

## Strahlende Geschäfte mit LED

Der Börsenkandidat Osram will vom Boom der Leuchtdioden profitieren. Doch die Konkurrenz ist hart, das Tempo hoch

Von Björn Finke

**Frankfurt** – Die Zukunft liegt in kleinen Halbleitern. Sie lassen Licht viel effizienter und mit viel mehr Einsatzmöglichkeiten strahlen als die klassische Glühbirne. Das Münchner Lichtunternehmen Osram möchte von dieser neuen Technik profitieren, von der neuen bunten Wunderwelt der Leuchtdioden oder LEDs. Doch das weltbekannte Logo der Siemens-Tochter ist noch der alten Welt verhaftet: Es zeigt eine Glühbirne.

Trotzdem will Wolfgang Dehen das nicht so schnell ändern. „Ein neues Logo ohne Glühbirne steht bei meinen Prioritäten nicht ganz oben. Solchen Überlegungen wenden wir uns später zu“, sagt der Vorstandsvorsitzende der Osram AG am Rande der Frankfurter Branchenmesse „Light + Building“.

Ganz oben auf der Prioritätenliste steht im Moment der Börsengang. Und der Umbau des Traditionsunternehmens mit zuletzt fünf Milliarden Euro Umsatz und 41 000 Beschäftigten, davon 10 000 in Deutschland. Denn der Lichtmarkt wandelt sich durch die neue Technik rasant – daher muss sich auch Osram wandeln, die weltweite Nummer zwei der Branche hinter Philips. Und nicht alle Beschäftigten werden nach diesem Wandel noch an Bord sein.

„Kosten in den Griff zu kriegen, steckt tief in unserer DNA“, sagt der Chef.

Der alleinige Anteilseigner Siemens wollte die Tochter schon im vergangenen Jahr an die Börse bringen; bis zu acht Milliarden Euro sei Osram wert, schätzte der Münchner Technologiekonzern im März 2011. Doch der richtige Zeitpunkt wurde verpasst, die Schuldenkrise belastete das Börsenklima. Jetzt peilt Siemens-Finanzvorstand Joe Kaeser offenbar einen Verkauf im Herbst an, das Dax-Mitglied will aber als „aktiver Ankeraktionär“ langfristig einen Minderheitsanteil behalten.

Die Umsetzung der Börsenpläne vertraute Siemens dem einstigen Chef der Energiesparte an – Dehen leitet seit vergangem April Osram. „Durch den Schritt gewinnen wir unternehmerische Freiheit und können uns flexibel finanzieren“, sagt der 58-jährige Betriebswirt. Die Finanzierung ist auch einer der Gründe, warum Siemens die Tochter abstoßen will: Es kostet Milliarden, sich auf die neue LED-Technik einzustellen – und die Münchner schrecken zurück vor hohen Investitionen in einen Sektor, den sie nicht als ihr Kerngeschäft ansehen.

Zumal Osram mit einem Rückstand an den Start gegangen ist. „Philips hat früh voll auf LEDs gesetzt, Osram hatte erst gezögert und holt nun auf“, sagt Branchenexperte Johannes Spannagl,

Partner bei der Unternehmensberatung Wieselhuber & Partner. Jene klassischen Lichtanbieter müssen sich zudem neuer Konkurrenz erwehren. Leuchtdioden sind Chips, und manch kapitalstarker asiatischer Halbleiter-Hersteller sieht hier einen attraktiven Markt. „Es besteht die gleiche Gefahr wie in der Solarindustrie: dass Konzerne wie Samsung mit großen Kapazitäten starken Druck auf die Preise ausüben, häufig unterstützt durch hohe Subventionen“, fürchtet der Berater.

