

SHK TACHELES
WISSEN, WAS LOS IST

10/2025

WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

eMagazin

Umfrage enthüllt
Branchenspannung pur

ACO ist Botschafter der UNESCO

Anlässlich des 80-jährigen Bestehens der UNESCO in 2025 und des kommenden World Engineering Day for Sustainable Development der WFEO am 4. März 2025 sind wir stolzer Botschafter des sechsten UN-Nachhaltigkeitsziels „Sauberes Wasser und Sanitärversorgung“. Diese Kooperation unterstreicht ACOs weltweites Engagement, jedes Projekt zu einem Teil des ACO WaterCycles und damit selbst zu einem Botschafter für nachhaltiges Wassermanagement werden zu lassen. Sorgen Sie mit uns für das saubere Wasser unserer Zukunft. Bewerbung unter www.aco.com/karriere

Erfahren Sie mehr zu Produkten der ACO Haustechnik, die als Bestandteile der Gebäudeentwässerung, das Nachhaltigkeitsziel 6 unterstützen: www.aco-haustechnik.de.

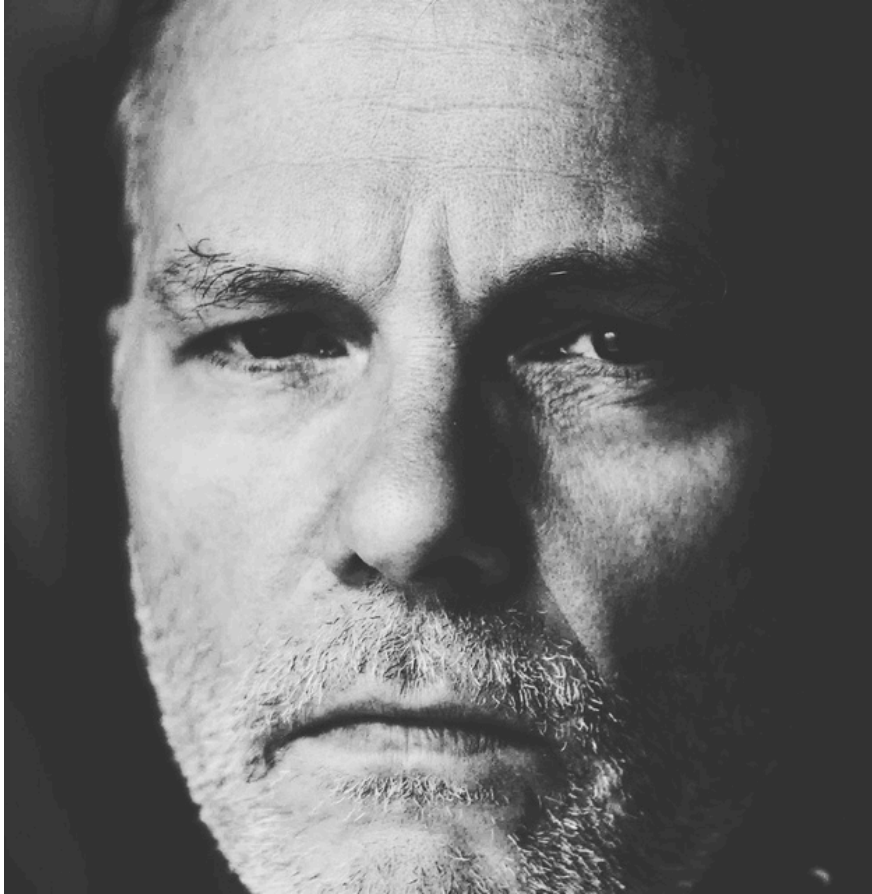
THE GLOBAL GOALS
For Sustainable Development



Nachhaltigkeit bei
ACO Haustechnik

ACO. we care for water





„TWENTY-SIX
WIRD NIX
TWENTY-SEVEN
IS IN HEAVEN“

Liebe SHK-Branche,

„26 wird nix, 27 is in heaven“ – so brachte es kürzlich ein Geschäftsführer auf den Punkt, als wir über die Lage der SHK-Branche sprachen. Der Satz stammt angeblich von Marktforschern, klingt aber eher nach Galgenhumor aus dem Maschinenraum der Haustechnik. Und doch steckt Wahrheit darin.

2025 ist kein Aufschwungjahr, sondern ein Übergangsjahr. Der Markt sortiert sich neu – zwischen Konsolidierung, Kostendruck und digitalem Aufbruch. Während der Großhandel um Struktur und Richtung ringt, haben Plattformen wie Amazon längst eigene Maßstäbe gesetzt. KI-gestützte Angebotsprozesse, Direktvertrieb und Markenstores verändern den Zugang zum Kunden – und damit den Kern des Geschäfts.

