

# M&A im Lichtmarkt – zunehmend auch im Mittelstand?

Warum der Umbruch in der Beleuchtungsbranche nicht nur Großkonzerne zu M&A Aktivitäten motiviert, fragten wir ein auf mittelständische Unternehmen spezialisiertes Beratungshaus. Unsere Gesprächspartner waren der Branchenkenner Dr. Kurt Gerl (bis 2009 Mitglied der Geschäftsführung von Osram) und Martin Kanatschnig, Vorstand und Mitbegründer der Aquin & Cie. AG. Gemeinsam haben sie in den letzten Jahren mehrere Leuchtenhersteller (Hellux, Hoffmeister, SBF, RSL Rodust und Starlicht) sowie drei Großhändler (Hagemeyer, Richard Schahl und Lichtbasis) bei ganz unterschiedlichen Transaktionen begleitet.

**ElektroWirtschaft:** *Werden immer mehr Unternehmensinhaber aus der Not heraus handeln, weil die LED-Umstellung auf Kosten der Marge geht und Liquiditätsengpässe drohen?*

**Martin Kanatschnig:** Das war und ist natürlich eine starke Motivation für den Verkauf von Unternehmensanteilen. Wir haben es jedoch auch mit Gründern hoch erfolgreich agierender Unternehmen zu tun, die angesichts der Risiken des Technologiewandels ihr hart erarbeitetes Vermögen nicht mehr auf eine einzige Karte setzen, das Unternehmen aber trotzdem weiter steuern wollen. Zudem ist es heutzutage auch im Mittelstand kein Tabu mehr, wenn ein Unternehmer nicht bis ins höhere Alter weitermachen oder seinen Kindern eine Nachfolge aufzwingen will.

**Dr. Kurt Gerl:** Der Verteilungskampf um den „LED-Kuchen“ führt dazu, dass sich jeder in der Lichtbranche rechtzeitig positionieren muss: Alle wollen jetzt Marktanteile sichern, solange die Entwicklung noch so dynamisch ist. Deshalb steigt der Margendruck und gleichzeitig machen sich Investitionen in die LED-Umstellung in den Bilanzen immer klarer bemerkbar. Damit werden



Foto: Aquin & Cie. AG

Dr. Kurt Gerl, Senior Advisor, und Martin Kanatschnig, Vorstand der Aquin & Cie. AG (rechts) im Gespräch mit unserer Autorin Juliane Braun.

Fragen nach der Zukunftssicherung dringlicher. Wobei die Lösungsmöglichkeiten vielfältig sind – ganz auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmt. Beispielsweise kann auch ein Verkauf an das eigene Management eine Option sein, wenn ein Finanzinvestor dazu beiträgt, einen fairen Unternehmenswert zu erzielen.

**ElektroWirtschaft:** *Wie frei kann denn ein Management noch agieren, wenn die „Heuschrecken“ erst mal im Haus sind?*

**Kanatschnig:** Leider haben wenige schwarze Schafe der gesamten Private-Equity-Branche einen schlechten Ruf beschert. Nach unserer Erfahrung gibt es bei Finanzinvestoren eine große charakterliche Bandbreite und wir haben viele der in diesem Geschäft

tätigen Menschen als professionelle und vertrauenswürdige Partner kennengelernt.

**Gerl:** Finanzinvestoren sind abhängig von den Leistungen des Managements und haben deshalb ein hohes Interesse daran, dass die Motivation der Lichtexperten gut bleibt. Wenn die Chemie stimmt, kann es auch einem Gründer mit seinen neuen Mitgesellschaftern noch Spaß machen, jeden Tag in die Firma zu gehen. Er profitiert vom frischen Kapital und der Beratung in Finanzfragen, kann beispielsweise sein Unternehmen mit Zukäufen weiterentwickeln. Beim Verkauf an einen Mitbewerber bestimmt dieser natürlich stärker die strategische Ausrichtung und das operative Geschäft. Wobei auch das eine kluge Option sein kann, wenn man

beispielsweise die Vertriebskraft eines größeren Unternehmens nutzen will.

