



Die Zukunft der Lampen- und Leuchtenindustrie in Deutschland

**Branchentagung für Betriebsräte der Lampen- und Leuchtenindustrie
vom 21. bis 24. März 2011 am Sörpessee**

**Thomas Gebauer
SUSTAIN CONSULT, Dortmund
Tel. 0231-981 285 15, gebauer@sustain-consult.de**



Gliederung

- Wirtschaftliche Rahmendaten
- Ergebnisse der Betriebsräte-Befragung März 2011
- Handlungsfelder in der Lampen- und Leuchtenindustrie

Wirtschaftliche Entwicklung in der Lampen- und Leuchtenindustrie

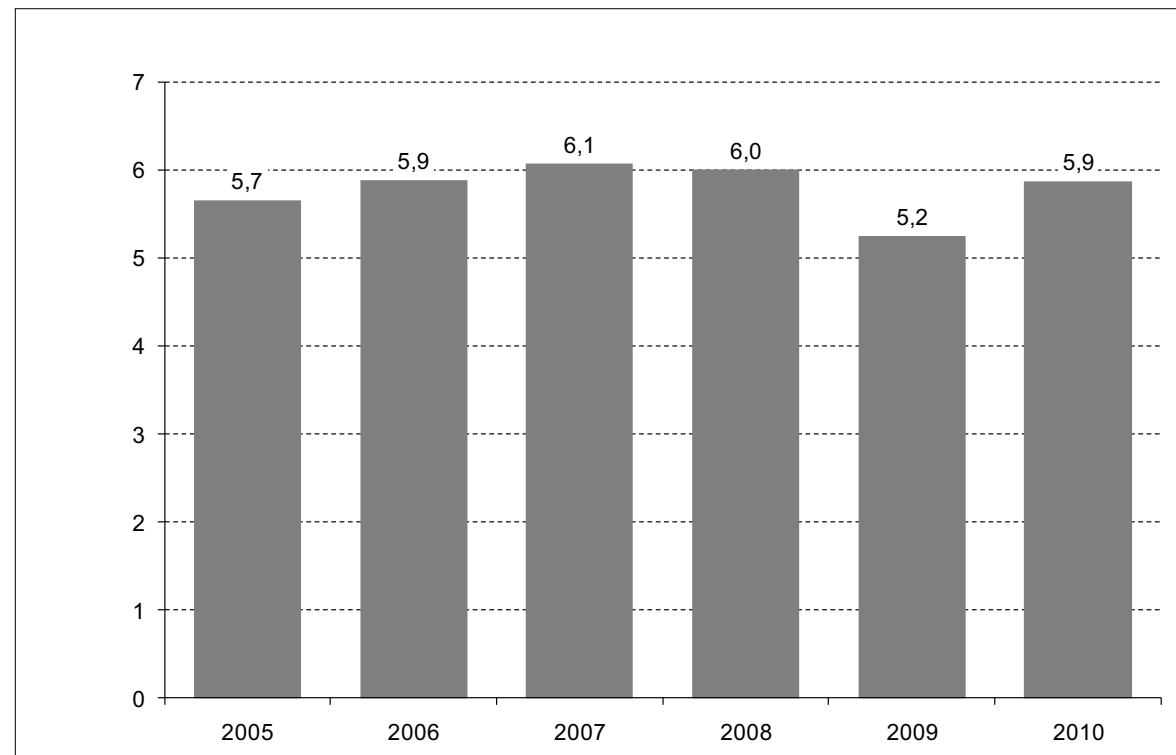
Die Betriebe in der deutschen Lampen- und Leuchtenherstellung haben in Folge der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 einen Umsatzrückgang in Höhe von gut 12% hinnehmen müssen

Im Jahr 2010 konnten die Rückgänge beinahe wieder ausgeglichen werden

Für das Jahr 2011 erwarten die meisten Unternehmen stabile oder steigende Umsätze

Umsatzentwicklung

– in Mrd. € –



Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen

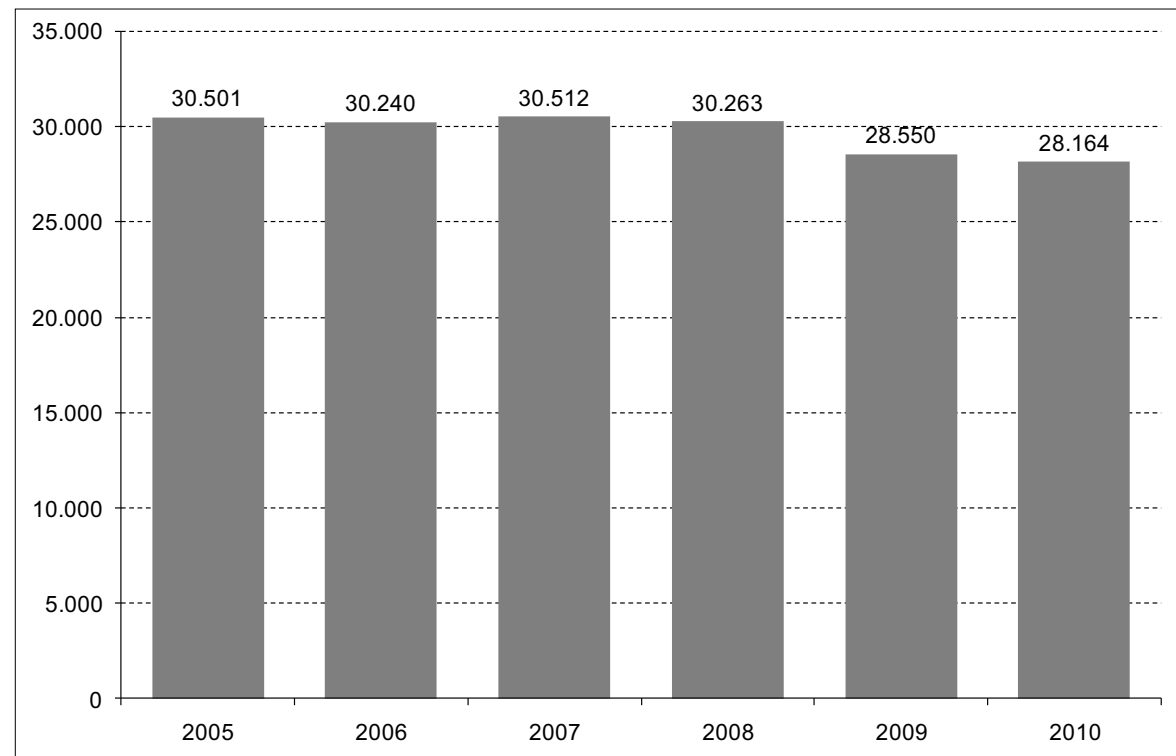
Beschäftigung in der Lampen- und Leuchtenindustrie

In den 137 Unternehmen der Branche sind im Verlauf der Wirtschaftskrise 7% der Arbeitsplätze abgebaut worden.