Die SHK-Branche wirkt, als halte sie kollektiv den Atem an. Viele Unternehmen retten Marge statt Modell, sichern Bestand statt Zukunft. Doch während Faxgeräte noch piepen, kalkuliert die KI bereits in Echtzeit. Der Unterschied liegt nicht mehr im Produkt, sondern im Tempo. Wer Daten, Geschwindigkeit und Servicequalität beherrscht, gewinnt – wer abwartet, verliert den Anschluss.

Der Strukturwandel passiert nicht nebenbei – er schreibt gerade eine neue Marktordnung.

Als Herausgeber von SHKTacheles sehe ich: Die Branche steckt mitten im Umbruch, aber nicht ohne Chancen. 2026 wird der Stresstest, 2027 könnte tatsächlich „heaven“ werden – für jene, die jetzt mutig investieren, digitalisieren und ihre Wertschöpfung neu denken.

Wir erleben nicht nur ein neues Marktjahr, sondern den Beginn eines neuen Zyklus. Wenn der sowjetische Wirtschaftswissenschaftler Nikolai D. Kondratjew recht behält, prägt jede Epoche ihr Leitthema: Dampf, Eisenbahn, Elektrizität, Automobil, Information. Spätere Deutungen, etwa durch Ökonomen wie Leo Nefiodow, sahen im sechsten Zyklus Gesundheit und Biotechnologie als Treiber. Heute aber spricht vieles dafür, dass Künstliche Intelligenz diesen nächsten großen Schub bringen wird – und sie wird jene belohnen, die bereit sind, ihre Branche neu zu erfinden.

**Meint Ihr
Knut Maria Siebrasse
Herausgeber/Chefredakteur
SHKTacheles**



GROSSHANDEL KONSOLIDIERT - AMAZON SKALIERT

Prime verkauft Sanitär-Markenware, die KI macht den Vertrieb und schreibt rasend schnelle Angebote. Der Wandel in der Welt ist rasant und man gewinnt den Eindruck die SHK-Branche hängt weit hinterher. Überspitzt gesagt: Während der Endkunde längst im Internet bestellt und die Industrie liefert, suchen die Haustechniker immer noch die Faxnummer vom Außendienst.

Im Haustechnikmarkt verschwinden vertraute Muster. Messen werden abgesagt. Vertriebsmodelle kippen. Familienunternehmen geben auf. Die Gründe sind bekannt: Baukrise, Fachkräftemangel, Förderdschungel. Doch dahinter liegt mehr. Rollen verschieben sich. Marktzugänge verändern sich. Macht wandert.

Laut DG Haustechnik verlor der deutsche SHK-Großhandel im ersten Halbjahr 2025 4,8 % Umsatz. Besonders betroffen: Heizung (-6,2 %) und Installation (-5,2 %). Sanitär hielt sich mit -0,5 %. Als Ursachen nennt der Verband: Auftragsstau, Förderunsicherheit, Fachkräftemangel.

Die Folgen? Sichtbar, konkret, schmerzhaft. Die F. Walter Roth KG in Salzgitter, seit 1945 aktiv, wurde zum 1. August 2025 von Peter Jensen übernommen. Nach Wochen der Spekulation ist es nun offiziell. Für Jensen ein Schritt nach Niedersachsen. Für Roth das Ende eines Kapitels.

Auch bei Richter+Frenzel wird umgebaut. Die zentrale RIFA-Hausmesse – abgesagt. Offiziell wegen SAP-Einführung. Inoffiziell wohl auch, weil der Rotstift drückt. Parallel: Standortschließungen, Personalabbau. Große Auftritte? Vorerst gestrichen.

Gleichzeitig öffnen sich neue Kanäle – andere sagen: alte Sicherheiten bröckeln. Geberit-Produkte tauchen im Baumarkt auf. Nicht durch aktives Handeln der Marke, sondern eher durch Graumarkthandel. Für viele Handwerksbetriebe ein Warnzeichen. Jahrzehntelange Vertriebsstrukturen stehen infrage.

Und dann ist da noch Amazon.Grohe, Hansgrohe, Villeroy & Boch, Ideal Standard, Kludi, Keuco – sie alle betreiben inzwischen eigene Brandstores auf der Plattform. Direktvertrieb per Prime. Duschköpfe, Thermostate, Armaturen – mit wenigen Klicks beim Kunden.



Laut SHK Tacheles geht es hier nicht nur um E-Commerce, sondern um einen Paradigmenwechsel: Die Industrie greift durch. Am Fachgroßhandel vorbei, ohne Rücksicht auf etablierte Vertriebsstrukturen. Die Hersteller betonen, das Handwerk bleibe wichtig. Doch die Botschaft ist klar: Wer den Kunden kontrolliert, kontrolliert den Markt.

Einige Branchenmanager sprechen von einem Dambruch. Andere von „digitaler Öffnung“. Für Endkunden bequem. Für das Handwerk: riskant. Sichtbarkeit und Differenzierung geraten unter Druck. Doch während die Vertriebskanäle sich rasant verändern, bleibt ein anderer Treiber seltsam unterbelichtet: Künstliche Intelligenz.

