

Laudatio zu Ehren von Herrn Dr. Frank Appel

DSW-Preis für gute Unternehmensführung

Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.

Düsseldorf, 23. November 2023

Dr. Nikolaus von Bomhard

Vorsitzender des Aufsichtsrats der DHL Group
und Münchener Rückversicherungsgesellschaft AG

Rededauer: ca. 30 Minuten

Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrter Herr Hocker,
Sehr verehrte Frau Bergdolt,
Sehr geehrter Herr Nieding,
Sehr geehrter Herr Tüngler,
Lieber Herr Appel!
Sehr geehrte Damen und Herren,

versetzen wir uns für einen Moment zurück ins Jahr 2008. Wir erinnern uns: Barack Obama gewann die Präsidentschaftswahl in den USA. Die US-Bank Lehman Brothers musste Insolvenz anmelden, und die Welt kämpfte gegen eine dramatische Finanzkrise.

All das ist jetzt 15 Jahre her. Und Sie ahnen es: 2008 ist auch das Jahr, in dem Frank Appel Vorstandsvorsitzender der DHL Gruppe wurde – damals noch unter dem Namen „Deutsche Post World Net“. Was folgte, war eine außergewöhnliche Erfolgsgeschichte, von der das Unternehmen bis heute profitiert.

DHL hat sich von einem nationalen Postdienstleister zum Weltmarktführer der Logistik entwickelt. Das ist ganz maßgeblich auch die Leistung des diesjährigen Preisträgers Frank Appel, der das Unternehmen bis Mai dieses Jahres mit strategischer Weitsicht und großem Sachverstand geleitet hat. Ich freue mich, heute die Laudatio auf ihn halten zu dürfen – auch deshalb, weil ich ihn seit vielen Jahren kenne und seit 2018 als Aufsichtsratsvorsitzender der DHL Gruppe sehr eng mit ihm zusammengearbeitet habe.

Wie kommt ein promovierter Neurobiologe überhaupt dazu, ein Logistikunternehmen zu leiten? – Diese Frage haben ihm Journalisten immer wieder gestellt. Einmal hat er augenzwinkernd geantwortet: „Ich bin noch immer im Netzwerkgeschäft! Früher neuronale Netze – heute Verkehrsnetze und Warenströme.“

Geforscht und promoviert hat Frank Appel in München und Zürich über das Zusammenwachsen von Nervenzellen. Und eigentlich war es nie sein Ziel, Vorstandsvorsitzender zu werden – schon gar nicht in einem Logistikunternehmen. Klar war für ihn allerdings, dass er nicht an der Universität bleiben wollte. Also ging er zu McKinsey und hat dort unter anderem die Post beraten. Sie machte ihm später ein Jobangebot, und er nahm es an. Bis er dort vom Zentralbereichsleiter Konzernentwicklung zum Vorstandsvorsitzenden aufstieg, vergingen gerade einmal acht Jahre.

Die Frage, was ihm seine Erfahrungen als Neurobiologe bei dieser Aufgabe nützen, hat er an anderer Stelle auch ernsthafter beantwortet: Als Naturwissenschaftler habe er gelernt, Informationen aufzunehmen und faktenorientiert zu arbeiten. Und wörtlich: „Ich bin sicherlich auch jemand, der einer Sache möglichst auf den Grund gehen will. Als Wissenschaftler war ich gewohnt, eine bestehende These fallen zu lassen, mich von anderen Ergebnissen überzeugen zu lassen. Das prägt meine Arbeitsweise noch heute. Ich versuche möglichst viele Argumente

anzuhören, möglichst viele verschiedene Seiten einer Frage betrachten zu lassen.“ – Tatsächlich hat Frank Appel immer Wert auf fundierte und gut abgewogene Entscheidungen gelegt.

Direkt zu seinem Start als Vorstandsvorsitzender, im Alter von 46 Jahren, standen Herkulesaufgaben an. Das Unternehmen musste sich zunächst vom Express-Vertriebsnetz im Binnenmarkt der USA trennen, das dem Unternehmen Milliardenverluste eingebracht hatte. Es war einer der schmerzhaftesten Schritte in Frank Appels Amtszeit: Tausende Mitarbeiter verloren ihren Job. „Damals habe ich mir geschworen, dass das nie wieder passieren darf“, sagte Herr Appel dazu später. Den Mehrheitsanteil an der Postbank wiederum ließ er schrittweise an die Deutsche Bank verkaufen.