Derzeit gehen die meisten Unternehmen von einem stabilen Beschäftigungsniveau aus oder planen sogar leichte Zuwächse ihrer Mitarbeiterzahlen.

➔ Kehrt die Branche damit zur Normalität zurück?

Beschäftigungsentwicklung – Beschäftigte –



Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen

Die Lampen- und Leuchtenherstellung in der amtlichen Statistik

Die Unterklasse der Wirtschaftszweigsystematik (WZ) umfasst die weit mehr als die industrielle Lampen- und Leuchtenherstellung: Herstellung von Glühlampen und Leuchtröhren und Teilen (ohne Glasrohlinge für Glühlampen) sowie die Herstellung von Beleuchtungskörpern und Teilen (ohne stromführendes elektr. Installationsmaterial). Im Einzelnen:

27.40	Herstellung von elektrischen Lampen und Leuchten
27.40.11	Innenverspiegelte Scheinwerferlampen (sealed beam lamp units)
27.40.12	Wolfram-Halogen-Glühlampen (ohne Ultraviolett- und Infrarotlampen)
27.40.13	Andere Glühlampen mit einer Leistung von 200 W oder weniger und für eine Spannung von mehr als 100 V
27.40.14	Andere Glühlampen
27.40.15	Entladungslampen; Ultraviolett- und Infrarotlampen; Bogenlampen
27.40.21	Tragbare elektrische Leuchten zum Betrieb mit eigener Stromquelle
27.40.22	Elektrische Tisch-, Schreibtisch-, Nachttisch- oder Stehlampen
27.40.23	Nicht elektrische Beleuchtungskörper
27.40.24	Reklameleuchten, Leuchtschilder, beleuchtete Namensschilder und dergleichen
27.40.25	Lüster und andere elektrische Decken- und Wandleuchten
27.40.31	Blitzlampen, Blitzwürfel und dergleichen für fotografische Zwecke
27.40.32	Elektrische Beleuchtung von der für Weihnachtsbäume verwendeten Art
27.40.33	Scheinwerfer
27.40.39	Andere elektrische Beleuchtungskörper, a.n.g.
27.40.41	Teile für elektr. Glüh- und Entladungslampen (einschl. innenversp. Scheinwerferl. und UV- und Infrarotl; Bogenl)
27.40.42	Teile für Beleuchtungsgeräte

Quelle: Statistisches Bundesamt



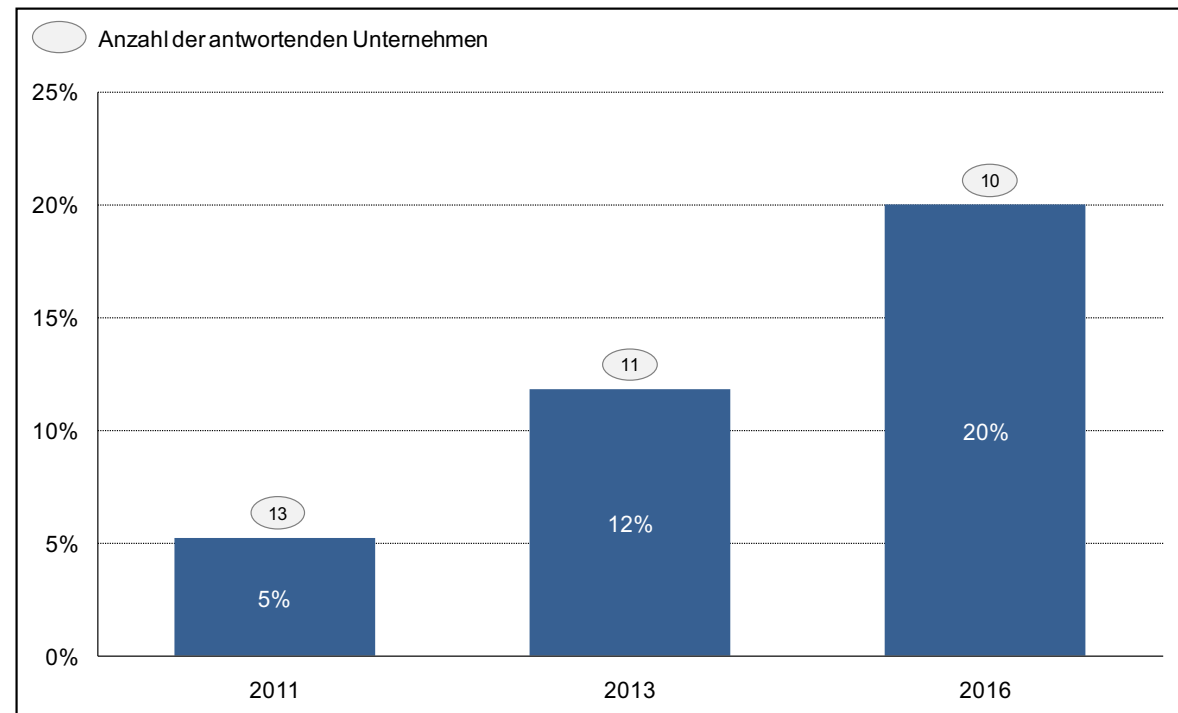
Ergebnisse der Betriebsräte-Befragung im März 2011

- 15 befragte Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen
- 16.400 Beschäftigte arbeiten in den befragten Unternehmen
- Die Befragung bildet damit 58% der Beschäftigten der amtlichen Statistik ab
 - Aus der Lampenherstellung: 6 Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen mit 11.100 Beschäftigten
 - Aus der Leuchtenherstellung: 8 Unternehmen mit 5.300 Beschäftigten

Unser Umsatz wird sich gegenüber 2010 voraussichtlich wie folgt ändern...

