

**Dankesrede von Frank Appel anlässlich der Verleihung des DSW-
Preises für gute Unternehmensführung 2023**

Industrie-Club Düsseldorf

Düsseldorf, den 23.11.2023

Es gilt das gesprochene Wort

Lieber Herr Hocker,

lieber Herr von Bomhard,

liebe Gäste,

Vielen Dank für die tollen und wertschätzenden Worte und die Auszeichnung, über die man sich natürlich sehr freut, auch wenn vieles des Gesagten sicherlich übertrieben ist. Auf meiner letzten Hauptversammlung sprachen sie mich an, lieber Herr Hocker, dass sie mir dieses Jahr den Preis für gute Unternehmensführung verleihen möchten. Natürlich war ich zunächst überrascht, dann erfreut und schließlich auch ein bisschen stolz. Insbesondere wenn man in die Liste der bisherigen Preisträger blickt. Aber dieser Preis, auch wenn ich ihn heute bekomme, ist eine Auszeichnung für die Deutsche Post DHL Group – oder jetzt DHL Group – mit ihren großartigen Führungskräften und Mitarbeitern.

Wenn man einen Preis für gute Unternehmensführung bekommt, reflektiert man darüber, was denn eigentlich eine gute Unternehmensführung ausmacht. Angesichts all der Krisen und Veränderungen, die wir momentan haben, stellt sich die Frage, ob Unternehmensführung heute anders sein muss. Ist es für einen CEO heute schwieriger als früher? Daher möchte ich mich im Folgenden auf die Frage, was eigentlich gute Unternehmensführung ausmacht, konzentrieren.

Lassen Sie mich mit zwei Thesen beginnen:

1. Gute Unternehmensführung ist zeitlos. Ich halte es für eine falsche These, dass Unternehmen heute anders geführt werden müssen als früher. Es ist auch nicht schwieriger geworden, wie vielfach behauptet wird. Die Themen ändern sich. Heute ist Digitalisierung, künstliche Intelligenz oder Nachhaltigkeit wichtig. Vor 50 Jahren waren es die beginnende Globalisierung, kalter Krieg u.a.. Aber herausfordernd war gute Führung schon immer. Warum ich überzeugt bin, dass gute Führung zeitlos ist, wird deutlich, wenn ich gleich erläutere, was gute Führung für mich ausmacht.
2. Gute Unternehmensführung ist immer erfolgreich. Das Umgekehrte gilt nicht immer. Erfolgreiche Unternehmensführung ist nicht immer gut und dann langfristig auch nicht erfolgreich.

Was macht also gute Unternehmensführung aus. Ich glaube hier gibt es drei Dimensionen, die zentral sind:

1. Führung ist eine dienende Funktion.
2. Führung muss sich an den Bedürfnissen der Menschen orientieren und muss sich seiner Verantwortung für die Menschen sehr bewusst sein.
3. Führung muss klare Werte definieren und diese Werte vorleben.

Lassen sie mich die einzelnen Punkte genauer erläutern und ihnen Beispiele geben, wie wir das bei der DHL Group umgesetzt haben.

Führung ist eine dienende Funktion

Wenn man Vorstandsvorsitzender eines Unternehmens ist, muss man Demut und Dankbarkeit haben, dass man eine solche großartige Aufgabe wahrnehmen darf. Man dient dem Unternehmen,

seinen Mitarbeitern und seinen Eigentümern aber auch der breiteren Gesellschaft. Man hat diese Aufgabe, weil man Leistung gezeigt hat, aber vielmehr, weil man zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort war. Man hatte unheimlich viel Glück. Das gilt zu mindestens für mich.

Dienen heißt, dass man das Unternehmensinteresse immer über die eigenen persönlichen Interessen stellt, auch wenn das sicherlich manchmal herausfordernd sein kann.

Dienen heißt auch, dass man alles tut, damit alle oder möglichst viele Menschen im Unternehmen ihr Potential voll ausschöpfen können. Jeder Mensch hat Fähigkeiten, die ihn besonders machen. Gute Führung schafft es, dieses Potential zu heben und wertbringend für das Unternehmen einzusetzen.

Wenn man die Funktion als dienende Funktion wahrnimmt, fällt es einem auch leichter, Fehler, die man gemacht hat, einzugestehen und zu korrigieren. Schlechte Unternehmensführung hält hingegen an falschen Entscheidungen fest, weil man nicht das Gesicht verlieren darf. Wenn man als CEO Fehler eingesteht, fällt es auch der Organisation leichter, Fehler einzugestehen und diese zu korrigieren. Das macht ein Unternehmen deutlich agiler.

Die dienende Einstellung hat auch zur Konsequenz, dass man die langfristige Ausrichtung über kurzfristige Erfolge stellt.

