



Foto: Jörg Mueller/Vision: Kühne + Nagel; Hapag-Lloyd (top) und

WAS BEWEGT ...

Klaus-Michael Kühne?

Kapitän im Kuhdorf

Sein Herz gehört Hamburg, aber seinen Speditionskonzern Kühne + Nagel steuert er aus der Schweiz. Er wollte sich nie mehr an einer Reederei beteiligen – und stieg dann doch bei Hapag-Lloyd ein **VON FELIX ROHRBECK**

Dem Gebimmel der Kuhglocken kann Klaus-Michael Kühne wenig abgewinnen. Und er redet auch nicht gerne um den heißen Brei herum. »An und für sich«, sagt er in breitem Norddeutsch, »ist Schindellegi potthässlich.«

Schindellegi ist ein Dorf in der Schweiz mit kaum mehr als 3000 Einwohnern, eine Stunde mit dem Auto von Zürich entfernt. Einmal im Jahr wird hier die schönste Kuh des gesamten Bezirks Höfe gekürt. Hunderte Zuschauer kommen dann aus den Nachbargemeinden angereist, der kantonale Viehzuchtverband ist vor Ort, um sicherzustellen, dass alles mit rechten Dingen zugeht. Es ist eine Welt, die dem gebürtigen Hamburger Kühne fremd geblieben ist.

Und doch befindet sich in Schindellegi die Konzernzentrale von Kühne + Nagel, Europas größter Spedition mit fast 55 000 Mitarbeitern. Der »blaue Kristall«, wie die Dorfbewohner den modernen Glaskasten nennen, ist die Schaltstelle eines weltumspannenden Logistikimperiums, das der Unternehmer Kühne in fünf Jahrzehnten erschaffen hat. Und über das er bis heute, mit 72 Jahren, als Mehrheitsaktionär und Präsident des Verwaltungsrates fast uneingeschränkt herrscht.

Kühne und sein Konzern sind nicht voneinander zu trennen. »Das Unternehmen ist sein Leben«, sagt Monika Klünter, die 26 Jahre lang seine Sekretärin war. Und Karl Gernandt, der einmal sein Nachfolger werden soll, spürt jeden Tag, dass »die Kultur, die Kühne geprägt hat, durch jede Faser des Unternehmens wabert.«

»Eine gewisse Robustheit, man könnte auch sagen: Brutalität, gehört dazu.«

Bei der Besichtigung eines drei Fußballfelder großen Logistikzentrums in Hamburg-Obergeorgswerder läuft Kühne vorneweg, fünf Manager im Schlepptau. Seine riesige Statur bewegt sich ruckartig fort, sein kantiges Gesicht und die wie mit dem Lineal zur Seite gescheitelten Haare lassen ihn fast ein wenig roboterhaft erscheinen. Kühne saugt Informationen förmlich in sich auf, er will alles bis in letzte Detail verstehen. Fast immer fragt er nach, was diese oder jene Sache gekostet habe. Sein Spatzwang ist legendär. Früher hat er Managern, die ihr Budget überschritten, angedroht, ihr Telefon abzustellen.

Während einer Besprechung in Obergeorgswerder wählt sich Kühne mit seinem IBM-Notebook ins Internet ein. »Die E-Mail«, sagt seine ehemalige Sekretärin Klünter, »wurde geradezu für ihn erfunden. Nur so hat er es geschafft, das wachsende Informationsvolumen weiterhin zu bewältigen.« Auch wenn Kühne in seinem Ferienhaus auf Mallorca oder mit seiner Frau auf dem Kreuzfahrtschiff *MS Europa* weilt, ist er online. »Seine E-Mails enden spät in der Nacht. Morgens um halb sieben geht es wieder von vorne los«, sagt einer, der mit ihm arbeitet. Es fällt Kühne schwer zu akzeptieren, dass jemand nicht 18 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche erreichbar sei. »Er erwartet immer sofort eine Antwort.«

Kühne weiß, dass er sich in zu viele Dinge persönlich einmischt. Und er gibt zu, dass er dabei »nicht immer das Wesentliche von dem Unwesentlichen unterscheiden kann.« Doch er »will eben, dass es überall im Unternehmen perfekt läuft«. Bei der Hamburger Reederei Hapag-Lloyd, an der Kühne

sich im letzten Herbst mit rund 300 Millionen Euro aus seinem Privatvermögen beteiligt hat, läuft es alles andere als perfekt. Im ersten Halbjahr 2009 hat sie einen Verlust von fast einer halben Milliarde Euro eingefahren. Eigner und Banken haben ein Rettungspaket geschmürt, in diesen Tagen nun entscheidet die Bundesregierung über einen Antrag der Reederei auf Staatsbürgerschaften von bis zu 1,2 Milliarden Euro.