In der **Leuchtenindustrie** gehen die meisten Betriebsräte von anhaltendem Wachstum aus:

- in 2011 rechnen sie mit Wachstumsraten zwischen 5% und 15%
- bis 2016 erwarten sie bis zu 50% Umsatzwachstum
- allerdings blicken Betriebsräte aus zwei kleineren Unternehmen vorsichtiger in die Zukunft – sie rechnen mit einem gleichbleibendem Niveau bis 2016



Die **Lampenindustrie** zeigt ein grundsätzlich anderes Bild: Das klassische Glühlampengeschäft läuft aus, Halogen steht mit guten Umsätzen ein Umbruch bevor, die Perspektive LED wächst

- die Gesamtentwicklung des Umsatzes lässt sich nicht prognostizieren
- absehbar sind Verlagerungen und das Auslaufen von Produktlinien

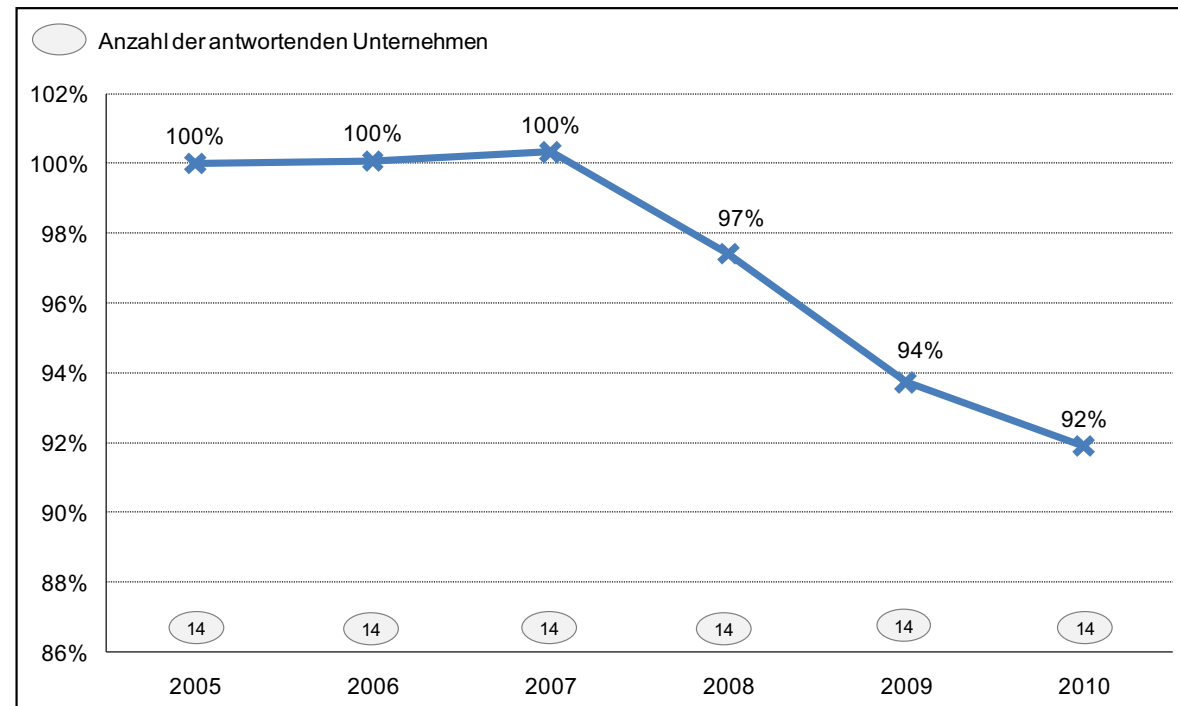
Seit dem Jahr 2005 hat sich die Beschäftigtenzahl wie folgt entwickelt...

Die **Leuchtenindustrie** hat ihr Beschäftigungsniveau in etwa stabil gehalten

- in 5 Unternehmen Aufbau des Personalbestands zw. 6 und 20%
- ein kleineres Unternehmen hat ca. 40% abgebaut

In der **Lampenindustrie** ist seit 2005 ein anhaltender Rückgang zu verzeichnen, der durch das Auslaufen und Verlagerungen der Glühlampenfertigung begründet sind.

- Arbeitsplatzverlust von insgesamt ca. 1.800 Stellen
- 3 der 6 Unternehmen haben zwischen 20 und 25% ihrer Beschäftigten abgebaut, die übrigen 3 Unternehmen haben zwischen 10 und 15% ihrer Beschäftigten verloren
- Ein Ausgleich von Beschäftigungsverlusten ist in Unternehmensgruppen durch den Aufbau von LED-Fertigungsstätten möglich (Bsp. OSRAM Regensburg)





Zukünftig rechnen wir mit folgender Beschäftigtenentwicklung...

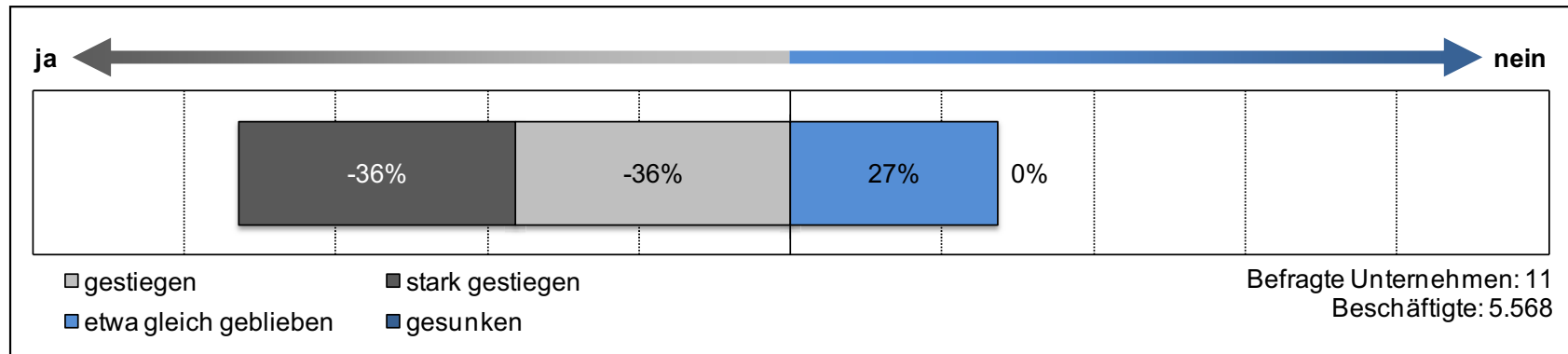
In der **Leuchtenindustrie** rechnen die Betriebsräte in den nächsten Jahren mit einer stabilen Beschäftigungsentwicklung:

- bis 2013 sichern ansteigende Umsätze sowie in vielen Unternehmen laufende Beschäftigungssicherungsvereinbarungen die Arbeitsplätze ab,
- auf mittlere Sicht (bis 2016) und darüber hinaus (bis 2020) sehen 6 bzw. 4 der 8 Betriebsräte ihre Unternehmen am Markt prinzipiell gut aufgestellt, so dass aus heutiger Sicht weiterhin von einer stabilen Beschäftigungssituation für etwa 3.500 bzw. 2.800 Arbeitsplätze ausgegangen werden kann.

In der **Lampenindustrie** lassen sich die Beschäftigungsperspektiven wesentlich schwerer prognostizieren:

- bis 2013 erscheint die Beschäftigungssicherheit mit Ausnahme eines kleineren Unternehmens gegeben,
- nach 2013 sind die Beschäftigungsperspektiven jedoch in 5 der 6 Unternehmen nicht mehr kalkulierbar – betroffen sind über 2.300 Arbeitsplätze.
- Einen Sonderfall bildet Osram. Zum einen bestehen dort gute Perspektiven für die LED-Fertigung. Zum anderen ist aufgrund der aktuellen Diskussion um die Unternehmenszukunft offen, ob die langfristig vereinbarte Beschäftigungssicherung des Siemens-Konzerns für die ca. 9.000 Arbeitsplätze weiterhin Geltung hat.

