



Case Study
Wachstumsfinanzierung | Nachfolgeregelung

Immer in Bewegung

Wie die S-UBG bei
LUMINO gleich zweimal die
Unternehmensnachfolge
begleitete

Foto: © LUMINO



LUMINO
Elektronische Informationssysteme

Auf einen Blick

Unternehmen

LUMINO Licht Elektronik GmbH

Branche

Licht- und Elektroniktechnik

Finanzierungsanlass

Wachstumsfinanzierung /
Nachfolgeregelung

Beteiligungszeitraum

seit 2002

Adresse

Europark Fichtenhain A 8,
47807 Krefeld

Als die beiden Geschäftsführer der LUMINO Licht Elektronik GmbH, Mario Fullert und Rolf Aengenendt, ankündigten, altersbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden zu wollen, stellte sich zum zweiten Mal in der Geschichte des Unternehmens die Frage einer geeigneten Nachfolge. Gleichzeitig teilte auch Karl Ronkholz, Gründer, ehemaliger Geschäftsführer, Mehrheitsgesellschafter und immer noch aktive Unternehmerfigur im Hintergrund, mit nunmehr 77 Jahren mit, die Mehrheit am Unternehmen abgeben zu wollen. Schnell wurde deutlich: Es braucht eine umfassende Lösung, um die LUMINO weiterzuführen.

Gemeinsam mit der S-UBG AG, die schon einmal erfolgreich die Nachfolge begleitet hatte, und Minderheitsgesellschafterin der LUMINO ist, fand sich eine doppelt gute Lösung: In Form eines kombinierten Owner's Buy-Out und Management Buy-In / Buy-Out.

Die Mobilitätswende ist allgegenwärtig, Pendler und Privatleute greifen in hoher Zahl auf die öffentlichen Verkehrsmittel zurück. In Deutschland beförderte der Öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) im Jahr 2023 rund 10 Milliarden Personen. Damit die Fahrgäste stets über die Ankunfts- und Abfahrtszeiten der Busse und Bahnen in ihrer Region und an den entsprechenden Haltestellen informiert sind, gibt es LUMINO. Das Krefelder Unternehmen stellt dynamische Fahrgastinformationssysteme für den ÖPNV her.

Digitale Anzeigetafeln informieren Fahrgäste an Haltestellen visuell oder akustisch in Echtzeit über die nächsten Abfahrtszeiten. Nicht umsonst ist LUMINO der in Deutschland führende Hersteller dieser Systeme: Die Technologie ist automatisiert, barrierefrei und höchst performant. Sie zeichnet sich durch eine extreme Robustheit aus – zurückzuführen auf die hohe Entwicklungskompetenz für elektronische Systeme im Außenbereich und die diskrete LED-Technologie, die in den Anzeigen verbaut

ist. LUMINO ist seit über 40 Jahren am Markt, technologisch führend und damit einer der vielzitierten Hidden Champions der deutschen Wirtschaft. Gründer Karl Ronkholz hat diese Entwicklung vorangetrieben und lange begleitet, sich aber ab 2009 schrittweise aus dem operativen Geschäft zurückgezogen.

Hidden Champion mit Potenzial

Bereits 2002 hatte die S-UBG erstmals in LUMINO investiert. Damals wollte sich das Unternehmen räumlich vergrößern, es fehlten jedoch die Mittel dafür. Das Ziel: die Belegschaft binden und sich als Unternehmen moderner und größer aufstellen. Auch die Risikodiversifizierung des Privatvermögens des Gründers im Hinblick auf seine Altersvorsorge war ein Grund dafür, einen Investor einzubeziehen. In der S-UBG fand LUMINO einen regionalen Partner, der das Unternehmen in seinem Wachstum unterstützen wollte. Die Beteiligungsgesellschaft der Sparkassen im westlichen Rheinland mit Sitz in Aachen stieg mit einer Minderheitsbeteiligung von 20 Prozent in das Unternehmen ein – und blieb bis heute investiert. „Dass dies der Anfang einer über 20-jährigen Partnerschaft sein würde, konnte damals keiner wissen“, sagt Beate Federsel, Senior Investment Managerin der S-UBG Gruppe. „Wir sind grundsätzlich ein

„Mit der S-UBG haben wir einen langfristigen Sparingspartner gefunden, der uns weiter professionalisiert und an den richtigen Stellen gefordert hat“

Karl Ronkholz,
Gründer der LUMINO Licht Elektronik GmbH



Von links nach rechts: Mario Fullert, Rolf Aengenendt, Beate Federsel, Karl Ronkholz, Ansgar Schleicher, Matthias Schröder, Uwe Weimann.