**ElektroWirtschaft:** *Wo liegen die attraktivsten Margen im Lichtgeschäft der Zukunft?*

**Gerl:** Die Prognosen bei der letzten Veranstaltung von „Strategies in Light“ stimmen darin überein, dass die besten Margen in der LED-Wertschöpfungskette bei Systemen und Leuchten

liegen werden. Dem gegenüber steht, dass der Großhandel viele Jahre lang sein gutes Geld vor allem mit dem Ersatzlampengeschäft verdient hat. Wir haben zwar aktuell noch einen Boom bei LED-Retrofits und entsprechende Umsatzzuwächse, aber wie lange diese Bugwelle trägt, ist die große Frage. Ich persönlich schätze der Hype bei Retrofits dauert noch 3 bis 4 Jahre.

**ElektroWirtschaft:** *Welchen Entwicklungen muss sich der Elektrogroßhandel stellen?*

**Gerl:** LED kommen jetzt immer mehr aus dem Premiumsegment in die Ober- und Mittelklasse der Beleuchtungsanlagen. Das bedeutet für die Spanne, dass nicht mehr im gleichen Maße wie bisher ein Preis-Premium bei LED-Lösungen realisiert werden kann. Dazu kommt, dass einige Leuchtenhersteller das Projektgeschäft direkt selbst abschöpfen wollen. Das steigende Angebot von Standardprodukten für die Mittelklasse bietet dem Großhandel aber auch Chancen.

**ElektroWirtschaft:** *Was sehen Sie als größte Risiken für den Elektrogroßhandel?*

**Kanatschnig:** Salopp gesagt, dass ihm andere in die Suppe spucken: Der Online-Handel mag Licht und es ist

davon auszugehen, dass er sein B2B-Geschäft erweitern wird. Und dann gibt es beispielsweise heute schon den



Übernahmen von Unternehmen der Lichtindustrie in Europa: Vergleich des Gesamtmarktes mit dem Engagement der Finanzinvestoren. Bei Aquin erwartet man einen deutlichen Anstieg der Transaktionen. Quelle: Thomson One / Aquin

sehr profitablen Leuchtenhersteller SLV, der mit seinem Geschäftsmodell direkt an die Installateure geht. Er ist die letzten Jahre extrem stark gewachsen und wurde übrigens schon zweimal an Finanzinvestoren verkauft.

**ElektroWirtschaft:** *Wo sehen Sie die Stärken des Großhandels, die es auszubauen gilt?*

**Gerl:** Die meisten wissen, dass sie jetzt die Chancen bei LED-Retrofits nutzen müssen, solange der Boom anhält. Dabei auf die Themen Energieersparnis und Maintenance setzen und die langjährigen guten Verbindungen zum Handwerk mit verbessertem Service ausbauen, insbesondere durch Lichtberatung. Verstärkung kann hierbei auch der Zukauf eines Lichtspezialisten bringen.

**ElektroWirtschaft:** *Wie entwickelt sich die Nachfrage nach M&A im Lichtmarkt?*

**Kanatschnig:** Wir erwarten einen deutlichen Anstieg der Transaktionen. Über die guten Gründe der Verkäufer haben wir gesprochen und es ist zur Zeit so, dass Finanzinvestoren geradezu um Objekte kämpfen, weil so viel Geld eine Anlage sucht.

Juliane Braun



vitaLED®  
smart

- › Verteiler + Netzgerät + Leuchten = ✓ fertig
- › Kinderleichte, intuitive Bedienung über Smartphone oder Tablet via iOS- oder Android-App (Bluetooth)
- › Umfangreiche Programme wie: stufenlose Farb- und Weißlichtsteuerung, Auswahl der Lichtstimmung von persönlichem Foto, Mischfarbenauswahl, Farbdurchlauf
- › Ideal zum Nachrüsten

## Dynamisches Licht. Flexibel. Einfach. Smart.

Sie benötigen lediglich ein Netzgerät zum Anschluss an das Stromnetz, einen Bluetooth-Verteiler und die Leuchten. Diese können dann ganz einfach in Ihrer Decke verbaut werden. Jetzt nur noch die App für Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen und schon kann es losgehen. Natürlich besteht weiterhin die Möglichkeit, Ihr Raumlicht über den normalen Lichtschalter an- und auszuschalten!



Installationsfilm

