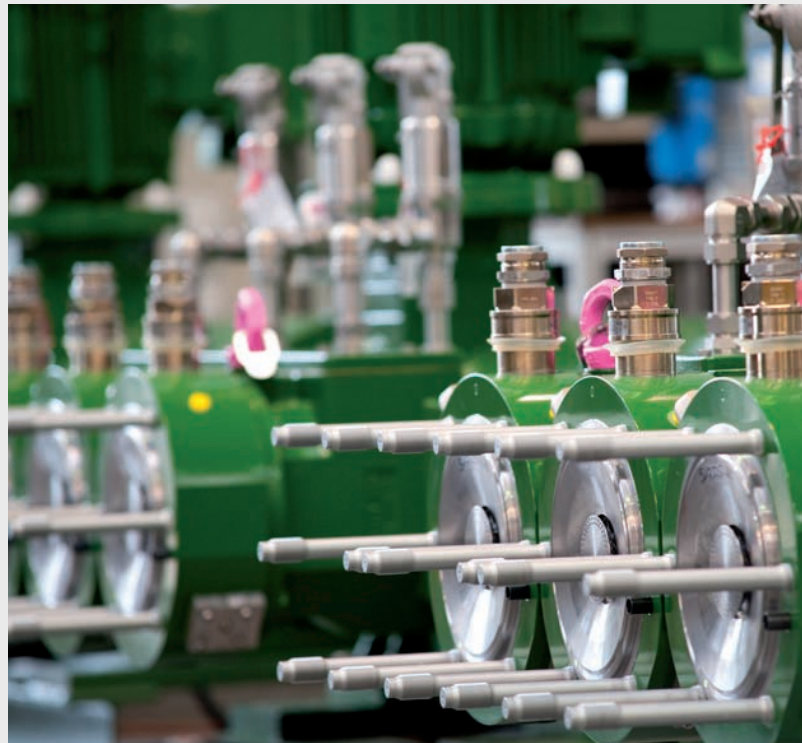
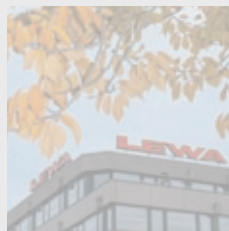
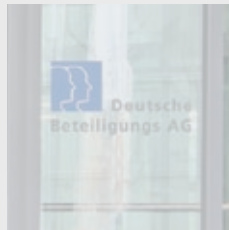


Mit Kapital, Zeit und Wissen

Lewa – Beispiel einer erfolgreichen
Beteiligungs-Partnerschaft

Finanzinvestor
Management
Standort
Mitarbeiter
Märkte
Kunde



DBAG

Die Perspektive des begleitenden Finanzinvestors

6. Juli 2009:

Nach vier Jahren Investitionsdauer veräußern wir unsere Beteiligung an der Lewa GmbH aus Leonberg – einem Unternehmen, das seit mehr als 50 Jahren technische Maßstäbe bei Membranpumpen und Dosieranlagen für die Prozesstechnik setzt. Der neue Eigentümer ist der Wunschpartner der Lewa-Führung. In der neuen Konstellation kann Lewa seinen Weg zu einem der global führenden Pumpenhersteller fortsetzen. Mit der Veräußerung geht ein Beteiligungsprozess zu Ende, der für die Arbeit der Deutschen Beteiligungs AG als beispielhaft gelten kann. Die Partnerschaft mit Lewa zeigt: Im Idealfall gewinnen alle Beteiligten – das Unternehmen und seine Mitarbeiter, das Umfeld und die Investoren.

Dass dies gelingt, hat einen Grund: Die Deutsche Beteiligungs AG leistet weit mehr als das Bereitstellen von Eigenkapital. Mit umfassender Erfahrung und differenziertem Know-how stehen wir während der Investitionszeit eng an der Seite unserer Unternehmen. Vom Beginn an begleiten wir sie dort, wo sie unseren Rat brauchen.

A

Allen Zielen voran stehen für die Deutsche Beteiligungs AG zwei Orientierungsgrößen: **Profitabilität** und **Zukunftsfähigkeit** ihrer Portfoliounternehmen. Profitabilität, weil dies der wesentliche Zweck und zentrale Motor jeder erfolgreichen unternehmerischen Tätigkeit ist und weil sie die Grundlage jeglicher unternehmerischer Handlungsfähigkeit ist. Und Zukunftsfähigkeit, weil sich die Ertragskraft allein durch ein dauerhaft tragfähiges Geschäftsmodell verstetigen lässt. Mit der Ausrichtung an diesen beiden Zielen schaffen wir zugleich die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Beteiligung: eine hohe Interessenidentität zwischen den beteiligten Anspruchsgruppen.

Unser Einsatz: Kapital, Zeit und Wissen

Die Deutsche Beteiligungs AG ist im Beteiligungsmarkt seit mehr als 40 Jahren erfolgreich aktiv. Wir begleiten Unternehmen für einen Zeitraum von vier bis sieben Jahren. Dabei bringen wir neben wirtschaftlichen Mitteln auch andere wichtige Stärken ein: Dies sind insbesondere ein Gespür dafür, wann Entscheidungen gefällt werden müssen, und ein differenzierter Erfahrungsschatz, der sich aus mehr als 300 Transaktionen im Mittelstand speist. Die von uns zur Verfügung gestellten Finanzmittel bieten Unternehmen neue Entscheidungs- und Handlungsräume – etwa dann, wenn in einem Familienunternehmen die Nachfolge zu regeln ist, wenn Fremdkapital zu ersetzen ist oder wenn größere Wachstumsschritte zu finanzieren sind.