Warum investiert Kühne, der bei Kühne + Nagel auf jeden Cent achtet, praktisch sein gesamtes Barvermögen in eine Reederei, bei der schon zum Zeitpunkt des Einstiegs klar war, dass sie von der Wirtschaftskrise in Mitleidenschaft gezogen werden würde? Und das, obwohl er es wegen der Möglichkeit von Interessenskonflikten immer abgelehnt hatte, sich als Spediteur, der Transportaufträge vergibt, an einem Transportunternehmen zu beteiligen? Und warum verweigert Kühne, als Hapag-Lloyd im Juli kurz vor der Insolvenz steht, eine Finanzspritze – und attackiert stattdessen die anderen Gesellschafter?

Kühnes Engagement bei Hapag-Lloyd wirkt so widersprüchlich wie der Konzernsitz seines Logistik-

imperiums in einem Kuhdorf – und tatsächlich hängt beides auf verwobene Weise zusammen. Will man den Knäuel aus Widersprüchen entwirren, beginnt man am besten in Schindellegi.

Im großen Sitzungssaal der Konzernzentrale hat Kühne am Kopfende eines langen Konferenztisches Platz genommen. Hinter ihm hängt ein Ölgemälde seines Vaters, dem er wie aus dem Gesicht geschnitten ist. »Mein Vater war sehr streng und wollte unbedingt, dass ich in seine Fußstapfen trete«, sagt er.

Kühne besucht damals in Hamburg das Heinrich-Hertz-Gymnasium, wo er die Schulbank gemeinsam mit dem späteren Liedermacher Wolf Biermann drückt. Dieser erinnert sich, dass er in den Biologiestunden versucht hat, seinen Sitznachbarn Kühne von den »Vorzügen des Kommunismus« zu überzeugen. Doch Erfolg hat er damit nicht. Schon 1958, mit 21 Jahren, tritt Kühne ins väterliche Unternehmen ein. »Einen schlaksigen, etwas ungelungenen Eindruck« habe der junge Kühne damals auf ihn gemacht, erinnert sich der frühere BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel, der in jenen Jahren bei Kühne + Nagel seine Lehre absolviert. Doch Kühne wächst schnell in seine Rolle hinein. Mit 26 Jahren wird er persönlich haftender Gesellschafter. Und mit 29, im Zuge der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, übernimmt er den Vorstandsvorsitz.

Als ihn der *ZEIT*-Autor Heinz Michaels ein Jahr später, 1967, besucht, beginnt Kühne zwar noch jeden zweiten Satz mit »Mein Vater«, doch er hat bereits eine eigene Vision: Aus der deutschen Seefrachtspedition soll ein weltumspannendes Netzwerk werden, das über Land, Wasser und durch die Luft liefern kann. Kühne träumt damals vom »Versand ganzer Industrieanlagen, von der Produktionsstätte an der Ruhr bis zur Baustelle in irgendeinem Winkel der Welt, im afrikanischen Busch vielleicht«. Er formuliert also bereits Ende der sechziger Jahre die Idee eines modernen Logistikunternehmens. Der Senior sieht den Expansionsdrang seines Sohnes skeptisch – der Abnabelungsprozess verläuft denn auch nicht spannungsfrei. Über Geschäftliches kommunizieren beide fast nur über einen Mittelsmann.

Trotzdem sagt Kühne: »Per saldo ist der Generationswechsel für das Unternehmen positiv verlaufen.« Es ist ein typischer Kühne-Satz. Entscheidend ist das, was hinten rauskommt. Und zwar für das Unternehmen. Seine eigenen Befindlichkeiten oder die von anderen Menschen sind da zweitrangig.

Mitarbeiter würden von Kühne im Wesentlichen danach bewertet, »welche Ergebnisse sie für das Unternehmen erzielen«, sagt Cornelius Geber, der viele Jahre der Geschäftsleitung von Kühne + Nagel angehörte. Kühne selbst sagt: »Eine gewisse Robustheit, man könnte auch sagen: Brutalität, gehört schon dazu, wenn man etwas erreichen will.«

Die letzte große Entscheidung, die noch von Kühnes Vater ausgeht, ist 1969 der Umzug des Unternehmens in die Schweiz. Als Willy Brandt an die Macht kommt und Stimmen in der SPD fordern, die Grenzen der Belastbarkeit der Wirtschaft zu testen, will Kühne Senior raus aus Deutschland. Auch für ihn, sagt Kühne, sei Brandt ein »Feindbild« gewesen. In diesem Punkt habe es zwischen ihm und seinem Vater keine Differenzen gegeben.

