

»Für gut aufgestellte Unternehmen werden hohe Preise gezahlt«



M&A-Experte Cornelius Geber über die Übernahmewelle und die Rolle der Private-Equity-Firmen

Der ehemalige Kühne + Nagel-Konzernvorstand Cornelius Geber ist ein wichtiger Strippenzieher bei Firmenkäufen in der Logistikbranche. DVZ-Chefredakteur Björn Helmke sprach mit ihm über aktuelle Trends und die Rolle des Mittelstandes.

Herr Geber, im vergangenen Jahr haben die Unternehmenskäufe in der Logistikbranche erheblich zugenommen. Was treibt diese Konsolidierungswelle?

Sicherlich muss man sich zunächst die großen Deals anschauen – besonders den Kauf von Exel durch die Deutsche Post. Der erfolgreiche Abschluss dieser Transaktion, die in der Logistikwelt ihresgleichen sucht, hat den Markt in Aufruhr versetzt. Dieser Mega-Deal hat viele Unternehmen dazu animiert, darüber nachzudenken, wie sie sich im Markt positionieren sollten. Die Folge dieses Prozesses werden weitere Übernahmen sein. Wobei die Deals, die 2005 gelaufen sind, wohl nicht in direktem Zusammenhang mit der Exel-Übernahme stehen; sie waren sicherlich schon vorher in Vorbereitung.

Wird die Serie von Unternehmenskäufen 2006 ihre Fortsetzung finden?

Ja, ich glaube das. Aus den Transaktionen, die auf mich zulaufen oder über die im Umfeld gesprochen wird, lässt sich erkennen, dass wir in diesem Jahr noch mit einer Reihe von Transaktionen rechnen können. Die letzten verbliebenen unabhängigen Logistikdienstleister, seien sie börsennotiert oder nicht, müssen sich schnellstens überlegen, wie sie Anschluss an ein europäisches oder besser belastbares internationales Netzwerk finden. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie die großen amerikanischen Logistik-anbieter auf die Übernahmen der europäischen Wettbewerber reagieren. Auch aus dieser Ecke könnten Zukäufe getätigt werden. Spannend wird zudem die Situation auf den deutschen und europäischen Stückgutmärkten.

Welche Rolle werden dabei Finanzinvestoren spielen?

Ich kann erkennen, dass die Private-Equity-Unternehmen in vielen Fällen eine sehr gute Alternative zum Einstieg eines Investors mit strategischen Interessen sein können. Ein Finanzinvestor, der etwas vom Geschäft verstehen sollte und bereit ist, mit dem Management gemeinsam eine gewisse Wegstrecke zu marschieren, um Mehr-

im Financial Engineering. Voraussetzung ist allerdings, dass das Management des Mittelständlers bereit ist, einen konsequent auf Erfolg ausgerichteten Führungsstil zu akzeptieren. Ein Co-Investment des Managements ist ebenfalls Voraussetzung.

Viele Mittelständler scheuen wohl eine solche Partnerschaft und verkaufen ihr Unternehmen lieber ganz. Das ist schade, denn die Erfahrungen und

Unternehmen erfreulich weiterzuentwickeln. Aber das ist es nicht allein. Das ganze Marktumfeld hat sich in dieser Zeit verändert. Die Multiples, die heute bezahlt werden, sind deutlich höher und befinden sich auf dem Niveau der ersten Konsolidierungsphase, als die Deutsche Post beispielsweise Danzas übernahm. Für große, gut aufgestellte Unternehmen werden wieder hohe, strategisch motivierte Preise bezahlt.

Bewertung. Oft stehe ich auch als Gesprächspartner und Vermittler von Kontakten für Persönlichkeiten aus unserer Branche zur Verfügung, die vertraulich und neutral über M&A-Themen sprechen wollen, um eine objektive Sicht der Dinge zu erhalten.

Vielleicht zu meinem Geschäftsmodell: Die CG Beteiligung- und Management GmbH agiert völlig unabhängig von Banken oder Private-Equity-Fir-



»Ein Private-Equity-Unternehmen kann einen Mittelständler positiv bei der Weiterentwicklung unterstützen.«

wert zu schaffen, ist für viele Logistikunternehmen ein optimaler Partner.

Auch für den Mittelstand?