Partner auf Zeit, aber diese Zeitspanne kann auch sehr lang sein“, führt sie weiter aus. Als Minderheitsgesellschafter sieht sich die S-UBG stets in der Rolle des Partners, der nie ins operative Geschäft eingreift. „Wir wollen Unternehmer und Geschäftsführer als aktive Lenker unserer Beteiligungsunternehmen. Aber wenn strategische, unternehmerische Expertise gefragt ist, stehen wir immer zur Verfügung“, erklärt Dr. Ansgar Schleicher, Vorstand der S-UBG Gruppe.

Wechsel in der Geschäftsführung

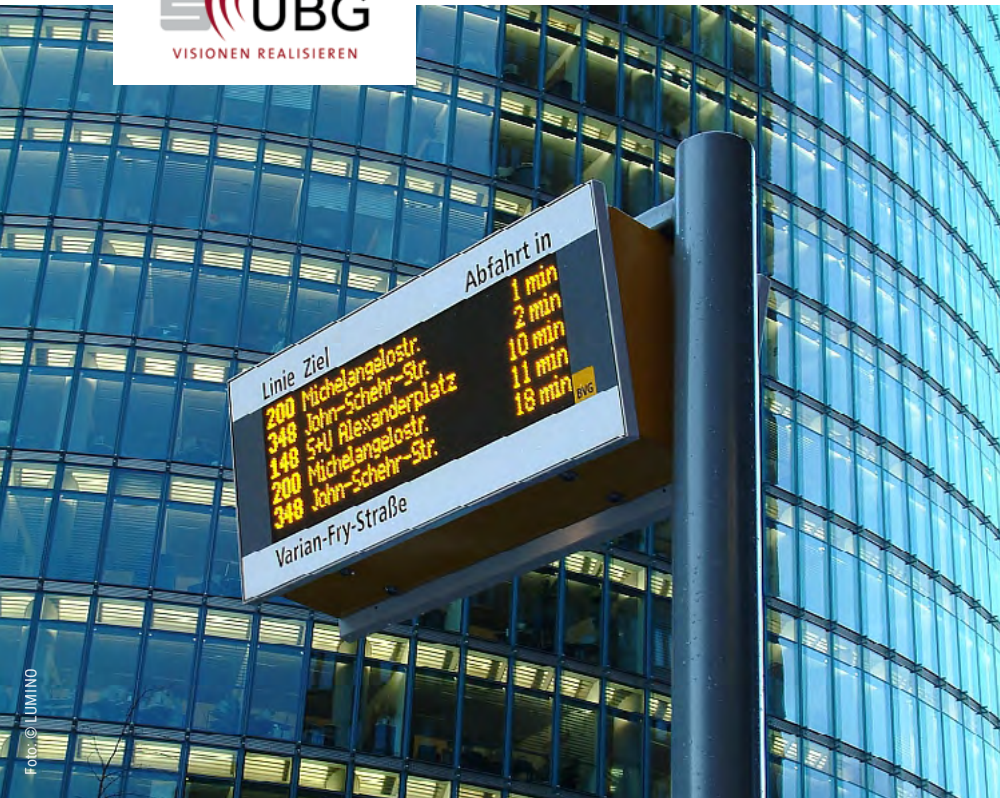
2009 zog sich Ronkholz schließlich aus der Geschäftsführung zurück, blieb aber Mehrheitsgesellschafter der LUMINO. Mario Fullert und Rolf Aengenendt, zwei langjährige Begleiter des Gründers, übernahmen Anteile und das Ruder und führten den Mittelständler weiter auf der Erfolgsspur.

