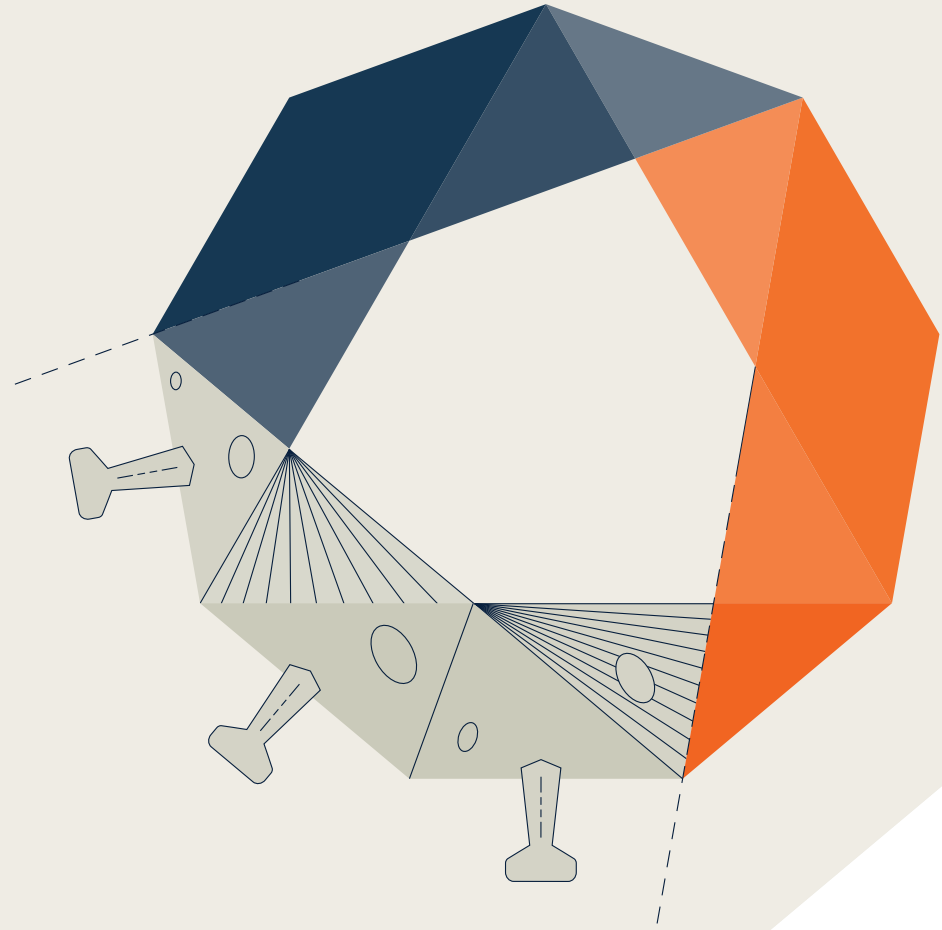


Noerr GC Top of Mind 2021

Die Welt in und nach
der Pandemie
Chancen, Trends und
Transformation



Noerr

Prolog

Seit März 2020 wirkt sich die Covid-19-Pandemie weltweit grundlegend auf alle Aspekte des wirtschaftlichen und sozialen Lebens aus. Regierungen haben Grenzen, Universitäten, Schulen, Geschäfte und Restaurants geschlossen und Abstandsregeln verordnet. Dies führte zu einer neuen Normalität für Unternehmen und für jeden Einzelnen. Die Maßnahmen, die zum Schutz der öffentlichen Gesundheit ergriffen wurden, stellten eine Beeinträchtigung für die Weltwirtschaft dar. Rund um den Globus sahen sich Regierungen veranlasst, Konjunkturmaßnahmen zu ergreifen. Ohne Vorwarnung befanden sich Unternehmen in einem Stresstest in Bezug auf ihre Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Bei einigen stellten sich grundlegende Fragen in Bezug auf ihr Geschäftsmodell.