Nach Recherchen von SHKTacheles können heute Angebote für komplexe Großobjekte – früher ein Projekt von sechs Monaten – in unter 30 Sekunden automatisiert erstellt werden. Was einst technische Königsdisziplin war, übernimmt nun Software. Rechnen, vergleichen, kalkulieren – in Sekundenbruchteilen. Das spart Zeit. Und verändert Rollen.

Und trotzdem: In den Köpfen der SHK-Manager spielt das Thema kaum eine Rolle.

Eine aktuelle Umfrage von SHKTacheles zeigt: Nur 6,3 % der befragten Manager und Top-Manager in der Haustechnikbranche sehen Künstliche Intelligenz als derzeit größte Herausforderung. Preisdruck, Margenschwund und Auftragsrückgang dominieren das Denken – nicht die Systemfragen, die sich im Hintergrund aufbauen.

Daran lässt sich ablesen, wie stark die Branche noch in der Reaktion auf Symptome verharrt – statt die Strukturveränderungen zu erkennen. Dabei verändert sich nicht nur das Wieviel, sondern das Wie von Markt, Vertrieb und Wertschöpfung.

**Wärmepumpe autark warten.
Ohne Wasseranschluss.
Ohne Steckdose.**



Weather Protector
Schutzschirm

BA-JET

X-Bucket

WP Wartungsbox

3 bis 4 pro Jahr

DER NEUE RICHTER+FRENZEL
BÄDERSTORE DORFEN

SHK TACHELES
WISSEN, WAS LOS IST



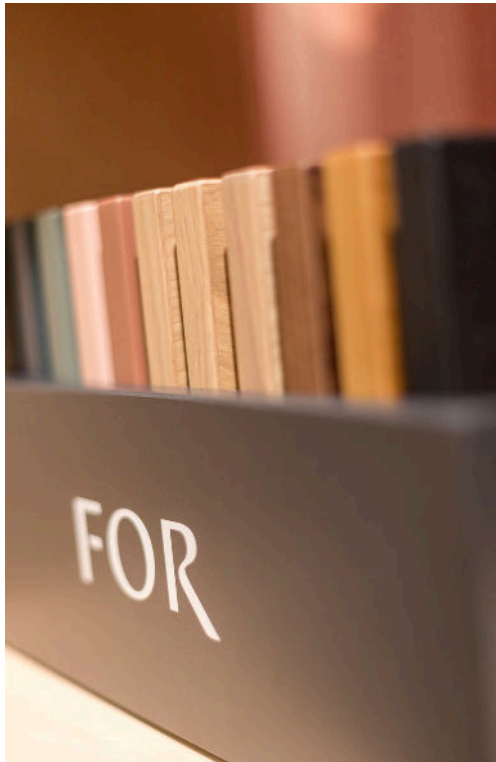
Im neuen Bäderstore Dorfen inszeniert Richter+Frenzel Beratung, Material und Raum ganz neu. FOR als Hausmarke steht deutlich im Vordergrund – ein Konzept, das den Großhandel weiter nachhaltig verändern könnte.

Dorfen, ein stiller Dezembertag in Oberbayern. Wer den neuen Bäder & Wellness Store von Richter+Frenzel betritt, verlässt das Gewohnte. Kein Kleinteilelager, sondern eine räumliche Bühne öffnet sich: Natürliches Licht gleitet über große Fenster, wärmt Eichenholzoberflächen und bringt die satten Orangetöne an den Wänden zum Leuchten. Die Holzlamellen-Fassade bewegt sich elegant in der Winterluft – ein sichtbares Versprechen für Design und Atmosphäre im Inneren.

Der Store gilt seit seiner offiziellen Eröffnung am 14. Dezember 2023 als Pilot für ein neues Ausstellungskonzept. Über zwanzig Raumbühnen führen mit wenigen Schritten vom Eingang ins Herz der Beratung.

Kuratierte Szenen, markante Waschtischinseln und gezielt gesetztes Licht schaffen ein Ambiente, das den Funktionsraum Bad zum Erlebnisraum verwandelt.

Zentral ist die Materialbibliothek – ein offenes Regal, bestückt mit Holz-, Mineralwerkstoff- und Lackmustern, das dazu einlädt, zu vergleichen und zu kombinieren. Im Atelierbereich treffen sich Beratung und Planung wie in einem kreativen Co-Working: Stoffmuster, Farbfächer und Armaturen liegen zum Ausprobieren bereit. Am großen Tisch, unter sanftem Licht, werden Träume und Entwürfe greifbar. Jede Szene, jeder Raum bleibt eigenständig und ermöglicht es, aus Tageslicht, Farben und Haptik die eigene Badidee konkret zu entwickeln. Auffällig dominant präsentiert sich FOR – die exklusive Hausmarke von Richter+Frenzel. Im ganzen Store – von den Nischen bis ins Zentrum – nimmt FOR mit organischen Formen, natürlicher Farbgebung und einer fast wohnlichen Möblierung ⁶ breiten Raum ein.