**Mit starkem Lewa-
Management:
Technologie entwickelt,
neue Produktfelder
erschlossen und Vertrieb
internationalisiert**

Für das Gelingen des Beteiligungsprojekts aber mindestens ebenso wichtig ist, dass sich das Portfoliounternehmen zur richtigen Zeit auf den richtigen Weg begibt. Den wichtigsten Impuls geben wir unseren Beteiligungen zu Beginn unserer Beteiligungsphase, dann, wenn wir gemeinsam mit dem Management den Rahmenplan für die kommenden Jahre erarbeiten. Auch hier spielt der Faktor Zeit eine zentrale Rolle – so zum Beispiel, wenn es gilt, für die vereinbarten Ziele die passenden Zeitfenster zu definieren. Unsere Arbeit zieht sich hin bis zum Exit, das heißt bis zu dem Tag, an dem wir das Unternehmen in solche Hände weitergeben, die das Unternehmen von diesem Zeitpunkt an weiter nach vorn bringen können als wir. Für Lewa fanden wir einen neuen Partner, der diese Anforderungen ideal erfüllt.

Die Grundlage für unsere Entscheidungen liefern **Erfahrung und Wissen**. Wir konzentrieren uns seit vier Jahrzehnten auf Unternehmen, deren Geschäftsmodelle auf der herausragenden Qualität ihrer Produkte und der damit verbundenen Dienstleistungen gründen. Solche Unternehmen findet man zum Beispiel im Maschinen- und Anlagenbau, unter den Unternehmen der Automobilzulieferindustrie und in anderen Teilen der Wirtschaft, die oft global präsent sind und ein vielversprechendes Weiterentwicklungspotenzial haben. Mit den Strukturen solcher Unternehmen sind wir eng vertraut und pflegen ein feinmaschiges Netzwerk. Für unsere Arbeit mit Lewa zum Beispiel war dieser Hintergrund sehr hilfreich: Wir konnten dazu beitragen, die Nachfolge in der zentralen Führungsposition bei Lewa zu regeln.



Unsere Kriterien



Welchen Unternehmen unser Interesse gilt

Als Beteiligungsunternehmen richten wir unsere Aufmerksamkeit auf die Erschließung von unternehmerischen Potenzialen. In Lewa sahen wir diese Potenziale: Der Markt für Spezialpumpen ist ein grundsätzlich wachsender Markt, und Lewa ist seit Langem in bestimmten Nischen dieses Marktes Technologieführer. Lewa gehört zu den Unternehmen, deren Produkte industrielle Prozesse optimieren helfen – solche Unternehmen können in allen Konjunkturphasen erfolgreich sein, und ihnen bieten sich Wachstumschancen: durch Übertragung der Technologie auf andere Anwendungsgebiete oder durch den Eintritt in neue regionale Märkte.

Darüber hinaus erfüllte Lewa die Kriterien, die für uns besonders wichtig sind: Das Geschäftsmodell war langfristig erprobt, das Unternehmen hatte sich in einer von uns favorisierten Branche eine herausgehobene Marktstellung erarbeitet. Wir verstehen uns nicht als Sanierer, sondern vielmehr als jemand, der Hürden auf einem Erfolg versprechenden Weg überwinden hilft. Dass es dabei nicht immer nur aufwärts gehen kann, wissen wir als Investor in zyklischen Branchen allerdings auch.

Die Begleitung von Lewa erstreckte sich über einen Zeitraum von vier Jahren. Innerhalb dieser Zeit konnte sich das Unternehmen so gut entwickeln, dass die Resultate am Ende deutlich über den Planungen lagen. Dazu hat das freundliche konjunkturelle Umfeld gewiss beigetragen. Entscheidend war aber, dass wir mit dem unternehmerisch agierenden Management eine anspruchsvolle Strategie erarbeitet und dann die Bedingungen geschaffen haben, diese Strategie in guter Zusammenarbeit aller Beteiligten umzusetzen.

Lewa – ein Musterkandidat

■ Fokus-Branche Industrie	✓
■ Unternehmensnachfolge	✓
■ Gute Marktstellung	✓
■ Gute Technologieposition	✓
■ Schwer substituierbares Produkt	✓
■ Kapitalbedarf	✓
■ Mittlere Unternehmensgröße	✓
■ Profitabilitätsreserven	✓

Der Weg zur Wertsteigerung

Für uns ist die Phase des Erwerbs entscheidend. Hier können wir Ziele vereinbaren und die wesentlichen Eckpfeiler der Strategie definieren. Dies tun wir gemeinsam mit dem jeweiligen Management. Auch bei Lewa: Als erfahrener Finanzinvestor entwickelten wir 2005 zusammen mit der neuen Führung ein wirtschaftlich tragfähiges Zukunftskonzept.

Unser Zugang zu einem breit gefächerten Netzwerk aus Branchenexperten und unsere lange Präsenz im Markt gewährleisten einen kontinuierlichen Strom neuer Investitions-ideen. Um sie zu analysieren, stehen uns interne Research-Kapazitäten zur Verfügung, die wir in den vergangenen Jahren substanziell erweitert haben.