Vor diesem Hintergrund haben wir einen ausführlichen Dialog über die Dynamiken, Herausforderungen und Chancen von Unternehmen und ihren Rechtsabteilungen geführt. In zahlreichen Gesprächen wurden Fragen zum Umgang mit den kurzfristigen Auswirkungen der Pandemie, langfristigen Implikationen und die neue Normalität nach dem Ende der Covid-19-Krise erörtert. In vielerlei Hinsicht wirkt die Pandemie als Katalysator und beschleunigt Entwicklungen wie die Digitalisierung und alternative Arbeitsformen, die schon länger auf der Agenda nahezu aller Unternehmen standen. Die von uns erörterten Themen reichten von der Zukunft von Geschäftsreisen, neuer Arbeits- und Bürogestaltung, dem Wandel der Märkte und der Transformation von Geschäftsmodellen, Auswirkungen auf das Investoren- und Stakeholdermanagement, möglichen Auswirkungen auf M&A-Transaktionsstrategie, über die bipolare Weltordnung und die Bedeutung von Purpose und ESG bis hin zu den spezifischen Herausforderungen für Rechtsabteilungen in einer sich ändernden Welt. Unser Dialog mit mehr als 100 Mandanten führte schließlich zu einem vertieften Austausch mit 30 ausgewählten Unternehmen über ein breites Spektrum an Branchen und Sektoren.

Aussagen und Einschätzungen offenbarten interessante Einblicke in den Stand der unternehmensinternen Überlegungen und Debatten: Die im Wesentlichen einhellige Auffassung zur langfristigen Etablierung neuer hybrider Arbeitsmodelle, das Ende von Geschäftsreisen für zweistündige

Besprechungen, keine pandemiespezifischen Beeinträchtigungen von M&A-Strategien, die Bedeutung des chinesischen Marktes (auch kurzfristig, mit schnellerer Erholung), während sich gleichzeitig die Auswirkungen auf die Grundlagen der Geschäftsmodelle zwischen den einzelnen Branchen und Sektoren erheblich unterschieden. Als wesentlich erwies sich – nicht überraschend – das Thema Digitalisierung, das für nahezu alle Unternehmen bereits ganz oben auf der Agenda steht. Bemerkenswert ist aber auch die Beschleunigung der jüngsten Trends und Entwicklungen zu ESG. Umweltthemen werden die Geschäftswelt in den kommenden Jahrzehnten tiefgreifend beeinflussen. Deutlich wurde auch die zentrale Bedeutung von Führung gerade im Umgang mit den pandemiebedingten Herausforderungen.

Ein besonderer Dank gilt unseren Noerr-Kollegen, die zur erfolgreichen Durchführung dieses Projektes beigetragen haben. Zudem sind wir allen unseren Gesprächspartnern zu großem Dank verpflichtet, die sich – abseits vom Tagesgeschäft in turbulenten Zeiten – an dem Austausch beteiligt, vertrauensvoll äußerst interessante Einblicke gewährt und sich vor allem für dieses Projekt Zeit genommen haben – eine der wertvollsten Ressourcen dieser Tage. Wir freuen uns sehr, den Austausch auf der Reise in eine neue Normalität fortzusetzen.



Dr. Natalie K. Daghles
Partner Corporate/M&A

natalie.daghles@noerr.com
T +49 211 49986157



Dr. Harald Selzner
Partner Corporate/M&A

harald.selzner@noerr.com
T +49 211 49986155

DIE NEUE NORMALITÄT

Fortsetzung des mobilen Arbeitens und weniger Reisen

F (Fragen):

- 1) Wann kehren 90 % Ihrer Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz zurück?
- 2) Wann wird der Geschäftsreiseverkehr wieder das Niveau vor der Pandemie erreichen?

 **81 %** sagen, dass **90 % ihrer Mitarbeiter nie mehr vollständig an ihren Arbeitsplatz zurückkehren** werden.

 **85 %** sagen, dass Geschäftsreisen **nie mehr** das Niveau vor der Pandemie erreichen werden.



Chinas wachsende Weltmacht und anhaltende Sorgen um die Umwelt

F: Wie wird sich die Welt nach dem Ende der Pandemie verändert haben? (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll zu)

China wird als Weltmacht im Verhältnis zu den USA gestärkt.



4,22

Die **Sorge um die Umwelt** wird nicht abnehmen, obwohl die wirtschaftlichen Probleme stärker in den Vordergrund **rücken**.