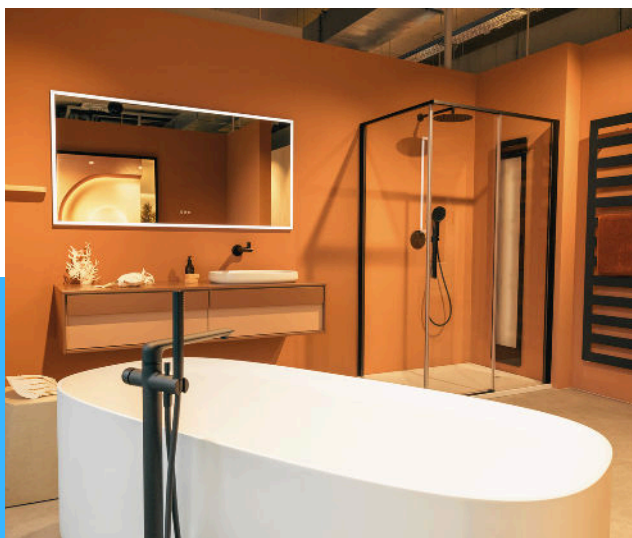


Die neue Praxis: Die Hausmarke steht nicht im Schatten der Premiumanbieter, sondern tritt vor Industriemarken. FOR wird gezielt in Szene gesetzt: Matter Naturstein, harmonische Linien an Waschbecken und Möbeln, inszeniert auf niedrigen Podesten, prägen den ersten Eindruck.

Trotzdem gehören auch etablierte Marken wie Hansgrohe, Laufen oder Villeroy & Boch selbstverständlich zum Sortiment – nur eben nicht mehr als einzige Stars, sondern eingebettet in das neue Bühnenbild. Beratung wird so zum Dialog: Im „Schüsselparadies“ experimentieren Besucher ganz unmittelbar mit Waschbecken, tauschen Formen und Farben, erleben Produkte, bevor die Entscheidung fällt.

Die technischen Details sind subtil, aber wirkungsvoll: Textile Raumtrenner schaffen diskrete Ecken für vertrauliche Gespräche, Lichtobjekte setzen Material und Farbe sorgfältig in Szene. Bodentiefe Fenster, große Spiegel und sanfte Akzentbeleuchtung verstärken das Gefühl von Weite und machen jede Raumbühne für die Sinne zugänglich. Kunden, die ohne Handwerker kommen, erhalten Empfehlungen, Pläne starten direkt im Store – von der ersten Grundriss-Idee bis zum fixen Liefertermin.

Wilhelm Schuster, Vorsitzender der Geschäftsführung, sieht hier mehr als nur eine innovative Ausstellung: „Mit dem Pilotprojekt werden wir wegweisende Konzepte entwickeln, die Standards für weitere Standorte setzen.“ Dorfen gibt den Takt vor – seit Kurzem sind Stores in Pfaffenhofen und Bad Kreuznach hinzugekommen, der Rollout geht weiter; pro Jahr sollen zwei bis drei neue Stores hinzukommen, ständig optimiert durch Erfahrungslernen aus den Pilothäusern. Der Bäderstore bleibt Labor und Bühne zugleich: Man verlässt Dorfen nicht mit einer To-do-Liste, sondern mit Impulsen, Bildern und echten Materialeindrücken. Ob das FOR-Prinzip und die neue Beratungsarchitektur zum Markenzeichen des dreistufigen Vertriebswegs werden, entscheidet die Zeit – aber Dorfen zeigt, wie Nahbarkeit, Atmosphäre und experimentierfreudige Gestaltung im SHK-Großhandel das Verhältnis zwischen Industrie, Marke und Kunde neu ausbalancieren können



Wettbewerb, KI, Preiskrieg, Streit um Mitarbeiter



Der R+F Geschäftsführer Wilhelm Schuster spricht Klartext im
Vodcast mit SHKTacheles Herausgeber Knut Maria Siebrasse