In der Folge unterstützen wir das Management durch aktive Mitarbeit in den Aufsichtsgremien – entweder über die Tätigkeit im Aufsichtsrat oder, so wie bei dem Leonberger Pumpenhersteller, über den Beirat.

Auf der Grundlage der vereinbarten Ziele entwickelte sich Lewa überplanmäßig gut. Das Unternehmen baute seinen Umsatz aus, steigerte die Effizienz in der Führungs- und Arbeitsorganisation und wurde damit auch deutlich profitabler.

Wie sehr sich Lewa verändert hat, verdeutlicht ein Blick auf die Zahlen: In den 20 Jahren vor dem Einstieg der Deutschen Beteiligungs AG und ihres Parallelfonds wuchs der Umsatz durchschnittlich um rund 3,5 Prozent im Jahr. Während der Zeit unserer Beteiligung vervielfachte sich das Umsatzwachstum auf durchschnittlich 15 Prozent jährlich. Die Ertragsentwicklung war noch erfreulicher: Die Wachstumsrate, die zuvor unter fünf Prozent gelegen hatte, vervielfachte sich auf mehr als 20 Prozent.

Treiber der Entwicklung war ein personell verstärktes und unternehmerisch denkendes Management, das mit den Wertsteigerungshebeln von Industrieunternehmen eng vertraut ist. Die beiden zentralen Wertsteigerungshebel bestanden in der Internationalisierung des Vertriebs sowie in der Übertragung der Technologie auf neue Anwendungsgebiete.

Als wichtigen Erfolgsfaktor betrachten wir auch die unternehmerische Beteiligung des Managements: Im Rahmen eines Management-Buy-outs wird der Manager zum Miteigentümer. Dies stärkt seine Glaubwürdigkeit im operativen Geschäft und fördert ein gesundes unternehmerisches Handeln. Bei Lewa wurde zudem das Prinzip Verantwortung verstärkt, indem auch auf der zweiten und dritten Führungsebene ein Beteiligungsprogramm eingeführt wurde.

Der erfolgreiche Verkauf

Wenn für ein Unternehmen zur selben Zeit verschiedene passende Verkaufsoptionen bestehen, ist das eine besonders komfortable Situation. Bei Lewa war dies der Fall: Aufgrund seiner Entwicklung und Positionierung war das Leonberger Unternehmen gleich für mehrere strategische Investoren ein attraktiver Erwerbskandidat. Nach entsprechenden Verhandlungen fiel die Entscheidung auf den Wunschkandidaten des Lewa-Managements, die japanische Nikkiso Co., Ltd. Damit hat Lewa in Zukunft einen optimalen Zugang zum weltweiten Markt und kann sich im Rahmen der neuen Strukturen sehr gut weiterentwickeln.

Management

Lewa-CEO Bernd Stütz im Interview

Wenige Monate nach dem Gesellschafterwechsel stieß Bernd Stütz in das Führungsteam von Lewa. Und mit ihm kamen internationale Erfahrung, neue Impulse und Mut zur dynamischen Entwicklung. Die Menschen im Unternehmen nahmen die neue Philosophie rasch auf. Ein Rückblick.



Lewa 2005, Lewa heute – was sind die größten Veränderungen nach vier Jahren Private-Equity-Einfluss?

Stütz: Drei Punkte sind wesentlich: Wir sind von einem Pumpenhersteller zu einem Lösungsanbieter geworden – das macht uns wertvoller, weil wir weniger austauschbar sind. Lewa war stets wirtschaftlich erfolgreich, wir haben uns aber deutlich verbessert – das ist wichtig, um zum Beispiel Krisen besser überstehen zu können. Und wir stehen auf mehr Beinen als zuvor – das eröffnet neue Wachstumsmöglichkeiten. Ohne den Impuls, der mit dem Gesellschafterwechsel ausgelöst wurde, hätten wir diese Veränderungen nicht – auf jeden Fall nicht in diesem Ausmaß – erreicht.

Was genau löste denn der Einstieg der Investoren aus?

Stütz: Lewa war ein solides schwäbisches mittelständisches Unternehmen. Es hat sich zuallererst auf die Entwicklung seiner Produkte konzentriert, war aber wenig ehrgeizig und hat viele Potenziale „links liegen lassen“. Die neuen Gesellschafter haben mit ihren Fragen zu Strategie und Geschäftsplanung einen Kulturwandel initiiert ...

... den die Geschäftsführung umsetzen musste?

Stütz: Dr. Höhler, mein Kollege in der Geschäftsführung, und ich mussten nicht zum Jagen getragen werden. Als ich gemeinsam mit den Finanzinvestoren zu Lewa gekommen bin, haben wir schon erkannt, dass es Lewa gut tun würde, nicht nur die Technologie im Blick zu haben, sondern Markt- und Kundenorientierung stärker in den Vordergrund zu rücken.

Wie ist das gelungen?

Stütz: Wenn man alles so weitermacht wie bisher, erreicht man keine neuen Ziele. Das heißt: Wir mussten Prozesse verändern. Und

um einen solchen Kulturwandel zu gestalten, mussten wir auch in Teilen einen Wechsel im Management vollziehen. So etwas geht mit einem Finanzinvestor als Gesellschafter wohl leichter als in einem familiengeführten Unternehmen. Die neuen Kollegen, die wir eingestellt haben, betrachten Lewa als „ihr“ Unternehmen, das sie besser machen wollen. Wir wollten hungriger werden, Dinge angehen, die bei Lewa vorher nicht gemacht wurden.