Osram schätzt, dass schon 2020 fast zwei Drittel des weltweiten Lichtmarkts auf Leuchtdioden entfällt, 2010 waren es

gerade mal 16 Prozent. Neben LEDs gehören sogenannte organische Leuchtdioden oder OLEDs ebenso zu diesem Wachstumssegment. Diese sind noch vielseitiger einsetzbar als LEDs, aber auch deutlich teurer.

Bisher fertigen die Münchner ihre leuchtenden Halbleiter in Regensburg und in Malaysia. Klar ist, dass die Produktionskapazität in dem Bereich zulegen. Zugleich fallen Stellen in Fabriken weg, die alte Birnen oder Energiesparlampen herstellen. Allein 1050 Jobs in Deutschland werden bis 2014 gekappt, in Augsburg etwa wird die Fertigung von

Stromsparbirnen eingestellt. Wer an Bord bleibt, der muss sich auf ein kurzatmigeres Geschäft einstellen. Klassische Glühbirnen und Energiesparlampen sind reife Produkte, LEDs verbessern sich hingegen rasant: „Glühbirnen konnten Sie auf Lager produzieren, irgendwann werden sie abverkauft. LEDs veralten aber im Lager, denn zwischen den Produktgenerationen gibt es derzeit entscheidende Entwicklungssprünge“, sagt Vorstandschef Dehen. Dies hat Folgen für die Forschung: „Entwickler haben früher in Produktzyklen von zwei Jahren gedacht, nun muss das neue Produkt teilweise bereits in sechs Monaten am Markt sein.“ Dafür müsse man Strukturen ändern und die Leute trainieren.

Die schöne neue Lichtwelt bedeutet zudem, dass die liebgewonnene Arbeitsteilung zwischen Unternehmen nicht mehr funktioniert. „In der alten Welt konnte sich der Hersteller auf Glühbirnen konzentrieren, der andere hat schöne Leuchten entworfen, in denen diese eingesetzt wurden“, sagt Berater Spannagl. „Aber einen LED-Chip kann man nicht einfach in eine Fassung schrauben.“ Firmen, die sich nur in einem Teilbereich auskennen, würden sich daher schwer tun. Deswegen sei die Branche sehr in Bewegung, es gebe viele Übernahmen.

Und Osram mischt kräftig mit. Allein im vergangenen Jahr kauften die Münchner drei Firmen, die ihnen wichtiges Wissen bringen: Siteco fertigt schöne Leuchten, in die Osram seine Chips einbaut; Encelium bietet Licht-Steuerungssysteme an; Traxon ist auf eindrucksvolle Lichtinstallationen für Architekten oder Einzelhändler spezialisiert. „Wir wollen die ganze Wertschöpfungskette beherrschen“, sagt Dehen. Denn noch könne man nicht sagen, in welchem Bereich am besten verdient wird. Auch die eigentliche Fertigung der Chips sei nicht in jedem Fall unattraktiv: „Wir können auch mit der Produktion von LEDs in Regensburg Geld verdienen.“

Dabei ist der Preisdruck enorm. In den vergangenen Jahren wurden Leuchtdioden jeweils 15 bis 20 Prozent billiger; Wettbewerb und Fortschritte in der Produktion senken die Preise weiter. Den Manager schreckt das nicht: „Kosten in den Griff zu kriegen, steckt tief in der DNA von Osram. Das haben wir über Jahre gelernt.“ Bisher nutzen vor allem Profi-Anwender LEDs, sie finden sich in Autoscheinwerfern oder als Beleuchtung in schicken Läden. Verfallen die Preise weiter, könnten sich auch Haushalte Leuchtdioden in Glühbirnenform, sogenannte Retrofits, an die Decke hängen. „Bei einem Preis von um die zehn Euro für 40 Watt werden die aller Wahrscheinlichkeit nach zum Massenprodukt“, schätzt Dehen. „Die Branche geht davon aus, das bis Jahresende zu erreichen.“

Bis Jahresende: Osram würde diesen Durchbruch dann schon als börsennotierte Firma erleben. Wenn alles gut geht.

