

# «Wir gehen gestärkt aus der Krise hervor»

**KARL GERMANDT** Der Verwaltungsratsdelegierte von Kühne + Nagel zu seinem Einstieg als Newcomer in der Logistik und seinem Verhältnis zu Klaus-Michael Kühne

Klaus-Michael Kühne hat im Sommer 2008 seine Nachfolge geregelt. Der Mehrheitsaktionär von Kühne + Nagel (55,8% Kapitalanteil plus weitere 4,3% via Kühne-Stiftung) übergab damals zentrale Aufgaben an Karl Germandt. Dass der neue Verwaltungsratsdelegierte auch gleich als Geschäftsleiter der Privatstiftung von Kühne eingesetzt wurde, hat da und dort Verwunderung ausgelöst. Germandt verfügte zu Beginn kaum über Erfahrung in der Logistik. Der Spezialist für strategische Planung verschaffte sich im schwierigen Jahr 2009 mit seiner Arbeit aber einigen Respekt. Germandt wird einst das Erbe von Klaus-Michael Kühne verwalten.

□ *Herr Germandt, braucht Kühne + Nagel einen dominierenden Hauptaktionär?*  
Der Hauptaktionär bringt uns klare Wettbewerbsvorteile. Die letzten achtzehn Monate haben deutlich gezeigt, was die Abhängigkeit von Finanzinvestoren für immense Folgen haben kann. Die Konstellation mit einem Grossaktionär wie Klaus-Michael Kühne gab uns im schwierigen letzten Jahr die finanzielle Gelassenheit und Sicherheit, dass wir aus der Krise gestärkt hervorgehen werden.

□ *Der Aktienkurs hat sich innerhalb eines Jahres mehr als verdoppelt. Warum soll sich ein Investor jetzt noch engagieren?*  
Unsere Aktien haben im letzten Jahr zu stark unter dem Druck der Rezession gelitten. So ist dieser Anstieg um über 100% zu relativieren. Der Investor, der jetzt einsteigt, wird an einer Entwicklung partizipieren, die sehr erfreulich sein wird. Wir sind in einer Industrie, die früh von der Stabilisierung der Weltmärkte profitiert. Das zeigt das Ergebnis des ersten Quartals. Wir sehen klare Wachstumsimpulse in Asien und im Mittleren Osten. Der globale Wachstumspfad ist wieder intakt.

□ *Welche Auswirkungen hat der Vulkanausbruch in Island auf die Luftfracht?*  
Natürlich belastet dieses Naturereignis derzeit unser Geschäft sehr direkt. Ich bin aber kein Freund von Panik. Wir werden Wege finden, um den Ausfall im Luftfrachtgeschäft abzufedern.

**Der Investor, der jetzt einsteigt, wird an einer Entwicklung partizipieren, die sehr erfreulich sein wird.**

□ *Kommt es zu Kostenfolgen?*

Es ist zu früh, um genau sagen zu können, welche Kosten die Sperrung des Luftraums mit sich bringt. Man muss aber erkennen: Diese Massnahme hat einen ökonomischen Preis.

□ *Was hat Kühne + Nagel in der Rezession gut gemacht?*

Wir haben die Zeit genutzt, um die Strukturen in vielen Details zu verbessern. Nun wird der Welthandel, nach den jüngsten Prognosen im laufenden Jahr, um 9,5% wachsen. Unter diesen Rahmenbedingungen müssten wir viele Fehler machen, um nicht parallel dazu den Wert des Unternehmens deutlich steigern zu können.

□ *Wann werden die Rekordgewinne von 2008 wieder erreicht?*  
In sehr überschaubarer Zeit.

□ *Was macht K+N besser als Konkurrent Panalpina?*

Wir haben den Kopf freier als die Kollegen von Panalpina, die sich leider noch immer mit Altlasten beschäftigen müssen, die entsprechend Managementkapazitäten absorbieren. Wir haben den Luxus, uns voll auf das Geschäft konzentrieren zu können. Das ermöglicht es uns, den Abstand zu Konkurrenten zu vergrössern.