R+F
RICHTER+FRENZEL
1895

Knut Maria Siebrasse

Herausgeber SHKTacheles

Wilhelm Schuster

Geschäftsführer Richter + Frenzel

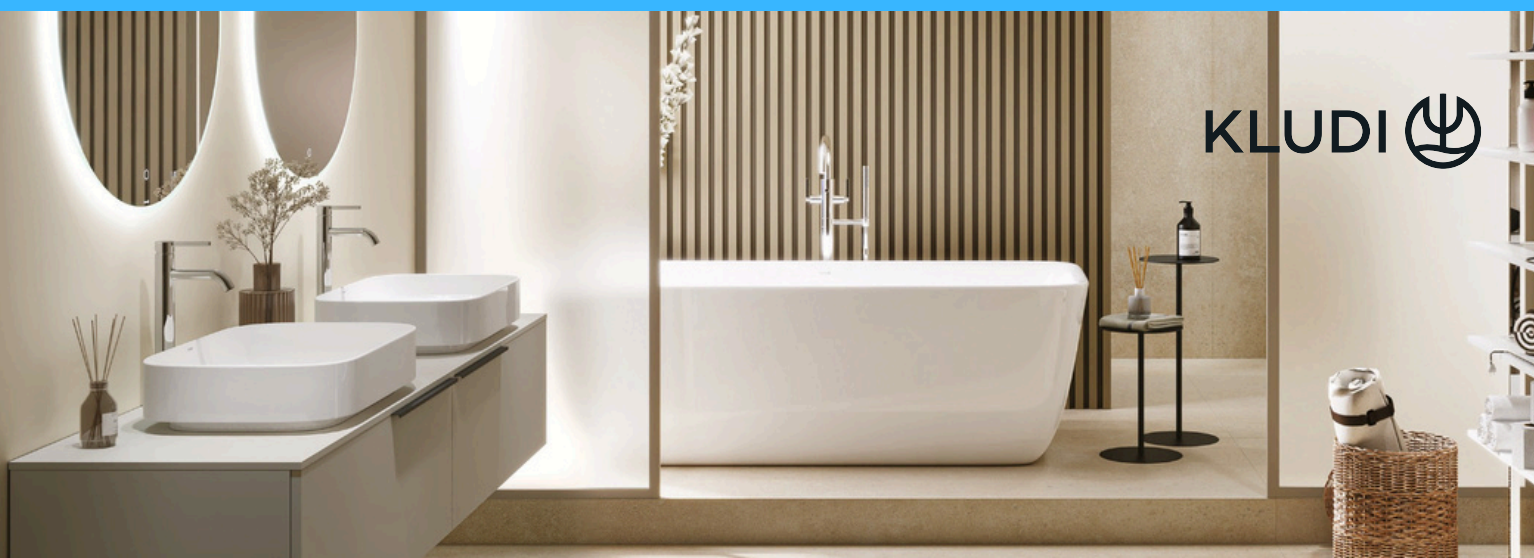
Ein heißer Markt, ein neuer Wettbewerber und ein Geschäftsführer, der Klartext redet. Wilhelm Schuster, Vorsitzender der Geschäftsführung bei Richter+Frenzel, spricht im exklusiven Gespräch über den brisanten Fall in Trier, Mitarbeiterfluktuation im Westen und die großen Herausforderungen für den SHK-Großhandel.

Warum Expansion ins Ausland für ihn keine Option ist, was hinter dem Badastore-Konzept steckt und wie Richter+Frenzel mit Künstlicher Intelligenz experimentiert, bleibt spannend. Auch die Frage, ob die „Party“ im Markt bald wieder beginnt oder ob Durststrecke angesagt ist, wird nicht ausgespart.

Dazu Einblicke in SAP-Projekte, verschobene Messen, den wachsenden Druck durch Baumärkte, Greentech und Online-Wettbewerber sowie den knallharten Preiskampf im Sanitärbereich. Ein Gespräch über Strategie, Krisenfestigkeit – und die Zukunft einer Branche, die sich neu sortieren muss. Wer wissen will, wie sich Richter+Frenzel im Sturm behaupten will: Einschalten.

-> zum Interview

nur für Abonnenten



WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

Branchenumfrage SHK 2025:

SHK TACHELES
WISSEN, WAS LOS IST

Über 200 Top-Manager, davon mehr als 90 % aus der Führungsetage und direkt am Puls der Branche, haben in der exklusiven SHKTacheles-Umfrage verraten, wie sie das turbulente Marktjahr 2025 bewerten. Das Ergebnis: Zwischen KI-Euphorie, Innovationsstau und Preiskampf herrscht in den Chefetagen ein ganz eigener Takt – und vor allem ein verblüffender Widerspruch zwischen kollektivem Krisenblick und individuellem Optimismus.

Der deutsche SHK-Markt gleicht aktuell einer Arena, in der Innovation und Routine, KI-Avanciertheit und knallharter Preiskampf zu einem permanenten Wettbewerb verschmelzen. Hier triumphieren nicht mehr einfach Gewohnheit und Zuversicht – es prallen digitalisierte Geschäftsmodelle, radikale Kostenoptimierung und wachsender Veränderungsdruck frontal aufeinander. Wer sich den deutschen Branchenpuls 2025 wirklich ehrlich nimmt, spürt beides: Mut und Selbsterhaltung auf der einen, Verunsicherung und realen Strukturwandel auf der anderen Seite.

