

HIGH LIGHT

Das Fachmagazin
der Lichtbranche

 **PORTRÄT**
Kevin Michael Rice

Forum

LED: Die Karten werden neu gemischt

Lichtplanung

Repräsentatives Licht

Titel: Silver Tower s.32

Interview: Ulrich Schumacher

Sonderdruck

LED: DIE KARTEN WERDEN NEU GEMISCHT

Die LED ist da. Es ist keine Frage mehr, ob oder wann sie kommen wird. Mit ihr verändern sich die Spielregeln in der Lichtbranche von Grund auf. Vor allem Unternehmensgröße und Kapitalausstattung werden zum überlebenswichtigen Erfolgsfaktor.

Eigentlich waren es ja gerade die kleinen Leuchtenunternehmen mit ganz wenigen kreativen Mitarbeitern und mutigen Chefs, die den LED-Boom in Bewegung gebracht haben. Es waren die flexiblen „Tüftler“-Firmen, die mit den neuen Lichtquellen experimentiert haben. Einige werden jetzt mit dem Siegeszug der LED-Technologie groß. Aber natürlich nicht alle. So mancher blieb auf der Strecke und so manch anderer wird voraussichtlich noch in schwierige Fahrwasser geraten. Denn jetzt wird das LED-Geschäft langsam erwachsen und damit ändern sich die Spielregeln grundlegend.

Dominanz von LED-Lösungen in (fast) allen künftigen Lichtenwendungen

Erinnern Sie sich noch, wie es angefangen hat? Kleine, magere Lichter im Schalter, die Glühlampen ersetzten. Auf der Light & Building im Jahr 2010 war der „Running Gag“: Dort, wo es dunkel ist, sind LED-Leuchten ausgestellt. Schon 2012 waren auf der Messe in Frankfurt fast alle Leuchten mit LEDs bestückt und in diesem Jahr wird es ebenso sein, und obendrein richtig hell. Waren es noch bis vor wenigen Jahren spezifische Anwendungen, bei denen die LED dominiert hat, sehen wir sie heute in allen Gebieten auf dem Vormarsch. Blieben in den vergangenen Jahren die tatsächlichen Absatzzahlen deutlich unter den jeweiligen Prognosen der Institute und Experten zurück, so ging in 2013 der Zug richtig ab. Heute liegt

der Anteil der LED-basierten Leuchten im Schnitt schon bei etwa einem Viertel, bei Außenbeleuchtung bewegen wir uns sogar auf die Hälfte der Leuchten zu, die mit LEDs bestückt sind.

Nach oben springende F&E-Kosten

Wirklich profitieren können aber nur diejenigen, die die Nase in der LED-Technologie vorn haben. Jeder Leuchtenunternehmer hat schon schmerzliche Erfahrungen damit gemacht, dass die LED nicht eben nur eine andere „Lampe“ ist, so wie vor etwa 25 Jahren die Halogenlampe oder vor circa 20 Jahren die Metallhalogen-Lampe.

Zwei Faktoren spielen eine wesentliche Rolle dabei, wie kompetent man in der LED-Technologie ist: Erstens, der zeitliche Weg, den man auf der Erfahrungskurve bereits zurückgelegt, beziehungsweise durchlitten hat und zweitens, die bereits investierten, kumulierten und jährlichen LED-spezifischen F&E-Aufwendungen.

Die F&E-Aufwendungen haben sich seit 2006 sprunghaft nach oben bewegt. Verständlich, war doch eine neue Basistechnologie zu integrieren, wobei es nicht darum ging „statt eines Pferdes einen Motor vor die Kutsche zu spannen, sondern darum, statt einer Kutsche ein Automobil zu bauen“. Unglücklicherweise werden die F&E-Kosten aber noch Jahre überdurchschnittlich hoch bleiben, denn die LED-Technologie ist noch lange nicht in ihrem Reifestadium. So wird heute noch mindestens jedes Jahr eine

neue, verbesserte LED-Generation geboren, und die Leuchtenhersteller müssen ihre Produkte anpassen, um nicht ins Hintertreffen zu geraten – mit entsprechenden Konsequenzen für F&E.