□ *Sie sind noch nicht sehr lange im Unternehmen. Viele waren überrascht von Ihrer Ernennung zum engsten Vertrauten von Klaus-Michael Kühne. Wie haben Sie sein Vertrauen gewonnen?*

Meine Funktion ist es, das unternehmerische Erbe von Herrn Kühne weiterzutragen, sowohl seine Privatinteressen wie auch in einem Logistikunternehmen, das sich in einem guten Wachstumsschwung



Karl Germandt ist als operativer Chef Nachfolger von Klaus-Michael Kühne. Vertrauen ist die Basis dieser Partnerschaft.

befindet. Ich habe grosses Verständnis für die Position von Herrn Kühne – und das spürt er wohl. Das ist die Basis unserer Partnerschaft, die wir für die nächsten Jahre eingegangen sind.

□ *Wie ergänzen sich zwei so unterschiedliche Charaktere?*

Wir stehen uns nicht gegenseitig im Wege und sind auch nirgendwo Konkurrenten. Jeder bringt sein Wissen in diese Zusammenarbeit ein. Ich werde nie eine unternehmerische Entscheidung aus dem Bauch heraus fällen, sondern stütze mich auf meine strategischen Erfahrungen ab. Herr Kühne dagegen wird nie Entscheide fällen, die nicht auf seiner fünfzigjährigen Berufskarriere als Logistiker basieren.

□ *Was wird Ihre Aufgabe sein, wenn Herr Kühne ganz aus dem Unternehmen ausscheidet?*

Es ist geplant, dass ich sein Nachfolger werde und damit auch seine Ideen weitertrage. Das gilt irgendwann einmal auch für seine Rolle, die er heute in der Kühne-Stiftung wahrnimmt.

□ *Wer kontrolliert eigentlich Sie, wenn sich Herr Kühne einmal ganz zurückzieht?*

Kontrolliert werde ich durch die definierten Regelungen. Ich bin in den verschiedensten Funktionen in der Holding, der Organisation von Kühne + Nagel sowie der Stiftung Teil eines Verwaltungsrats. Es ist aber schon richtig: Es ist ein immenser Vertrauensvorschuss, den mir Herr Kühne gewährt hat, und dies zu rechtfertigen, bleibt immer meine Aufgabe. Es ist wie ein Generationenvertrag zwischen Herrn Kühne und mir.

□ *Es gibt viele Beispiele, wo solche Stabübergaben im ersten Versuch nicht geklappt haben.*

**Es ist ein immenser Vertrauensvorschuss, den mir Herr Kühne gewährt. Es ist wie ein Generationenvertrag zwischen ihm und mir.**

Herr Kühne und ich haben uns im Umfeld der Rezession sehr gut kennengelernt. Wir konnten uns gegenseitig in schwierigen Situationen beobachten. Für mich als Neuankommeling war die Krise eine Bewährungsprobe. Das alles gibt mir die Zuversicht, dass die Zusammenarbeit auch in Zukunft gut klappen wird.

□ *Wie können Sie Herrn Kühne in privaten Investments beraten – wie zum Beispiel dem Engagement in Hapag-Lloyd?*  
Es ist wichtig festzuhalten, dass Hapag-Lloyd ein privates Investment ist. Es ist klar zu trennen von Kühne + Nagel. Das

## Zur Person

Der Deutsche Karl Germandt studierte an der **Hochschule St. Gallen Betriebswirtschaftslehre**. Den Grundstein für die berufliche Karriere legte er zwischen 1988 und 1995 in der **Deutschen Bank**. Danach arbeitete er bis 1999 in der Unternehmensberatung für A.T. Kearney. Ein steiler Aufstieg gelang Germandt als **Mitarbeiter von Holcim**. 2007 wurde er CEO von Holcim Westeuropa. Per 1. Oktober 2008 wechselte der 49-Jährige zu Kühne + Nagel. Seit dem 1. Januar 2009 ist er **Delegierter des Verwaltungsrats und Geschäftsführer der Kühne-Stiftung**. Germandt ist verheiratet und Vater dreier Töchter. **DH**

finanzielle Engagement ist sicher an der Grenze des Zumutbaren. Man muss in diesem Umfeld 100% sicher sein, dass dieses Investment in der Mittelfristplanung auch werthaltig ist. Herr Kühne kennt Hapag-Lloyd seit seiner Jugend. Mein Engagement beschränkt sich da auf strategische und finanzielle Fragen.