3,61

Nationalismus wird zunehmen und globale Lieferketten werden seltener.



3,02

Das **Vertrauen in Regierungen** wird steigen im Hinblick auf deren Reaktion auf die Krise.



2,78

Das **Vertrauen in den Kapitalismus** wird steigen, als Folge der Reaktion der Unternehmen auf die Krise.




2,41

Die **Europäische Union** wird als Macht in der Welt gegenüber den USA und China gestärkt.

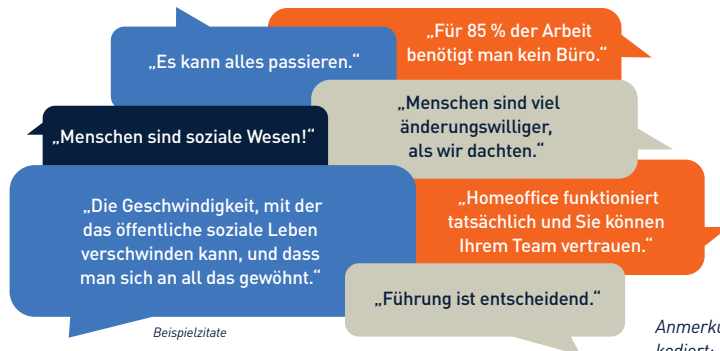


2,20

Anmerkung:  = statistisch signifikanter Unterschied zu anderen Antwortmöglichkeiten

Die Coronakrise hat die Perspektiven erheblich verändert

F: Meine wichtigste Erkenntnis aus der Krise? (Offene Frage)



Top-4-Kategorien




1. Bewusstsein unvorhersehbarer Veränderungen
2. Neue Perspektiven der Arbeitsgestaltung
3. Führung, Anpassungsfähigkeit und Resilienz
4. Wert zwischenmenschlicher Beziehungen

Anmerkungen: Kategorien wurden nach inhaltlichen Gemeinsamkeiten kodiert; Kategorien sind nach Anzahl der Angaben geordnet.

Sicherstellung der Gesundheit, Sicherung der Betriebsabläufe und der Liquidität waren die wichtigsten Ad-hoc-Maßnahmen zur Bewältigung der Coronakrise

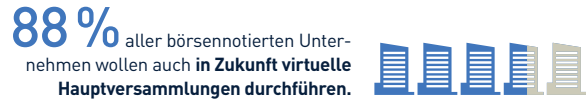
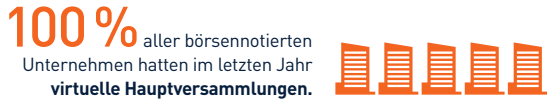
F: Die drei wichtigsten Maßnahmen zur Bewältigung der Coronakrise?

Top 3 bei allen befragten Unternehmen

-  **1** Sicherstellung der (psychischen und physischen) Gesundheit von Mitarbeitern und Kunden
-  **2** Aufrechterhaltung der Produktions- und Lieferkettenabläufe
-  **3** Sicherstellung von Liquidität und finanzieller Stabilität

Corona ist DER Katalysator für virtuelle Hauptversammlungen

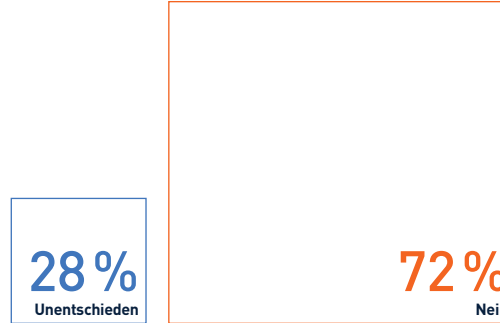
- F: 1) Hatten Sie dieses Jahr schon eine virtuelle Hauptversammlung?
 2) Planen Sie, weiterhin virtuelle Hauptversammlungen durchzuführen?



Anmerkungen: n = 17;
 zwei Unternehmen gaben bei der zweiten Frage „vielleicht“ an.

Die meisten Unternehmen sehen Shareholder Activism nicht als Bedrohung

- F: Sehen Sie Shareholder Activism als eine Bedrohung für Ihr Unternehmen?



