

Melanie
Kreis
im
Dialog
mit
Jürgen
Weber



„Meine große Hoffnung ist, dass es teurer wird, schmutzig zu sein“

Als einer der führenden Logistikkonzerne weltweit hat Deutsche Post DHL Group Nachhaltigkeit fest in seine Konzernstrategie integriert. Finanzvorständin Melanie Kreis erklärt, wie sich das Thema für Unternehmen rechnen kann und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit sie es langfristig bei Investitionsentscheidungen berücksichtigen können.



© Fotos: Kai Myller

Melanie Kreis

ist seit 2016 Finanzvorständin bei Deutsche Post DHL Group. Im Oktober 2014 wurde sie als Personalvorständin in den Konzernvorstand berufen, zuvor war sie seit April 2013 als Finanzvorständin von DHL Express tätig. In den Konzern kam sie 2004, wo sie unter anderem drei Jahre lang das Vorstandsbüro und von 2009 an das Konzern-Controlling leitete. Nach ihrem Physikstudium in Tübingen und Bonn sowie an der State University of New York at Stony Brook in den USA und einem absolvierten MBA am INSEAD in Frankreich arbeitete sie zunächst in der Unternehmensberatung bei McKinsey und anschließend bei der Beteiligungsfirma Apax Partners. Melanie Kreis ist in Bonn aufgewachsen. Sie wurde mehrfach auf die „Forbes“-Liste der 100 mächtigsten Frauen der Welt aufgenommen.

Frau Kreis, wie definieren Sie das Thema Nachhaltigkeit für sich als Konzern?

Unsere Nachhaltigkeitsagenda leitet sich aus dem ab, was wir sind und tun. Deshalb liegt der Fokus für uns klar auf allen drei Säulen der ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance). Als Logistikkonzern sind wir für die gesamte Welt tätig und hinterlassen dadurch unweigerlich einen signifikanten CO₂-Fußabdruck. Im vergangenen Jahr waren es 33 Millionen Tonnen, das ist in etwa vergleichbar mit dem Ausstoß eines Landes wie Dänemark. Zum einen haben wir also eine ökologische Verantwortung, der wir seit mehr als zehn Jahren mit unseren

„Unser Ziel ist es, zu echten Nachhaltigkeitsexperten zu werden.“

CO₂-Effizienzzielen Rechnung tragen, zum anderen sind wir mit 570.000 Beschäftigten rund um den Planeten aber auch einer der größten privaten Arbeitgeber weltweit. Deshalb sind Themen wie Employee Engagement, Diversity und Inclusion, aber auch Arbeitssicherheit für uns wichtige Aspekte im Bereich sozialer Nachhaltigkeit, für die wir klare KPIs definiert haben. Da wir in 220 Ländern und Territorien unterwegs sind, ist gute Governance entscheidend, um sicherzustellen, dass wir überall auf dieser Welt im Einklang mit den lokalen Gesetzen, aber auch mit unseren eigenen Standards handeln. Nur so kön-

nen wir ein zuverlässiges und vertrauenswürdiges Unternehmen für unsere Geschäftspartner sein.

Wer ist denn bei Ihnen im Haus für Nachhaltigkeit verantwortlich?

Die Verantwortung für Reporting und Controlling und die Qualität der Zahlen liegt ganz klar beim Finanzbereich. Gleich als das Thema aufkam, haben wir beschlossen, dass wir nachhaltige Aspekte wie unseren CO₂-Fußabdruck mit derselben Qualität messen wollen, wie wir das von anderen Finanzkennzahlen und Finanzprozessen gewohnt sind. Deshalb haben wir beispielsweise unser ganzes Carbon Accounting über unsere Finanzsysteme erfasst. Gerade haben wir Nachhaltigkeit noch einmal prominent als wesentliches strategisches Fokusthema für den Finanzbereich definiert.

Welchen Anspruch hat die Finanzfunktion bei dem Thema?

