

# «Mein Vater liebte die Schweiz»

Klaus-Michael Kühne, der Hauptaktionär der Logistikfirma Kühne + Nagel, sagt im Interview mit René Höltschi, warum der Welthandel flüssiger läuft, als man zuweilen meint. In Sachen Rahmenabkommen und Bundestagswahl hat er klare Erwartungen

1890 hat sein Grossvater August Kühne zusammen mit Friedrich Nagel in Bremen eine Spedition gegründet. Heute kontrolliert der in der Schweiz lebende deutsche Unternehmer Klaus-Michael Kühne als Mehrheitsaktionär Kühne + Nagel einen der führenden Logistikkonzerne der Welt mit einem Jahresumsatz von gut 20 Mrd. Fr. Nach langen Jahren als Konzernchef bzw. Verwaltungsratspräsident sitzt Kühne heute als Ehrenpräsident im Verwaltungsrat. Die NZZ hat ihn kurz nach seinem 84. Geburtstag am Rande des Wirtschaftsforums «Neu denken» auf Mallorca getroffen – auf der Terrasse eines Hotels, dessen Eigentümer er ist.

**Herr Kühne, der Aufstieg Ihres Konzerns ist verbunden mit der Globalisierung, Handelsstreitigkeiten und zuletzt die Blockade des Suezkanals haben dieser zugesetzt. Ist die Globalisierung in Gefahr?**

Nein, das glaube ich nicht. Das sind eher Einzelscheinungen. Natürlich ist eine Situation wie im Suezkanal eine ziemliche Katastrophe, aber man hat sie letztlich gut bewältigt. Unsere Kunden, deren Fracht auf dem Schiff «Ever Given» ist, das immer noch festgehalten wird, haben natürlich Pech gehabt. Aber so etwas kann passieren. Es kann auch mal ein Schiff untergehen, oder es können Container über Bord gehen.

Der Handelsstreit zwischen den USA und China hat sich eigentlich gar nicht negativ ausgewirkt: Das Geschäft von Asien nach Amerika ist nach wie vor sehr umfangreich. Wir haben soeben viel Geld in den Kauf der Firma Apex in China investiert, um direkt von diesem Boom zu profitieren. Ich verstehe manchmal selbst nicht, warum die Handelshemmnisse keine grösseren Auswirkungen haben. Sie müssen Branchen betreffen, die für uns nicht so relevant sind. Ausserdem wird mehr darüber geredet als gehandelt. Es wird sehr viel gedroht, aber in der Praxis läuft das Geschäft weiter.

**Sehen Sie keine Gefahr im rasanten Aufstieg Chinas und in dessen Streben nach Dominanz?**

Eine theoretische Gefahr sehe ich schon. Aber die Chinesen sind sehr pragmatisch. Politisch ideologisiert, jedoch wirtschaftlich sehr offen und international ausgerichtet. Die Einbindung in den Welthandel ist die Basis ihres wirtschaftlichen Erfolgs, das werden sie sich so leicht nicht nehmen lassen. Dennoch könnten sie den Hebel aufgrund der Ideologie oder der Alleinherrschaft der Partei einmal umstellen und sagen: Jetzt sollen unsere eigenen Unternehmen vor ausländischen zum Zuge kommen. In unserer Branche ist das bis jetzt nicht der Fall. Man muss es beobachten, aber die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass die Dinge gut weiterlaufen.

**Wie ist Kühne + Nagel durch die Pandemie gekommen?**

Erstaunlich gut. Es fing schlecht an, von März bis Mai 2020 ging das Geschäftsvolumen erheblich zurück. Wir haben uns Sorgen gemacht, denn wir haben ja über 80 000 Mitarbeiter. Ein grosser Teil von ihnen war im Home-Office. Erstaunlich war: Wir hatten eigentlich keine Beeinträchtigungen im operativen Betrieb. Dank guten IT-Systemen ist die ganze Maschinerie voll weitergelaufen, auf einem niedrigeren Niveau. Das brachte uns Einbrüche im Ergebnis, die aber weniger dramatisch ausfielen als befürchtet. Ab Juni 2020 zog das Geschäft wieder an, und im Herbst ging es in einen Boom über.