Anmerkung: n = 14

Ein größerer Austausch und regelmäßigerer Dialog mit Investoren sowie ein strukturierterer Kontakt sind weitere wichtige Auswirkungen der Coronakrise auf die Beziehungen zu Gesellschaftern

- F: Sonstige Corona-bedingte Auswirkungen auf Investorenbeziehungen und Kommunikation? (Neben virtuellen Hauptversammlungen)

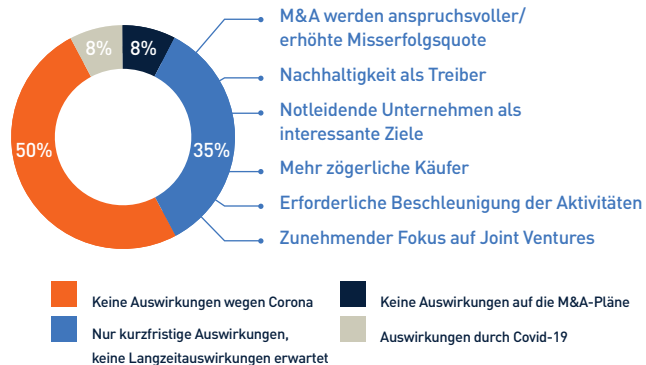
Top 3

- 1** Mehr Beteiligung der Investoren durch virtuelle Versammlungen
- 2** Häufigere Kommunikation mit Gesellschaftern
- 3** Kontakt ist formeller wegen fehlenden persönlichen Austauschs

Anmerkung: n = 14

Mehr als 85 % der Unternehmen sehen keine oder nur kurzfristige Auswirkungen der Pandemie auf M&A-Ambitionen

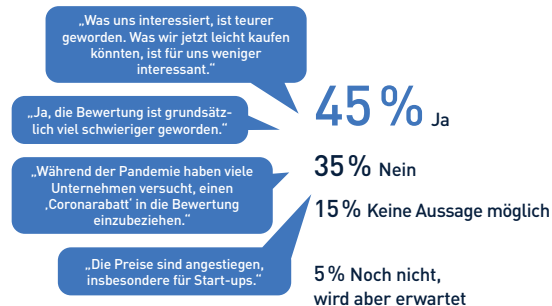
- F: Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf Ihre M&A-Ambitionen?



Rundungshinweis: Prozentangaben wurden auf ganze Zahlen aufgerundet.

Fast die Hälfte der Unternehmen sieht durch die Pandemie ausgelöste Herausforderungen bei der Unternehmensbewertung

- F: Sehen Sie Herausforderungen bei der Bewertung, ausgelöst durch die Pandemie?



Anmerkung: n = 20

Die meisten Unternehmen verfolgen weiterhin die M&A-Strategie, die sie vor der Coronakrise hatten

- F: Haben Sie Ihre M&A-Strategie angepasst (einschl. der Finanzierungsmittel)?



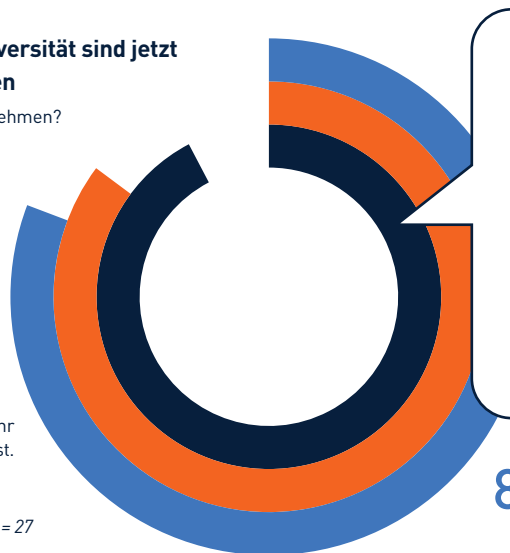
Anmerkung: n = 20

Paradigmenwechsel: Klimawandel, Purpose und Diversität sind jetzt für die meisten Unternehmen sehr wichtige Faktoren

- F: 1) Wie wichtig ist der Klimawandel/Umweltschutz für Ihr Unternehmen?
2) Wie wichtig ist Purpose für Ihr Unternehmen?
3) Wie wichtig ist Diversität für Ihr Unternehmen?

