

# »Wir suchen Manager und keine Mitläufer«

Rating, Wandelanleihe, zahlreiche Investorengespräche und M&A-Deals: Im FINANCE-Interview berichtet Lars Schnidrig über seine intensiven ersten Monate als Finanzvorstand des Immobilien-Investment-Managers Corestate Capital. Interview: Markus Dentz

## Corestate Capital

Der börsennotierte Immobilien-Investment-Manager mit Sitz in Luxemburg wurde 2006 von Ralph Winter gegründet, der auch heute noch größter Anteilseigner ist. Seit 2016 war Corestate im Frankfurter Entry Standard gelistet (später „Scale“), im vergangenen November erfolgte das Uplisting in den Prime Standard. Corestate hat rund 22 Milliarden Assets under Management – als stärkster Widersacher gilt Patrizia Immobilien aus Augsburg.

**Herr Schnidrig, im vergangenen Juli haben Sie den Immobilienkonzern Vonovia verlassen und sind bei Corestate Capital als CFO eingestiegen. Was bewegte Sie zu dem Wechsel aus einem Dax-Unternehmen in das Niemandsland der Deutschen Börse?**

Ich war definitiv nicht auf der Flucht. Bei Vonovia konnte ich in den vergangenen neun Jahren zahlreiche transformatorische Transaktionen begleiten: eine erfolgskritische Umschuldung, den Börsengang, M&A-Deals wie den Kauf des Wettbewerbers Gagfah und schließlich die Aufnahme in den Leitindex Dax. Corestate hat wie Vonovia ein nachhaltiges Geschäftsmodell und starke Wachstumspläne. Diese Aufgabe als Finanzchef zu begleiten hat mich gereizt.

**Das Geschäftsmodell von Corestate Capital ist erklärungsbedürftig. Helfen Sie uns weiter!**

Als Investment Manager decken wir den gesamten Lebenszyklus einer Investition ab und fahren einen Multi-Boutique-Ansatz, den es so als börsennotiertes Unternehmen im deutschsprachigen Raum nicht gibt. Jeder Asset Manager unserer Gruppe ist klar abgegrenzt und erbringt eine eigene Leistung für unsere zum überwiegenden Teil institutionellen Kunden, wie Pensionsfonds. Unsere Tochter Atos ist beispielsweise sehr stark im Asset Management von gewerblichen Immobilien in deutschen Städten.

**Was haben Sie seit Ihrem Antritt in die Wege geleitet, um die Position von Corestate zu stärken?**

Die vergangenen Monate waren sehr intensiv, es gab eine Reihe von Projekten: Ich bin vom ersten Tag an mit Investoren im Gespräch, bis jetzt dürften es an die 200 One-on-Ones gewesen sein. Wir haben zügig das Uplisting vom Entry in den Prime Standard umgesetzt. Außerdem haben wir als erstes Unternehmen in unserem Sektor ein Rating eingeholt und eine Wandelanleihe platziert. Zudem

haben wir zahlreiche neue Leute eingestellt, die engagiert sind und das Unternehmen voranbringen wollen. Last, but not least haben wir SAP FI und CO für die gesamte Gruppe implementiert.

**Fangen wir bei den Mitarbeitern an. Worauf haben Sie bei den Bewerbern geachtet?**

Es geht darum, ein eingeschworenes Team weiter aufzuwerten. Wir suchen Leute, die gern in einem Wachstumsumfeld arbeiten. Idealerweise haben sie Erfahrungen in der Private-Equity-Welt und im gelisteten Umfeld. Wichtig ist, dass sie hochmotiviert sind und unser Geschäftsmodell jeden Tag weiterentwickeln. Wir suchen Manager und keine Mitläufer. Am selben Tag wie ich hat beispielweise Martin Bassermann, der von der Patrizia Immobilien AG kam, als neuer Leiter Finance angefangen. Auch im Treasury und den Investor Relations haben wir nachgelegt. Ich bin schon stolz, dass es gelungen ist, auch gestandene Manager aus Dax-Unternehmen für Corestate zu begeistern.

**»Am Tag vor der Platzierung scheiterten die Jamaika-Sondierungen.«**

**In kurzer Zeit haben Sie ein Rating für Corestate eingeholt. War das unbedingt nötig?**

Aus meiner Sicht ein ganz klares Ja. Wir wollten einen effizienten Zugang zum Kapitalmarkt. Das Rating ermöglicht uns einen Zugang zu Debt- und Equity-Linked-Instrumenten – damit senken wir übrigens auch die Finanzierungskosten, wie man jüngst bei der Platzierung einer Wandelanleihe sehen konnte. Der Kapitalmarkt ist auch hilfreich bei der Umsetzung möglicher M&A-Transaktionen.