Extreme Verkürzung der Produktlebenszyklen

Die Geschwindigkeit mit der sich die LED-Technologie samt Linsen, Treiber, Steuerungen etc. entwickelt, treibt die Leuchten-Generationen vor sich her. Sicherlich vereinfacht und etwas plakativ kann man feststellen, dass eine Leuchte (mit gewissen, kleineren Anpassungen) früher ihre 20 Jahre im Angebot war, während heute ein Produktlebenszyklus für Leuchten gerade mal so 2 Jahre dauert. Damit herrscht jetzt eine völlig neue Dynamik, aber ihr folgen enorm anwachsende Investitionen und Aufwendungen etwa für Formen, Werkzeuge und Vorrichtungen.

Beratungsbedürftigkeit der LED-Lösungen

Attraktive Produkte zu haben, ist eine Sache, sie erfolgreich zu vermarkten, eine zweite. Gerade die LED-Leuchten bieten neue, kreative Lichtlösungen, nicht nur einfach Raster-Maß, nicht nur hell. Mit ihnen kann man Energie und Kosten sparen und gleichzeitig Räume gestalten, Teil der Architektur sein, verschönern und demonstrieren, wie fortschrittlich man ist. Und das heißt: keine Standardlösungen, sondern häufig maßgeschneiderte Lösungen, mit dem entsprechend nötigen Beratungsbedarf. Den wiederum haben Vertriebsmitarbeiter zu leisten, die vielfach in der Zahl und Vorbildung nicht vorhanden sind. Und wiederum bedarf es beträchtlicher Vorinvestitionen in Personal und Ausbildung, die erst nach ein bis zwei Jahren (hoffentlich) ihre vollen Früchte tragen.

Anhaltend hoher Preisdruck

Wie bekannt, sind mit der Halbleiter-Lichttechnologie auch ganz neue Konkurrenten als Leuchtenanbieter aufgetaucht. Zum einen sind das Unternehmen, die aus der Halbleiterfertigung kommen, wie Samsung, LG, Seoul Semiconductors, Everlight, Cree oder Toshiba. Ihr Ziel ist die Vorwärtsintegration. Sie wollen nicht nur Zulieferer sein mit einem kleinen Vormaterial im

3. Glied, sondern aktiv den Markt mit einem erheblichen Wertschöpfungsanteil gestalten. Zum anderen kommen die Neuen aus verschiedenen Bereichen, wie OSRAM, das einen wesentlichen Teil seiner früheren Geschäftsbasis, nämlich den Lampenaustausch, schrumpfen sieht oder Hella, die ihre Lichtexpertise in breiterem Umfang nutzen wollen oder einige Elektronik-Distributoren (Distis), die ebenfalls eine Vorwärtsintegration anstreben. Gemeinsam haben die genannten Unternehmen, dass sie im Vergleich zu einem „normalen“ Leuchtenhersteller gigantisch groß sind und über entsprechende Geldmittel verfügen. Außerdem wissen sie, dass jetzt die Zeit ist, in der im neuen LED-Zeitalter die Plätze vergeben werden, und sie wissen, wie vorteilhaft es ist, aus der Pole-Position zu starten. Es liegt nahe, dass diese Unternehmen als „Konkurrenz-Kampfmittel“ mit Nachdruck den Preis einsetzen werden.

Das Geschäft wird immer internationaler

Mit dem erwähnten Eintritt koreanischer, taiwanischer, japanischer und US-amerikanischer Firmen bekommt der Marktplatz Leuchten naturgemäß eine internationale Dimension. Darüber hinaus schreitet die Internationalisierung auch aus anderen Gründen fort. Öffentliche Aufträge müssen europäisch ausgeschrieben werden. „Angestammte lokale Rechte“ auf einen Auftrag gibt es auch im privaten Bereich längst nicht

mehr. Leistungsstarke Mitbewerber aus Skandinavien, Polen, der Slowakei oder auch der Türkei sind längst präsent. Im Umkehrschluss bedeutet dies für „heimische Hersteller“, dass sie ebenso auf aussichtsreichen Märkten im Ausland auftreten müssen. Präsenz auf internationalen Märkten bedeutet jedoch wiederum Investitionen, geeignete Mitarbeiter, Messeteilnahmen, Werbung, fremdsprachige Kataloge und die Anpassung der Produkte an lokale Wünsche und Vorschriften. Jedenfalls kostet es eine Menge Geld, das kleinere Unternehmen normalerweise nicht so einfach aufbringen können.

