

Mark
Frese
im
Dialog
mit
Utz
Schäffer



„We really mean it!“

Der Weg zu einem nachhaltigeren Wirtschaften stellt Hapag-Lloyd und seine Finanzfunktion vor große Herausforderungen. CFO Mark Frese berichtet, welche Maßnahmen das Transport- und Logistikunternehmen ergreift, um die Flotte möglichst klimaneutral zu navigieren.



© Michael Jordan

Mark Frese

ist Diplom-Ökonom und studierte an der Universität Witten/Herdecke sowie der McGill Universität in Montreal, Kanada. 1993 startete er seine Karriere als Analyst bei der Privatbank Finck & Co. 1994 wechselte er zur Kaufhof Holding AG, verantwortete zahlreiche Managementpositionen im Finanzbereich und in der Strategie und wurde im Jahr 2004 Bereichsleiter für Controlling & Projekte. 2009 übernahm Frese die Bereichsleitung für Planung & Controlling bei der Metro AG. 2010 wurde er Finanzchef von Metro Cash & Carry, 2012 CFO der Metro Gruppe und 2017 CFO der Metro Nachfolgesellschaft Ceconomy AG. Mark Frese wurde im Jahr 2019 in den Vorstand der Hapag-Lloyd AG berufen, 2020 CFO und hat seit 2022 zusätzlich die Aufgabe des Chief Procurement Officers (CPO) übernommen.

Herr Frese, Hapag-Lloyd hat sich als Ziel gesetzt, seine Flotte bis 2045 klimaneutral zu betreiben. Wie weit sind Sie bereits auf diesem Weg?

Wir gehen das Thema Dekarbonisierung Schritt für Schritt an und machen dabei kontinuierliche Fortschritte. Bis 2030 möchten wir die CO₂-Intensität der gesamten Flotte im Vergleich zum Referenzjahr 2019 um 30 Prozent senken. Dafür haben wir zahlreiche Hebel in Bewegung gesetzt – unter anderem haben wir zwölf neue und hocheffiziente Dual-Fuel-Großcontainerschiffe bestellt und mehrere Milliarden US-Dollar in unsere Flotte investiert. Mit unserem Fleet Upgrade Program steigern wir die Treibstoffeffizienz bei circa 150 Schiffen; dazu gehören Bug- und Propellerumrüstungen, Trimmermaßnahmen, Motorenoptimierungen und verbesserte Anstriche von Schiffsrümpfen, die den Reibungswiderstand minimieren. Denn die sowohl effizienteste als auch nachhaltigste Maßnahme ist es, Treibstoff zu sparen. Energie, die nicht verbraucht wird, ist schließlich die grünste, die es überhaupt gibt. Daneben haben wir bereits ausführliche Tests mit Biokraftstoffen erfolgreich abgeschlossen und im letzten Jahr 120.000 Tonnen davon gebunkert. Was viele ja nicht wissen: Im Vergleich zu konventionellen Brennstoffen kann purer Biokraftstoff die Treibhausgasemissionen um mehr als 80 Pro-

zent reduzieren. Deshalb haben wir im Mai mit „Ship Green“ ein neues Angebot für klimafreundliche Transporte auf Basis von Biokraftstoff gestartet.

Was sind die zentralen Herausforderungen, vor denen Sie dabei stehen?

Die größte Herausforderung ist, dass die Alternativen Stand heute nicht wirklich da sind. Es gibt weder „den einen“ klimaneutralen Treibstoff noch eine sich eindeutig abzeichnende Antriebstechnologie der Zukunft. Wir müssen daher technologieoffen bleiben und noch mehr in Forschung und Infrastruktur investieren. Neben den angesprochenen technischen und operativen Maßnahmen liegt der größte Hebel letztlich in emissionsarmen oder -freien Brennstoffen wie eMethan, eMethanol und eAmmoniak. Aktuell fehlt es aber noch an entsprechenden Produktionsmengen, der Infrastruktur und teilweise auch an Sicherheitsstandards für die Verwendung dieser Brennstoffe.

Wie gehen Sie damit um?