Seine Marschrichtung zeigte sich damit früh: Es ging um Konzentration der DHL auf ihr profitables Kerngeschäft. Und darum, notfalls Dinge aufzugeben, die nicht dazu passen. So hat er sich früh als Krisenmanager bewährt, Gewichte im Konzern verschoben und Weichen neu gestellt. Konsequenz und fast geräuschlos brachte er das Unternehmen in den Folgejahren wieder auf Kurs.

Grundlage dafür waren strategische Leitlinien. Sie haben das beachtliche Potenzial des Unternehmens frei gelegt. Und sie waren ambitioniert: Das Unternehmen sollte Arbeitgeber, Anbieter und Investment erster Wahl in der Branche werden – und bleiben. Es sollte neue Wachstumfelder erschließen, vor allem in Schwellenländern. Und dabei immer „digital“ und „nachhaltig“ denken und handeln. Veränderte Kundenbedürfnisse rückten nochmals stärker in den Mittelpunkt. Die DHL-Geschäftsfelder wurden enger verzahnt. Planungsprozesse vereinfacht. Und das Führungsleitbild legte Wert auf Leistung und ein respektvolles Miteinander – nach dem Motto: „Respekt und Resultate“.

Auch in schwierigen Zeiten und bei externen Krisen haben diese Leitlinien für Orientierung und Zusammenhalt gesorgt. Durch sie hatte DHL einen klaren Kompass – und eine gemeinsame Sprache.

Zu Frank Appels größten Leistungen gehört zweifellos die Internationalisierung des Unternehmens. Er hat es zu einem echten Weltkonzern gemacht. Gleich zu Beginn seiner Amtszeit hat er die Präsenz des Unternehmens vor allem in Asien ausgebaut. Mehr als 30 Milliarden Euro wurden in seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender in globale Liefernetze investiert. Inzwischen ist DHL in praktisch jedem Land der Erde tätig und erwirtschaftet den weit größten Teil des Umsatzes außerhalb Deutschlands. Als Frank Appel den Vorstandsvorsitz übernahm, war das noch anders.

Mit seiner weltweiten Präsenz konnte DHL auch stark vom boomenden Onlinehandel profitieren. Unzählige Unternehmen in aller Welt versenden ihre Ware heute mit DHL. DHL bietet ihnen alles: vom Lager über den Versand bis zur Retoure.

Auch den Megatrend hinter dem Onlinehandel hat Frank Appel für DHL entschlossen genutzt: die Digitalisierung. Herr Appel war überzeugt: Sie macht Logistik einfacher, effizienter und schneller. Und sie kann die Erfahrungen von Kunden und Beschäftigten erheblich verbessern.

DHL-Experten entwickeln heute an vielen Stellen neue digitale Lösungen, ob im Bereich Automation, Robotik, Datenanalyse oder Künstliche Intelligenz. Allein zwischen 2020 und 2025 gibt DHL etwa zwei Milliarden Euro für digitale Initiativen aus. In den Warenlagern des Unternehmens erleichtern inzwischen Roboter und autonome Gabelstapler die Arbeit. Bei vielen Aufgaben senken sie die körperliche Belastung der Beschäftigten enorm. Mit Datenanalyse spart das Unternehmen Zeit und Treibstoff – weil sie die Routenplanung verbessert. Und Privatkunden können über die Post & DHL App auf ihrem Smartphone heute problemlos Pakete und Briefe verfolgen oder Packstationen bedienen.

Von den allgegenwärtigen Bedrohungsszenarien rund um neue Technik war Frank Appel manchmal genervt. Weil Digitalisierung aus seiner Sicht vor allem Arbeitserleichterung und neue Chancen bedeutet.

2009 hätte manch einer Herrn Appels Digital-Euphorie wohl noch nicht erwartet: Denn damals bekannte er im Magazin „Cicero“, dass er ungern E-Mails nutze. Das Medium sei ihm zu missverständlich. Zitat: „Der Empfänger denkt, man hätte über eine E-Mail so lange nachgedacht wie über einen Brief. Tatsächlich entstehen aber zahlreiche Formulierungen ganz spontan. Aus diesem Grund schreibe ich auch nur einzeilige Mails: damit niemand zwischen den Zeilen lesen kann. Zehn bis zwanzig Mails pro Monat sind bei mir schon viel.“ – Soll also keiner behaupten, Frank Appel hätte nicht mit Leib und Seele auch um das Briefgeschäft gekämpft...