Um sich den neuen Spielregeln anzupassen, werden operative Maßnahmen ergriffen. So wird das Produktportfolio gestrafft, um der explosionsartigen Erhöhung der Variantenzahl im Zuge des Technologiewechsels Herr zu werden. Die einen möchten dies durch Streichung kompletter Produktlinien und andere durch die Einführung einer aus der Automobilindustrie übernommenen Plattformstrategie erreichen.

Insbesondere bei Herstellern technischer Leuchten hoher und nun auch mittlerer Qualität wird der Vertrieb aufgrund der zunehmenden Projektlastigkeit und Komplexität des Geschäftes radikal umgebaut. Die traditionellen Wege über Handelsvertreter sollen verlassen und stattdessen eigene Vertriebskräfte aufgebaut werden. Da diesen Weg heute beinahe alle Leuchtenhersteller im genannten Segment gehen möchten,

herrscht ein reges Hauen und Stechen um qualifizierte Kräfte bei stetig steigenden Gehaltsniveaus.

Veränderungen der Wertschöpfungstiefe werden umgesetzt. Ist der Preis das bestimmende Kriterium, sollen die Fertigung in Deutschland reduziert und stattdessen verlässliche Zulieferer bspw. in Osteuropa, der Türkei oder Asien aufgebaut werden. Sind hingegen Flexibilität, Individualisierung und Liefergeschwindigkeit über Wohl und Wehe des Geschäftserfolgs entscheidend, stehen Investitionen in neue Maschinen und Anlagen an, um sich so vom Massenwettbewerb abheben zu können.

Das nötige Kapital lässt sich auf traditionellen Wegen kaum beschaffen

Diese und andere Schritte werden in aller Regel zu Beginn aus eigener Kraft, das heißt mit vorhandenen liquiden Mitteln versucht umzusetzen. Es gibt mittelständische Leuchtenhersteller in Deutschland, die über einen Kassenbestand in zweistelliger Millionenhöhe verfügen. Die große Mehrzahl genießt einen solchen Luxus jedoch nicht und muss in irgendeiner Form die Finanzierungskraft mit externen Partnern sicherstellen.

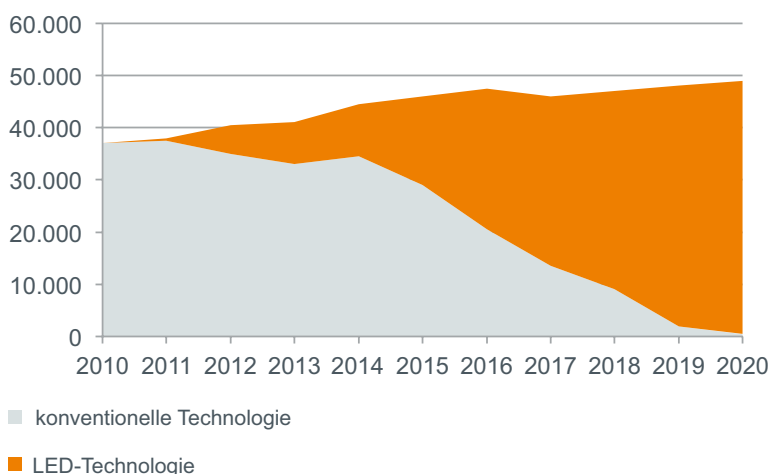
Waren in der Vergangenheit traditionelle Bankfinanzierungen ein gangbarer und erfolgversprechender Weg, so sind dieser Quelle für die meisten Leuchtenhersteller heute jedoch enge Grenzen gesetzt. Bildlich gesprochen finanzieren Hausbanken gerne Unternehmen, die Schienenfahrzeugen gleichen. Der Zug fährt den geplanten Weg, erreicht die vor ihm liegenden Stationen in erwarteter Reihenfolge und hält die Zeitvorgaben ein. Sollte es doch zu einer Entgleisung kommen, hat der Lokführer meist sein gesamtes Privatvermögen der Bank überschrieben.