**Die Lieferketten sind im zweiten Lockdown nicht beeinträchtigt worden?**

Nein, im Gegenteil. Vor allem der Seeverkehr war enorm stark, ebenso das Luftfrachtgeschäft, weil die Transporte von Masken, anderem medizinischem Zubehör und Pharmazeutika sehr umfangreich wurden. Es gab eine enorme Nachfrage nach Frachtraum. Passagier-



Klaus-Michael Kühne ist Ehrenpräsident des Logistikkonzerns Kühne + Nagel und Enkel eines der beiden Firmengründer. OLIVER RUHNKE / IMAGO

«Die EU funktioniert nicht gerade brillant, aber sie ist die einzige Möglichkeit, um langfristig auf der sicheren und stabilen Seite zu sein.»

flüge, die normalerweise Fracht mittransportieren, gab es kaum mehr, alles musste über Frachtflugzeuge bewältigt werden. Aufgrund unserer guten Beziehungen konnten wir uns viel Frachtraum sichern und sehr gute Geschäfte machen. Die Kunden haben gut dafür bezahlt, weil die Hauptsache war, dass ihre Ware überhaupt transportiert wurde. Das Jahr 2021 hat mit einem beachtlichen Ergebnis im ersten Quartal sehr gut begonnen. Das Logistikgeschäft ist immer noch auf einem hohen Niveau, wobei man eine Normalisierung im zweiten Halbjahr erwartet.

**1975 hat Kühne + Nagel den Firmensitz von Deutschland in die Schweiz verlegt, nach Schindellegi im steuergünstigen Kanton Schwyz. Ging es nur um tiefere Steuern?**

Nein. Mein Vater liebte die Schweiz. Er war schon als Kind Anfang des 20. Jahrhunderts auf Urlaub in der Schweiz, und nach dem Krieg führte ihn die erste Auslandsreise dorthin. Anfang der 1960er Jahre sind wir im Winter regelmässig nach Lenzerheide gefahren. Zuerst wohnten wir in gemieteten Häusern, dann hat sich mein Vater dort ein Haus gebaut. Zudem hatte er in Basel eine kleine Holding gegründet für unsere Auslandsaktivitäten. Dann hat er sich wegen seiner politischen Vorbehalte bezüglich der damaligen Entwicklung in Deutschland dort ganz abgemeldet und die letzten 16 Jahre seines Lebens in Lenzerheide gewohnt, wo er sich sehr wohl fühlte.

**Und das Unternehmen?**

Mein Vater hatte die Idee, auch den Hauptsitz unserer internationalen Aktivitäten in die Schweiz zu verlegen. Damals machte die deutsche Gesellschaft noch 80 bis 85% des Gesamtvolumens aus. Es gab einzelne Auslandsgesellschaften, die ich ab Mitte der 1960er Jahre weiterentwickelt und mit Neugründungen ergänzt habe. Hierzu bot uns die Schweiz aufgrund ihrer zentra-

len Lage in Europa mehr Möglichkeiten, zumal in Deutschland immer der Fiskus reingrätschte. Da wir ein sehr internationales Geschäft betreiben, gab es viel internationale Verrechnung. Das Finanzamt hat immer gleich geglaubt, dass wir Gewinne verschieben würden, was gar nicht der Fall war. Es würde gar nicht gehen, weil wir ein Profitcenter-System haben und deshalb jeder seinen Gewinn haben will.