15 Jahre später tat sich erneut die Frage nach einem geeigneten Nachfolger auf,

denn: Fullert und Aengenendt wollen bis Ende 2024 altersbedingt aus der Geschäftsführung aussteigen. Ronkholz selbst plant, die Mehrheit seiner Anteile zu diesem Zeitpunkt abzugeben und das Unternehmen so auch auf der Gesellschafterseite für die Zukunft unabhängig von sich selbst stabil aufzustellen. Gesucht wird dieses Mal also die doppelte Nachfolge: im Management und auf der Gesellschafterseite.

Gemischtes Doppel für künftigen Erfolg

Die S-UBG als langjähriger Investor schlug einen flexiblen Ansatz vor: eine Kombination aus einem Owner's Buy-Out, bei dem sich die bestehenden Gesellschafter an der Finanzierung einer neuen Eigentümerstruktur wieder neu beteiligen, und einem Management-Buy-In / Buy-Out (MBI/MBO), bei dem die Geschäftsführung an dem Unternehmen beteiligt wird. Die Nachfolge der Geschäftsführer-Doppelspitze sollte zum einen eine Führungskraft aus dem Unternehmen mit langjährigem Know-how und zum anderen



Ein dynamisches Fahrgastinformationssystem von LUMINO in Berlin.

ein externer Kandidat mit frischen Impulsen übernehmen. Durch das große Netzwerk der S-UBG war ein Kandidat für den MBI zügig gefunden: Mathias Schröder stieg zum 1. Juli 2024 als CEO bei LUMINO ein und übernahm die kaufmännische und strategische Leitung.

„Mathias und ich kennen uns schon seit längerer Zeit und ich wusste, dass er nach einer unternehmerischen Herausforderung sucht. Er kam mir aufgrund seiner Managementfähigkeiten, Führungsstärke und fachlichen Kompetenz sofort als geeigneter Nachfolger in den Sinn“

Dr. Ansgar Schleicher,
Vorstand der S-UBG Gruppe

„Er stammt aus der Region und bringt als Sohn einer Unternehmerfamilie den nötigen Drive mit“, so Schleicher. Nach den ersten Treffen zwischen Schröder und Ronkholz waren beide schnell voneinander überzeugt. Der interne Nachfolger als MBI-Kandidat fand sich mit Uwe Weimann, dem bisherigen technischen Leiter der LUMINO. Er wird die Geschäftsführung ab Januar 2025 als CTO ergänzen. Weimann: „Ich habe schon vor 25 Jahren meine Diplomarbeit bei LUMINO geschrieben, bin seit Jahren in der Führungsriege und freue mich nun darauf, das Unternehmen in einer Rolle mit noch mehr Verantwortung voranzubringen.“

„Dass Mathias Schröder bereit war, in die Mehrheitsgesellschafter-Rolle zu gehen und sich auch Weimann gerne mit einer Minderheitsbeteiligung am Unternehmen beteiligt hat, ist alles andere als selbstverständlich, aber ein großartiges Signal für das Unternehmen“, weiß Ronkholz. „LUMINO behält damit den Charakter eines Familienunternehmens, was mein bevorzugtes Konzept für die Nachfolge war.“

Mathias Schröder bestätigt: „Ich war nach meinem Studium in verschiedenen Rollen in internationalen Konzernen im In- und Ausland tätig. Große Unternehmen machen viele Dinge richtig, aber leider auch viele Dinge falsch. Für meine persönliche Entwicklung war diese Zeit definitiv eine gute Schule. Familienunternehmen bringen anders als Konzerne eine viel höhere Verbindlichkeit mit sich. Man kennt jeden Mitarbeiter und arbeitet zusammen statt gegeneinander. Für mich war völlig klar, dass ich die Mehrheitsgesellschafter-Rolle möchte, um diese Verbindlichkeit zu unterstreichen.“

Ein solcher kombinierter Buy-Out benötigt zur Finanzierung in der Regel auch Fremdkapital. Hier war mit der Sparkasse Krefeld, ohnehin langjähriges Hauptinstitut der LUMINO und eine der Aktionärinnen der S-UBG AG, zügig eine kompetente Partnerin gefunden. „Solche Finanzierungsmodelle setzen wir regelmäßig um und konnten auch in diesem Fall mit der Sparkasse Krefeld zügig und Hand in Hand eine stimmige Gesamtfinanzierung aufstellen“, weiß Schleicher.