Nur haben die beruflichen Anforderungen eines Lokführers mit jenen, die ein Unternehmer in der Lichtindustrie heute bewältigen muss, aber auch gar nichts gemein. In derselben Bildwelt bleibend sind es vielmehr jene eines Rallyepiloten. Das Ziel ist zwar definiert, die genauen Wege jedoch unklar, Zeitangaben mehr Wunsch als Plan und unvorhersehbare Ereignisse einzukalkulieren. Banken mögen keine Rallyes.

Die in der Geschichte der Lichtindustrie bisher noch nie da gewesene Markt-

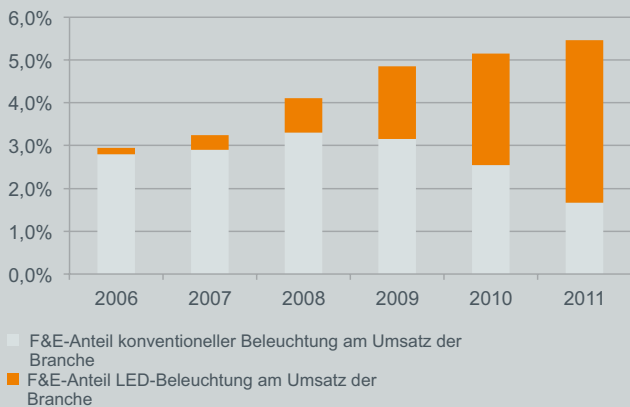
ENTWICKLUNG DES LED-ANTEILS BEI LEUCHTEN

(in Mio. Euro)



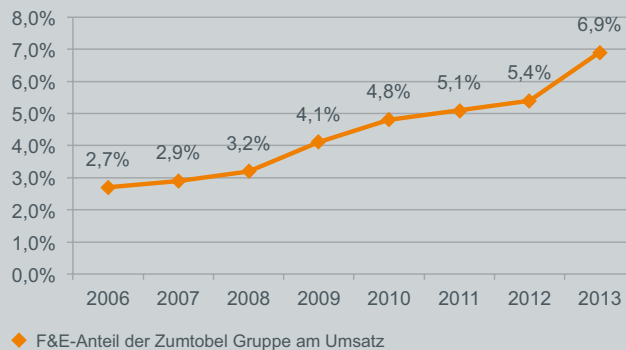
Quelle: Berenberg Bank, Präsentation bei „Strategies in Light“, Nov. 2013

F&E-ANTEIL AM UMSATZ IN DER LICHTBRANCHE



Quelle: Meno Treffers, Making LED light sources interchangeable

F&E-ANTEIL AM UMSATZ DER ZUMTOBEL GRUPPE



Quelle: Berenberg Bank, Präsentation bei „Strategies in Light“, Nov. 2013

dynamik erfordert jedoch eine Kapitalausstattung, die in ihrer absoluten Höhe und Rückzahlungsflexibilität den Geist des Unternehmertums atmet und nicht jenen einer risikozentrierten Behörde.

Nicht für die nötige Kapitalausstattung zu sorgen und mit angezogener Handbremse durch derartig radikale Marktumbrüche zu manövrieren, wäre äußerst riskant. Es geht nicht nur darum, die richtigen operativen Maßnahmen zu definieren, sondern insbesondere darum, diese auch möglichst schnell umsetzen zu können. Nur so kann man seinen Platz im sich neu strukturierenden Markt erobern und sichern.