Und letztlich, muss man sich jeden Tag wieder bewusst machen, dass man die Funktion geliehen bekommen hat und nicht die Funktion ist. Dann fällt es einem auch leichter, rechtzeitig aufzuhören.

Verständnis, was die Bedürfnisse der Menschen sind, und man muss sich seiner Verantwortung für die Menschen sehr bewusst sein

Ich bin davon überzeugt, wenn die elementarsten Bedürfnisse des Menschen, Dinge wie Essen, Trinken, Wohnung und Gesundheitsversorgung erfüllt sind, suchen alle Menschen nach 3 Dingen in Ihrem Leben.

1. Wir suchen nach Liebe und Anerkennung/Wertschätzung.
2. Wir suchen nach einem Sinn in unserem Leben und unserer Arbeit.
3. Wir wollen die Hoffnung haben, dass es morgen besser für uns ist als heute.

Kurz wir brauchen Liebe, Sinn und Hoffnung oder englisch Love, Purpose und Hope. Diese Bedürfnisse sind meiner Meinung nach universell, d.h. sie waren schon bei unseren Eltern und Großeltern vorhanden und sind es auch bei unseren Kindern. Sie sind bei Chinesen nicht anders als bei Amerikaner, Afrikanern oder Europäern.

Auf dieser Grundüberzeugung, was uns als Mensch ausmacht, haben wir unsere Unternehmenskultur und Strategie aufgebaut. Unsere Strategie reflektiert diese Bedürfnisse, genauso wie die Führungsprinzipien, an denen wir unsere Führungskräfte und den Vorstand messen. Unsere Trainingsprogramme und Verbesserungsmethoden sind alles Elemente, um den Menschen im Unternehmen zu helfen, diese Bedürfnisse zu befriedigen.

Lassen sie mich einige konkrete Beispiele hierfür geben.

1. Wir hatten in den letzten 15 Jahren drei Strategien. Diese Strategien hatten am Anfang immer einen Zeithorizont von sechs Jahren. Wir haben das sogar im Namen der Strategie zum Ausdruck gebracht. Wir haben das getan, weil der Zeithorizont den Mitarbeitern eine mittelfristige Perspektive gibt, die auf das Bedürfnis Hoffnung einzahlt.
2. Purpose! Wir haben unseren Purpose „Connecting people,improving lives“ schon 2009 eingeführt und nicht erst als es en vogue wurde. Ich möchte hier nicht viele Beispiele

bringen, wie wir unseren Purpose leben, aber ein Beispiel ist sehr eindrücklich. Unsere Organisation hat in der Covid-Krise geholfen, die Welt am Laufen zu halten. Sie können sich nicht vorstellen, mit welchem Stolz unsere Mitarbeiter in der Covid-Krise gearbeitet haben.

3. Wenn man davon ausgeht, dass jeder Mensch einen Partner haben möchte, ist es notwendig, dass jeder genügend Zeit für den Partner und die Familie hat. Das bedeutet, dass man als Führungskraft z.B. seine Kollegen und Mitarbeiter nicht mit Emails über das Wochenende bombardiert. Gleiches gilt für Anerkennung und Wertschätzung. Man muss als Führungskraft loben. Und jeder von uns tut dies wahrscheinlich immer zu wenig.
4. Das erwartete Führungsverhalten ist in unseren Führungsprinzipien Kopf, Herz und Bauch festgelegt. So erwarten wir z.B. von unseren Führungskräften bei der Herz-Dimension, dass sie ihrer Organisationseinheit den Purpose regelmäßig erklären und in der Organisation das Vertrauen erhöhen.

Die Ausrichtung des Unternehmens an den Bedürfnissen der Menschen war für mich immer die schönste, aber auch die herausforderndste Aufgabe. Verantwortung für die Zukunft von 600.000 Mitarbeitern und deren Familien zu haben, war manchmal aber auch belastend.

Klare Werte definieren und diese vorleben

Menschen wollen von Führungskräften geführt werden, denen sie vertrauen können. Vertrauen entsteht meiner Meinung nach insbesondere dadurch, dass sie als Führungskraft klar machen, was ihre Werte sind und sich dann auch so verhalten. Neudeutsch Walk the talk. Eine Organisation hat ein enormes Gespür dafür, ob sie von Führungskräften geführt wird, die die definierten Werte leben. Wir hatten bei der Post schon immer klare Werte. Es waren 7 Werte. Wir haben diese 2009 auf zwei Werte reduziert. Respekt und Resultate. Wir haben sie so gewählt, weil ein Unternehmen kurzfristig nicht überlebt, wenn es keine Gewinne generiert und langfristig nicht überlebt, wenn es nicht respektvoll mit Mitarbeitern, Kunden, Shareholdern und der Gesellschaft umkehrt. Diese beiden Werte in der richtigen Balance zu halten, ist die tägliche Aufgabe einer Führungskraft bei der DHL Group. Sie haben mir und der Organisation auch immer eine klare Orientierung in schwierigen Situationen gegeben.