Kühne gefällt an der Schweiz, dass ihm »niemand in die Suppe spuckt«. Heimisch geworden ist er dort nie. Seine Villa, ein kreisrunder Bau, in dem man sich

ein wenig wie auf der Kommandobrücke eines Schiffes fühlt, steht auch in Schindellegi. Das hat vor allem steuerliche Gründe. Kühnes Herz gehört Hamburg. Und so steht neben dem Pool, in dem Kühnes Frau vormittags ihre Kunden schwimmt, ein lebensgroßes Pferd aus Fiberglas, bedeckt mit Hamburg-Motiven: links die Stadt im Sommer, rechts im Winter.

Von der Schweiz aus baut Kühne die Spedition zu einem globalen Logistikkonzern aus. Fast zwei Jahrzehnte lang fügt er dem Imperium jedes Jahr zwei bis drei neue Länder hinzu. Irgendwann, sagt er, habe es einen »Schneeballeffekt« gegeben: »Die Landesgesellschaften haben sich gegenseitig die Geschäfte zugeführt und unser Wachstum noch beschleunigt.«

Nur einmal scheidet Kühne. Als er in den siebziger Jahren versucht, eine eigene Reederei aufzubauen, fahren die Schiffe hohe Verluste ein – bald steht das gesamte Unternehmen Kühne + Nagel vor dem Abgrund. Am 22. Januar 1981 kommt es zum Showdown im Hamburger Hotel Atlantic: Vertreter von rund 25 Banken wollen ihr Geld zurück – und zwar schnell. »Die haben mir die Pistole auf die Brust gesetzt«, sagt Kühne. Er muss fast die Hälfte seines Unternehmens an einen britischen Finanzinvestor verkaufen, um die Kredite bedienen zu können.

Erst elf Jahre später kann er die Unternehmensanteile zurückkaufen. Die Erfahrung, fast sein Unternehmen verloren zu haben, hinterlässt bei ihm tiefe Spuren. Er habe in der Krise aber auch gelernt, »wie man sich dagegenstemmt und kämpft bis zum Umfallen, um nicht unterzugehen«, sagt er. Kühne kämpft immer. Selbst bei einem Tennis-Match mit seiner Frau Christine rennt er, ungeachtet seines Alters, jedem Ball hinterher. Er schwitzt und stöhnt, es geht ihm um das Ergebnis. Wenn seine Frau fragt, wie es steht, antwortet er immer wie aus der Pistole geschossen. Am Ende gewinnt er sowohl den ersten als auch den zweiten Satz mit 6 : 0. »Mein Mann ist eben ein Gewinnertyp«, sagt dazu die Unterlegene.

In der Elbphilharmonie hat er sich eine Wohnung reservieren lassen

Als der frühere Lehrling Henkel Kühne in den achtziger Jahren wiedertrifft, erlebt er einen »Unternehmer, dessen Wucht nicht einfach standzuhalten war«. Henkel ist inzwischen Chef von IBM Deutschland und will Kühne überzeugen, sich mit neuer EDV auszustatten. Doch der, erzählt Henkel, habe sein Anliegen »komplett zur Seite gewischt«. Stattdessen weiß Kühne über jeden Logistikauftrag Bescheid, den IBM nicht an Kühne + Nagel vergeben hat – und macht klar, dass es einen EDV-Auftrag nur im Gegenzug für das Luftfrachtgeschäft von IBM gibt.

Kühne sei ein »Vollblutunternehmer, der immer sein ganzes Gewicht in die Waagschale wirft und so auch Realitäten erzwingen kann«, sagt Gernandt, Kühnes designierter Nachfolger. Doch »der Fluch des verunglückten Schiffsabenteurers«, wie Kühne es ausdrückt, klebt an ihm. Er würde es nie zugeben, aber sein Engagement bei Hapag-Lloyd ist auch ein Versuch, diesen Fluch doch noch loszuwerden.

Vor allem anderen sei seine Beteiligung an Hapag-Lloyd ein »Bekennnis zur Stadt Hamburg«, wie er sagt. Das mag seltsam klingen aus dem Munde eines Unternehmers, der sein Unternehmen auch aus Steuergründen in die Schweiz verlegt hat. Doch die vielen Jahre in Schindellegi scheinen bei Kühne dazu

geführt zu haben, dass die Zuneigung zu seiner Heimatstadt größer geworden ist. Der sonst so nüchterne Unternehmer sagt: »Ich liebe Hamburg.« Und auf die Frage, warum er wegen dieser Liebe gleich mehrere seiner unternehmerischen Grundsätze über Bord wirft, antwortet er nach einer nachdenklichen Pause: »ein Schuss Emotionalität, ein Schuss Dankbarkeit, eine kleine Bringschuld vielleicht.«