Gerade für den Mittelstand! Die Stärken eines professionellen Investors ergänzen sich mit denen von gut aufgestellten Mittelständlern. Ein Private-Equity-Unternehmen kann einen Mittelständler sehr positiv bei der Restrukturierung und Weiterentwicklung des Unternehmens unterstützen. Es kann bei der Entwicklung von Partnerschaften helfen, dem Ausbau von Netzen und der Refinanzierung von Verbindlichkeiten. Private-Equity-Investoren haben natürlich auch einen viel besseren Zugang zu Banken und Finanzierungsinstrumenten aller Art als Mittelständler und können viel vorteilhaftere Konditionen aushandeln. Sie sind Experten unter anderem auch

Kenntnisse dieser Unternehmer sind oft von unschätzbarem Wert für die weitere Unternehmensentwicklung.

Was unterscheidet ein Private-Equity-Unternehmen von einem Strategen bei der Auswahl von Zielunternehmen?

Ein Private-Equity-Unternehmen unterscheidet sich zunächst einmal darin, dass es kaum bereit ist, einen strategischen Preis zu bezahlen. Für einen Finanzinvestor muss sich ein Unternehmenskauf rechnen. Er analysiert das Geschäftsmodell, das Umfeld und das Management des Zielunternehmens und beschäftigt sich natürlich intensiv mit den Zahlen und den Exit-Optionen. Er fragt sich deshalb auch sehr genau, was sich aus dieser Firma heraus an Potenzial entwickeln lässt. Diese Art von Denke hat ein Strategie nicht. Der wird in der Regel das Management mit eigenen Leuten besetzen und das zugekaufte Unternehmen möglichst eng an das eigene anbinden wollen. Er sieht mehrheitlich die Chancen des integrierten Gebildes und nicht so sehr das Potenzial, die das akquirierte Unternehmen aus eigener Kraft mit ein paar unterstützenden Maßnahmen hätte.

2003 hatte der Finanzinvestor Platinum Equity Hays Logistics für 150 Mio. EUR gekauft und in ACR umbenannt. 2005 übernahm Kühne + Nagel ACR für etwa 500 Mio. EUR von Platinum. Wie sind solche Wertsteigerungen möglich?

Ich war selbst mit einem Fonds an Hays Logistics interessiert, bevor der Unternehmensteil zunächst an Platinum verkauft wurde. Unser Gebot lag damals unter dem von Platinum. Es war unklar, wie sich Hays Logistics außerhalb des Hays-Konzerns entwickeln würde. Das Management war aber offensichtlich in der Lage, zusammen mit dem Finanzinvestor das Un-

Sind Logistikunternehmen fair bewertet – oder noch günstig?

Ich halte den Preis, den Kühne + Nagel für ACR bezahlt hat, für vertretbar. Exel ist sicher ein Sonderfall: Ein hervorragendes Unternehmen, aber der Preis lag über dem, was bisher denkbar erschien. Es gibt also eine große Bandbreite. Aber ich glaube, dass gut eingeführte Unternehmen mit gutem Management, einer guten IT-Struktur,

»Exel ist ein hervorragendes Unternehmen, aber der Preis liegt über dem, was bisher denkbar war.«

Cornelius Geber

guten Produkten und einer gewissen Internationalität eine sehr große Chance haben, auch gute Preise zu erzielen. Gutes Potenzial haben insbesondere auch Spezialisten, die besonderes Know-how besitzen, welches sich gut weiterentwickeln lässt.

Welche Rolle spielt der Zugang zu Netzwerken in dem Konzentrationsprozess?

Eine große Rolle. Alle Unternehmen haben das gleiche Problem. Wie kriegt man neutralen Zugang zu Netzwerken? Wie leistungsfähig auf Dauer sind die Netzwerkanbieter? Ist es tatsächlich notwendig zur Absicherung, sich in Netzwerke einzukaufen? Diese Fragen befördern viele Unternehmenskäufe. Der Markt ist in Bewegung und alles ist möglich.

Sie selbst sind als Partner von Private-Equity-Firmen aktiv, beraten aber auch den Mittelstand in M&A-Fragen. Worin bestehen Ihre Aufgaben?