□ *Was muss ein Delegierter des Verwaltungsrats von Kühne + Nagel vom Transportgeschäft verstehen?*

Mehr, als ich das zu Beginn meiner Tätigkeit getan habe. Meine Aufgabe ist es, vorhandene Ideen in eine Strategie einzubinden und dafür zu sorgen, dass ein globaler Konzern erfolgreich gemanagt wird. So werde ich die Geschäftsleitung allenfalls motivieren, Dinge etwas anders zu sehen oder auf Entwicklungen zu springen, die durchaus auch einen Bruch mit der Vergangenheit bedeuten könnten.

□ *Wie reagieren die gestandenen Logistikprofis aus der Geschäftsleitung auf einen Neuling wie Sie?*

Auf mich hat sicherlich keiner gewartet. Es ist auch richtig so, dass eine so etablierte Geschäftsleitung vorsichtig resistent gegenüber jemandem ist, der die Themen analytisch und zu Beginn nur theoretisch angeht. Gerade in der Rezession haben aber die Geschäftsleitung und ich vieles gemeinsam intensiv bearbeitet und entscheiden müssen. Das hilft.

□ *Ist die Krise vorbei?*

Sie ist noch nicht vorbei. Ich bin aber sicher, dass uns das Jahr 2010 die Chance geben wird, die Stabilität wiederzubekommen, die wir vor 2008 gehabt haben. Auf der Basis einer noch funktionierenden Globalisierung werden die Handelsvolumen aber wieder deutlich steigen.

□ *Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren in dieser Branche?*

Marktnähe, das heisst, das Gespür zu haben, welche Regionen mit welchen Pro-

dukten schnell wachsen werden. Kühne + Nagel ist schon gut positioniert. Wir wollen in Umsatz und Ertrag noch einmal einen deutlichen Sprung nach vorne machen. Dabei ist es ein zentraler Erfolgsfaktor, wie wir intelligente und engagierte Mitarbeiter finden können. Die Logistik in der heutigen Form ist so jung als Wissenschaft, als Industrie, als Dienstleistung, dass es noch kein genügendes Reservoir an gut ausgebildeten Leuten gibt.

□ *In diesem Bereich engagiert sich Klaus-Michael Kühne ja sehr direkt.*

Das ist genau der Bogen, den wir über die Stiftung zu spannen versuchen. Die Logistik wird sich immer näher zu den Wertschöpfungsprozessen der Industrie bewegen. Das setzt voraus, dass es Menschen gibt mit dem entsprechenden Wissen und den entsprechenden Managementfähigkeiten. Darum fördert die Stiftung auch diverse Lehrstühle für Logistikmanagement, unter anderem an der ETH Zürich.

□ *Wie lange ist die Globalisierung noch der Treiber dieser Industrie?*

Noch sehr lange. Zu Beginn der Globalisierung wurden die Produktionsprozesse ins Ausland verlagert. In den letzten Jahren haben sich in neuen Regionen zusätzliche Absatzmärkte entwickelt. Mit dieser zunehmenden Zahl von Warenströmen wird die Logistik immer anspruchsvoller.

□ *Wie kann sich da Kühne + Nagel besser positionieren als die Konkurrenz?*

Wir müssen die Logik einzelner Industrien noch besser kennenlernen. Wir wollen verstehen, welche Voraussetzungen Unternehmen wie Apple, Carrefour oder Novartis so erfolgreich machen. Mit diesem Wissen können wir unser Produkt noch besser auf die Bedürfnisse des einzelnen Kunden ausrichten. Es würde mir Spass

machen, da noch eine grössere Symbiose erreichen zu können.

□ *Mit Danzas, Panalpina und Kühne + Nagel war die Schweiz während Jahren das Schaltzentrum der europäischen Logistik. Warum ist heute die Deutsche Post der Leader in Europa?*

Die Deutsche Post vermochte politische Schwingungen zu nutzen, um den Ausbau ihrer Logistik zu forcieren. Es wurden dann aber Risiken eingegangen, die andere Anbieter in diesem Segment nicht eingehen konnten. Ich bin überzeugt, dass sich die Vorteile dieser mit Steuergeldern finanzierten Expansion verflachen werden. In zehn Jahren wird der Grössenunterschied keine Rolle mehr spielen.