Zum Beispiel?

Stütz: Unsere Pumpen können sehr gut in der Öl- und Gasindustrie eingesetzt werden. Um dort erfolgreich zu sein, muss man aber an Ort und Stelle mit Vertrieb und Service vertreten sein. Also haben wir unsere Präsenz auf den Weltmärkten erhöht und sind „aggressiver“ an Projekte rangegangen. Wir haben gesagt: Wenn wir ein besonderes Know-how haben, müssen wir daraus ein Geschäft machen. Wir müssen unser Know-how in weiteren Märkten anbieten, und wir müssen Kunden aus neuen Industrien dafür interessieren.

Wie haben Sie das geschafft?

Stütz: Das ging natürlich nicht über Nacht, sondern war das Ergebnis eines systematischen Strategieprozesses „Lewa FIT“, dessen einzelne Bestandteile wir auf 184 Seiten aufgeschrieben haben. Ich habe gesagt: Wir haben bei Lewa mehr als 100 Ingenieure, haben hier nur gut ausgebildete Mitarbeiter – das ist eine gute Basis. Es gab ein großes ungenutztes Potenzial im Unternehmen. Um das zu heben, haben wir die Zusammenarbeit im Unternehmen über viele kleine Projekte verändert.

Was war besonders wichtig?

Stütz: Entscheidend war, dass wir die Kommunikation grundlegend neu gestaltet haben, und zwar auf allen Ebenen. Nur so ist es ge-

lungen, das brachliegende Potenzial in der Belegschaft zu heben. Wir reden viel mehr miteinander, auch und gerade über Abteilungsgrenzen hinweg. Der Betriebsrat erhält mehr Informationen, als er überhaupt verlangt hat. Ich selbst verbringe ganze Tage mit unseren Auszubildenden, gehe auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu.

Aus „Gut, dass wir miteinander gesprochen haben“ entstehen aber noch kein zusätzlicher Umsatz und kein Mehr an Gewinn ...

Stütz: Richtig. Aber die Basis dafür ist gelegt. Anfang 2006 haben wir zum Beispiel sogenannte Profit-Teams gegründet: Jeweils zwei oder drei Mitarbeiter schauten sich eine ganz bestimmte Kostenart in unserem Unternehmen an mit der Frage: Wie können wir diese Kosten dauerhaft senken? Das klappt nur, wenn Sie Brainstorming zulassen, wenn man eine offene Kommunikationskultur hat, die Fragen erlaubt und nicht alle Antworten vorgibt. Diese Teams gibt es auch heute noch. Neben der Kostensenkung, die wir damit erreicht haben, haben wir aber noch viel mehr gewonnen. Wir haben Mitarbeiter eingebunden, sie von Betroffenen zu Beteiligten gemacht. Das motiviert.

Diesen Gedanken haben wir auch auf die Produktion und Montage übertragen. Heute sind dort Mitarbeiter in der Produktion für einen Auftrag komplett verantwortlich – vom Zusammenstellen der Teile über die Montage bis zur Funktionsprüfung. Das stärkt das Verantwortungsbewusstsein.

Viel Wert legen wir auf Qualifikation. Im Rahmen von „Lewa-Fit“ haben wir die Lewa-Akademie gegründet – ein einfacher, aber wirkungsvoller organisatorischer Überbau für Schulungen und Seminare. Die hohen Ausgaben dafür betrachten wir als ausgesprochen nützliche Investitionen. Früher gab es im Unternehmen fünf laufende Kurse, heute 50. Jeder unserer Mitarbeiter hat einen „Passport to Quality“ – jede Schulung wird darin bescheinigt, und bei Erreichen bestimmter Stempel gibt es einen zusätzlichen Bonus.

Welchen Beitrag zum Erfolg haben die Finanzinvestoren geleistet?

Stütz: Sie legen großen Wert auf hohe Transparenz und eine sehr stringente Unternehmensführung – die neue Corporate Governance, die Finanzinvestoren etablieren, hilft der Unternehmensentwicklung. Ein anderer wichtiger Beitrag ist eine Folge ihres Geschäftsmodells: Der Unternehmenserwerb unter Einsatz von Fremdfinanzierung setzt voraus, dass ausreichend Liquidität geschaffen wird, um die finanziellen Verpflichtungen erfüllen zu



können. Das diszipliniert und hat hier zum Beispiel dazu geführt, den Fokus zu verändern und das Working Capital dramatisch zu verbessern. Allein das steigert die Effizienz.

Druck der Investoren also als Erfolgsgeheimnis?

Stütz: Nein, ganz und gar nicht. Die Gesellschafter haben uns unterstützt, um unsere Strategie umsetzen zu können. Sie haben keine laufende Ausschüttung verlangt. Wir hatten stets die Mittel, die wir zum Beispiel zur Internationalisierung des Vertriebs benötigten. Wir konnten eine Gesellschaft in Norwegen und Nordamerika kaufen und Gemeinschaftsunternehmen gründen, etwa in Asien. Unseren F&E-Aufwand haben wir kräftig erhöht und in die Entwicklung neuer Produkte investiert. Und über die Investitionen in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter habe ich ja schon gesprochen. Außerdem haben wir die Anzahl der Mitarbeiter in dieser Zeit um 40 erhöht. Die Investoren haben uns zu 100 Prozent unterstützt, aber sie haben sich nicht in das operative Geschäft eingemischt.