Mit gutem Beispiel voran

Dass der Gründer und einstige Geschäftsführer sich so konsequent aus dem Unternehmen zurückzieht, ist nicht die Regel. Viele zögern lange und erschweren ihren Nachfolgern dadurch den Einstieg. „Es ist schön, eine solche Best Practice begleiten zu dürfen“, sagt Schleicher.

„Karl Ronkholz geht mit gutem Beispiel voran und zeigt, dass eine Nachfolge als gemeinsames Projekt zwischen Gesellschaftern, alter und neuer Geschäftsführung zielgerichtet umgesetzt werden kann.“ Ronkholz ist jetzt Minderheitsgesellschafter in Form eines privaten



Eine Stele zur Anzeige von Abfahrtszeiten von LUMINO in Oberhausen.

Investments: „Ich kann weiterhin als Sparringspartner bei der LUMINO involviert sein, gleichzeitig aber auch meinen Lebensabend genießen. Das wäre ohne die Expertise und das Netzwerk der S-UBG so nicht möglich gewesen.“ Dass die Aachener Beteiligungsgesellschaft auch sehr lange bei ihren Portfoliounternehmen investiert sein kann, unterscheidet sie von vielen Playern im Markt. „Andere Fonds müssen nach einer festgelegten Zeit einen Exit durchführen“, erklärt Schleicher. „Das ist für Mittelständler allerdings oft ein schlechter Planungshorizont. Wir sind froh, LUMINO mit unserem Modell als langfristiger Partner unterstützen zu können und werden aller Wahrscheinlichkeit nach mindestens ein weiteres Jahrzehnt investiert bleiben und das Unternehmen zusammen mit dem neuen Management und den neuen Gesellschaftern weiterentwickeln.“

Internationales Wachstum auf dem Plan

Mit der neuen Geschäftsführung will LUMINO nun die nächsten Herausforderungen angehen. „Unser großes, übergeordnetes Ziel ist Wachstum“, sagt Schröder.

„LUMINO hat ein tolles Team, sehr gute Technologie und eine starke Marktpositionierung. Wir möchten zukünftig diese Kompetenzen auch in angrenzenden Produkt- und Marktbereichen nutzen. Ich habe da schon einige Ideen. Auch den Bereich der Software werden wir weiter ausbauen.“

Diese Expansion soll sich nicht nur auf den DACH-Raum, den heutigen Kernmarkt der LUMINO, beschränken – das Unternehmen strebt auch eine weitere Internationalisierung seiner Lösungen an.

Eigenkapital für den Mittelstand und Startups

Die S-UBG Gruppe, Aachen, ist seit über 35 Jahren der führende Partner bei der Bereitstellung von Eigenkapital für etablierte mittelständische Unternehmen (S-UBG AG) und junge, technologieorientierte Startups (Tech-Vision Fonds) in den Wirtschaftsregionen Aachen, Krefeld und Mönchengladbach. Die S-UBG AG investiert in Wachstumsbranchen; eine hohe Qualität des Unternehmensmanagements ist für die Beteiligungsgesellschaft ein maßgebliches Investitionskriterium.

Sie entwickelt Beteiligungsmodelle für mittelständische Unternehmen, sowohl in offener als auch in stiller Form und sie blickt auf langjährige Erfahrungen bei der Entwicklung von Expansions-Finanzierungsmodellen, Gesellschafterwechseln sowie Nachfolgeregelungen (MBO / MBI) und geht ausschließlich Minderheitsbeteiligungen ein. Die S-UBG Gruppe ist derzeit an knapp 40 Unternehmen in der Region beteiligt und nimmt damit einen Spitzenplatz in der Sparkassen-Finanzgruppe ein.

Weitere Informationen und Kontakt:

www.s-ubg.de

www.tvf.vc

Wir freuen uns auf Sie!