□ *Logistikunternehmen sind in der EU und den USA in kartellrechtliche Untersuchungen verwickelt. Was hat Kühne + Nagel falsch gemacht?*

Wir haben eher in einigen Bereichen gewisse Dinge versäumt. In den letzten zehn Jahren haben sich das Wettbewerbsrecht und der Verbraucherschutz weiterentwickelt. Wir werden nicht beschuldigt, Preise abgesprochen zu haben. Uns wird vorgeworfen, in Sonderfällen Industrielösungen eingeführt zu haben. Auslöser waren die Terroranschläge vom September 2001 und das daraus entstandene grössere Sicherheitsbedürfnis. Diese Koordination ist nach Wettbewerbsrecht eine Absprache.

□ *Warum braucht Kühne + Nagel einen Verwaltungsrat mit zehn Mitgliedern?*

In einem kleinen Gremium kann es zu einer Meinungsbildung kommen, die zu wenig hinterfragt wird. Sitzen zu viele Leute am Tisch, ist eine vertiefende Diskussion oft schwierig. Wo die goldene Mitte liegt, kann ich nicht sagen. Ein glo-

**Wir müssen die Logik einzelner Industrien besser verstehen. Es würde mir Spass machen, da noch eine grössere Symbiose zu erreichen.**

bal ausgerichtetes Unternehmen wie Kühne + Nagel muss viele Facetten im Verwaltungsrat haben. Da reicht eine Handvoll Mitglieder nicht.

□ *Klaus-Michael Kühne kontrolliert die Mehrheit des Unternehmens. Wie würde sich ein breiter abgestütztes Aktionariat auf den Aktienkurs auswirken?*

Da gibt es zwei Bewegungen, die wir beobachten. Ein breiter abgestütztes Aktionariat würde wohl kurzfristig die Nachfrage erhöhen und zu leicht steigenden Kursen führen. Dieser Effekt würde nicht lange anhalten. Langfristig sind Unternehmen mit einem Ankerinvestor die stabileren Werte.

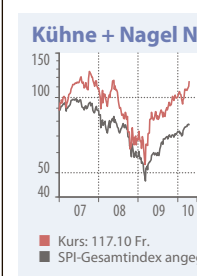
**INTERVIEW: BEAT D. HEBEISEN**

Weitere Informationen wie **Archiv, News, Kurse** finden Sie unter [www.fuw.ch](http://www.fuw.ch). Geben Sie den folgenden Webcode ein:

**Aktienführer: Kühne + Nagel**



## Kühne + Nagel sind attraktiv



Kühne + Nagel hat im ersten Quartal den Umsatz 7,3% auf 4,6 Mrd. Fr. erhöht. Diese **Steigerung gemeinsam am äusserst schwachen Vorjahreszeitraum** ist vor allem auf höhere Frachtraten zurückzuführen. Das zeigt der stagnierende Rohertrag von 1,44 Mrd. Fr. Der Betriebsgewinn (Ebit) nahm nur leicht auf 167 (163) Mio. Fr. zu. Der Gewinn stieg im gleichen Verhältnis auf 132 (129) Mio. Fr. Auch die **Ergebnisse der einzelnen Sparten weichen kaum von den mageren Vorjahreswerten ab**. In der Seefracht sank der Ebit auf 90 (93) Mio. Fr. und in der Luftfracht von 48 Mio. auf 44 Mio. Fr. Im Landverkehr konnte dagegen

der Betriebsverlust von 10 Mio. auf 1 Mio. Fr. verkleinert werden. Der Verwaltungsratsdelegierte Karl Germandt ist für das laufende Jahr zuversichtlich. Das gilt besonders für die Nachfrage auf allen asiatischen Exportstrecken. Dazu kommt, dass **die 2009 realisierten Verbesserungen im operativen Geschäft 2010 durchschlagen**.

«Finanz und Wirtschaft» erhöht darum die Gewinnschätzung 2010 von 550 auf 580 Mio. Fr. und die für 2011 von 660 Mio. auf 700 Mio. Das Kurs-Gewinn-Verhältnis 20 (2011) zeigt, dass die Börse mit vergleichbaren Szenarien rechnet. Die **Logistik wird in den nächsten Jahren zu einem entscheidenden Erfolgspfeiler in der Industrie**. Germandt ist überzeugt, dass Verbesserungen in den Dienstleistungen auch bezahlt werden. Vor diesem Hintergrund sind Kühne + Nagel attraktiv. **DH**