Frank Appel ging es aber nicht nur um wirtschaftlichen Erfolg. Er hat auch Wert darauf gelegt, dass sich DHL dem Gemeinwohl verpflichtet und gesellschaftlich engagiert. Seit 2010 unterstreicht das auch der Unternehmenszweck: „Menschen verbinden, Leben verbessern“. Aus ihm leiten sich unter anderem die ambitionierten Nachhaltigkeitsprogramme ab:

- Mit dem „GoHelp“-Programm leistet DHL in aller Welt logistische Hilfe nach Naturkatastrophen, in Partnerschaft mit den Vereinten Nationen.
- Mit „GoTrade“ setzt das Unternehmen seine Expertise ein, um Entwicklungsländern und deren kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zum Weltmarkt zu erleichtern.
- Und mit „GoTeach“ unterstützt DHL junge Menschen in sozial benachteiligten Verhältnissen und verbessert deren Bildungs- und Berufschancen.

Besondere Priorität hatte unter Frank Appels Führung der Klimaschutz. Die Logistikbranche stößt naturgemäß besonders große Mengen an Treibhausgasen aus. DHL hat es sich zur Mission gemacht, das zu ändern. Wichtig war Herrn Appel dabei, dass das Unternehmen auch bei diesem Thema konkret und verbindlich bleibt – mit ehrgeizigen Zielen, messbaren Kennzahlen und großen Investitionen. Bis zu sieben Milliarden Euro fließen bis 2030 unter anderem in nachhaltige Kraftstoffe, klimaneutrale Gebäude und noch mehr elektrische Fahrzeuge. Bis 2050 will das Unternehmen dann alle Treibhausgasemissionen auf netto null reduzieren.

Die Fortschritte auf diesem Weg sind beachtlich: Schon heute besitzt DHL die meisten E-Fahrzeuge in der gesamten Logistikbranche – über 30.000. Das Unternehmen ist branchenweit der

größte Abnehmer für nachhaltigen Flugkraftstoff. Und die unabhängige Science Based Targets Initiative hat offiziell bestätigt: Die Ziele von DHL zur Reduktion von Treibhausgasemissionen stehen im Einklang mit den neuesten Erkenntnissen der Klimawissenschaft.

Frank Appel hat DHL damit auch beim Thema Nachhaltigkeit zum Vorreiter gemacht. Auch das ist für ihn und mich: unternehmerischer Erfolg.

Eine Sternstunde im Dienst an der Weltgemeinschaft ist DHL während der Corona-Pandemie gelungen: Bis Mitte 2022 hat der Konzern weltweit sage und schreibe etwa 2,5 Milliarden Impfstoffdosen ausgeliefert, in 177 Länder. Das war branchenweit einmalig, zumal solche Lieferungen empfindlichste Fracht und damit logistisch extrem anspruchsvoll sind.

Auch darüber hinaus hat DHL in der Pandemie so manchen Stresstest bestanden: So wurden unter schwierigsten Umständen Monat für Monat stabile Lieferketten ermöglicht. Und es wurde sichergestellt, dass sich Menschen, Firmen und ganze Staaten im Lockdown an die herausfordernde Lage anpassen konnten. Ohne DHL hätte so manches Geschäft keine Perspektive mehr gehabt.

Meine Damen und Herren,

wenn wir auf 15 Jahre zurückblicken: Welcher von allen Erfolgen Frank Appels bei DHL war der beeindruckendste? – Für mich ist es der Aufbau einer außergewöhnlichen, inzwischen stabilen und global verbindenden Unternehmenskultur. Sie wird DHL auch in Zukunft resilient halten.

Herrn Appel war klar: In einem so großen, internationalen und weitverzweigten Konzern ist eine zupackende und zugleich respektvolle Kultur unverzichtbar. Weil ein Vorstandsvorsitzender und auch sein Vorstand nicht immer und überall selbst entscheiden können, sind sie angewiesen auf motivierte, verantwortungsbewusste und flexible Mitarbeiter, die an einem Strang ziehen und selbst entscheiden können und wollen. Das gilt umso mehr, wenn die Welt komplexer, schnelllebig und unberechenbarer wird. Pläne sind dieser Tage schnell überholt. Es kommt auf eine bewegliche und hellwache Organisation an. Auf Teams, die um Ideen ringen und immer wieder kluge Lösungen finden. Und auf Menschen, die vor Ort Probleme anpacken – und dann auch entscheiden. Es geht um Leidenschaft, Teamgeist, Vertrauen und Selbstvertrauen. Anders kann ein Unternehmen dieser Größe und Internationalität nicht bestehen und seine Stärken nicht ausspielen.