Die Bedeutung der Zulieferer ist seit 2005 gestiegen

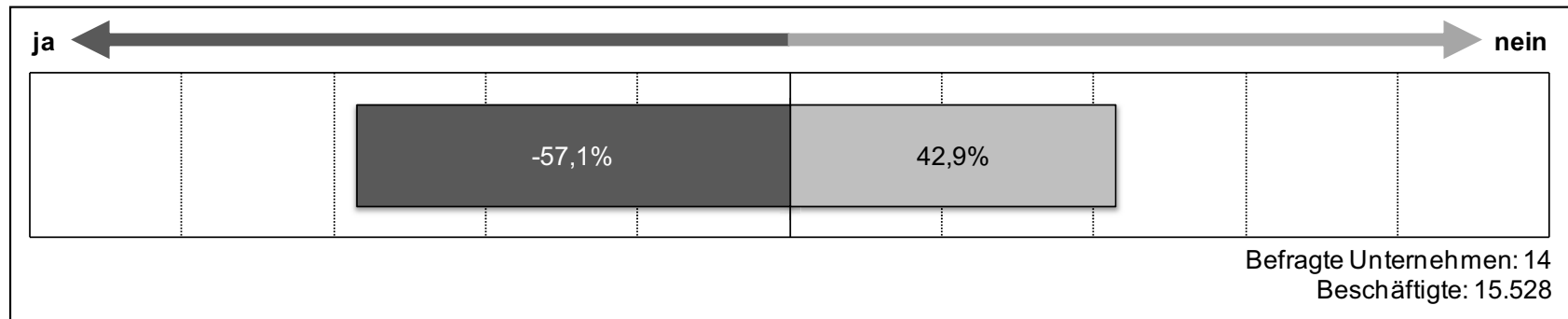


Vor allem in der **Leuchtenindustrie** gewinnen die Zulieferer an Bedeutung

- aufgrund der wachsenden Kundenanforderungen nach einer höheren Lieferfähigkeit
- weil die Verfügbarkeit einzelner Komponenten (Elektronikbauteile) am Markt eingeschränkt ist
- weil im Rahmen des LED-Einsatzes wichtige Komponenten (z.B. elektronische Vorschaltgeräte) zunehmend vom internationalen Markt bezogen werden.

In der **Lampenindustrie** spielen die Zulieferer aufgrund der hohen eigenen Wertschöpfungstiefe eine wesentlich geringere Rolle. Aber auch hier wird die internationale Beschaffung ausgeweitet.

Seit 2005 wurden Betriebsteile/-kapazitäten ausgelagert

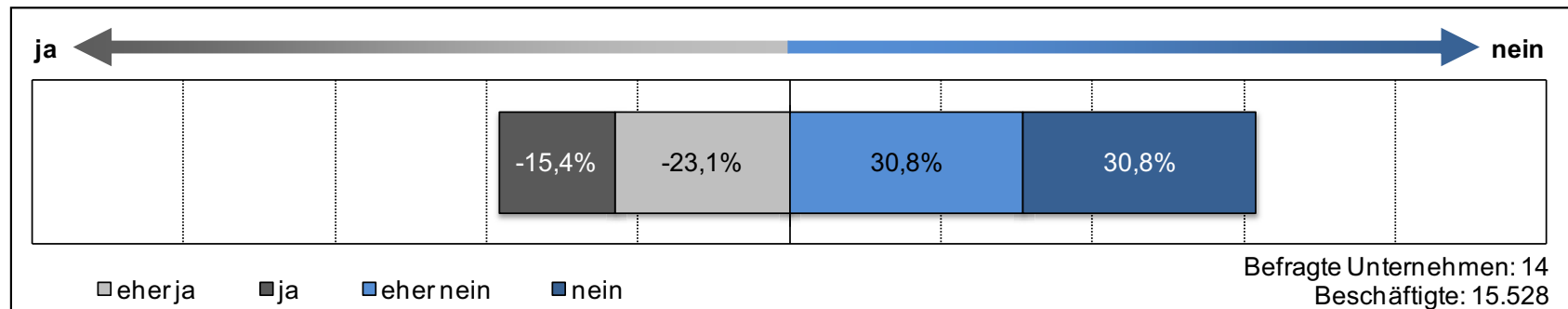


In der **Leuchtenindustrie** ist die betriebliche Wertschöpfungsstruktur seit 2005 im wesentlichen erhalten geblieben. In 2 der 8 Unternehmen haben in den innerbetrieblichen Bereichen Farbgebung, Galvanik und Montage sowie an der Schnittstelle Logistik einzelne Auslagerungen stattgefunden.

In der **Lampenindustrie** vollzieht sich hingegen eine systematische Auslagerung:

- auslaufende Fertigungsbereiche der Glühlampen werden an kostengünstige osteuropäische oder asiatische Produktionsstandorte verlagert,
- ebenso wird die Produktion einzelner Bauteile wie Brenner, Optik oder Wendel verlagert.

Drohende Aus/-Verlagerungen von Betriebsteilen/-kapazitäten

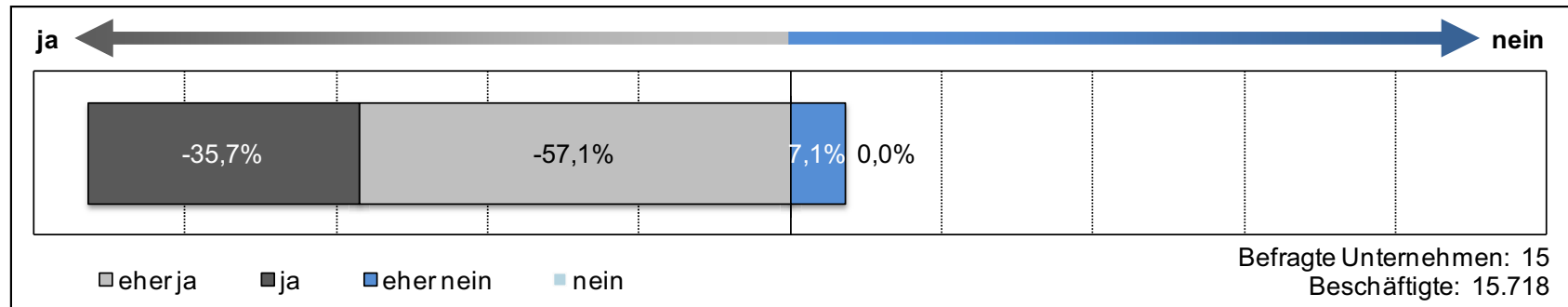


In der **Leuchtenindustrie** werden derzeit keine größeren betrieblichen Auslagerungen erwartet. Vielmehr

- haben Unternehmen im Zuge der Auslastungsschwäche ausgelagerte Bereiche zurück geholt und profitieren von Produktivitätsgewinnen (Aluminium- oder Blechbearbeitung, Zweigwerk)
- oder halten im Interesse einer steigenden Lieferfähigkeit an ihrer hohen Fertigungstiefe fest.