Bei modernen Brennstoffen setzen wir auch auf strategische Kooperationen, beispielsweise mit Shell bei der Lieferung von verflüssigtem Erdgas (LNG) für unsere neuesten Schiffe. Neben dieser LNG-Liefervereinbarung haben wir zudem eine



strategische Partnerschaft vereinbart, um die weitere Dekarbonisierung alternativer Schiffskraftstoffe zu beschleunigen. Der Schwerpunkt liegt zunächst auf der Entwicklung des Potenzials weiterer kohlenstoffarmer Brennstofflösungen – darunter verflüssigtes Biomethan sowie verflüssigtes und wasserstoffbasiertes eMethan. Die Transformation unserer Industrie hin zu mehr Klimaneutralität ist mit hohen Kosten verbunden. Deshalb ist es umso wichtiger, dass wir das Thema Dekarbonisierung global angehen und weltweit einheitliche Vorgaben implementieren, auch um gleiche Bedingungen für alle zu schaffen und Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden.

„Wir müssen technologieoffen bleiben.“

Neben dem Ziel der Klimaneutralität haben Sie sich auch andere Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Warum macht das für ein profitorientiertes Unternehmen wie Hapag-Lloyd Sinn? Wir sehen Hapag-Lloyd als Teil der Gesellschaft. Deshalb stellen wir das Thema Nachhaltigkeit auf ein breites Fundament. Das ist sowohl in unserem Interesse als auch im Interesse unserer Stakeholder und Kunden. Konkret haben wir im Jahr 2021 eine erweiterte Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die drei Themenbe-

reiche mit insgesamt acht Schwerpunkten umfasst. Beim ersten Themenbereich – saubere Schifffahrt und zukunftssichere Antriebe – spielen Treibhausgase, saubere Luft und nachhaltige Lieferketten eine wesentliche Rolle. Der zweite wichtige Themenbereich für uns ist Vielfalt und Gesellschaft. Dazu gehören Fortschritte beim Thema „Diversity“ und die Frage, wie wir die daraus resultierenden Potenziale stärker nutzen können. Zudem haben wir im Sinne unseres Corporate Citizenships die Rolle von Hapag-Lloyd als Teil der Gesellschaft geschärft und sehr genau definiert, an welchen Stellen wir uns verstärkt gesellschaftlich engagieren. Ein weiterer Themenbereich ist Compliance und Verantwortung mit den Schwerpunkten Ressourcenschonung, Transport Care und Biodiversität. Dabei geht es zum Beispiel um sozial und ökologisch vertretbares Schiffs-Recycling sowie die Sicherheit von Crew, Ladung und Umwelt. Zudem ist hier unser Einfluss auf die Biodiversität globaler Gewässer sehr wichtig.

Gibt es bei Ihnen einen „Guardian of Sustainability“, der das Thema federführend treibt?

Zunächst einmal steht der Gesamtvorstand als „Guardian of Sustainability“ in der Verantwortung. Unser Nachhaltigkeits-team ist dann dafür verantwortlich, unsere Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen und weiterzuentwickeln – in enger Ab-



stimmung mit anderen Abteilungen und unseren Regionen und Standorten weltweit.

„Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist ein ganz wesentlicher Faktor!“

Wie wichtig ist dieses Zusammenspiel verschiedener Abteilungen?

Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist ein ganz wesentlicher Faktor! Die Nachhaltigkeitstransformation erfordert insbesondere die interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Teams. Wenn beispielsweise unser Flottenmanagement-Team Anforderungen an neue Schiffe definiert, müssen nämlich sowohl nachhaltigkeitsorientierte als auch technische Aspekte berücksichtigt werden. Dabei stellt sich auch die Frage der Finanzierung – konkret: Wollen wir die neuen Schiffe chartern oder selbst kaufen? Um diese Frage zu beantworten, spielen zum Beispiel das Asset Management und unser Treasury & Finance Team eine wichtige Rolle.

Sie haben mehrere Schiffsneubauten in Auftrag gegeben. Diese neuen Containerschiffe wurden über syndizierte

Green Loans finanziert, und daneben haben Sie eine an Nachhaltigkeitskriterien geknüpfte Unternehmensanleihe mit 300 Millionen Euro platziert.