Als Finance wollen wir unseren ESG-Fahrplan, also unser Fortkommen im Bereich aller drei Nachhaltigkeitsaspekte, kontrollieren und gleichzeitig vorantreiben. Unser Ziel ist es, zu echten Nachhaltigkeitsexperten zu werden. Dabei fokussieren wir uns auf nichtfinanzielle KPIs genauso wie auf finanzielle KPIs. Beispielsweise haben wir in den vergangenen Monaten für alle drei ESG-Säulen definiert, welche KPIs für uns die steuerungsrelevanten und welche die unterstützenden KPIs sind. Im Moment arbeiten wir daran, die Da-



tenqualität in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu optimieren. Das war am Anfang nicht immer einfach, weil ein solcher Prozess auch Ressourcen bindet. Aber ich glaube, wir sind jetzt an einem Punkt angekommen, an dem die Breite der Organisation verstanden hat, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges, entscheidendes Thema für die nächsten Jahre ist. Für uns als Finance ist dies eine große Chance, die richtigen Impulse zu setzen, damit wir als Unternehmen die richtigen Entscheidungen für eine bessere und nachhaltige Zukunft treffen.

Ich stelle es mir schwierig vor, KPIs im Bereich Governance zu entwickeln ...

Als es darum ging, die relevanten Steuerungskennzahlen für die einzelnen ESG-Säulen zu entwickeln, war es in den Bereichen Environment und Social relativ einfach. Themen wie Mitarbeiter-Engagement und die Unfallquote können wir messen, auch für Diversity und die Frauenquote ließen sich KPIs finden. Am schwierigsten war es tatsächlich im Governance-Bereich, weil bei vielen dieser Themen die einzig richtige Antwort auf die Frage nach unserem Ziel nur „null“ sein kann, bei Menschenrechtsverstößen beispielsweise. Entscheidend ist es im Bereich der Governance aber unter anderem, dass alle unsere Führungskräfte und Mitarbeiter in den relevanten Bereichen unsere Standards und Regelungen kennen

und genau wissen, was von ihnen erwartet wird. Es gibt ein sogenanntes Core Compliance Curriculum, das die wesentlichen Themen vermittelt; dieses Trainingsprogramm ist verpflichtend in regelmäßigen Zeitabständen zu absolvieren. Daraus konstruieren wir einen KPI, der den Schulungsgrad der Führungskräfte in den G-relevanten Trainings abbildet. Aber das ist eine Kenngröße, die im Vergleich zum KPI für die CO₂-Effizienz stärker abgeleitet ist.

„Als Finanzanalysten wollen wir das Unternehmen in die richtige Richtung bewegen.“

Wie lassen sich diese doch sehr unterschiedlichen Größen in eine Gesamtsteuerung integrieren?

Als Finanzanalysten wollen wir nicht nur die Zahlen bereitstellen, sondern das Unternehmen insgesamt in die richtige Richtung bewegen. Deshalb ist das ein komplexer Prozess, an dem viele verschiedene Abteilungen beteiligt sind. Viele, aber nicht alle der sozialen Themen liegen beispielsweise beim Personalvorstand, im Bereich Unfallvermeidung fallen zahlreiche in die Zuständigkeit des Operations Board. Dort sind auch viele Themen aus dem Environment-Bereich verankert.



Kurz gesagt, es gibt viele unterschiedliche Gremien, in denen inhaltliche Arbeit geleistet wird, damit wir substantielle Fortschritte machen. Als Finanzbereich müssen wir dann die Gesamttransparenz herstellen.

Welche Auswirkungen hat diese Komplexität auf die Rolle der Finanzfunktion?