Der Hintergrund dieser Analyse sind die aktuellen Ergebnisse der großen SHKTacheles-Branchenumfrage. An der Erhebung haben über 200 Top-Manager der Haustechnik teilgenommen – ein Querschnitt der Marktführer, Markenmacher, Unternehmenslenker aus allen Wertschöpfungsstufen. Rund 90% der Teilnehmer sind Inhaber, Geschäftsführer oder in leitender Funktion tätig. Die wichtigsten Stimmen kamen von Industrie, Großhandel, Handwerk, Agenturen und Verbänden – und 99% der Befragten sind auch tatsächlich direkt im SHK-Markt aktiv. Dieser Befragtenkreis garantiert nicht nur faktenfokussierte Aussagen und pointierte Markteinschätzungen, sondern macht die Beurteilung auch hochgradig relevant für die Praxis – kein Stimmungsbild vom Spielfeldrand, sondern ein Stresstest aus dem Maschinenraum der Branche.

Das Stimmungsbild ist dabei radikal gespalten: Während fast jeder Zweite die Branche im Abwärtsstrudel sieht – geprägt von Rückgängen, Preisdruck und Innovationsstau –, berichten viele von überraschend hoher Widerstandskraft und Optimismus in der eigenen Firma. Das kollektive Urteil fällt düster aus, das individuelle Selbstbild bleibt dagegen erstaunlich robust. In dieser Diskrepanz steckt die eigentliche Geschichte dieses Jahres: Die Branche schwankt, der einzelne Akteur stemmt sich adaptiv gegen das Marktbeben.



Die neue Grundfos ALPHA GO – schneller, besser, intelligenter



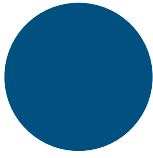
Entdecken Sie unsere neue, bahnbrechende Baureihe! Zwei intelligente und universelle Umwälzpumpen für den schnellen Austausch und die präzise Inbetriebnahme.

Mit den neuen Grundfos Umwälzpumpen ALPHA1 GO und ALPHA2 GO wird der Austausch und die Installation jetzt einfacher denn je. Nur zwei Varianten – für jede Aufgabe die passende Lösung. Profitieren Sie von zahlreichen neuen Funktionen, die Ihren Arbeitsalltag spürbar erleichtern. Warum Zeit verschwenden? Mit ALPHA GO wird's einfach!



Jetzt QR-Code scannen
und mehr über unsere
neue ALPHA GO-Baureihe
erfahren!

GRUNDFOS 



Angetrieben wird das Feld vor allem von drei Kraftrichtungen: KI und smarte Tools schaffen Hoffnung auf neue Effizienz, echte Innovation gilt als Erfolgsfaktor, und alles findet statt im kaum zu überbietenden Preisdruck-Milieu. Während Eigenmarken, digitale Beratungsplattformen und neue Vertriebsmodelle den Markt aufrollen, sortieren sich die Traditionsanbieter oft neu. Innovationsdrang bleibt nicht selten Vision, weil Strukturen und Abläufe nach wie vor an den Routinen orientiert sind – der Spagat zwischen technisch Machbarem und altem Geschäftsmodell wird zum Markenzeichen.

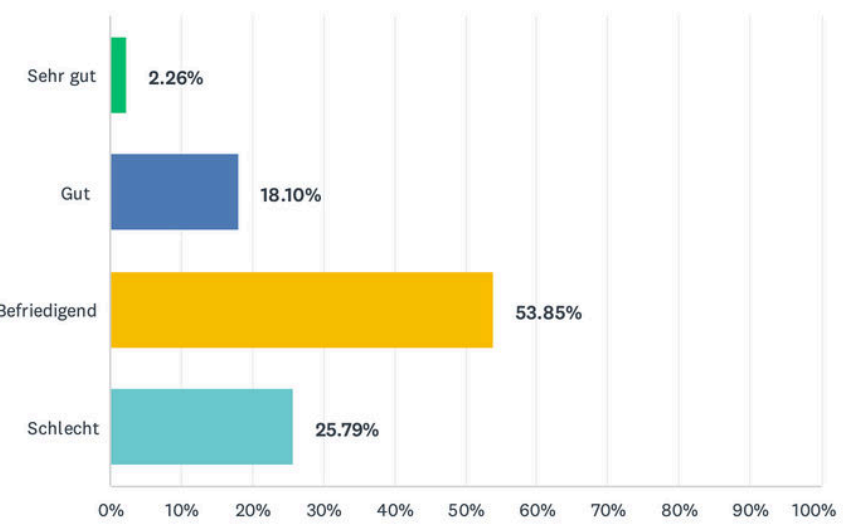
Stärker denn je konzentriert sich der Wettbewerb: Große Handelsgruppen, preisbewusste Importeure und digitale Shootingstars dominieren das Geschäft. Differenzierung fällt immer schwerer, wenn alle auf ähnliche Rezepturen setzen. Wer nicht mutig investiert, bleibt im Kielwasser; wer rasch Algorithmen und Serviceideen umsetzt, kann sich in der neuen Spielklasse profilieren.