Als 2008 bekannt wird, dass TUI die Reederei an den Konkurrenten NOL verkaufen will, der mehrheitlich im Besitz des singapurianischen Staatsfonds Temasek ist, setzt Kühne alle Hebel in Bewegung, um ein lokales Käuferkonsortium zu schmieden. Er hofft auf die Beteiligung von Hamburger Unternehmern – doch die wollen nicht. Am Ende sitzt Kühne deshalb mit der Stadt Hamburg, den Versicherungen Signal Iduna und Hanse Merkur sowie den Banken M.M. Warburg und HSH Nordbank in einem Boot. »Welten« seien in diesem Konsortium aufeinandergetroffen, sagt der ehemalige Hamburger Finanzsenator Wolfgang Peiner, der den Deal mit eingefädelt hat – und einer der engsten Vertrauten Kühnes ist.

Schon bald prallen diesen »Welten« aufeinander. Weil Banken sich infolge des Eigentümerwechsels aus der Finanzierung von Hapag-Lloyd zurückziehen, gewährt TUI Kredite in Milliardenhöhe. Doch Kühne empfindet die Konditionen als Zumutung. Anfang Juli sagt Kühne der *Welt*, Hapag-Lloyd drohe von seinen Schulden bei TUI »stranguliert zu werden«. Zudem sei völlig offen, wann die Reederei wieder Gewinne mache.

Die nervösen Banken reagieren drastisch: Sie lassen einen unterschrittsreifen Kredit platzen. Hapag-Lloyd steht kurz vor der Insolvenz und braucht dringend Geld. Doch an dem Kauf eines Terminals durch die Gesellschafter, der Hapag-Lloyd Luft verschaffen soll, beteiligt sich Kühne nicht. Er sieht TUI in der Pflicht. Unter dem Konzern, sagt er, sei die Reederei »verkümmert«. Zum anderen fühlt er sich von der Hapag-Lloyd-Spitze schlecht informiert. Darunter leidet auch sein Verhältnis zu Michael Behrendt, dem Vorstandsvorsitzenden der Reederei. Kühne kennt ihn seit Jahren – Behrendt ist einer der wenigen Menschen, die er duzt. Es falle Kühne schwer, die Streitigkeiten aus dem persönlichen Verhältnis herauszuhalten, sagt ein Vertrauter.

Vor allem aber muss Kühne immer abwägen: Er hat in Hapag-Lloyd fast all sein Bares investiert. Der Rest seines Vermögens steckt in Kühne + Nagel, wo er als Mehrheitsgesellschafter 56 Prozent der Anteile hält. Viel Spielraum bleibt ihm nicht, will er nicht noch einmal, wie in den siebziger Jahren, für eine Reederei die Kontrolle über sein Unternehmen riskieren. Ende August stimmt Kühne dann doch einer Kapitalerhöhung bei Hapag-Lloyd zu – und schafft damit die Voraussetzung für den Antrag auf Staatsbürgerschaften. Man könnte auch sagen: Sein Herz hat sich durchgesetzt. Hamburg gegen Schindellegi.

Kühnes Zerrissenheit wird bleiben. Vom elften Stock des Gebäudes von Kühne + Nagel in der Hamburger HafenCity schaut er auf die Elbphilharmonie, an deren Bau er sich mit seiner Kühne-Stiftung maßgeblich beteiligt. Er hat sich dort sogar eine Wohnung reservieren lassen. Doch beziehen wird er sie wohl nie, ein Wohnsitz in Deutschland hätte drastische steuerliche Auswirkungen. So errät Kühne weiter das Kuhgebimmel in Schindellegi. Und schläft, wenn er in seiner Heimatstadt Hamburg ist, im Hotel.

Zwei Konzerne

Trotz Krise erzielte der Logistikkonzern **Kühne + Nagel** mit Sitz im schweizerischen Schindellegi (Foto oben) im ersten Halbjahr 2009 ungefähr 8,5 Milliarden Franken Umsatz (5,6 Milliarden Euro) sowie 258 Millionen Franken Gewinn. Anders **Hapag-Lloyd**, woran der Privatmann Kühne über das Konsortium **Albert Ballin** beteiligt ist: Die Reederei, mit 5,5 Millionen Containern im Jahr und 7500 Mitarbeitern eine globale Größe, ist durch den Einbruch des Welthandels in die roten Zahlen geraten. Sie will die Kosten um Hunderte Millionen Euro senken, die Zentrale in Hamburg (Foto unten) offenbar verkaufen und 120 deutsche Arbeitsplätze streichen. Besatzungsmitglieder sollen auf 5 Prozent ihrer Bezüge verzichten, Kapitäne auf 10 Prozent, Vorstände auf 20 Prozent. **JUN**