Diese neuen Dimensionen und Zahlen machen unsere Arbeit wesentlich vielschichtiger, aber das ist zugleich auch eine große Chance und aus meiner Sicht gerade das Spannende an unserer Arbeit. Unser Anspruch als Finance bleibt es ja weiterhin, den Überblick zu behalten, so wie wir auch sonst diejenigen sind, die den Überblick von OPS-Kosten bis Pricing haben. Durch diese neuen Dimensionen können wir Mehrwert stiften, indem wir fragen: Steuern wir als Unternehmen holistisch in die richtige Richtung? Am konkretesten wird das für uns bei Investitionsentscheidungen im Environment-Bereich, weil wir dort von den Größenordnungen her die signifikantesten Auswirkungen haben werden. Hinzu kommt, dass wir erst kürzlich unsere neue Nachhaltigkeitsstrategie extern kommuniziert und uns auf wissenschaftlich fundierte Ziele, sogenannte Science Based Targets, verpflichtet haben: Wir wollen unseren absoluten CO₂-Fußabdruck reduzieren und sind bereit, dafür über die nächste Dekade sieben Milliarden Euro aufzuwenden. Das

ist eine Menge Geld und prägt unsere Arbeit in hohem Maße.

Da stellt sich natürlich die Frage, ob sich Nachhaltigkeit rechnet. Gibt es Ihrer Meinung nach einen Trade-off zwischen Nachhaltigkeitszielen und finanziellen Zielen?

Wir gehen davon aus, dass wir jetzt erst mal investieren müssen. Das haben wir zwar auch in der Vergangenheit schon getan, was aber von den traditionellen Finanzinvestoren historisch nicht immer honoriert wurde. Zum Beispiel haben wir

„Ein grüner Anstrich darf nicht wertvoller sein als der tatsächliche Einsatz von umweltfreundlichen Technologien.“

unsere eigenen E-Zustellfahrzeuge gebaut, weil es viele Jahre lang keine Modelle von konventionellen Herstellern am Markt gab. Das war finanziell eine äußerst unerfreuliche Erfahrung und wir haben immer wieder Kritik vom Kapitalmarkt dafür einstecken müssen. Das Positive daran ist, dass wir dadurch nun aber die größte E-Zustellflotte überhaupt haben und wir merken, dass sich die Öffentlichkeit solche Themen zunehmend wahrnimmt und positiv bewertet. Ich denke, Politik

und Regulierung spielen für die weitere Entwicklung eine wesentliche Rolle. Sie müssen einen transparenten, langfristigen Rahmen mit den richtigen Steuerungsgrößen geben. Meine große Hoffnung ist, dass es teurer wird, schmutzig zu sein. Hier braucht es klare, langfristige Anreize für den wirtschaftlichen Einsatz von umweltfreundlichen Lösungen. Die Politik muss den geeigneten Rahmen und Planungssicherheit schaffen. Nur so können wir uns als Unternehmen auch bei unseren Investitionsentscheidungen darauf einstellen. Und

„Die Politik muss den geeigneten Rahmen und Planungssicherheit schaffen.“

ich hoffe, dass vielleicht noch in einer Frühphase befindliche neue Technologien positiv gefördert werden. Wenn ich weiß, CO₂ kostet in den kommenden Jahren jedes Jahr mehr und traditionelles Kerosin verteuert sich, habe ich eine ganz andere Argumentationsgrundlage, wenn ich sage, ich investiere in den Ausbau von Sustainable Aviation Fuels.

Die Politik spielt auch beim Nachhaltigkeits-Reporting eine wesentliche Rolle. Unternehmen sind zu Letzterem verpflichtet, haben aber verschiedenste Möglichkeiten, wie sie dies tun. Wie gehen Sie damit um?

Das ist ein schwieriges, komplexes und leider sehr arbeitsintensives Feld. Wir als Unternehmen wissen, was die Prioritäten sind, auf die wir uns fokussieren müssen. Deswegen

Deutsche Post DHL Group

Der Konzern mit Sitz in Bonn gehört zu den weltweit führenden Logistikunternehmen und ist mit den Marken Deutsche Post und DHL am Markt vertreten. Er erzielte im vergangenen Jahr einen Umsatz von mehr als 66 Milliarden Euro. Mit der Marke DHL bietet das Unternehmen Paketversand, internationalen Expressversand, Frachttransport, Supply Chain Management und E-Commerce-Lösungen an. Die Deutsche Post gilt als einer der führenden Post- und Paketdienstleister Europas. Deutsche Post DHL Group beschäftigt etwa 570.000 Mitarbeiter in mehr als 220 Ländern und Territorien der Welt. Bis zum Jahr 2050 strebt der Konzern die Null-Emissionen-Logistik an.

möchten wir uns in erster Linie auf diese relevanten Themen konzentrieren. Gleichzeitig gibt es eine unglaubliche Vielfalt an Berichtsformaten, die weit über diese Bereiche hinausgehen und die wir liefern müssen, weil verschiedene Stakeholder diese Berichte einfordern. Das bindet viele Ressourcen. Ich hoffe deshalb, dass wir in den kommenden Jahren eine stärkere Vereinheitlichung erreichen werden. Die klaren Standards bezüglich finanzieller Kennzahlen sind aus meiner Sicht ein sehr gutes Beispiel dafür, wie es auch für nicht-finanzielle Kennzahlen sein sollte. Leider sind wir davon noch sehr weit entfernt.

Was halten Sie generell von der EU-Taxonomie?

Die EU-Taxonomie ist eigentlich eine sehr gute und prinzipiell unglaublich einfache Idee. Zu definieren, wie viel Prozent von Umsatz, OPEX und CAPEX grün sind, klingt zunächst einfach. Schaut man sich aber die Details genauer an, was konkret vom Unternehmen erwartet wird, ist das schon sehr komplex. Die ausgewogene Balance, die wir bei den Finanzkennzahlen haben, muss sich im Hinblick auf die Taxonomie erst noch finden. Ich glaube, grundsätzlich will die Taxonomie das Richtige, aber in vielen Bereichen ist noch nicht klar, wie das funktionieren kann. Wir als Unternehmen haben die Befürchtung, dass die gesamte Berichterstattung dadurch noch wesentlich bürokratischer wird, als sie ohnehin schon ist.

„Die ausgewogene Balance, die wir bei den Finanzkennzahlen haben, muss sich im Hinblick auf die EU-Taxonomie erst noch finden.“

Wo sehen Sie die größten Schwächen?

Ihr Anspruch ist weitreichend, gerade zu gigantisch. Die Taxonomie wurde mit Erwartungen und Anforderungen der unterschiedlichsten Stakeholder überfrachtet – und zwar derart, dass die Komplexität in einem Ausmaß angewachsen ist, dass ich mir persönlich kaum vorstellen kann, dass am Ende noch eine pragmatische und zielführende Lösung steht. Das Problem ist zudem, dass die Bewertung dadurch oft sehr binär wird: Unternehmen werden in Kategorien eingruppiert, quasi nach grün oder nicht grün, dazwischen gibt es nichts. Ferner wird nicht unterschieden, mit welchen Mitteln der ökologische Fußabdruck reduziert wird. Unternehmen,