In der **Lampenindustrie** werden hingegen weitere Auslagerungen erwartet, vor allem in Konzernunternehmen, in denen die Fertigungsstandorte von Produktlinien oder Bauteilen permanent im internationalen Wettbewerb stehen

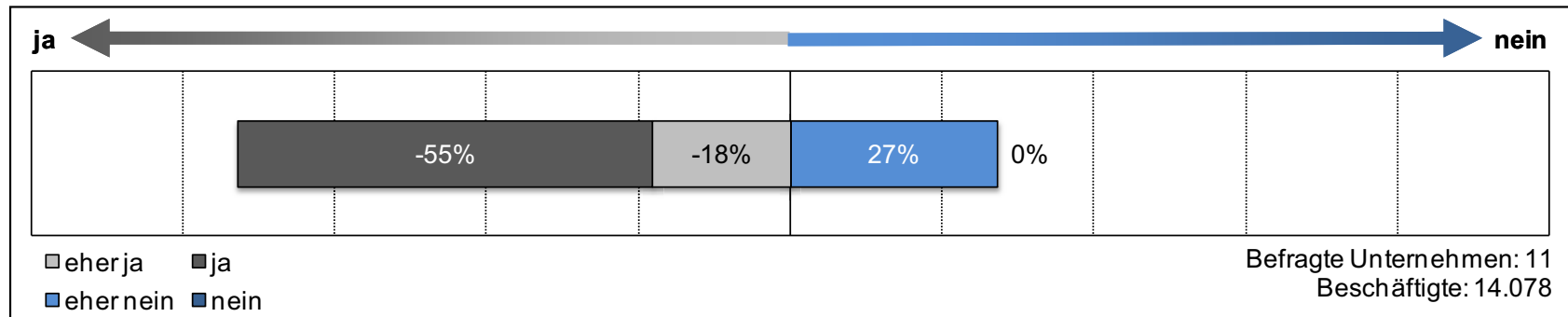
Zeitgemäße Produktionsverfahren



Sowohl die Lampen- wie die Leuchtenindustrie weisen derzeit bezogen auf Standardisierungen in den Produktionsverfahren, die Prozessqualitäten in der Fertigung oder den Materialfluss durchweg moderne Standards auf.

- Bei den **Leuchtenherstellern** stehen jedoch künftig in Verbindung mit der grundlegenden Produktinnovation der LED-Leuchten auch wesentliche Veränderungen in den Produktionstechnologien und -prozessen an. Aus diesem Grund erhält die eigene Prozesskompetenz wieder einen höheren Stellenwert (Bsp. Kunststoffguß, Kleben).
- In der **Lampenindustrie** entstammen die Produktionsanlagen zwar mitunter älteren Jahrgängen, gleichwohl werden sie durch Modernisierungsinvestitionen leistungsfähig ausgebaut.

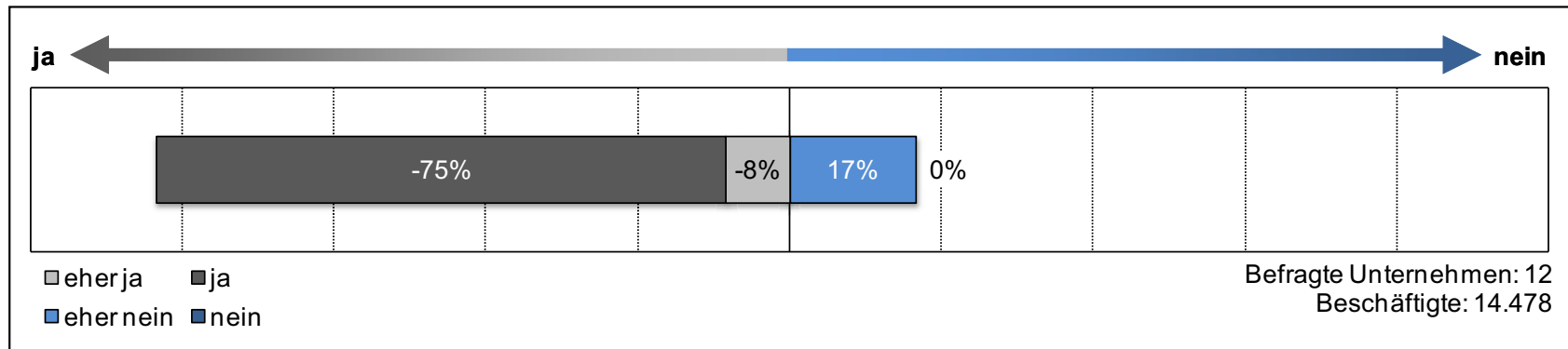
Wir setzen auf innovative Arbeitsorganisation



Insgesamt setzt die Lampen- und Leuchtenbranche in ihren Fertigungsbereichen auf die Anwendung moderner Formen der Arbeitsorganisation.

- In der **Leuchtenindustrie** stellen Betriebsräte aus zwei kleineren Unternehmen Nachholbedarfe fest.
- Bei der **Lampenherstellung** moniert der Betriebsrat eines Unternehmens mit unsicheren mittelfristigen Standortperspektiven die Arbeitsorganisation.

Wir setzen auf innovative Produkte



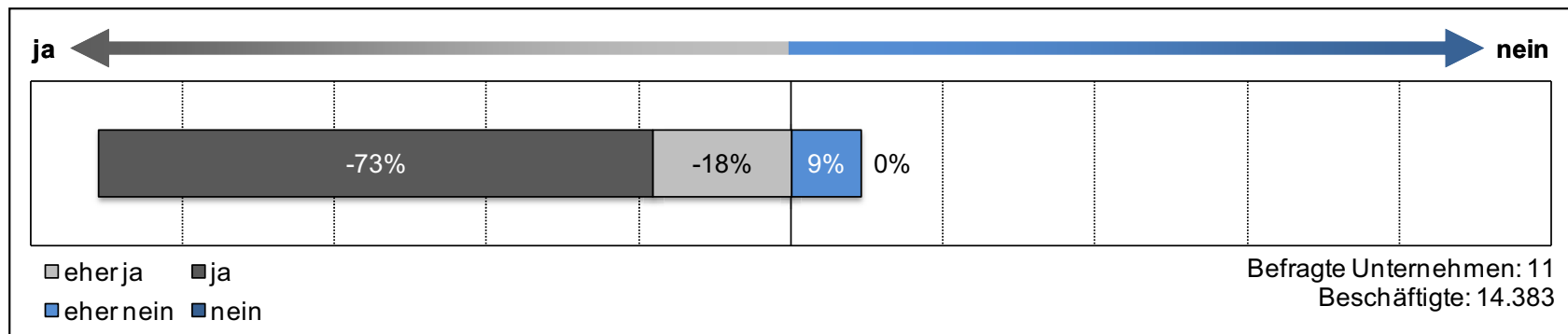
Die **Leuchtenindustrie** setzt nach Einschätzung der Betriebsräte durchweg mit großer Energie auf innovative Produkte.