Frank Appel hat dafür gesorgt, dass DHL genau das heute kann: Mit seinen fünf Divisionen ist das Unternehmen inzwischen eine Einheit. Beschäftigte aus unterschiedlichsten Ländern, Kulturen und Konzernbereichen hören einander zu, diskutieren offen und aufrichtig, unterstützen sich gegenseitig und gehen respektvoll miteinander um. Was sie verbindet, sind gemeinsame Werte und Ziele.

Eine wichtige Rolle für die Unternehmenskultur spielen natürlich die Führungskräfte. Für sie wurden bei DHL Leitlinien definiert: Erwartet wurde Führung mit „Kopf, Herz und Mut“. Damit die Mitarbeiter sich im Unternehmen wohl fühlen und jeden Tag ihr Bestes geben. Auch Frank Appel selbst hat sich selbstverständlich daran gehalten.

Wie motiviert die Belegschaft bei DHL ist, lässt sich messen: Im vergangenen Jahr lag das Mitarbeiterengagement konzernweit bei 83 Prozent – ein hervorragender Wert.

Und auch von außen wird dem Unternehmen immer wieder bescheinigt, dass dessen Kultur etwas Besonderes ist: DHL Express wurde in der jährlichen Great Place To Work-Rangliste im vergangenen Jahr erneut zum weltbesten Arbeitgeber gekürt – zum zweiten Mal in Folge. Und DHL als Ganzes hat Anfang dieses Jahres die Auszeichnung als Top Employer in Europa erhalten. Gerade für ein Unternehmen dieser Größe ist das ein außerordentlicher Erfolg.

Natürlich hat Frank Appel auch mit seinem eigenen Auftreten die Wertekultur des Unternehmens geprägt. In einem Interview erklärte er, warum er kein „Held“ nach alter Vorstellung sein will – wörtlich: „Ein Held zeichnet sich dadurch aus, dass er alles entscheidet und dass er alles weiß und kann. Das ist für die Führung einer großen globalen Organisation genau die falsche Haltung. Ganz im Gegenteil: Wenn Sie ein weltweit agierendes Unternehmen wie die DHL leiten, dann müssen Sie andere dazu befähigen, richtige Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.“ Auch seine Aufgaben haben in seinen Augen eine „dienende Funktion“. Und Herr Appel hat für die Fähigkeit zur Selbstkritik geworben: Auch Führungskräfte sollten Fehler eingestehen – und, Zitat: „sich nicht zu wichtig nehmen“.

Bekannt war er für seine Besuche in Briefzentren und Paketlagern, damit er sich ein klares Bild machen kann von der Schwerstarbeit vor Ort. Oft hat er sich auch selbst die gelbe Zusteller-Jacke übergestreift und Pakete ausgeliefert.

Wer mit ihm zu tun hatte, beschreibt ihn als bodenständig, unprätentiös, authentisch – und auf angenehme Art geerdet. In seiner Freizeit als Unternehmensleiter kurvte er gern mit dem Mountainbike durchs Siebengebirge – und inzwischen hat er auch fernere Strecken gemeistert. Er hat sich immer darüber gefreut, dass er auf der Straße in der Regel nicht erkannt wird. Und er machte klar: „Ich werde nicht dafür bezahlt, knackige Headlines zu liefern.“

Gleichzeitig hat er sich aber nie geschaut, sich öffentlich zu gesellschaftlichen Themen zu äußern, die ihm und dem Unternehmen wichtig waren.

