

# Der Brückenbauer

Cornelius Geber war 25 Jahre lang ein renommierter Spitzenmanager in der Logistikindustrie, bevor er sich zur Jahrtausendwende als Unternehmensberater und Finanzinvestor selbstständig machte. Im Interview mit pureLogistics spricht er über die Motive für den Karriereschwenk und erläutert die Attraktivität des Private-Equity-Finanzierungsmodells für den Mittelstand.



**p**ureLogistics: Herr Geber, Sie haben nach Jahrzehnten erfolgreicher Tätigkeit in der Logistikindustrie die aktive Arbeit in der Branche hinter sich gelassen. Nach dem Ausstieg als Vorstand der Kühne + Nagel International AG und als Vorsitzender des deutschen Vorstands des Unternehmens sind Sie unter die Investoren gegangen. Sie haben sich selbstständig gemacht, beraten Unternehmen in Fragen der Finanzierungsstrategie und haben selbst bisher 36 persönliche Unternehmensbeteiligungen vorzuweisen. Was hat Sie zu diesem Karriereschwenk bewogen?

**Cornelius Geber:** Es mag zunächst so aussehen, als ob dieser Karrierewechsel ungewöhnlich ist. Auf den ersten Blick haben die beiden Felder – Logistikunternehmen und Investmentbranche – wenig miteinander zu tun. Wenn Sie aber die Strukturen und Finanzierungsstrategien der Logistikindustrie, insbesondere im Mittelstand, in vielen Jahren aktiven Engagements sehr genau kennengelernt und studiert haben, lässt sich die Motivation für meinen Wechsel in die Investmentbranche eher verstehen. Die sich rapide verändernden Marktverhältnisse rufen geradezu nach Persönlichkeiten, die in der Lage sind, die beiden Welten zu verknüpfen. Ich war und bin davon überzeugt, dass das Private-Equity-Modell ein gerade für den Mittelstand geeignetes Instrument ist. Dies hat mich motiviert, mich – auch mit privatem finanziellen Risiko – dafür einzusetzen, es an die speziellen Bedürfnisse dieser Branche anzupassen.

**pL:** Nun sind Sie aber von Haus aus kein gelernter Investmentfachmann. War der Wechsel für Sie denn nicht ein freiwilliger Sprung ins kalte Wasser?

**Cornelius Geber:** In gewissem Sinn natürlich schon. Und ich gestehe gern, dass es für mich anfangs ein anspruchsvoller Lernprozess war, denn ich habe gewissermaßen das Investorenhandwerk auf dem zweiten Bildungsweg gelernt. Allerdings war ich nicht völlig unwissend in diesem Thema, denn ich habe ja beispielsweise Ende der 1990er-Jahre in enger Kooperation mit dem CFO den Börsengang der Kühne + Nagel International AG in Frankfurt und Zürich begleitet. Der anfängliche Lernprozess wurde mir jedoch dadurch versüßt, dass sich der Erfolg doch sehr schnell und nachhaltig einstellte. Das begann bereits während der Tätigkeit als Senior Consultant des Vorstands der Deutschen Post AG, wo ich in diversen Themen in Strategie und Unternehmensentwicklung engagiert war und verschiedene Unternehmensübernahmen begleitet habe.



**pL:** Schlagzeilen machten Sie ja im Zusammenhang mit den von Ihnen verantworteten Going-Private-Aktivitäten der MDAX-Unternehmen Friedrich Grohe AG und Celanese AG im Auftrag von Private-Equity-Fonds. Inzwischen haben Sie als Chef Ihrer CG Beteiligungs- und Management-Gesellschaften in Deutschland und der Schweiz ein beachtliches Erfolgsregister vorzuweisen: bedeutende Transaktionen innerhalb der Logistik- und Schifffahrtsbranche in Europa und Übersee und zahlreiche Kauf- und Verkaufsmandate für mittelständische Unternehmen. Salopp gefragt: Wie viel mehr geht denn noch?

**Cornelius Geber (lacht):** Da geht schon noch was. Ich stehe mittendrin in vielen spannenden Projekten. Als Investor habe ich inzwischen 36 Unternehmensbeteiligungen erworben, zu denen sich im Schnitt fünf neue pro Jahr gesellen. In mehreren Private-Equity-Fonds bin ich stark auch mit eigenem Kapital engagiert und habe bis heute ein Transaktionsvolumen von mehr als 14 Milliarden Euro begleitet. Das möchte ich fortsetzen. Jedoch möchte ich mich nicht auf dem

bisherigen Weg ausruhen, weil es zu meinem Naturell gehört, immer neue Herausforderungen zu suchen und anzunehmen. Insbesondere bringt mir die Zusammenarbeit im Rahmen des Executive Circles der Deutschen Beteiligungs-AG sehr viel Spaß.

**pL:** Wo soll es denn weiter hingehen?

**Cornelius Geber:** Ich werde meine Tätigkeit als Berater und Investor mehr als bisher auch auf die großen Zukunftsmärkte in Asien ausdehnen. Schon heute bin ich stark in Südostasien engagiert, ein Raum, dessen Bedeutung in den nächsten Jahren rasant zunehmen wird. Übrigens liegt hier auch eine Region, die für die deutsche Logistikindustrie immer interessanter wird. Logistikunternehmen in Asien suchen deutsche Partner, mit denen sie gemeinsam wachsen können, sowohl in Europa als auch im asiatischen Raum. Dies kann für deutsche Kooperationspartner sehr lukrativ werden.