- Im Vordergrund steht vor allem der massive Ausbau des LED-Anteils im Produktportfolio,
- Angebote auf Basis der OLED-Technologien befinden sich noch im Stadium von Versuchs- oder Erstanwendungen.

In der **Lampenindustrie** zeigt sich wiederum ein zweigeteiltes Bild:

- die dominierenden Hersteller Osram und Philips forcieren mit großem Einsatz die Entwicklung von LED und OLED
- einzelnen Konzern-Standorten mit auslaufenden Technologieträgern oder anderen kleineren Herstellern fehlt nach Einschätzung der Betriebsräte eine klare Innovationsorientierung.

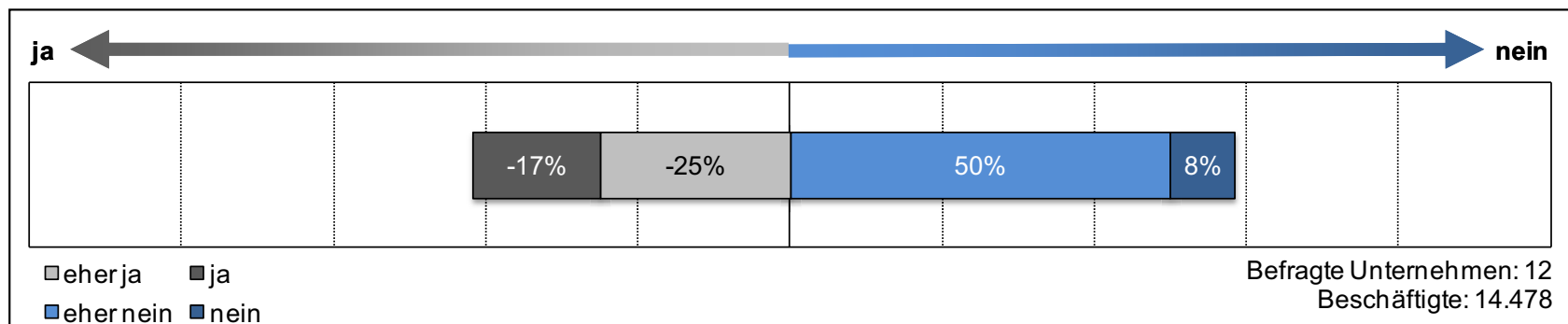
Qualitäts- statt Preisführerschaft



Qualität

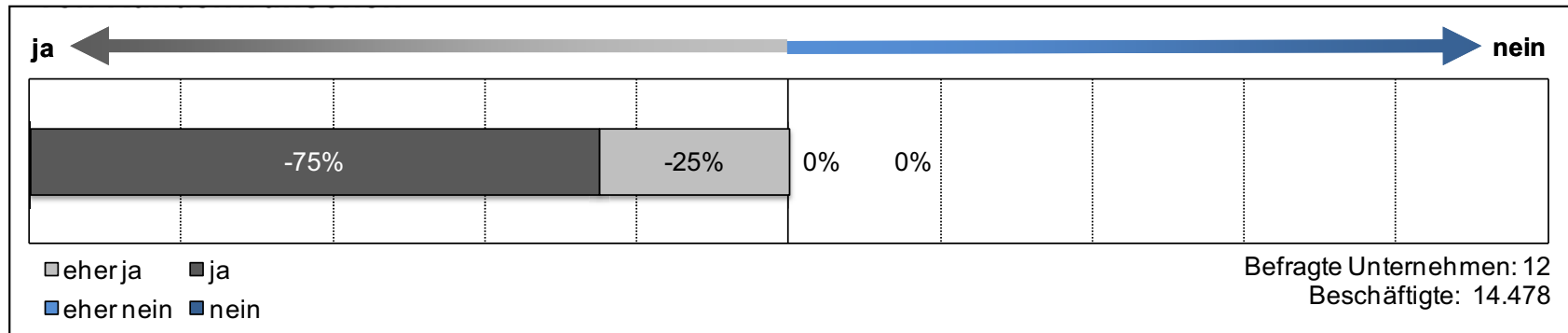
Sowohl in der **Lampen-** wie in der **Leuchtenindustrie** setzen die Unternehmen auf eine klare Strategie der Qualitätsführerschaft.

Aus diesem Grund wird der Preis im Markt stets nachrangig gesehen – wenngleich der Wettbewerb der Qualitätshersteller auch über das Preisargument geführt wird.



Preis

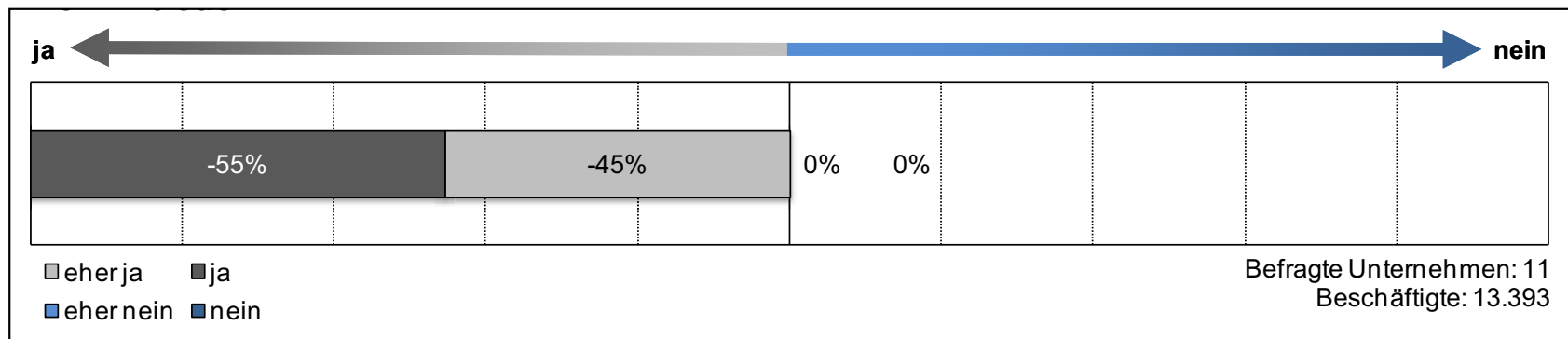
Flexible Erfüllung von Kundenwünschen und Termintreue