**Mit einem BB+ bei Standard & Poor's hat es nicht ganz für Investmentgrade gereicht. Sind Sie dennoch zufrieden?**



Corestate

Lars Schnidrig ist Mitte 2017 beim Vermögensverwalter Corestate als Finanzchef angetreten. Viel Zeit zum Durchatmen blieb seither nicht.

Ja, sogar sehr zufrieden. Man kann wenig mehr erwarten für ein Unternehmen, das in kurzer Zeit von 3,5 Milliarden Euro Assets unter Management auf 22 Milliarden Euro gewachsen ist. Dahin zu kommen war ein sehr intensiver Prozess. Die Ratingagentur hat sich sehr dafür interessiert, wie nachhaltig das Geschäftsmodell ist. Auf jeder Ebene unserer Investment Manager mussten wir einen ordentlichen Track Record nachweisen. Das konnten wir aber problemlos, denn alle Firmen haben bewährte Geschäftsmodelle und sind seit über zehn Jahren im Markt.

**Am 16. November war das Rating fertig, keine Woche später folgte die erste Wandelanleihe.**

Das war besonders aufregend. Am Tag vor der Platzierung hat die FDP die Jamaika-Sondierungen beendet, deshalb haben wir Montagfrüh zunächst die Marktreaktion abgewartet. Die Märkte zeigten sich aber so bullish, dass sie das Jamaika-Thema schnell absorbiert hatten. Wir haben dann über ein soge-

nanntes Wall Crossing die Rückmeldung von Investoren eingeholt – hätten sie abgeraten, wären wir nicht in den Markt gegangen. Statt der angestrebten 150 Millionen Euro konnten wir letztlich 200 Millionen einsammeln – besonders an dem Deal war, dass wir 50 Prozent der Marktkapitalisierung des Streubesitzes platzieren konnten. Diese – auch durch das Rating unterstützte – Kapitalmarkttransaktion zeigt, dass unsere Investoren großes Vertrauen in unser nachhaltiges Geschäftsmodell haben.

**Wäre eine direkte Eigenkapitalerhöhung nicht sinnvoller gewesen?**

Unsere Gespräche mit den Investoren haben erbracht, dass eine Wandelanleihe das ideale Instrument war. Sie dürfen nicht vergessen, dass viele Entwicklungen noch sehr frisch sind und die Anleger beobachten, ob wir unsere Performance nachhaltig bringen und wie sich der Kurs entwickelt. Mit dem Wandler konnten wir für alle ein sehr gutes Ergebnis erzielen, denn die Wandelschuldverschrei- »

**Lars Schnidrig**

Der 45-Jährige hat die CFO-Position bei Corestate im Juli 2017 übernommen. Schnidrig kam vom Immobilienkonzern Vonovia (vormals Deutsche Annington), wo er seit 2008 Bereichsleiter Finanzen und Treasury war. Dort arbeitete er eng mit CFO Stefan Kirsten zusammen.

bung hat am folgenden Tag sehr effizient gehandelt – unsere Investoren waren zufrieden.

**Was haben Sie mit dem Geld vor?**

Wir haben das Geld im Wesentlichen genutzt, um eine Akquisitionsfinanzierung in Höhe von 150 Millionen Euro vorzeitig zurückzuführen. Dadurch senken wir unsere Fremdkapitalkosten substantiell. Der Rest wird für allgemeine Unternehmenszwecke verwendet.

**Seit dem 1. November ist Corestate in den Prime Standard gewechselt – ein erster Schritt auf dem Weg in den MDax?**

Ja und nein. Die Aufnahme in einen Börsenindex kann meines Erachtens immer nur ein Residualergebnis sein, das sich aus unseren eigentlichen Unternehmenszielen ergibt: Diese sind, Qualitätsführer und bester Asset Manager für unsere Kunden zu sein. Mit dem Wechsel vom Entry Standard/Scale in den Prime Standard machen wir den Weg für neue Investoren frei, schaffen mehr Liquidität in der Aktie und vermitteln höhere Transparenz, mehr Sicherheit und Vertrauen. Allerdings wäre im kommenden März schon die Aufnahme in den SDax denkbar.