Nehmen wir ein Beispiel: Als Covid zur Pandemie wurde, haben wir als Vorstand 3 Prioritäten gesetzt:

1. Wir müssen unsere Mitarbeiter gegen eine Erkrankung schützen (Respekt).
2. Wir müssen unsere Dienstleistungsqualität erhalten, um unseren Kunden zu unterstützen (Respekt).
3. Wir müssen das Geld für die erbrachte Dienstleistung einsammeln (Resultate).

Wir haben damals aber unsere Guidance hinsichtlich der Profitabilität gestrichen. Das ist, glaube ich, ein gutes Beispiel, wie wir versucht haben, unsere Werte zu leben. Ein weiteres Beispiel, auf das ich besonders stolz bin, haben wir im Sommer 2020 entschieden. Als wir absehen konnten, dass sich die Profitabilität viel besser als von uns erwartet entwickelt, haben wir als Vorstand entschieden, dass jeder Mitarbeiter, aber keine Führungskraft, einen Bonus von 300 € bekommt, völlig unabhängig davon, wie hoch das jeweilige Gehalt ist. Wir wollten damit unseren Respekt und unsere Dankbarkeit gegenüber unseren Mitarbeitern zum Ausdruck bringen, obwohl es über 150 Mill € gekostet hat.

Werte und Integrität waren mir auch immer die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl von Vorstandskandidaten und Top-Führungskräften. Die Kandidaten, die ich gesehen habe, hatten die fachlichen Fähigkeiten immer schon in Ihren vorherigen Rollen bewiesen. Mir war die Frage viel

wichtiger, ob sie werte-orientierte Menschen mit hoher Integrität sind. Ich glaube, dass ist ein Thema, was in der Wirtschaft und der Politik vielmehr beachtet werden sollte.

Aber auch die Notwendigkeit von Compliance und Nachhaltigkeit ergeben sich ganz natürlich, wenn man sich von Respekt und Resultaten leiten lässt.

Lassen sie mich nochmal zusammenfassen. Gute Führung besteht für mich aus drei wesentlichen Elementen:

1. Führung ist eine dienende Funktion.
2. Führung muss sich an den Bedürfnissen der Menschen orientieren und Führungskräfte müssen sich ihrer Verantwortung für die Menschen sehr bewusst sein.
3. Führung muss klare Werte definieren und diese vorleben.

Die gute Nachricht ist, diese drei Dinge kann man alle lernen.

Am Anfang hatte ich zwei Thesen aufgestellt.

1. Gute Unternehmensführung ist zeitlos: Wenn sie die drei dargelegten Elemente guter Führung betrachten, verstehen sie, warum ich glaube, das gute Führung zeitlos ist. Die Kriterien für gute Führung, und ich hoffe, sie stimmen mir da zu, gelten für die Führung eines Großunternehmens genauso wie für ein Start-up. Sie galten schon vor 100 Jahren und werden auch noch in 100 Jahren gelten, auch wenn dann das Unternehmen vielleicht von AI und nicht von Menschen geführt wird.
2. Gute Unternehmensführung ist immer erfolgreich. Erfolgreiche Unternehmensführung ist nicht immer gut und dann langfristig auch nicht erfolgreich. Ich möchte jetzt nicht einzelne Unternehmen durchgehen. Wenn sie dies aber tun, werden sie feststellen, dass kurzfristig erfolgreiche Unternehmen, die später gescheitert sind und einen Skandal produziert haben, immer ein Problem mit mindestens einer der dargelegten Dimensionen hatten.

Lassen sie mich zum Abschluss meiner Rede den vielen Menschen danken, denen ich zu verdanken habe, dass ich heute diesen Preis bekomme. An erster Stelle sind das die 600.000 Mitarbeiter des Unternehmens, aber natürlich auch die vielen großartigen Führungskräfte und Vorstände, die unsere Strategie entwickelt und umgesetzt haben und unsere Kultur prägen. Danken möchte ich auch unserem Aufsichtsrat, und hier an erster Stelle Herrn von Bomhard, der mich und uns auch in schwierigen Situationen hervorragend unterstützt hat. Ich möchte aber auch denen danken, die mich gefördert und gefordert haben. Und natürlich auch allen Aktionären, die mir solange das Vertrauen geschenkt haben.

Der größte Dank geht aber an meine Frau und meine Kinder, die heute leider nicht hier sein können. Ohne ihre Unterstützung und Liebe würde ich hier heute sicherlich nicht stehen.

Vielen Dank für die Auszeichnung und Ihre Aufmerksamkeit.