**Kunden-
wünsche**

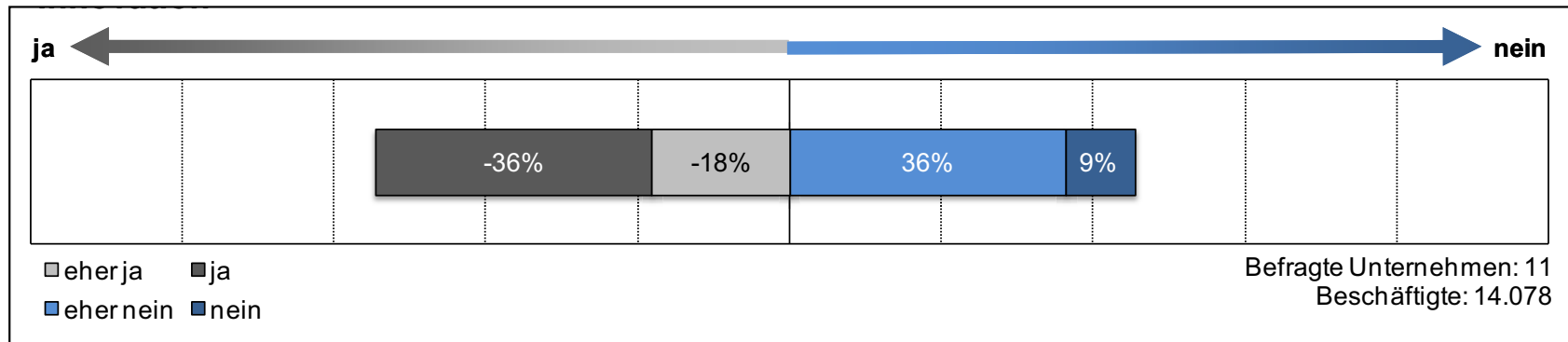
In Verbindung mit der Qualitätsproduktion kommt auch der Erfüllung spezifischer Kundenwünsche eine hohe Bedeutung zu - sowohl in der **Lampen-** wie in der **Leuchtenindustrie**.

- In der **Leuchtenindustrie** steigen die Anforderungen aus dem Objektgeschäft (Kurzfristigkeit) und haben u.a. dazu geführt, dass die Prozesssicherheit der Fertigung an einem Standort wieder vorteilhafter gesehen wird als Auslagerungen.



**Termin-
treue**

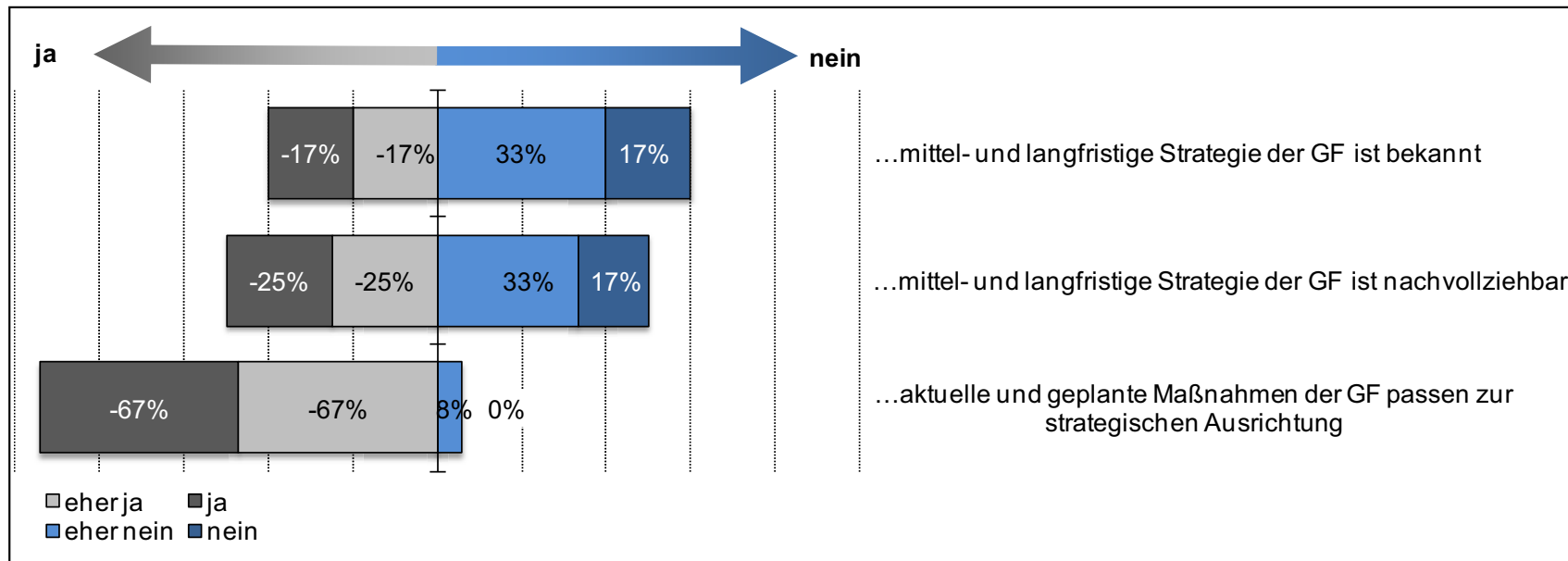
Unsere Strategie ist Dienstleistungs-Innovation



Besonders in der **Leuchtenindustrie** gewinnen neue Dienstleistungsangebote für Qualitätshersteller an Bedeutung:

- in der Lichtberatung
 - im Zusammenspiel mit neuen Möglichkeiten der Lichtsteuerung
 - aufgrund der neuen Eigenschaften der LED-Technologie in der Anwendungsberatung. Die Bedeutung des LED-Themas führt teilweise zur Gründung interner Beratungsinstitute für Kunden und Mitarbeiter.
- im Objektgeschäft
 - bei der Steuerung von Komplettpaketen in Projekten für Großkunden, Kommunen oder gesamte Bürogebäude
 - dem Angebot zusätzlicher Leistungen - von Installationen bis hin zu Finanzierungen
- im Vertrieb aufgrund der zunehmenden Expansion auf internationalen Märkten.

Strategische Ausrichtung der Unternehmen



Den Betriebsräten der größeren Lampen- und Leuchtenhersteller sind die Strategien ihrer Unternehmen größtenteils bekannt und nachvollziehbar.