So kommt das Risiko diesmal weniger von außen als von innen: Die Bereitschaft zu echter Veränderung bleibt das zentrale Nadelöhr. Schon jetzt zeigt sich: Unternehmen, die jetzt Innovationen, konsequente Digitalisierung und flexible Kooperationsmodelle mit Mut vorantreiben, werden im SHK-Wettkampf die besten Chancen haben. Für alle anderen droht das Abstellgleis – die Umsatzkurve folgt dann nicht mehr den eigenen Prognosen, sondern dem schärferen Algorithmus der Märkte.

WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?



F1: Wie beurteilen Sie die aktuelle Geschäftslage in Ihrem Bereich?



F1 - Geschäftslage: Alltag im Graubereich

Nur 2,26 % melden eine „sehr gute“ Lage, 18,10 % nennen sie „gut“. Die Mehrheit liegt mit 53,85 % bei „befriedigend“, was eher für Funktionieren als für Vorwärtsdrang steht. 25,79 % sehen ihre Lage bereits als „schlecht“ – fast jeder Vierte fühlt spürbaren Druck. Das Bild ist insgesamt matt: viel Mitte, wenig Spitze. Optimisten sind statistisch kaum sichtbar. 2025 wirkt wie ein Halbjahr ohne großen Glanz.



Erst enthärten...
Der **BWT PerlaMAXX deluxe** sorgt für weichstes Perlwasser im ganzen Haus.



...dann mineralisieren.
Remineralisiertes Wasser auf Knopfdruck mit dem **BWT Pearlwater Mineralizer Küchenset** – für perfekten Trinkgenuss!




OnePipe Pearlwater

Mit OnePipe Pearlwater vereint **BWT** erstmals zwei bisher getrennte Technologien:

Wasserenthärtung und Mineralisierung – für seidenweiches, gesundes Trinkwasser direkt aus einer Leitung.



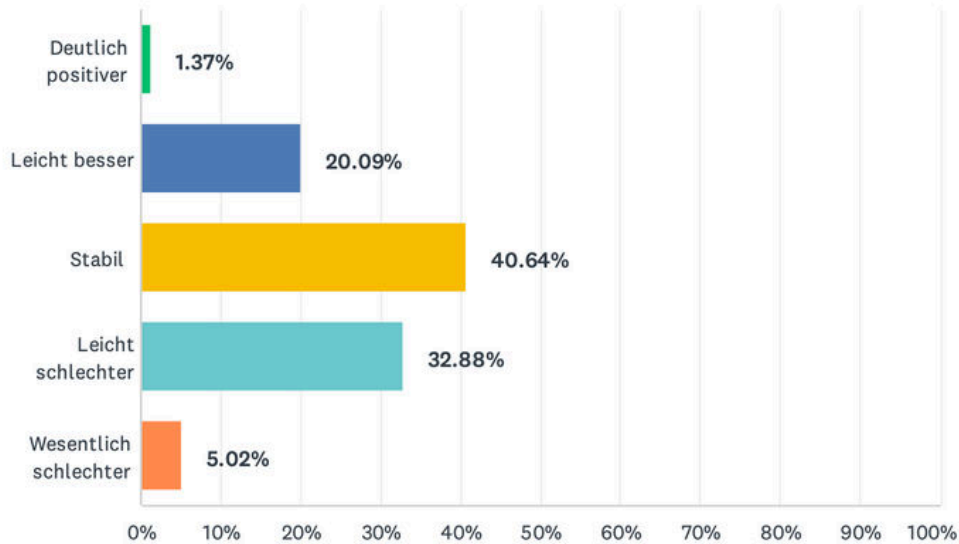
bwt.com

WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

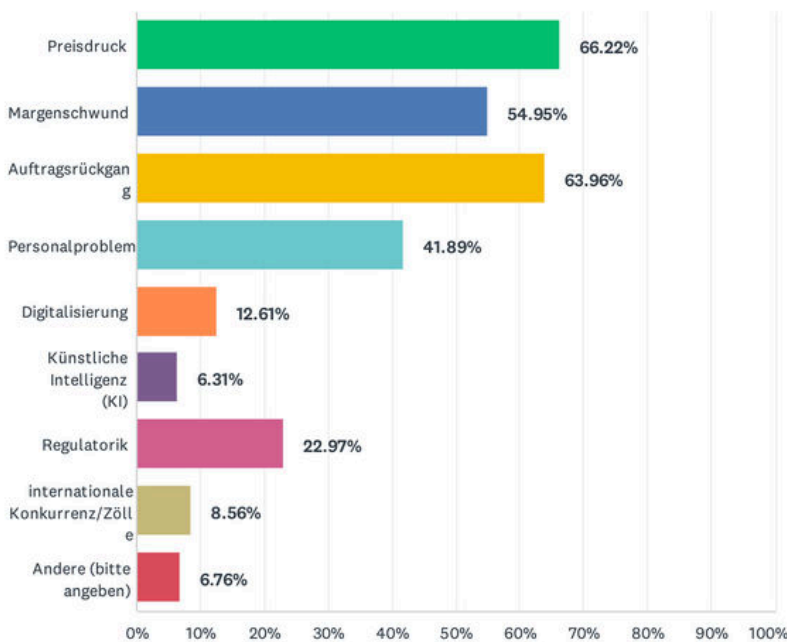
F2 - Ausblick bis Jahresende: Stabilität als Maximalziel

