



Foto: © Leuna-Tenside GmbH

**Produktionstürme von Leuna Tenside:** Nischenanbieter von Standardprodukten und Produzent kundenindividueller Spezialprodukte

# Hier stimmt die Chemie

Als Anbieter von Spezialtensiden für Produkte des täglichen Gebrauchs bewegt sich Leuna-Tenside in einer Marktnische. Der Eigenkapitalinvestor VR Equitypartner hat gemeinsam mit seinem Co-Investor nicht nur den Generationenwechsel bei dem Chemieunternehmen gestaltet, sondern auch ein Fundament für weiteres Wachstum geschaffen. VON **NORBERT HOFMANN**

**W**er zu Seife und Shampoo greift, wird dabei nicht unbedingt gleich an den Leuna-Industriepark in Sachsen-Anhalt denken. Doch abwegig wäre der Gedanke nicht. Die Leuna-Tenside GmbH gewinnt genau dort mithilfe chemischer Reaktionen aus Rohstoffen jene oberflächenaktiven Substanzen (Tenside), die Ausgangsstoffe für viele hautverträgliche Körperpflegemittel sind. Das Unternehmen hat zu dem Standort, früher Sitz der Leuna-Werke und damit des einstmals größten Chemiebetriebs der DDR, eine ganz besondere Verbindung. Es wurde 1995 durch einen Management Buy-out aus

den Leuna-Werken herausgelöst und ist unter Führung des damaligen Geschäftsführers und Hauptgesellschafters in eine starke Marktposition hineingewachsen. Als dann nach zwei Jahrzehnten die Nachfolgelösung anstand, wurden mit dem Einstieg einer Beteiligungsgesellschaft die Weichen wieder neu gestellt. „Wir haben seitdem viele Strukturänderungen umgesetzt und das Unternehmen profitabel für das weitere Wachstum positioniert“, sagt Geschäftsführer Dr. Steve Döring.

## Mehrere externe Optionen

Schon 1942 wurde in Leuna die weltweit erste Produktionsanlage zur Herstellung synthetischer Tenside in Betrieb genommen. Leuna-Tenside produziert heute unter anderem auch Substanzen für Wasch- und Reinigungsmittel, den Emulgator E30 für Haushalts- und Industrieanwendungen sowie Chlorparaffine unter anderem für Flammenschutzmittel. Entscheidend für den Markterfolg ist dabei, dass der Mittelständler sowohl als flexibler Nischenanbieter von Standardprodukten als auch als Produzent kundenindividueller Spezialprodukte ein

breites Nachfragespektrum abdeckt. Dieses Geschäftsmodell hatte der Alteigentümer über die Jahre entwickelt, als er sich 2015 nach einem Investor für den Generationenwechsel umsah. Ein Nachfolger aus der Familie kam nicht infrage. Der Verkäufer prüfte deshalb mehrere externe Optionen.

## Geschäftsmodell, Belegschaft, Sympathie

Nach Gesprächen mit verschiedenen Investoren entschied sich der Alteigentümer, seine Mehrheitsanteile an die zur genossenschaftlichen Finanzgruppe gehörende Beteiligungsgesellschaft VR Equitypartner (VREP) und deren Co-Investor zu veräußern. Entscheidend war, dass die beiden Investoren das Geschäftsmodell weiterentwickeln und gleichzeitig die Belegschaft stabil halten wollten. Nicht zuletzt spielte auch die persönliche Sympathie zwischen Verkäufer und Investor eine wichtige Rolle. Leuna-Tenside seinerseits passte sehr gut zum Anforderungsprofil der Beteiligungsgesellschaft. „Das Unternehmen bot als Nischenanbieter mit starken Produkten und einer Belegschaft mit

## KURZPROFIL

### Leuna-Tenside GmbH

**Gründungsjahr:** 1995

**Branche:** Chemie

**Unternehmenssitz:** Leuna

**Umsatz 2017:** 53,3 Mio. Euro

**Mitarbeiterzahl:** knapp 130

**www.leuna-tenside.de**

dem gewissen Teamspirit viel Potenzial für weiteres Wachstum“, berichtet Joerg Sost. Als erfahrener Unternehmer und Beiratsvorsitzender von VREP hat er den Übergang von Eigentum und Geschäftsführung sowie die Weiterentwicklung von Leuna-Tenside aus dem Beirat heraus begleitet.