Ich selbst bin 1975 in die Schweiz umgesiedelt. Die erwähnte Holding haben wir ausgebaut, indem wir 1975 die Anteile der deutschen Gesellschaft dort eingebracht haben. Alle weiteren Entwicklungen haben wir von der Schweiz aus gesteuert. Natürlich wird uns in Deutschland ab und zu Steuerflucht vorgeworfen. Aber es ist mit ein Teil unseres Erfolges, dass wir eine so gute Basis bekommen haben.

**Was sind beim Vergleich der Schweiz mit Deutschland die wichtigsten Stärken oder Schwächen der beiden Wirtschaftsstandorte?**

In Deutschland sind die Steuern und die Sozialabgaben viel höher als in der Schweiz, auch der Sozialneid ist sehr gross. Das gesamte Wirtschaftsklima ist nicht so liberal und angenehm wie in der Schweiz. Natürlich hat sich auch in der Schweiz zum Beispiel durch Minder (die 2013 angenommene «Abzocker»-Initiative) manches nicht so erfreulich entwickelt. Ich bedauere zudem die Entwicklung der Beziehungen mit der EU, weil ich mich als Europäer fühle und finde, dass die Schweiz zwar ihren eigenständigen Status bewahren, aber sich Richtung Europa orientieren sollte. Europa muss ein Block sein, der mit Amerika und China einigermaßen mithalten kann. Die EU funktioniert nicht gerade brillant, aber sie ist meines Erachtens die einzige Möglichkeit, um langfristig auf der sicheren und stabilen Seite zu sein. Und da wünsche ich mir die Schweiz stark assoziiert. Aber das ist letztlich die Entscheidung der Schweizer.

**Den vom Bundesrat beschlossenen Abbruch der Verhandlungen mit der EU über ein Rahmenabkommen halten Sie folglich für keinen guten Schritt?**

Nein!

**Befürchten Sie negative Auswirkungen auf Ihr Geschäft?**

Nein. Natürlich ist die gegenwärtige Entwicklung stimmungsmässig schlecht, auch von der EU her, die vielleicht nicht immer sehr geschickt operiert. Aber das wird bzw. muss sich einpendeln. Zu vermuten ist, dass man sich irgendwie arrangieren wird und es auch ohne Rahmenabkommen bilateral weitergeht. Schlecht für uns wäre, wenn es Restriktionen für ausländische Arbeitskräfte geben würde. Wir haben in der Schweiz unsere Hauptverwaltung mit ungefähr 180 Mitarbeitern, darunter viele aus dem Ausland. Bisher haben wir immer viel Unterstützung bekommen, um zum Beispiel Arbeitsbewilligungen zu erhalten. Würde das stark gedämpft, müssten wir überlegen, einen Teil dieser Leute nach Luxemburg oder sonst wohin zu bringen. Aber zurzeit sieht es nicht so aus, und ich hoffe nicht, dass dieser Fall eintreten wird.

**Sie haben keine Kinder. Wie regeln Sie die Nachfolge im Unternehmen?**

Für die Nachfolge ist eine gemeinnützige Stiftung vorgesehen, die unter dem Namen Kühne-Stiftung schon seit über 40 Jahren besteht. Ich habe eine persönliche Holding, die die Mehrheit an Kühne + Nagel hält. Die Holding schüttet Dividenden an die Stiftung aus und alimentiert diese damit. Und wenn ich mal wegfahe, gehen die Anteile der Holding an die Stiftung. Dann wird die Kühne-Stiftung langfristig das Firmenvermögen kontrollieren. Die Holding hält 53% an Kühne + Nagel, die Stiftung weitere 4,5%, den Rest halten Publikumsaktionäre. Später werden somit

knapp 60% bei der Stiftung liegen. Das ist eine gute Mischung, dadurch bleibt das Vermögen zusammen, und es sind keine feindlichen Übernahmen möglich.