- Ausgenommen sind Standorte der **Lampenfertigung** mit unsicheren Zukunftsperspektiven
- Bei den **Leuchtenherstellern** fehlen diese Informationen bei kleineren Herstellern bzw. nach einer kurzfristig erfolgten Übernahme.



Neue Marktbedingungen durch die LED-Technologie

- In der **Lampenindustrie** entstehen neue Wettbewerbsverhältnisse v.a. durch den Markteintritt neuer großer kapitalkräftiger Anbieter aus Asien (Bsp. LG, Samsung, Toshiba) mit Kompetenz in der LED-Technologie
- In den Unternehmen der **Leuchtenindustrie** steht die innerbetriebliche Wertschöpfung auf dem Prüfstand - ihr Anteil kann deutlich sinken. Derzeit reichen Prognosen bis zu einer Umkehrung des bisherigen Verhältnisses von 70% eigener Wertschöpfung zu 30% Fremdbezug.
 - Beispiel: Der Zukauf von einzelnen LEDs oder von Bauteilen mit integrierten LEDs, Steuerungs- und Versorgungseinheiten beeinflusst direkt die eigenen Montageleistungen
- Herausforderung Export: Um die vorhandenen Kapazitäten auszulasten und das Beschäftigungsvolumen zu halten, müssen dringend neue Märkte v.a. im Export erschlossen werden
- Herausforderung Insourcing: Können zuvor ausgelagerte Leistungen evtl. wieder reaktiviert werden?



Auswirkungen der LED-Technologie auf die Lampenindustrie

■ Glühlampenherstellung vor dem Aus

- Mit der Umsetzung der EU-Verordnungen zur Energieeinsparung entfallen Produkte und Know-how in den Unternehmen der klassischen Glühlampenherstellung
- Im klassischen Lampenbereich sind über 8.000 Mitarbeiter beschäftigt, deren Arbeitsplätze mittel- bis langfristig gefährdet sind
- In Konzernstrukturen findet der Technologiewandel nicht notwendigerweise an bestehenden Standorten statt. Vielmehr wird für die Produktion von LED bspw. ein eigenständiges Werk errichtet, während in bestehenden Werken Glühlampen auslaufen.
- Der asiatische Wettbewerb wächst rasant und liefert Ersatzprodukte sowie die Produktalternative LED

■ Auftritt neuer Wettbewerber

- Der Auftritt neuer kapitalkräftiger Wettbewerber in Verbindung mit einem Technologiewechsel bildet für die Lampenindustrie die größte Herausforderung.
- Der Technologiewechsel verschärft die Wettbewerbsproblematik, da bislang erworbene Produktkompetenzen entwertet werden.
- Eine mögliche Wettbewerbsstrategie besteht im Erwerb zusätzlicher Kompetenzen in der Produktanwendung (Vorwärts-Integration)
 - ➔ Zukauf des Leuchtenherstellers Siteco durch den Lampenhersteller Osram
- Unternehmensaufgabe: Zukunftsorientierte Unternehmensperspektive aufbauen



Auswirkungen der LED-Technologie auf die Leuchtenindustrie (1)

■ Entwicklungsdynamik LED

- Nach längerer Unsicherheit über den Durchbruch der LED-Technologie, wächst ihr Anteil in einigen Marktsegmenten (anspruchsvolle Architekturbeleuchtung, Kommunen) derzeit deutlich.
- In den Unternehmen geraten die LED-Planungen unter Druck – vielfach bleibt offen, ob Unternehmen ihre LED-Produktion so zeitnah umstellen können, dass sie die Markterwartungen erfüllen können.

■ Strategische Wettbewerbsausrichtung

- Mit dem Zusammenschluss von Osram und Siteco entsteht ein deutscher Komplettanbieter Licht, in dessen Produkten sich die Lebensdauer des Leuchtmittels LED der realen Lebensdauer der Leuchte stark annähert. .
- Die neue Situation schafft innerbetriebliche Synergie- und Effizienzvorteile vor allem bei der Entwicklung und der Verfügbarkeit technischer Neuerungen.
- Die ökonomische Potenz von Osram-Siteco ermöglicht u.a. eine neue Dimension des Marktauftritts
 - ➔ Beispiel: Sponsoring der Louvre-Beleuchtung in Paris durch Toshiba statt Auftragsvergabe an mittelständisches Unternehmen

■ Strategische Aufgaben

- Unternehmen klar Richtung LED positionieren
- Strategien gegen die Marktmacht von „LED-Giganten“ entwickeln



Auswirkungen der LED-Technologie auf die Leuchtenindustrie (2)

▪ Einkauf

- Die Beschaffung muss angesichts der technologischen Entwicklung international aufgebaut sein
- Zuverlässige Lieferantenauswahl (Fehllieferungen, Flexibilität, Lieferfristen)

▪ Entwicklung und Konstruktion

- Geringe Erfahrungswerte in Unternehmen angesichts hoher technologischer Entwicklungsdynamik
 - ➔ steigende Bedeutung von Wissensmanagement, Vernetzung und Qualifizierung
 - ➔ Schlüsselbereiche: Thermomanagement, optische Systeme und Miniaturisierung

▪ Produktion

- Aufgrund erhöhter Zukäufe (LED-Elemente) und dem Einsatz neuer Materialien (Metall/Aluminium statt Kunststoff) muss mit Reduktionen der **Fertigungskapazitäten** gerechnet werden.
- Andererseits steigen durch die Miniaturisierung und den Einsatz neuer Hilfsmittel (ESD) grundsätzlich die Anforderungen an **Präzisionsarbeit und Komplexitätsgrad** in der Fertigung
 - ➔ Genaue Auswirkungen der LED-Technologie auf die Fertigung können nicht pauschal prognostiziert werden



Konsequenzen der LED-Technologie für die Beschäftigten

■ Lampenindustrie

- Abbau von Produktionskapazitäten aufgrund von Verlagerungen oder Auslaufen von Produktionslinien
- Arbeitsplatzabbau und Verlust spezifischer Qualifikationen für klassische Glühlampen
- Angebot an Arbeitsplätzen in unteren Qualifikationsbereichen sinkt – Entwicklungsbereiche werden ausgebaut
- Akute Qualifizierungserfordernisse für Beschäftigte in gefährdeten Produktbereichen und für neue LED-Technologien
- Aufbau von Entwicklungsbereichen

■ Leuchtenindustrie

- Umstrukturierungen in der Fertigung
- Rückgang der Fertigungstiefe aufgrund größerer Bauteilgruppen möglich
- Arbeitsplatzverluste in der Fertigung möglich
- Veränderungen an Arbeitsplätzen, z.B. technologische Anforderungen oder ESD-Vorkehrungen
- Qualifizierung der Beschäftigten für neue technologische Anforderungen und damit einher gehende arbeitsorganisatorische Veränderungen