Das Kundenvertrauen weiter ausbauen und auch geografisch neue Märkte erschließen – an Ansatzpunkten für weiteres Wachstum mangelte es nicht. Um es umzusetzen, mussten zunächst aber die innerbetrieblichen

Strukturen an die Nachfolgesituation angepasst werden. „Ein immenses Wissen zur Firma, ihren Produkten und den Kundenbeziehungen war stark auf die Person des Alteigentümers fokussiert“, sagt Sost. Er schätzte den Input des Verkäufers sehr. Unter Leitung des neuen Geschäftsführers sollte mehr Freiraum für Eigeninitiative der Belegschaft entstehen. „Wir haben die Firmenkultur in eine Richtung verändert, in der die Mitarbeiter selbst Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen und mehr Entscheidungen treffen können“, erläutert Ge-

schäftsführer Döring. Gleichzeitig half die Professionalisierung der Vertriebsstrukturen, das profitable Wachstum voranzutreiben.

### Neuer Investor aus den USA

Insbesondere die internationale Expansion steht im Vordergrund. So will Leuna-Tenside den Kernmarkt Europa noch stärker über die DACH-Region hinaus beliefern. Dabei winkt neben Ländern wie Italien und Frankreich vor allem in Osteuropa noch viel Potenzial. Parallel dazu soll das Geschäft in Asien und da insbesondere in Japan weiter ausgebaut werden. Zusätzliche Chancen im internationalen Geschäft eröffnen sich nun mit einem neuen Eigentümer. Im November 2018 hat die in den USA ansässige Vantage Specialty Chemical Holdings, ein Anbieter von naturbasierten Inhaltsstoffen unter anderem für Personal Care- und Konsumprodukte, die Mehrheitsanteile von VREP sowie die des Co-Investors BIP Investment Partners übernommen. Dem Unternehmen bietet sich mit dem neuen Eigentümer jetzt ein besserer Zugang zum US-Markt ebenso wie ein Cross Selling-Potenzial. ■

redaktion@unternehmeredition.de



Foto: © Leuna-Tenside GmbH

**Arbeiter auf Produktionsanlage:** Die Mitarbeiter tragen selbst mehr Verantwortung.

## „Es gab immer Rückendeckung“

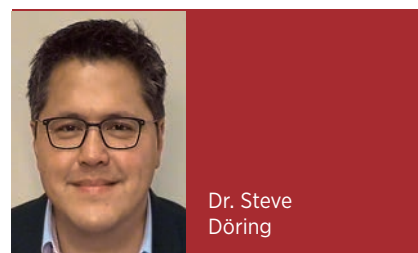
Interview mit **Dr. Steve Döring**, Geschäftsführer Leuna-Tenside GmbH

**Unternehmeredition:** Inwiefern sehen Sie an den internationalen Märkten Wachstumspotenzial?

**Dr. Döring:** In Europa, wo wir bislang 80 Prozent unserer Umsätze erzielen, sind unsere Produkte und unsere technologische Kompetenz bekannt. In den USA und in Asien ist das so noch nicht der Fall. Wir können deshalb dort durch entsprechende Marketing- und Vertriebsaktivitäten noch mehr Kunden gewinnen, wobei wir gleichzeitig auf die Weiterentwicklung unserer Technologie achten.

**Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und einem Private Equity-Haus?**

Die grundsätzliche Zielrichtung war ja vorgegeben. Über die aktuelle Performance und die anstehenden nächsten strategischen Ziele haben wir in den regelmäßigen Beirat-Meetings gesprochen. Für die Umsetzung war dann das Management-Team verantwortlich, das im Rahmen der Geschäftsordnung frei agieren konnte. Wir haben aber auch in Telekonferenzen mit VREP immer wieder Geschäftszahlen erörtert oder uns in persönlichen Meetings zu operativen Fragen ausgetauscht. Sehr angenehm war es dabei, dass uns auf Eigentümerseite ein fester Ansprechpartner zur Verfügung stand.



Dr. Steve Döring

**Wo lagen für Sie persönlich die größten Herausforderungen bei der Umsetzung der Nachfolge?**

Das war sicherlich die Frage, wie ich das Know-how des Alteigentümers integriere und wie ich parallel dazu eine neue, nicht auf ihn zugeschnittene Struktur einführe. Das ist nicht ohne gewisse Spannungen zu bewältigen. VREP als neuer Eigentümer hat mich dabei sehr unterstützt. Für das Management gab es mit Blick auf den notwendigen Wandel immer Rückendeckung. Heute wird im Unternehmen deutlich mehr kommuniziert und kooperiert als früher.