Vor jeder Investition steht eine umfassende finanzielle, strategische und kommerzielle Analyse. Dazu gehört auch die Diskussion der strategischen Planung mit dem Management, das wir als Finanzdienstleister beraten und begleiten wollen. Uns verbindet ein gemeinsames Ziel: das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Sie haben ja selbst sowohl in Konzernunternehmen, in familiengeführten Unternehmen und nun für Finanzinvestoren gearbeitet. Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Unterschiede?

Stütz: In Konzernen geht es oft um Politik, man muss interne Strömungen beachten, gefällig sein – das erfordert oft Umwege. In Familienunternehmen, mit dem Unternehmer an der Spitze, läuft es oft weniger gut als möglich. Nach meiner Erfahrung vereinen Finanzinvestoren gute Elemente aus beiden Welten: die systematische Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg und den unbedingten Fokus auf die einzelne Einheit, im Grunde echtes Unternehmertum.

Welche Rolle hat es für Ihr Wirken gespielt, dass Sie selbst an Lewa beteiligt waren?

Stütz: Ich hätte mich ohne Kapitalbeteiligung zu – sagen wir: 95 Prozent – nicht anders verhalten. Aber es hat meine Rolle und meine Glaubwürdigkeit gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern außerordentlich gestärkt. Es hat den Leuten schon gefallen, dass wieder jemand an der Spitze steht, der eigenes Geld riskiert mit dem, was er tut und so auch anderen abverlangt. Als Buy-out-Manager ist man eben nicht nur Geschäftsführer, sondern geschäftsführender Gesellschafter – ein wichtiges Signal.

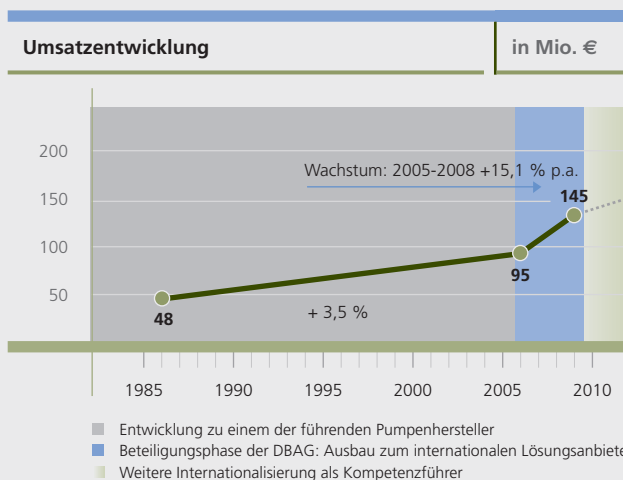
Wie sehen Sie Lewas Zukunft unter dem Dach des neuen Eigentümers?

Stütz: Ich bin sehr, sehr zuversichtlich. Lewa hat nun die Chance, eine klare Marktführerschaft als Anbieter anspruchsvoller Dosierlösungen zu erlangen.

Das klingt sehr optimistisch.

Stütz: Ja, aber wir haben auch allen Grund zur Zuversicht. Lewa hat einen enormen Effizienzsteigerungsprozess hinter sich, initiiert und beschleunigt durch die Finanzinvestoren. Wir können nun viel souveräner auftreten. Die Erfahrungen, die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Prozess erworben haben, haben sie und damit das ganze Unternehmen gestärkt. Das hat der Verkauf ganz deutlich gezeigt: Alle Interessenten, die mit uns gesprochen haben, waren nicht nur beeindruckt von den harten Faktoren, also von unseren Produkten, unserer Marktpräsenz und so weiter. Auch die weichen Erfolgsfaktoren – etwa eine ausgefeilte Strategie, eine funktionierende Kommunikation im Unternehmen, eine solide Ausbildung, der Fokus auf Mitarbeiter – haben einen hohen Wert. Der hat sich übrigens auch im Preis niederschlagen.

Lewa: Basisdaten	
Geschäftstätigkeit	Entwicklung und Produktion leistungsfähiger Dosier- und Prozessmembranpumpen
Sitz	Leonberg/Deutschland
Gegründet	1952
Tochtergesellschaften	mehr als 15 weltweit
Vertrieb	In 90 Länder
Mitarbeiter	700 weltweit, davon 400 am Stammsitz
Umsatz	2008: 145 Millionen Euro
Strategischer Fokus	Internationales Wachstum



Lewa hat sich in den vergangenen vier Jahren weiterentwickelt – vom Pumpenhersteller zum Lösungsanbieter. Mit dem Anlagenbau haben wir eine neue strategische Ausrichtung erreicht. In Nikkiso haben wir nun einen für unsere Vorstellungen zugänglichen Partner.

Was bedeutet das konkret?

Stütz: Mit unserem neuen Gesellschafter sprechen wir zum Beispiel darüber, Produkte und deren Produktion aus Japan hierher nach Leonberg zu verlagern. Wir wären dann im Konzern einziger Produzent von Membranpumpen. Durch Nikkiso, unseren neuen Gesellschafter, schließen sich Lücken im Vertriebsnetz: Wir erhalten Zugang zum japanischen Markt und zu den angrenzenden Ländern – ein enormes Potenzial. Und: Über unser weitverzweigtes Vertriebsnetz können wir nun das gesamte Nikkiso-Programm anbieten – das erhöht unsere Attraktivität enorm. Es mag abgedroschen klingen, aber ich sehe hier eine Situation, in der es nur Gewinner gibt.

Standort Leonberg

Lewa, ein wichtiger regionaler Wirtschaftsfaktor

Melodie und Text der Warteschleife der städtischen Telefonanlage geben die Grundstimmung vor: „In Leonberg kann man froh und glücklich sein ...“, klingt es, bevor man mit einem Oberbürgermeister ins Gespräch kommt, der mit Argusaugen über die Wirtschaftsstruktur seiner Stadt wacht. Rund 45.000 Einwohner hat die Kreisstadt vor den Toren Stuttgarts. Mehr Einwohner verlassen die Stadt täglich zum Arbeiten als in sie hineinkommen, um dort ihr Einkommen zu verdienen. Lewa ist unter den produzierenden Unternehmen das zweitgrößte in der Stadt. Da schaut ein verantwortlicher Politiker genau hin, wenn der Eigentümer wechselt. Es geht um Arbeitsplätze, das Lehrstellenangebot, nicht zuletzt um Steuereinnahmen.

„Ich habe damals der Belegschaft gesagt, dass der Verkauf an die Deutsche Beteiligungs AG eine gute Lösung für das Unternehmen ist“, berichtet Bernhard Schuler, der unumwunden auch von seiner anfänglichen Skepsis spricht: Lewa sei die erfolgreichste Unternehmensgründung der Nachkriegszeit, erinnert sich der (parteilose) Oberbürgermeister an die Erfolgsgeschichte. Aber erstens sei der Verkauf des Unternehmens erwartet worden, weil es in der Unternehmensfamilie keinen Nachfolger gegeben habe. Und zweitens habe der Erfolg Lewas nach dem Gesellschafterwechsel schnell die Zweifel beseitigt. „Die Gesellschafter eines Familienunternehmens sind mir als Oberbürgermeister im Regelfall als Ansprechpartner natürlich angenehmer – man kommt rasch zum Wort, das gilt“, so Oberbürgermeister Schuler. „Aber das war bei Herrn Stütz auch so: Auf sein Wort war Verlass.“



Oberbürgermeister Bernhard Schuler freut sich, dass sich Lewa von seiner Kreisstadt aus im globalen Wettbewerb erfolgreich behaupten kann.

Mitarbeiter

Durch Mitarbeit Mut zur Veränderung

Mal sehen, was da kommt.“ Abwartend, so beschreiben die beiden Betriebsräte ihre Reaktion im Sommer 2005, nachdem festgestellt, dass zwei Finanzinvestoren künftig Gesellschafter ihres Arbeitgebers sein würden. Ja, es habe Ängste unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegeben, berichtet Bernhard Holland, den seine Kollegen zum Vorsitzenden des Betriebsrats gewählt haben. Selbstverständlich sei auch das Wort „Heuschrecke“ gefallen, ergänzt Stellvertreterin Andrea Bräunig. Denn: „Die Deutsche Beteiligungs AG war für uns ein unbeschriebenes Blatt, wir konnten sie nicht einschätzen.“

Das hat sich geändert. „Ich betrachte die Geschichte im Rückblick positiv“, räumt Betriebsrat Holland jetzt, 2009, freimütig ein. Man darf ihm zutrauen, dass seine Einschätzung fundiert ist. Holland blickt auf mehr als zwei Jahrzehnte Betriebszugehörigkeit zurück und kann gewiss beurteilen, was sich mit dem Gesellschafterwechsel und dem damit verbundenen Wechsel in der Geschäftsführung im Unternehmen verändert hat. „Wir wurden erstmals mit Zahlen versorgt, es gab eine ganz neue, andere Form der Kommunikation“, erinnert sich Holland. „Wir wussten nun, wo wir stehen.“

Man habe sich von dem neuen Wind durchaus begeistern lassen. Schulungen und Qualifizierungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hätten plötzlich einen ganz neuen Stellenwert bekom-



Als Gesellschafter schaffen wir die Voraussetzungen, dass unsere Portfoliounternehmen allen Anspruchsgruppen gerecht werden können. Mit unserem Kapital erhalten Management und Mitarbeiter unserer Beteiligungen den Handlungsspielraum, um ihre Leistungen entfalten zu können. Mit ihrem Einsatz schaffen sie ein Unternehmen, das seine Produkte und Leistungen erfolgreich am Markt verkaufen kann – so werden Arbeitsplätze sicherer.

ung



Bernhard Holland und Andrea Bräunig, Betriebsräte bei Lewa

Vertrauen gewinnen und motivieren: durch Transparenz, Mitwirkung und Beteiligung am Erfolg

men, hebt Andrea Bräunig hervor, die neben ihrer Betriebsratsstätigkeit im Projekt Lewa-Fit an Planung und Durchführung von Workshops mitwirkt. Auch sie hat mit mehr als 20 Jahren den größten Teil ihres Berufslebens bei Lewa verbracht. Das klassische Vorschlagswesen etwa, so berichtet sie, habe lange vor sich hinge-

dümpelt. Unter der neuen Ägide seien dann die Ideen und Vorschläge aus der Belegschaft systematisch in Entwicklung, Produktion und Vertrieb eingeflossen. „Das tut dem Unternehmen gut.“

„Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nun auch die Arbeitsprozesse beeinflussen“, hebt Betriebsrat Holland hervor: Über den Abteilungsrand zu blicken und sich kennenzulernen, etwa in einem der zahlreichen Workshops, sei ebenfalls eine durchaus vorteilhafte Neuerung.

Wenn er hingegen von „klaren, sehr anspruchsvollen Jahreszielen“ spricht, die 2006 erstmals vorgegeben worden seien, spürt man noch etwas von dem damaligen Unbehagen ob so vieler Veränderungen. Für langjährige Mitarbeiter sei der Wechsel von der Familiengesellschaft zur Beteiligung eines Finanzinvestors schon eine große Umstellung gewesen. Dem Unbehagen folgten Veränderungen – positive: Als „Ansporn“ sehe er die Ziele heute, stellt Holland fest. Beigetragen dazu hätten auch die Prämien, die für alle nach den beiden besonders guten und für die Entwicklung insgesamt sehr hilfreichen Boomjahren 2007 und 2008 nach dem Erreichen der Ziele gezahlt worden seien.

Mit dem Wort „Heuschrecke“ können die beiden Arbeitnehmervertreter im Zusammenhang mit ihrem Arbeitgeber aber nichts anfangen: „Eine entsprechende Mentalität haben wir hier nicht kennengelernt.“

1952

Aufbruch: Die beiden Ingenieure Herbert Ott und Rudolf Schestag gründen das „Ingenieurbüro LEWA“ LEonberger WASSeraufbereitung. Schon bald lautete ihr Konzept „Die maßgeschneiderte Dosierpumpe“.

1962

Mehr als 100 Mitarbeiter: Lewa beliefert mit seinem Lieferprogramm bereits wesentliche Teile Europas und Überseeeländer wie die USA.

1972

Abschluss eines erfolgreichen Jahrzehnts: Die Entwicklung von ausgefeilten Membrandosierpumpen beschert dem Unternehmen innerhalb von 10 Jahren eine Verdreifachung des Umsatzes.

1950

1655

1960

1965

1970

1975

Märkte

Mit System Maßstäbe setzen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Marktpositionierung. Lewa entschied sich für die anspruchsvollste Variante: Technologiegetrieben suchte das Unternehmen für seine Kunden immer wieder die beste Individuallösung – und setzte damit stets aufs Neue Maßstäbe. Davon zeugen auch die vielen Lewa-Patente, die für die Entwicklung von Dosierpumpen richtungsweisend waren.

Nach 57 Jahren erfolgreicher Firmenentwicklung ist Lewa heute mit seinen Prozessmembranpumpen und Dosieranlagen auf allen relevanten Märkten der Welt zu Hause. Zugleich bedient das Unternehmen ein breites Branchenspektrum. Und schaut man in die Zukunft, dann ist ein Ende der erfolgreichen Entwicklung noch nicht abzusehen.

Das Rezept für diesen Erfolg ist einfach: Lewa betrachtet seine Märkte als ständige Aufforderung zum Besserwerden. Der Markt – und das heißt, der Kunde – stellt eine Aufgabe, und Lewa erarbeitet eine Lösung. Das flexible Baukastensystem liefert Serienbaugruppen als Basis dafür – das spart Kosten. In Maßarbeit erfolgt dann die Anpassung an unterschiedliche Prozess- und Fluidanforderungen. Lewa definiert Kundennutzen aber nicht nur in technischen Merkmalen und einem hohen Qualitätsanspruch.



Erstklassiger Service, weltweite Präsenz und ein internationales Projektmanagement gehören dazu.

Öl, Gas und Chemie, dies sind die historischen Kernmärkte, aus denen heraus sich Lewa entfaltet hat. Damit zum Beispiel an den weltweiten Förderstandorten Mineralöl und Erdgas gefördert werden können, pumpen Lewa-Systeme entsprechende Fluide und Additive bis zu 10.000 Meter in die Tiefe. Die Systeme helfen auch, Korrosion bei Förderprozessen zu vermeiden.

Längst sind zu den klassischen Märkten neue hinzugekommen wie die Pharma-, Kunststoff-, Wasch- und Reinigungsmittelindustrie. Aber auch die Getränke- und Nahrungsmittelindustrie kommt ohne die Produkte von Lewa nicht mehr aus: Farbstoffe, Aromen und andere Nahrungsmittelkomponenten müssen heute zuverlässig transportiert und auf exakte Mengenverhältnisse miteinander vermischt werden. Zentrales Leistungskriterium ist dabei die Prozesssicherheit, denn ein Systemversagen würde hohe Folgekosten auslösen.

1982

Gelungener Abschluss des Reengineering-Prozesses: Lewa entwickelt sich in den 70er-Jahren technologisch fortwährend weiter und ersetzt zu Beginn der 80er eine Technologie durch eine grundsätzlich neue Baureihe.

1992

Auf breiterem Fundament: Inzwischen beruht der Erfolg auf Prozessmembranpumpen, Systemtechnik und Service. Neben eigenen Produkten vertreibt Lewa auch Produkte anderer Hersteller.

2002

Ein halbes Jahrhundert: Lewa ist mit Vertriebsgesellschaften und Vertretungen weltweit in mehr als 60 Ländern vertreten. Man setzt sich ein neues Ziel: „The Technology Advantage“, die Technologieführerschaft.

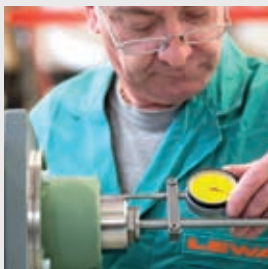
1980

1985

1990

1995

2000



Große Relevanz haben Lewa-Produkte in der Pharmaindustrie: Weltweit wird heute kein Insulin produziert, an dem nicht Lewa-Technologie beteiligt ist. Spezielle Dosiermembranpumpen stellen sicher, dass die Herstellung des Stoffs zur Senkung des Blutzuckerspiegels bei Diabetes frei von Verunreinigungen bleibt.

Auch im Zukunftsmarkt Energie und Umwelt spielt das Leonberger Unternehmen längst entscheidend mit: So sind die Lewa-Erzeugnisse an der Produktion von Biokraftstoffen ebenso beteiligt wie an der Verpressung und dem Transport von CO₂ in unterirdische Lager. Dabei müssen die Pumpen bzw. Systeme mit Drücken von bis zu 1.200 bar und Temperaturen von bis zu 150 Grad Celsius umgehen.

„Creating Fluid Solutions“ – unter diesem Motto nimmt Lewa sein Erfolgsprinzip mit in die Zukunft. Und die liegt nach der Übernahme durch Nikkiso mehr denn je auf den Weltmärkten.

Eine „phantastische Zeit“ und eine „tolle Erfahrung vor dem Ruhestand“ – **Dr. Reinhard Dechow** klingt geradezu begeistert, wenn er über den Gesellschafterwechsel in der Lewa GmbH 2005 berichtet. Die bisherigen Eigentümer – die Frau des verstorbenen Unternehmensgründers Herbert Ott und deren beiden Töchter – hatten für ihr Unternehmen damals einen neuen Eigentümer gesucht, der die Unabhängigkeit sicherte. Der Ingenieur Dechow hatte das Familienunternehmen seinerzeit geführt. Er wirkte maßgeblich daran mit, dass Lewa neue Gesellschafter bekam – Gesellschafter, die, wie er es ausdrückt, „Verständnis für Maschinenbauunternehmen haben, Mut zu Veränderungen aufbrachten und die Geschäftsentwicklung angeregt haben“. Zunächst noch zwei Jahre als Mitglied der Geschäftsführung und dann im Beirat hatte auch er nach dem Verkauf einen wichtigen Anteil an der strukturellen Weiterentwicklung des Unternehmens.

„German Engineering“ – das sind Geschäftsmodelle im Maschinenbau, in der industriellen Automatisierung oder in der Automobilzulieferung, die auf herausragenden Ingenieurleistungen gründen. Auf diesem Feld kann die Deutsche Beteiligungs AG aufgrund ihrer Erfahrung unternehmerische Risiken besonders gut kalkulieren und wirtschaftliche Potenziale abschätzen.

September 2005
Gesellschafterwechsel: Im Rahmen eines Management-Buy-outs übernimmt eine Investoren-Gruppe unter der Führung der DBAG das Familienunternehmen von der Frau des verstorbenen Unternehmers Herbert Ott und deren Töchtern.

2005

Kunde

Auch der Service muss weiter stimmen

A

Is System- und Lösungslieferant besitzt Lewa für viele Kunden eine nicht unerhebliche Bedeutung. Entsprechend

aufmerksam wurde die neue Eigentümerstruktur auch auf der Abnehmerseite beobachtet. Lewa nutzte die Veränderungen, und festigte die Kundenbeziehungen durch Leistung.



Eine Raffinerie funktioniert ohne Pumpen nicht. Und manches, was dort durch Rohre fließt, darf das geschlossene System nicht verlassen, weil es gefährlich für Mensch und Umwelt ist. Stephan Almasy ist als „Senior Expert for Rotating Equipment“ der österreichischen OMV AG deshalb schon seit vielen Jahren mit Lewa-Produkten vertraut. Die ersten wurden geliefert und eingebaut, kurz nachdem der Ingenieur in dem Energiekonzern begonnen hatte. Das war vor 35 Jahren. Zwar sind inzwischen, nach mehr als drei Jahrzehnten, die ersten Lewa-Pumpen ersetzt. Auf Technologie und Qualität der Produkte aus Leonberg setzt Almasy noch immer, wenn es um heikle Aufgaben geht.

Die Beteiligung der DBAG hat er sehr aufmerksam beobachtet: „Die Service-Kompetenz ist für uns ausgesprochen wichtig. Mitunter ändert sich die Qualität, wenn ein neuer Eigentümer kommt.“ Der Gesellschafterwechsel 2005 sei aber ein „ruhiger Übergang“ gewesen, „ohne negative Veränderungen für uns“, berichtet Stephan Almasy. Die Zukunft sieht er positiv: Der neue Eigentümer werde wohl ebenfalls dafür sorgen, dass die Kunden und ihre Bedürfnisse ernst genommen würden, und, entscheidender, er biete nun ein größeres Produktprogramm an: „Uns kommt die breitere Marktpräsenz zupass.“

2007

Deutlicher wirtschaftlicher Erfolg:

Mit weltweit 600 Mitarbeitern in 16 Tochtergesellschaften kann Lewa seinen Umsatz innerhalb eines Jahres um 25% ausbauen. Das motiviert zu neuen Leistungen: Der internationale Ausbau soll fortgesetzt werden.

September 2009

Übernahme durch die Nikkiso Co., Ltd.:

Nach vier Jahren sehr erfolgreicher Ausbaurbeit ist Lewa ein attraktiver Kandidat, um unter der Führung eines strategischen Investors in die nächste Entwicklungsstufe zu gehen.

2010