Ja! Mit unseren grünen Finanzierungen haben wir bei der Finanzierung von Neubauprojekten mit Nachhaltigkeitsbezug ganz neue Wege in der Containerschiffahrt beschritten. Bei unserer Sustainability-linked-Anleihe bedeutet dies zum Beispiel, dass bis zum Jahr 2030 die CO₂-Intensität der Hapag-Lloyd-eigenen Flotte im Vergleich zum Referenzjahr 2008 um 60 Prozent sinken soll. Dieses ambitionierte Ziel wollen wir erreichen, indem wir neue und effiziente Schiffe kaufen, alte Schiffe ausmustern, alternative Kraftstoffe verwenden und zusätzliche Maßnahmen zur Emissionsreduzierung einleiten, wie ich eingangs schon geschildert habe. Die geringeren CO₂-Emissionen der eigenen Flotte werden dabei mithilfe des sogenannten Annual Efficiency Ratio (AER)-Indikators gemessen. Dieser gibt Aufschluss über die CO₂-Intensität, gemessen in Gramm CO₂ pro Tonnenmeile. Unterm Strich war unsere grüne Unternehmensanleihe ein voller Erfolg und stieß auf eine hohe Nachfrage. Wir sind dafür auch mehrfach ausgezeichnet worden. So konnten wir uns einerseits attraktive Konditionen sichern und andererseits neue Anlegerkreise erschließen. Wir können andere Unternehmen nur ermutigen,

die Finanzierung auf ein breiteres Fundament zu stellen und bei Nachhaltigkeitsprojekten grüne Finanzierungen zu erwägen.

„Es gibt keine strategischen Entscheidungen mehr, ohne dass auch deren Wirkung in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte diskutiert und berücksichtigt wird.“

Von der Finanzierung zur Investition: Wie gehen Sie mit dem Spannungsfeld von finanziellen Kriterien und dem Streben nach Nachhaltigkeit bei Investitionsentscheidungen um?

Nachhaltigkeit ist für uns kein „Nice-to-Have“, sondern ein Pflichtthema. Es gibt daher eigentlich keine strategischen Entscheidungen mehr, ohne dass auch deren Wirkung in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte diskutiert und berücksichtigt wird. Konkret versuchen wir, die mit der Emission von CO₂ und anderen Schadstoffen verbundenen gesellschaftlichen Kosten durch eine entsprechende Bepreisung zu internalisieren. Dabei wissen wir natürlich nicht, was am Ende der richtige Preis ist. Wir fragen daher eher: Was ist notwendig, um einen wirklich starken Handlungsanreiz zu setzen? Das ist dann mit enormen Investitionen verbunden, die sich auch in den Transportpreisen für unsere Kunden widerspiegeln werden.

Hapag-Lloyd

Mit einer Flotte von 250 Containerschiffen und einer Gesamttransportkapazität von 1,8 Millionen 20-Fuß-Standardcontainern (Twenty-Foot Equivalent Unit, kurz: TEU) ist Hapag-Lloyd eine der weltweit führenden Linienreedereien. Das Unternehmen ist mit 14.100 Mitarbeitenden an Standorten in 135 Ländern mit mehr als 400 Büros präsent. Hapag-Lloyd verfügt über einen Containerbestand von drei Millionen TEU inklusive einer großen und hochmodernen Kühlcontainerflotte. Weltweit 119 Liniendienste verbinden mehr als 600 Häfen auf allen Kontinenten. Zu den Hauptfahrtgebieten von Hapag-Lloyd zählen Transatlantik, Mittlerer Osten, Lateinamerika sowie Intra-Amerika.

Wie würden Sie zusammenfassend die Rolle des Finanzbereichs beschreiben?

Der Finanzbereich spielt mit Blick auf ESG eine zentrale Rolle. Wir sind dafür verantwortlich, dass auch beim Thema ESG Transparenz herrscht und allgemeine Zielsetzungen in messbare Zielgrößen überführt und entsprechend gesteuert werden. Monat für Monat.

Und welche ESG-Kennzahlen benutzen Sie im Rahmen dieser monatlichen Steuerung?