Im Bereich Private Equity haben wir in den vergangenen 18 Monaten eine ganze Reihe von Transaktionen abgewickelt. Mehrere Transaktionen betreffen so genannte Going Privates – also das Von-der-Börse-nehmen von Unternehmen. Im Mittelstand identifizieren wir geeignete Zielobjekte für Unternehmen, die uns diesbezüglich ansprechen. Wir stellen darüber hinaus Kontakte her und helfen bei der

men. Wir haben zwar bestimmte bevorzugte Partner, sind aber grundsätzlich offen in alle Richtungen, uns projektbezogen optimal aufzustellen. Weil wir im europäischen Logistikmarkt hervorragend etabliert sind und auch europaweit und international Zugang haben, können wir den Mittelstand relativ gut über Trends, Chancen, aber auch Risiken informieren. Darüber hinaus beteiligen wir uns auch substantiell an geeigneten Zielobjekten, nach durchgeführter due diligence gemeinsam mit Private Equity Fonds.

Vorläufig gescheitert ist der Versuch der Deutschen Bahn, die HHLA zu übernehmen. Sollte der Hamburger Senat weiterhin nach strategischen Partnern aus der Logistikwirtschaft suchen oder sich nach Finanzinvestoren umschauen?

Zunächst einmal ist es eine gute Fügung, dass die Deutsche Bahn bei der HHLA nicht einsteigen kann. Das hätte dem Wettbewerb überhaupt nicht gut getan – und dem Hafen Hamburg letztlich auch nicht. Als künftiger HHLA-Partner wären nur sehr langfristig orientierte Finanzinvestoren geeignet, die möglichst nicht exit-getrieben sind. Wer bereits nach fünf bis sieben Jahren wieder aussteigen will, ist hier nicht der richtige Partner. Davon gibt es jedoch nur sehr wenige. Als Strategen kann ich mir zudem Partner vorstellen, die auch mit einer Minderheitsbeteiligung einverstanden wären. Es sollte aber tunlichst kein Unternehmen sein, dass in Hamburg oder Bremen schon selbst in dem Containergeschäft sehr aktiv ist.

Schlagzeilen haben Sie mit der Ankündigung gemacht, gemeinsam mit Investoren die Übernahme von TNT vorzubereiten. Wo stehen Sie da?

Dazu möchte ich zurzeit nichts weiter sagen.

Herr Geber, vielen Dank für das Gespräch.

DVZ 21.2.2006 (hel)

ZUR PERSON

Cornelius Geber

Nach Managementpositionen unter anderem bei den Deutschen Afrika Linien war Cornelius Geber als Vorstandsmitglied in der Holding des Kühne + Nagel-Konzerns, verantwortlich für Verkauf und Marketing weltweit, sowie als Vorstand der Geschäftsführung der deutschen Kühne + Nagel AG, Beiratsvorsitzender der Stute Verkehrs GmbH und Line Chief Executive für Afrika tätig. Im Jahr 1999 machte sich Geber als Unternehmer und Berater selbstständig.

Heute umfasst das Portfolio des 53-Jährigen Strategieberatungs- und M+A-Projekte mit Co – Investment sowie Engagements in Zusammenarbeit mit ausgewählten Private-Equity-Investorengruppen. Ein Beispiel ist die Akquisition der Celanese AG durch BCP Holdings GmbH, eine Gesellschaft, bei der Geber Geschäftsführer ist, und die durch den größten P/E Fonds

der Welt, den Blackstone Funds, New York, beherrscht wird. Im Jahr 2000 gründete er die CG Beteiligungs- & Management GmbH in Hamburg und die CG Beteiligungs- und Management AG in Jona/Schweiz.

Als ein weiteres Betätigungsfeld sieht Cornelius Geber den Mittelstand – beispielsweise in der Suche von Partnern oder der Beratung bei Nachfolgeregelungen. Er nimmt Aufsichtsratsmandate wahr bei Celanese AG, Kiala S.A., Brüssel, der Neopost S.A., Paris, sowie der Inconso AG, Bad Nauheim. Er ist im Beirat von Barkawi & Partner, München, und Servista Ltd, London tätig und engagiert sich als Mitglied des Vorstandes im Afrika Verein, Hamburg, als Mitglied im CDU Wirtschaftsrat, als Mitglied im UCS (Unternehmer Colloquium Spedition) sowie als Beiratsmitglied bei der BVL Bundesvereinigung Logistik. DVZ 21.2.2006 (hel)