**Sie sind stark in Deutschland engagiert. Dort wird im Herbst Bundeskanzlerin Angela Merkel nach 16 Jahren Amtszeit abtreten. Wie lautet Ihre Bilanz der Ära Merkel?**

Insgesamt war es eine gute Zeit mit grosser wirtschaftlicher Stärke. Das darf man nicht vergessen. Zu den negativen Ereignissen zählt die Flüchtlingskrise, die Frau Merkel im Gegensatz zu der Finanzkrise 2008/2009 nicht gut gemanagt hat. In der Pandemie sind im Rückblick viele Fehler gemacht worden. Aber die kann man eigentlich gar nicht beistanden, weil es sehr schwierig war, den richtigen Weg zu finden. Per saldo hat die Kanzlerin einen guten Job gemacht, und sie war auch im Ausland populär. Leider hat sie keinen guten Nachfolger aufgebaut. Sie hat keine Politiker gefördert, die das Talent hatten, vielmehr hat sie etliche «weggebissen». Insofern ist es höchste Zeit, dass ihre Kanzlerschaft endet. Auch weil sich die Mitglieder der grossen Koalition gegenseitig blockieren und der Einfluss der Sozialdemokraten, speziell auf Frau Merkel, sehr gross ist.

**Wie wird es nach der Bundestagswahl weitergehen?**

Im Augenblick ist alles offen, doch zeichnet sich das Experiment einer Koalition aus Union (CDU/CSU) und Grünen ab. Das wäre Neuland. Es kann sehr gut gehen, wenn die Parteien vernünftig sind und gute Kompromisse schliessen. Aber es darf eben nicht alles reglementiert und eingeeignet werden.

**Ist Schwarz-Grün für Sie die bestmögliche Koalition?**

Im Grunde wünsche ich mir noch die FDP dazu. Aber die wird keinen Platz finden, sondern die CDU/CSU und die Grünen werden gemeinsam eine Mehrheit bekommen. Dann kommt es darauf an, wer und was sich bei den Grünen durchsetzen wird und ob sie wirklich als Juniorpartner mit der Union zusammengehen wollen. Denn ich glaube, dass die CDU die stärkste Partei sein wird. Sollten die Grünen stärkste Kraft werden, wird die CDU/CSU in die Opposition gehen, dann wird da nichts zustande kommen. Es bleibt dann nur Grün-Rot-Gelb (Grüne, SPD, FDP). Aber die Grünen und die FDP oder auch die SPD und die FDP sind inhaltlich so weit auseinander, dass das eigentlich nicht funktionieren kann.

**Wen wünschen Sie sich als Kanzlerin oder Kanzler?**

Wir waren voll auf Markus Söder (CSU) ausgerichtet und sehr enttäuscht, dass er sich zurückgezogen hat. Armin Laschet (der Kanzlerkandidat der CDU) gibt sich redlich Mühe. Er ist besser als sein Ruf als Kanzlerkandidat, als Ministerpräsident seines Bundeslandes leistet er gute Arbeit. Es wird auf Herrn Laschet als Kanzler hinauslaufen, das hoffe ich. Es sei denn, die Grünen bilden eine Regierung ohne die Schwarzen, dann wird wohl Annalena Baerbock Kanzlerin werden.

**Wie schätzen Sie Frau Baerbock ein?**

Das ist eine frische Politikerin, die einigermaßen vernünftig ist, aber natürlich grüne Politik vertritt. Kommt diese grüne Politik extrem zum Zuge, wäre sie schlecht, kommt sie moderat zum Zuge, wäre sie nicht schlecht. Ich wünsche mir Frau Baerbock nicht als Kanzlerin, weil sie ein unbeschriebenes Blatt ist und man nicht weiss, wie sie sich in so einer hohen Position behaupten kann. Aber es wäre ein interessantes Experiment. Wenn es nicht anders geht, nehmen wir mit Frau Baerbock vorlieb und sehen mal, wie sie es macht. Vielleicht macht sie es besser, als man denkt. Aber es ist ein Unsicherheitsfaktor. Deshalb und auch aus wirtschaftlichen Gründen bin ich für Laschet.