Das langfristige „right to play“ macht sich in unserer Branche an den Emissionen fest, egal ob CO₂, SOX (= Schwefeloxide) oder NOX (= Stickoxide). Daher müssen diese Größen auch im Mittelpunkt stehen. Konkret nutzen wir für die interne Steuerung im Bereich der Flotte die schon erwähnte Annual Efficiency Ratio. Daneben messen wir den Energy Efficiency Operational Indicator (EEOI). Dieser ist als Gramm CO₂ auf die Tonnenmeile, also den Transport einer Tonne über eine Seemeile hinweg, definiert. Und zu guter Letzt halten wir die Gesamtmenge der CO₂-Emissionen unserer Flotte nach. Bei den Kraftstoffen messen wir zudem den Anteil von Biokraftstoffen und die Menge an gebunkertem LNG. In unserem Tagesgeschäft möchten wir Schiffe möglichst effizient einsetzen, da hilft uns beispielsweise der Treibstoffverbrauch je TEU (= Maßeinheit für 20-Fuß-Container) pro Seemeile per Einzelschiff. Darüber hinaus spielen natürlich auch verschiedene Größen für die Diversität eine Rolle. Dazu zählen unter anderem die Anteile von Frauen oder auch kulturelle Vielfalt in den oberen vier Managementebenen oder in unseren Führungskräfteprogrammen „TDP“ (= „Talent Development Program“) und „Alpha“.

„Der Finanzbereich spielt mit Blick auf ESG eine zentrale Rolle.“

Nutzen Sie dabei einen spezifischen Nachhaltigkeitsbericht oder sind die entsprechenden KPIs in das normale Management Reporting integriert?

Die entsprechenden KPIs sind fester Teil unseres strategischen KPI-Berichts.

Werden diese auch incentiviert?

Ja. Die Nachhaltigkeitsziele aus unserer Unternehmensstrategie sind Bestandteil der entsprechenden Zielvereinbarungen

des Managements und wirken sich entsprechend finanziell auf variable Vergütungsbestandteile aus. Und das gilt im Übrigen für alle Managementebenen: Ziel ist es, das Thema optimal im Unternehmen zu verankern. We really mean it, wir meinen es ernst!

Und wo stehen Sie heute?

Das ist eine spannende Frage. Am Anfang stand Nachhaltigkeit bei uns hier und da mal auf der Tagesordnung. Mittlerweile haben wir das Thema nicht nur mit unserer Strategie verzahnt, sondern es auch fest in internen Prozessen und Entscheidungszusammenhängen verankert. Und ich nehme schon wahr, wie die Nachhaltigkeit auch in die DNA einsickert. Sind wir am Ziel? Nein. Ich glaube aber, dass wir in den letzten Jahren ganz erhebliche Fortschritte gemacht haben. Als Unternehmen und als Industrie.

„Das langfristige ‚right to play‘ macht sich in unserer Branche an den Emissionen fest.“

Lassen Sie uns nun noch einen Blick auf die enorme Volatilität Ihres Umfelds und die damit verbundene Unsicherheit werfen. Wie gehen Sie damit als Finanzfunktion um?

Die Containerschifffahrt ist ein volatiles Geschäft. Allerdings hat die Corona-Pandemie dazu geführt, dass sich die Veränderungen des Marktumfelds nochmals beschleunigt haben, was längerfristige Prognosen immer schwerer macht. Wir planen grundsätzlich kurzfristiger und mit unterschiedlichen Szenarien, die wir ständig anpassen. Im Jahr 2021 haben wir zum Beispiel unsere mittelfristige Strategie nachgeschärft – einerseits, weil wir viele unserer Finanzziele bereits früher als ursprünglich geplant erreicht hatten, aber auch weil sich die Ausgangslage durch die Pandemie sehr deutlich geändert hat.

Spannend. Zu guter Letzt: Was rufen Sie unseren Studenten an der WHU zu? Was müssen junge Menschen, die in der Finanzfunktion erfolgreich sein wollen, in Zukunft mitbringen?

Ein sehr gutes betriebswirtschaftliches Verständnis ist hilfreich. Sie müssen in der Lage sein, die großen geopolitischen Themen und deren Implikationen für das Unternehmen zu verstehen. Die Finanzfunktionen werden immer digitaler, insofern hilft es, moderne Tools, Methoden und Technologien zu kennen und zu nutzen. Die nahtlose Zusammenarbeit mit

anderen Funktionen und interdisziplinären Teams im Unternehmen wird immer wichtiger, deshalb sind starke Netzwerker und Teamplayer gefragt, die auch über den Tellerrand hinausblicken können. Und das Wichtigste: Die künftigen Finanzexperten sollten mit Herzblut dabei sein und Spaß an dem haben, was sie machen!

Herr Frese, ich bedanke mich für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Herausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu