



# HALLO POLEN! CZEŚĆ NIEMCY!

## EIN BLICK AUF DIE HERSTELLER IN DEUTSCHLAND UND POLEN

In seiner neuen Studie zeigt das M&A-Beratungshaus Aquin aus München erneut überraschende Ergebnisse: Polens Leuchtenhersteller übertreffen ihre deutschen Wettbewerber in finanzieller Hinsicht klar. In diesem Artikel beleuchten die Autoren der Studie, Martin Kanatschnig, Dr. Kurt Gerl, Raphael Muth und Jana Dillmann, was sie untersucht haben und stellen die Ergebnisse vor.

### **Ist Deutschland, ist Westeuropa noch der richtige Standort, um Leuchten profitabel herzustellen?**

Wir spüren es täglich, der Leuchten-Markt ist hoch dynamisch und ausgesprochen wettbewerbsintensiv geworden. Während der Großteil der Consumer-Leuchten längst Westeuropa nach Osten, insbesondere nach China verlassen hat, sehen wir mittlerweile bei professioneller Beleuchtung einen ähnlichen Trend.

Doch auch in Europa gibt es Leuchtenfirmen, die sich guter Ergebnisse erfreuen und die schön wachsen. Vor etwa einem Jahr haben wir im Highlight Magazin einen Artikel veröffentlicht, nachdem uns aufgefallen war, um wie viel besser italienische Lichtunternehmen im Vergleich zu ihren deutschen Wettbewerbern abschneiden (Highlight 4/2024). „Die Italiener“ lagen in unserer Studie durchschnittlich bei einem EBITDA von 16% und deren Umsatz wuchs über den Beobachtungszeitraum von 5 Jahren um knapp 60%.

„Die Deutschen“ erwirtschafteten nur eine EBITDA-Marge von 9% und erzielten ein Wachstum von lediglich 10%. Das hat unsere Neugierde weiter angestachelt.

Während der Corona-Pandemie ist die Verletzlichkeit langer Lieferketten, z.B. nach China, deutlich geworden. Zudem steigen auch dort die Herstellungskosten spürbar an. Also haben wir uns in der näheren Umgebung umgesehen.

**Polen** etwa ist ein bedeutender Standort für die Lichtindustrie geworden. Wir kennen eine große Anzahl polnischer Lichtunternehmen aufgrund persönlicher Besuche. Was wir gesehen haben, sind gut ausgestattete Betriebe, engagierte Unternehmer und tüchtiges Fachpersonal. Polen ist zudem nah, schnell und leicht zu bereisen, ist Teil der EU und des Schengen-Raums.

Also haben wir wieder eine breite Zahlenbasis erarbeitet und die Fakten recherchiert. Und so sieht es aus: **Die polnischen Wettbewerber haben in den letzten fünf Jahren im Durchschnitt ein kumuliertes Wachstum von insgesamt rund 42% erzielt und erreichten im letzten verfügbaren Geschäftsjahr eine durchschnittliche EBITDA-Marge von 11,3%.**

Die Unterschiede in den Ergebnissen sind – bei einer im Vergleich zur Italien-Studie nur geringfügig veränderten deutschen Peer-Group – frappierend: **Die deutschen Lichtunternehmen sind in den letzten fünf Jahren lediglich um 13% gewachsen und müssen sich weiterhin mit einer durchschnittlichen EBITDA-Marge von 7,9% zufriedengeben.**

In den Abbildungen 2 und 3 auf der nächsten Seite werden diese Unterschiede und zugleich auch die große Streuung sichtbar.

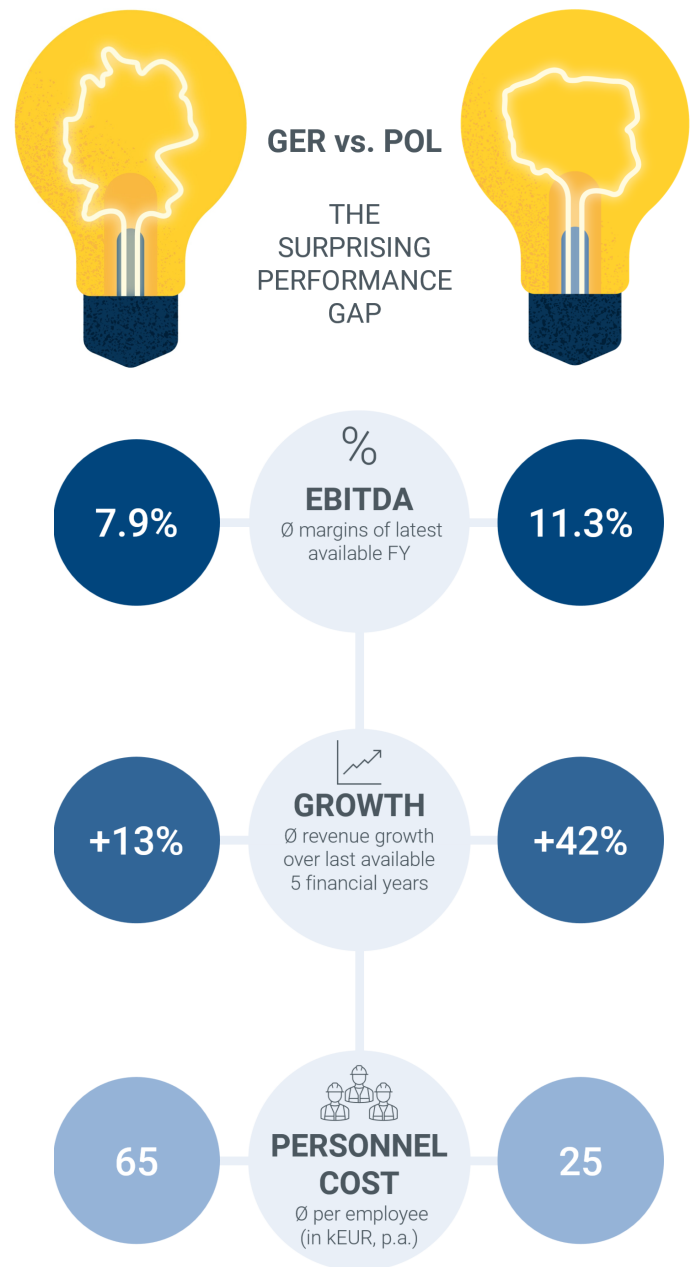


Abbildung 1: Vergleich der finanziellen Performance deutscher und polnischer Unternehmen.

## Die Peer-Group

Die Studie umfasst ausschließlich Unternehmen mit öffentlich verfügbaren Daten über fünf historische Geschäftsjahre (letztes verfügbares GJ 2023/2024) sowie einem Mindestumsatz von 10 Mio. €.

### Analysierte deutsche Beleuchtungsunternehmen:

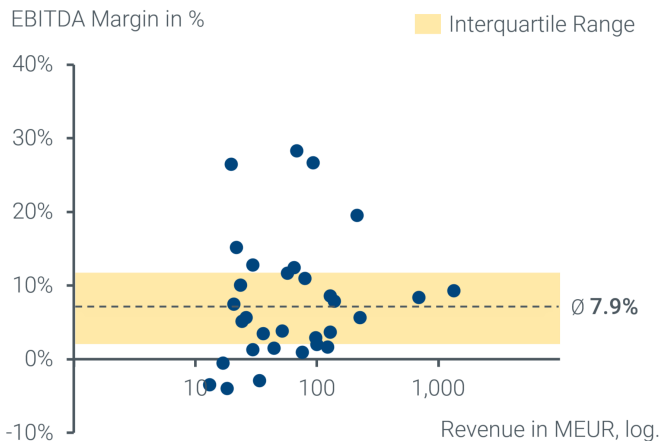
Schuch, durlum, ERCO, Fischer & Honsel, Grau, Hera, Herbert Waldmann, Hess, INOTEC, Josef Barthelme, LED Linear, Ledvance, Leipziger Leuchten, Lennep, LTS, MBN-PROLED, MÜLLER-LICHT, nobilé, NORKA, Occhio, Paulmann, Regiolux, REV Ritter, RIDI Leuchten, RZB, SBF, Selux, Siteco, SLV, STEINEL, TRILUX, Trio Leuchten

### Analysierte polnische Beleuchtungsunternehmen:

Aqform, ATM Lighting, CORA, Eko-Light, ES-SYSTEM, HELIOS, Kanlux, KLUŚ, LED Labs, LEDIN, Lena Lighting, LUG, Luxon, Rosa, Spot-Light, TM Technologie, Spectrum LED

## PROFITABILITY OF GERMAN LIGHTING COMPANIES

as of latest available FY



## PROFITABILITY OF POLISH LIGHTING COMPANIES

as of latest available FY

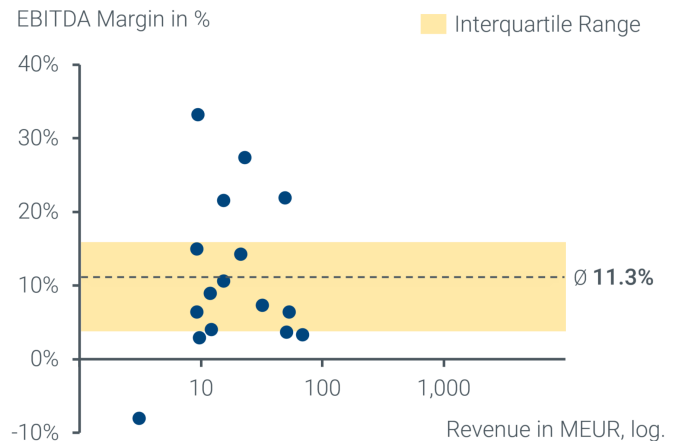


Abbildung 2 und 3: Verteilung der Profitabilität deutscher Lichtunternehmen im Vergleich zur Profitabilität im polnischen Markt. Als Datengrundlage wurden je die zuletzt öffentlich verfügbaren Daten verwendet (Deutschland GJ 2023, Polen GJ 2024).

### Die Frage nach den Gründen für diese deutlichen Unterschiede drängt sich auf.

Es fallen einem als Argument sofort die niedrigeren Lohnkosten ein. Und tatsächlich, diese sind in Polen nur etwa halb so hoch wie die in Deutschland. Pro Mitarbeiter betragen sie in Polen im Durchschnitt 25k €, während sie sich in Deutschland auf ca. 65k € belaufen.

### REVENUE & PERSONNEL COST PER EMPLOYEE

Ø in kEUR; FY 2023

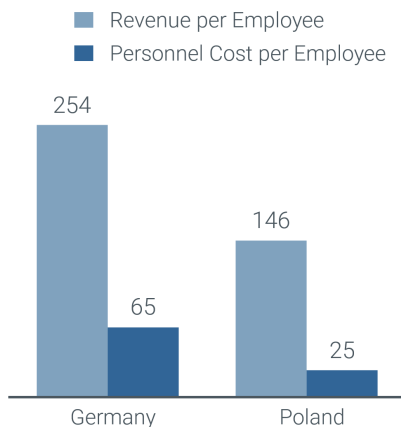


Figure No. 4: Vergleich der Mitarbeiterproduktivität, gemessen am Umsatz pro Mitarbeiter, und der Personalkosten je Mitarbeiter in Deutschland und Polen.

Es scheint zwar, dass die Mitarbeiterproduktivität in Polen (146k € Umsatz pro Mitarbeiter) geringer als in Deutschland (254k € Umsatz pro Mitarbeiter) ist, der Lohnkostenvorteil macht diesen Unterschied jedoch mehr als wett.

Natürlich sehen sich auch die polnischen Lichtunternehmer mit Herausforderungen konfrontiert. Der polnische Lichtmarkt ist begrenzt. Der große Markt in Westeuropa lockt. Doch polnische Lichtmarken haben dort einen geringen Bekanntheitsgrad und kein besonderes Renommee. Es fehlt ihnen in Westeuropa auch an einem langfristig bestehenden und gepflegten Kundenstamm. Und was die Lohnkosten angeht, so ist mittelfristig mit einem allmählichen Anstieg zu rechnen. Was uns auffiel, ist, dass polnische Lichtunternehmen teils wenig fokussiert sind, d.h. eine Vielzahl von Produkt- und Anwendungssegmenten bedienen, und sich vielleicht der Gefahr aussetzen, sich zu „verzetteln“.

Wir haben unsere Sicht auf die polnische Leuchtenindustrie mithilfe einer SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) dargestellt.

**Welche strategischen Konsequenzen lassen sich aus den dargestellten Erkenntnissen ableiten?** Offenbar existieren zwei gut kompatible Bereiche, die sich bestens ergänzen könnten.

Westeuropäische Lichtunternehmen haben jahrzehntelang gepflegte Kundenstämme, intimes Wissen um ihre Märkte und wertvolle, eingeführte und renommierte Marken, genau das, was den polnischen Kollegen in Westeuropa fehlt. Dafür bringen sie ihre Stärken mit, insbesondere ihre niedrigeren Kosten bei guter Qualität.

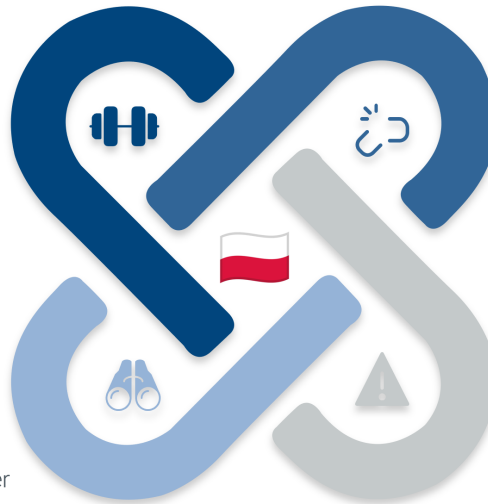
**Was liegt näher, als die eine Stärke mit dem anderen zu verbinden?** Hierfür gibt es auch schon interessante Beispiele: TRILUX hat im vergangenen Jahr in Lublin ein Werk mit 24.000 m<sup>2</sup> Fläche eingeweiht, die Firma Lightnet ist sowohl in Polen als auch in Deutschland vertreten, Glamox hat bereits im Jahr 2019 ES-SYSTEM übernommen, Signify fertigt seit Jahrzehnten in Piła. Auch machen eine Reihe von polnischen Herstellern OEM-Geschäfte mit westeuropäischen Lichtunternehmen und internationalen Retailern.

## STRENGTHS

- > Financially strong
- > Low cost of labor
- > Availability of qualified work force
- > Good manufacturing quality
- > Agile company structures

## OPPORTUNITIES

- > Growing home market
- > Improving acceptance of „Made in Poland“
- > Acquisition of/by Western European player



## WEAKNESSES

- > Still rather low brand image
- > Low focus of product offering
- > Entry-barriers to customers in Western Europe
- > Lower sales per employee

## THREATS

- > Increasing labor cost
- > High fixed costs due to high vertical integration

Aus **polnischer Sicht** glauben wir, dass sich folgende **Strategien** anbieten:

- > **Expansion** in den attraktiven westeuropäischen Markt.
- > **Markennutzung:** da der Aufbau einer eigenen Marke in Westeuropa teuer und zeitraubend ist, empfiehlt sich eine Kooperation mit einer etablierten Marke oder eine Akquisition.
- > **Marktzugang:** hier gilt Ähnliches wie bei der Markennutzung. Es empfehlen sich Kooperation oder Akquisition.
- > **Steigende Lohnkosten:** zur Erhaltung der Profitabilität bieten sich in jedem Fall eine Fokussierung an, aber auch eine Suche nach Standorten, wo die Lohnkosten auch in absehbarer Zukunft noch relativ niedrig sein werden, und die gut beherrschbar sind, etwa Rumänien, Bulgarien, Türkei.

Aus **Sicht deutscher und westeuropäischer** Lichtunternehmen glauben wir, dass sich ein gründlicher Blick auf polnische Mitbewerber lohnt. Es gibt dort attraktive Unternehmen, die helfen könnten, die eigene Position zu stützen und zu stärken. Es gibt sie in verschiedenen Größenklassen und Lichtsegmenten. Viele dieser Unternehmen sind von den Eigentümern geführt und so manche von diesen sind für Akquisitionsgespräche offen.

Gesagtes gilt in ähnlicher Form auch für weitere Länder in Zentral- und Osteuropa, wie Tschechien, Slowakei, Slowenien oder Ungarn.

## COMPANIES PER LIGHTING SEGMENT

by number of lighting firms per segment

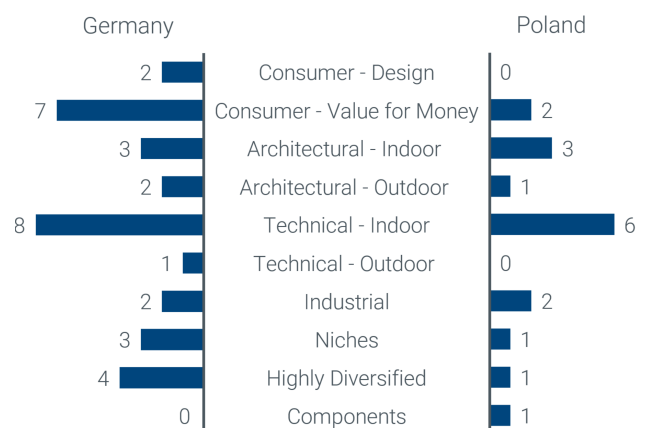


Abbildung 6: Verteilung der Anwendungssegmente in beiden Märkten.

Wir sind sicher, dass die europäische Lichtindustrie dynamisch und wettbewerbsintensiv bleibt. Das macht sie auch so interessant, nicht nur für das Thema M&A, aber auch dafür.

## AUTOREN



**Martin Kanatschnig**

Managing Partner  
kanatschnig@aquin.com



**Raphael Muth**

Associate  
muth@aquin.com



**Dr. Kurt Gerl**

Senior Advisor  
gerl@aquin.com



**Jana Dillmann**

Associate  
dillmann@aquin.com

Seit 15 Jahren berät Aquin bei Übernahmen von Unternehmen und hat mittlerweile 20 Transaktionen in der europäischen Lichtindustrie begleiten dürfen.

[www.aquin.com](http://www.aquin.com)