die auf kostenintensivere Lösungen anstelle von Zertifikaten zur Reduktion ihres CO₂-Fußabdrucks setzen, können damit sogar bestraft werden. Ein grüner Anstrich darf nicht wertvoller sein als der tatsächliche Einsatz von umweltfreundlichen Technologien. Das ist aus meiner Sicht eine große Gefahr. Viele Bereiche brauchen Zeit, um grüner zu werden, und Unternehmen müssen motiviert werden, Schritte in die richtige Richtung zu gehen, sodass sie weiter an ihrer Entwicklung arbeiten – auch wenn die ersten 100 Schritte noch nicht zum Ziel führen. Wenn ich aber Bewertungsmethoden einführe und Unternehmen, egal was sie auf diesem Weg tun, gleich als nicht grün einsortiere, ist das kontraproduktiv. Meines Erachtens ist jetzt erkannt worden, dass auch Übergangsaktivitäten, die ein Unternehmen schon mal in die richtige Richtung hin zu mehr Nachhaltigkeit führen, viel mehr incentiviert werden müssen. Derzeit gibt es einfach noch viele unternehmerische Aktivitäten, für die es nur eine eingeschränkte Verfügbarkeit von grünen Lösungen gibt, die aber grundsätzlich skalierbar sind. Das Angebot von grünen Lösungen, wie beispielsweise von Sustainable Aviation Fuels, orientiert sich an der Nachfrage. Diese ist jedoch aufgrund der aktuell eingeschränkten Wirtschaftlichkeit noch gering, obwohl die ökologischen Vorteile auf der Hand liegen. Deshalb glaube ich, wir müssen diesen Transformationsprozess der Unternehmen jetzt stark incentivieren.

Wie wichtig ist bei alledem die Incentivierung des Managements, vor allem, wenn es um das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen geht?

Ich finde es immer schwierig, wenn suggeriert wird, dass Menschen nur das tun, wofür sie auch bezahlt werden. Grundsätzlich glaube ich, dass Menschen bereit sind, das Richtige zu tun, auch wenn das nicht unbedingt in der Incentivierung berücksichtigt wird. Das bringt unser langjähriges gesellschaftliches Engagement für den Klimaschutz zum Ausdruck, ohne dass es dafür monetäre Anreize gab. Aber die externe Erwartungshaltung ist ganz klar, dass ESG auch in die Vorstandsvergütung gehört. Dem tragen wir jetzt Rechnung und koppeln den variablen Jahresbonus mit 30 Prozent an unsere ESG-Ziele: Das sind zehn Prozent für E, zehn Prozent für S und zehn Prozent für G. Das Thema Mitarbeiter-Engagement aus der S-Säule ist dabei schon seit Längerem in unsere Vergütungssysteme integriert.

Eine gezielte Incentivierung verschafft einer Größe hohe Aufmerksamkeit, insbesondere, wenn das Thema, für das

sie steht, noch relativ neu ist. Wie steht es denn um die generelle Awareness im Unternehmen zu Nachhaltigkeit?

2008 haben wir unser CO₂-Effizienzziel definiert und uns vor vier Jahren auf die grüne Null in 2050 verpflichtet. Deswegen ist das Thema bei uns schon seit vielen Jahren verankert und wird auch als relevant eingestuft. In diesem Jahr hatten wir unsere externe Auftaktveranstaltung zu unserer neuen ESG-Strategie, in der Woche vorher die interne Kommunikation an die Führungskräfte. Aus meiner Sicht haben wir das Thema damit auf eine andere Ebene gehoben. Der Stellenwert innerhalb der Organisation ist jetzt noch mal gestiegen und wir hoffen, dass das das Engagement in der Breite der Organisation vorantreibt.

„Ich denke, dass wir jetzt an einem Wendepunkt angekommen sind und die nachhaltige Entwicklung künftig noch deutlich schneller voranschreiten wird.“

Wie lange wird es aus Ihrer Sicht noch dauern, bis das Thema Nachhaltigkeit zu 100 Prozent im Unternehmen verankert ist?

Bei vielen jüngeren Kollegen gehört es definitiv schon zum Leitbild. Ich denke, dass wir jetzt an einem Wendepunkt angekommen sind und die nachhaltige Entwicklung künftig noch deutlich schneller voranschreiten wird. Im Jahr 2025 werden wir sicher einige Fragen, die wir heute diskutiert haben, für selbstverständlich erachten. Ich hoffe, Nachhaltigkeit wird dann vollständig in die DNA aller Unternehmen übergegangen sein.

Frau Kreis, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review. E-Mail: juergen.weber@whu.edu