

Rauer Wind auf dem Lichtmarkt

Nach dem erfolgreich absolvierten Kraftakt der LED-Umstellung haben sich Lichtunternehmer endlich Rückenwind erwartet. Stattdessen bläst ihnen heute der zunehmende Preisdruck unerbittlich ins Gesicht. Martin Kanatschnig und Dr. Kurt Gerl vom Beratungshaus Aquin sprechen über Erfolgsbeispiele, die den widrigen Umständen trotzen.

► veröffentlicht in
ElektroWirtschaft -
Lightspecial,
Ausgabe 10/2019

► von:
Martin Kanatschnig und
Dr. Kurt Gerl
(Aquin & Cie. AG, München)

Investoren, die erstmals mit dem Lichtmarkt in Berührung kommen, bewegen stets zwei Fragen: 1. „Warum stellen auf der Light & Building über 2.000 Lichtunternehmen die gleichen Produkte aus?“ *Unsere Antwort:* Die Lichtindustrie ist immer noch regional geprägt und besteht aus unzähligen Anwendungsnischen. Während sich die regionalen Grenzen zunehmend auflösen, bleiben die Nischen bestehen. 2. „Wie erzielen manche Marktteilnehmer enorm hohe Gewinnmargen, während die breite Masse wirtschaftlich zu kämpfen hat?“ *Unsere Antwort:* Den Unterschied machen „Strategic Focus“ & „Operational Excellence“.

Gelingt es Herstellern, sich auf Nischen zu konzentrieren und Spezialprodukte zu entwickeln, kann das ein guter Weg aus der Preis-Kosten-Klemme sein. Werfen wir hierzu einen Blick auf Fagerhult, F.W. Thorpe und Glamox, die zu den größten Leuchtenunternehmen Europas gehören. Aufgrund ihrer Größe genießen sie zwar zweifellos Skalenerträge, beispielsweise im Einkauf, der Produktion und der Entwicklung. Marktseitig jedoch bleiben sie in kleinen, agilen Einheiten organisiert und verfolgen eine Mehrmarkenstrategie, um mit noch größerer Kundennähe und speziellerem Anwendungswissen in den einzelnen Regionen und Anwendungsfeldern erfolgreich zu sein. Diese drei Unternehmen erzielen im Schnitt eine EBIT-Marge von 13%.

Hiermit heben sie sich deutlich ab, nicht nur vom allgemeinen Durchschnitt des von kleineren Unternehmen dominierten Lichtmarktes, sondern auch von vergleichbar großen

Wettbewerbern, die relativ zentralistisch agieren und mit einer einzigen Hauptmarke viele unterschiedliche Märkte bedienen. Die durchschnittliche EBIT-Marge dieser beiden Vergleichsgruppen liegt jeweils bei nur 4%.

Für alle Lichtunternehmen gilt: das operative Set-up muss ständig überdacht werden. In den letzten Jahren haben wir rund 70 Leuchtenunternehmen und ihre Fertigungen besichtigt dürfen. Wir sahen hoch individualisierende Manufakturen, automatisierte Fertigungslinien für Großmengen, reine Sourcing-Modelle und ausgeklügelte „manufacturing footprints“, welche den Spagat zustande bringen, eine enorme Variantenvielfalt rein auftragsbezogen innerhalb von 5 Tagen industriell zu fertigen und zu liefern. Auch Händler versuchen hier und da mit eigenen Produktlinien ihre Margen aufzubessern. Den allgemeingültigen richtigen Ansatz gibt es nicht. Jedoch sind alle Wertschöpfungsmodelle einem rasanten Wandel unterlegen. Vielen Unternehmen fehlen jedoch das Kapital und die Erfahrung, um aus eigener Kraft die notwendigen Weiterentwicklungen anzustoßen.

Die Tempohärte im Lichtmarkt wird weiter zunehmen und die Zahl der M&A-Transaktionen anhaltend hoch bleiben, denn im Gruppenwindschatten radelt es sich schneller.



MARTIN KANATSCHNIG Mitbegründer und Vorstand

kanatschnig@aquin-cie.com

Martin Kanatschnig ist spezialisiert auf den Kauf und Verkauf eigentümergeführter Unternehmen, Corporate Spin-Offs, Management-Buy-Outs sowie Wachstumsfinanzierungen. Als international erfahrener Bewertungsspezialist hat er bereits eine Vielzahl von Transaktionen erfolgreich betreut, 13 davon in der Lichtindustrie. Vor seinem Eintritt in das M&A-Geschäft in 2005 war Martin Kanatschnig bei Siemens Corporate Technology tätig.



DR. KURT GERL Senior Advisor

gerl@aquin-cie.com

Dr. Kurt Gerl ist seit 2009 Senior Advisor bei Aquin. Als ehemaliges Mitglied der Geschäftsführung der OSRAM GmbH verfügt Dr. Gerl über umfassende Erfahrungen und Einsichten in die weltweite Beleuchtungs- und Elektrotechnikbranche. Vor seinem Eintritt in die Geschäftsführung war er u.a. Leiter der Sparte Allgemeinbeleuchtung. Seine Expertise gibt Dr. Gerl in Form eines Lehrauftrages im MBA-Studiengang General Management der Hamburger Fern-Hochschule weiter.

ÜBER AQUIN

Aquin ist ein auf mittelständische, eigentümergeführte Unternehmen spezialisiertes M&A-Beratungshaus und steht für bankenunabhängige Corporate Finance Lösungen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, wachstumsbezogenen Kapitalerhöhungen, Spin-Offs, Akquisitionen und Unternehmensfinanzierungen.

AQUIN & CIE. AG, Schackstraße 1, 80539 München; Tel: +49 (0)89. 41 35 39 - 0
Vorstand: Martin Kanatschnig, Dr. Jürgen Kuttruff; Vorsitzender des Aufsichtsrats: Hans-Peter Metzler

www.aquin-cie.com