Eines davon ist Globalisierung: An ihre Sinnhaftigkeit hat er immer geglaubt, auch in Zeiten von Pandemie, Handelskonflikten und Krieg in der Ukraine. Und er wurde nicht müde, auf die Vorteile des Welthandels hinzuweisen: mehr Wohlstand und Fortschritt, insbesondere auch in ärmeren Ländern. Auch zu innerdeutschen Angelegenheiten hat er seine Meinung kundgetan. So hat er dafür plädiert: das Bildungssystem schneller zu digitalisieren. Mehr in Schulen zu investieren. Dafür zu sorgen, dass junge Menschen – unabhängig von ihrer Herkunft – gerechte Chancen und faire Ausgangsbedingungen bekommen. Die Modernisierung unserer Infrastruktur zu beschleunigen. Die Bundeswehr besser auszurüsten. Und vieles mehr.

Sein Blick auf die Welt war dabei immer optimistisch. Fortschrittsskepsis hat er oft mit Gegenbeispielen gekontert – und dann zum Beispiel daran erinnert, dass in den vergangenen Jahrzehnten die Armut in der Welt gesunken ist. Daran, dass Umbrüche, wie die Erfindung des

Computers, zu Fortschritt geführt haben. Dass in vielen Ländern das Bildungsniveau gestiegen ist. Und dass Forscher zuletzt in atemberaubendem Tempo Corona-Impfstoffe entwickeln konnten.

So hat Frank Appel auch über die DHL Gruppe hinaus gewirkt – und immer wieder Denkanstöße gesetzt.

Meine Damen und Herren,

kurz nach seinem Antritt als Vorstandsvorsitzender wurde Frank Appel in einem Interview gefragt, wie er später als Chef in Erinnerung bleiben will. Seine Antwort damals: „Wenn ich mal ausscheide, soll die Deutsche Post DHL ein Synonym für Logistik werden. Was immer es für ein Logistikproblem gibt, DHL soll der natürliche Ansprechpartner sein – weltweit.“

– Wie schön, wenn ein langfristiges Ziel so uneingeschränkt erreicht wird. Tatsächlich sucht Herr Appels Erfolgsbilanz ihresgleichen: Unter seiner Führung hat sich DHL zu einem Motor des Welthandels entwickelt, der für Millionen von Menschen Tag für Tag Positives bewirkt. Das Unternehmen steht heute besser da als je zuvor. Kraftvoller, erfolgreicher und internationaler, mit rund 600.000 Mitarbeitern in über 220 Ländern und Territorien der Welt. Das Logistik-Portfolio des Unternehmens ist einzigartig: Es bietet Lösungen für praktisch alle Kunden, Branchen und Bedürfnisse. Zu Land, zu Wasser und in der Luft. Niemand sonst in der Branche ist so breit und so global aufgestellt. Frank Appels Nachfolger Tobias Meyer konnte also ein sehr gut aufgestelltes Unternehmen weiterführen.

Ganz nebenbei ist DHL auch noch „cool“ geworden: Vor allem junge Menschen denken dabei längst nicht mehr an ein bräsiges Ungetüm, sondern an den wendigen und innovativen Anführer einer Zukunftsbranche. Gelb ist „in“. Auch daran hat Frank Appel großen Anteil.

Den Aktionären bescherte 2022 als letztes Geschäftsjahr unter Herrn Appels Führung eine Rekorddividende. Seit seinem Antritt vor 15 Jahren hat sie sich verdoppelt. Bei Umsatz und EBIT gab es ebenfalls neue Bestmarken. Und auch langfristig hat sich DHL als überlegene Investition erwiesen: In Frank Appels Zeit als Vorstandsvorsitzender hat die Aktie inklusive Dividenden pro Jahr im Durchschnitt rund 8 Prozent Rendite erzielt, der Dax hingegen nur rund 4,5 Prozent.

Bei Frank Appels letzter Hauptversammlung im Mai dieses Jahres im Bonner World Conference Center war den anwesenden Aktionären bewusst, dass eine Ära endet. Herr Appel genoss bei ihnen hohes Ansehen. Und 15 Jahre sind für einen Dax-CEO eine außergewöhnlich lange Amtszeit.

„Mein Blut ist gelb geworden“, sagte Frank Appel zum Abschied – ungewöhnlich emotional. Aber genau wie das Unternehmen ihn geprägt hat, hat er auch das Unternehmen geprägt: Ohne seine Leistung und sein Geschick wäre es heute nicht das, was es ist.

Lieber Herr Appel, für all das haben Sie den DSW-Preis für gute Unternehmensführung mehr als verdient. Wir alle – und ich vorneweg – gratulieren Ihnen herzlich. Lassen Sie sich feiern!