92% sagen, dass **Klimawandel/Umwelt** für ihr Unternehmen von hoher Bedeutung sind.

85% sagen, dass **Purpose** für ihr Unternehmen von hoher Bedeutung ist.



„ Diese Krise offenbart unsere Verwundbarkeit und zeigt uns, dass durch die zunehmende Abholzung der Wälder und die Globalisierung weitere Pandemien kommen werden. **Nach dem Ende der Pandemie ist die Klimakrise die viel größere Krise, die auf uns wartet.**“

Börsennotiertes Unternehmen

81% sagen, dass **Diversität** für ihr Unternehmen von hoher Bedeutung ist.

Anmerkungen: n (Klimawandel/Umweltschutz; Diversität) = 26; n (Sinn) = 27

Regulatorische Fragen sind die wichtigsten rechtlichen Themen

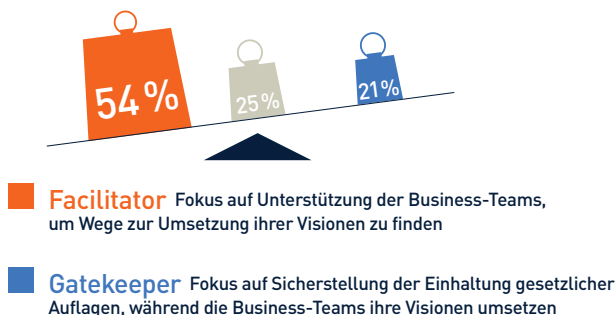
F: Was ist derzeit Ihr größtes juristisches Thema?

Top 5 der rechtlichen Themen

- » Regulatorische Fragen
- » Datenschutz und Cybersicherheit
- » Sanktionen
- » Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG)
- » Rechtsstreitigkeiten

Chefjustiziere sehen sich mehr als Vermittler denn als Wächter

F: Wie würden Sie Ihre Rolle als Chefjustiziar prozentual zwischen Gatekeeper und Facilitator aufgeteilt sehen?



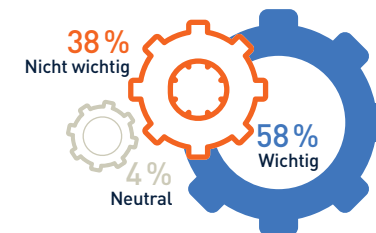
Anmerkungen: n = 24; 25% sehen GC als Wächter und Vermittler zu 50/50

Digitalisierung und Technologie sind die wichtigsten strategischen Initiativen in Rechtsabteilungen, wobei Legal-Tech-Lösungen eine wichtige Rolle einnehmen

F: Was ist die wichtigste strategische Initiative Ihrer Rechtsabteilung?



F: Wie wichtig sind Legal-Tech-Lösungen für Ihre Rechtsabteilung heute?



Anmerkung: Der Rest (34%) nannte „Sonstiges“.

Über Noerr

Alicante
Berlin
Bratislava
Brüssel
Budapest
Bukarest
Dresden
Düsseldorf
Frankfurt/M.
Hamburg
London
Moskau
München
New York
Prag
Warschau

Noerr ist Exzellenz und unternehmerisches Denken. Mit Teams aus starken Persönlichkeiten findet Noerr Lösungen für komplexe und anspruchsvolle Fragestellungen. Vereint durch gemeinsame Werte, haben die über 500 Berater immer das gemeinsame Ziel vor Augen: den Erfolg der Mandanten.

Auf den Rat der Kanzlei vertrauen börsennotierte Konzerne und mittelständische Unternehmen ebenso wie Finanzinstitute und -investoren.

Auch international ist Noerr als eine führende europäische Kanzlei bestens aufgestellt: mit Büros in elf Ländern und einem weltweiten Netzwerk an befreundeten Top-Kanzleien. Zudem ist Noerr exklusives deutsches Mitglied von Lex Mundi, dem global führenden Netzwerk unabhängiger Kanzleien mit umfangreicher Erfahrung in mehr als 100 Ländern.