**»Eine Wandelanleihe war das ideale Instrument.«**

**Der Aktienkurs hat sich von Jahresbeginn bis Juli 2017 mehr als verdoppelt und pendelt seither um die 50 Euro. Warum der starke Anstieg?**

Die Kursgewinne resultieren aus nachhaltigen Erhöhungen unserer Prognose für wichtige Geschäftszahlen, die wiederum aus starken Gebühreneinnahmen unserer Asset Manager resultieren. Beispiel Hannover Leasing: Die Gesellschaft befand sich über zwei Jahre in einem Verkaufsprozess, als wir sie übernommen haben, und war nicht immer profitabel. Wir haben innerhalb von nur drei Monaten nach der Übernahme den höchsten Quartalsgewinn seit zehn Jahren realisiert.

**Wie haben Sie das nach der langen Durststrecke hinbekommen?**

Mit einer Kombination aus Neugeschäft und Kostensenkungen. Da die Hannover Leasing lange im Verkauf war, hat die Akquise gelitten. Der andere Punkt ist, dass wir Synergien – gerade im Finanzbereich – heben und Stellen sparen konnten. Mit dem Betriebsrat konnten wir uns zum Glück schnell auf eine Lösung einigen. Intern wurde das sehr positiv aufgenommen, habe ich beim letzten Town Hall Meeting gespürt. Denn die Mitarbeiter sehen, dass es jetzt vorangeht.

**Der Corestate-Aktienkurs hat sich binnen eines Jahres mehr als verdoppelt.**



Quelle: finanzen.net

**Ist es M&A-Strategie bei Corestate, unterbewertete Unternehmen zu kaufen?**

Ich wehre mich gegen den Begriff „unterbewertet“. Damit würden wir den Managementteams unterstellen, dass sie keine gute Arbeit leisten. Unsere Akquisitionen sollten aber „accretive“ sein, was bedeutet, dass ihr Kurs-Gewinn-Verhältnis unter dem von Corestate liegen sollte. Deshalb beteiligen wir uns in der Regel nicht an Bieterverfahren – die halte ich für ineffizient, sie treiben nur den Preis hoch.

**Verständlich, aber wie kommen Sie an Targets?**

Immer mehr Firmen im Markt verstehen, dass wir nicht nur Kosten-, sondern auch Umsatzsynergien bieten können. Wir werden deshalb verstärkt direkt angesprochen: Können wir uns euch anschließen? Dafür ist es wichtig, dass wir mit dem Management auf Linie liegen. Ein weiterer Punkt ist, dass die Regulierung etwa durch die AIFM-Richtlinie für die Manager von Alternative Assets zunimmt. Diese setzt besonders kleinere Vermögensverwalter unter Druck, weil sie stärker ins Risikomanagement investieren müssen, während wir Skaleneffekte der Organisation nutzen können. Allein ein Kapitalmarktauftritt wäre für kleinere Anbieter undenkbar.

**Sie haben in den vergangenen Monaten viel erreicht. Was sind die nächsten Schritte?**

Zunächst werden wir unser starkes organisches Wachstumsziel umsetzen. Sofern sich in dem fragmentierten Asset-Manager-Markt Unternehmen befinden, die unsere Akquisitionskriterien erfüllen, sind wir auch in der Lage, unsere Plattform zu erweitern. Dabei werden wir einen genauen Fahrplan für jeden akquirierten Asset Manager ausarbeiten. Die SAP-Einführung etwa ist ein Muss. Diese haben wir im Konzern übrigens zum Jahresende in Rekordzeit abgeschlossen. Auf der anderen Seite standardisieren wir bei Beteiligungsunternehmen nur so viel wie nötig, denn der unternehmerische Geist muss erhalten bleiben. Unsere Guidance ist übrigens unabhängig von weiteren Akquisitionen – das haben wir sehr bewusst so entschieden.

markus.dentz@finance-magazin.de

**Akquisitionen**  
Corestate ist zuletzt stark durch Akquisitionen gewachsen und hat dadurch das verwaltete Vermögen deutlich erhöht. Im vergangenen Jahr hat Corestate die Hannover Leasing und HFS Helvetic Financial Services, die sich auf Mezzanine-Finanzierungen von Wohn- und Gewerbeimmobilien spezialisiert haben, übernommen. Hinzu kam im vergangenen September die Akquisition des Immobilienmanagers Atos.