Außergewöhnliche Rahmenbedingungen erfordern außergewöhnliche Maßnahmen

Limitierungen der eigenen Finanzkraft – ein Wettbewerbsnachteil, der oft nichts über die Qualität des Unternehmens aussagt – lassen sich mit der Hereinnahme von branchenaffinen Eigenkapitalgebern schlagartig beheben.

Wir beobachten, dass die Finanzierung über frisches Eigenkapital der geforderten Dynamik am besten gerecht wird. Bei der Hereinnahme eines Kapitalinvestors als Minderheitsgesellschafter (je nach Kapitalbedarf bis zu 49%) bleibt der Unternehmer zudem Hauptgesellschafter. Somit lenkt er weiterhin die Geschicke seines Unternehmens als Geschäftsführer, hat jedoch einen Gefährten an der Seite, der mit ihm das Risiko teilt.

Denkbare Partner sind auf Wachstumsfinanzierungen spezialisierte Fi-

nanzinvestoren, Family Offices wohlhabender Unternehmerfamilien oder auch öffentliche Beteiligungsgesellschaften. Der Kapitalgeber geht entweder eine unbegrenzte bzw. langfristige Partnerschaft mit dem Unternehmer ein („evergreen“) oder er plant mit ihm einen gemeinsamen Ausstieg nach der Realisierung des Wachstums in bspw. 5 – 10 Jahren.

Sollte der Unternehmer auch einen Teil seines heute im Unternehmen gebundenen Vermögens im Zuge des Einstiegs des Investors sichern und „über die Brandmauer bringen“ wollen, so kann zusätzlich zur Kapitalerhöhung auch ein Anteilsverkauf umgesetzt werden.

Wenn das Unternehmen eine Verbesserung seiner Positionierung anstrebt, die auch mit einer kräftigen Kapitalspritze nicht erreicht werden kann, so könnte die Bündelung der Kräfte mit einem industriellen Investor, d.h. mit einem anderen Leuchtenunternehmer, sinnvoll sein. Bei einem Verkauf an so einen sogenannten strategischen Investor können die Unternehmen gegenseitig profitieren, bspw. vom Kundenzugang in neue Märkte, Zugang zu einem spezifischen Produkt- oder Anwendungssegment oder aber zu technologischem Know-how. Meist fordert der strategische Investor jedoch 100% der Anteile.

Der Markt wartet nicht

Das Unangenehme, aber allen oben beschriebenen Effekten Gemeinsame ist, dass sie sich negativ auf die Kosten oder die Preise und damit schlussendlich auf

die Margen auswirken. Wenn man sich nicht nachhaltig in einer spezifischen, verteidigbaren Nische eingenistet hat, kann die „schöne, neue LED-Welt“ zu einer ernsthaften Bedrohung ausarten.

Kleinere und mittlere Unternehmen sind besonders betroffen, denn sie können die notwendigen erheblichen Aufwendungen weniger verkraften als große Konkurrenten, bei denen der gleiche Betrag in Prozent vom Umsatz naturgemäß weniger zu Buche schlägt. Überdurchschnittlich betroffen sind auch Leuchtenunternehmen mit einer starken traditionellen Verwurzelung. Was früher von Vorteil war, ist heute oft eine „Erb-last“. Hersteller ohne diese Vergangenheit tun sich da meist leichter.

Doch jetzt den Kopf hängen zu lassen und in Defaitismus zu verfallen, wäre die schlechteste Lösung. Neues Spiel – neues Glück! Jeder tief greifende Technologiewandel birgt neue Risiken – aber eben auch neue Chancen. Diese auszuloten, zu konkretisieren – und dann auch beim Schopf zu packen, darum geht es. Jetzt ist also die Zeit, über neue Strategien nachzudenken und richtungsweisende Entscheidungen zu treffen.

*Dr. Kurt Gerl / Martin Kanatschnig
Aquin & Compagnie AG, München
www.aquin-cie.com*

SONDERDRUCK

HIGHLIGHT - Das Fachmagazin der Lichtbranche

Ausgabe 3-4 2014