**pL:** Nun sind Sie gleich in zweifacher Weise gewissermaßen Pionier in Deutschland: Sie engagieren sich auf dem Gebiet

der Private-Equity-Finanzierung, einem hierzulande verglichen mit den angelsächsischen Ländern noch relativ zögerlich angenommenen Finanzierungsinstrument, und zudem tragen Sie dieses auch noch als einer der Ersten in die Logistikindustrie hinein. Welche grundsätzlichen Vorteile sehen Sie in P/E-Fonds gerade für Mittelständler?

**Cornelius Geber:** Traditionell sind deutsche Unternehmen sehr stark von den Banken abhängig. Sie finanzieren sich über klassische Kredite, was in vielerlei Hinsicht nicht ideal ist.

**pL:** Zum Beispiel?

**Cornelius Geber:** Risiken werden nicht gern finanziert und generell haben Banken vor allem ihre typischen kurzfristigen Kennzahlen im Kopf und richten ihre Finanzierungen nicht an der Zukunftsentwicklung eines Unternehmens, an seinem Potenzial aus. Unternehmerisches Denken ist oft nicht die Stärke von Banken. Die Voraussetzungen für die Kreditvergabe sind oft schwer zu erfüllen, insbesondere im Zeitalter von Basel III.



**pL:** Es bliebe dann ja noch die Alternative Kapitalmarkt.

**Cornelius Geber:** Theoretisch ja. In der Praxis ist es aber sehr häufig so, dass mittelständische Unternehmen nicht börsenfähig sind. Sie sind oft zu unstrukturiert, es fehlt an aussagekräftigem Zahlenwerk und oft sogar an den Voraussetzungen für ein zentrales, effizientes Controlling.

**pL:** Private Equity ist also eine bessere Alternative zur Hausbank?

**Cornelius Geber:** Ich denke: Ja. Es ist eine Alternative beziehungsweise Ergänzung zur Hausbank, bei der das Unternehmen frisches Eigenkapital erhält und dabei neue Freiräume zur Fortentwicklung. Das Problem ist, dass man die Chancen den Unternehmen, gerade in der Logistik, intensiv erklären muss, etwa auch deshalb, weil es verschiedene Möglichkeiten des Engagements gibt: Käufe und Verkäufe, Teilverkäufe, Minderheitsbeteiligungen durch Private-Equity-Fonds und so weiter. Der richtige Weg sieht bei jedem Betrieb anders aus. Daher gibt es vorab sicherlich einen sehr großen, auf Vertrauen beruhenden Beratungsbedarf, um die individuelle Situation richtig einschätzen zu können. Hierbei kommt mir meine Expertise als Logistiker und Investor besonders zugute.

**pL:** Was sind denn die entscheidenden Punkte bei der Vorbereitung einer solchen Transaktion bei Mittelständlern?

**Cornelius Geber:** Der entscheidende erste Schritt ist die Ermittlung gemeinsamer Vorteile für Unternehmer und Investor. Das Allerwichtigste dabei ist, dass Klarheit über die Zielsetzung des Unternehmens besteht, also die Antwort auf die Frage: Wo soll es mittel- und langfristig hingehen? Dann muss einerseits dem Unternehmen eine vorteilhafte Finanzierungsstrategie angeboten und andererseits das Unternehmenskonzept, beispielsweise die Perspektiven einer Internationalisierung, den Investoren schmackhaft gemacht werden, einschließlich adäquater Exitstrategien. Genau dies sehe ich als meine Aufgabe



als Brückenbauer mit einem sehr engen internationalen Netzwerk und hervorragenden Kontakten. Ganz wichtig ist dabei, sehr diskret und leise vorzugehen, etwa bei der Klärung der beiderseitigen Vorteile. Mir kommt auch oft einfach die Funktion des „Türöffners“ zu, der den richtigen Partner zur richtigen Zeit anspricht, Unklarheiten schon zu Beginn ausräumt und so spätere Konflikte vermeiden hilft. Als Logistikinsider sind mir natürlich Knackpunkte geläufig, die Branchenfremde nicht sofort durchschauen können. Daher engagiere ich mich auch als Investor gerne innerhalb der Logistikwelt.

**pL:** Und ein Weg zurück in die Logistik ist ausgeschlossen?

**Cornelius Geber:** Man soll nie nie sagen. Zwar nicht mehr als CEO, aber ich könnte mir durchaus vorstellen, dass es spannend wäre, einen vielversprechenden mittelständischen Betrieb als Aufsichtsratsvorsitzender nachhaltig zu begleiten, fit zu machen für die Zukunft und dabei mein Netzwerk und meine Möglichkeiten für das Unternehmen nutzbar zu machen. Aber eine solche ideale Konstellation kann man nicht einfach suchen und finden, sie ergibt sich entweder von selbst oder eben nicht.

**pL:** Herr Geber, wir bedanken uns sehr für das Gespräch.