40,64 % erwarten stabile Geschäfte bis Jahresende, was in dieser Lage schon als Erfolg gilt. 20,09% hoffen auf eine leichte Besserung, doch nur 1,37 % rechnen mit einer deutlich positiveren Entwicklung. Auf der Negativseite sehen 32,88 % eine leichte Verschlechterung und 5,02 % sogar eine wesentlich schlechtere Lage. Das Kräfteverhältnis ist damit klar defensiv. Die Branche zielt vor allem aufs Durchkommen, nicht auf das Durchstarten. Wachstum bleibt Randnotiz, Planung auf Sicht die Regel.

F2: Welche Entwicklung erwarten Sie für Ihr Geschäft bis Ende 2025?



F3: Was sind Ihre größten aktuellen Herausforderungen?



F3 - Herausforderungen: Preis vor Technik

Für 66,22 % ist Preisdruck das härteste Problem; 63,96 % nennen Auftragsrückgang, 54,95 % Margenschwund. 41,89 % kämpfen mit Personalproblemen – der Flaschenhals bleibt. Zukunftsthemen wie Digitalisierung (12,61 %) und KI (6,31 %) sind zwar im Blick, aber klar nachgeordnet. Auch Regulatorik (22,97 %) und internationale Konkurrenz/Zölle (8,56 %) belasten. Die Reihenfolge spricht Bände: erst Ertrag und Auslastung, dann Transformation. Der Alltag frisst die Zukunft – vorerst.

WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?



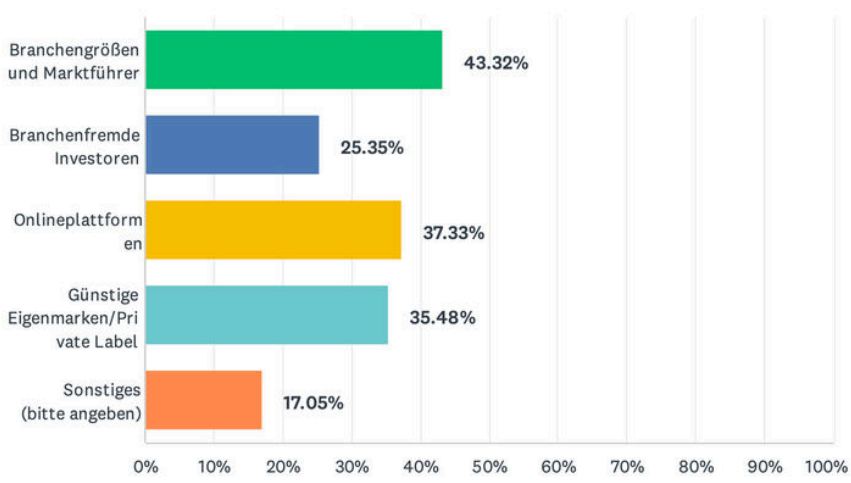
F4 - Marktberreinigung: Wer bleibt auf der Strecke?

Die Freitexte skizzieren eine harte Konsolidierung: besonders kleine Großhändler ohne Differenzierung gelten als gefährdet. Mittelständler ohne Wärmepumpen-Kompetenz werden wiederholt genannt – wer das Zukunftsfeld WP verpasst, verliert Marktgewicht. Auch Hersteller ohne klare Strategie stehen auf wackligen Beinen, weil sie weder im Preis- noch im Innovationswettbewerb mithalten. Mehrfach wird dem klassischen Großhandel in heutiger Form die Zukunftsfähigkeit abgesprochen. Erwartet werden Übernahmen, Fusionen und Marktberreinigungen bis 2027. Als zusätzlicher Stressor taucht der asiatische Preisdruck in vielen Antworten auf. Die implizite Formel lautet: digitalisieren, diversifizieren, skalieren – oder weichen. Der Tenor ist weniger Panik als Nüchternheit: Das Feld wird kleiner, die Spieler robuster. Für Zögerer ist das ein Weckruf, für Vorreiter ein Rückenwind.

F4: Welche Marktteilnehmer werden Ihrer Meinung nach bis 2027 vom Markt verschwunden sein - und warum?



F5: Wer gefährdet Ihr Geschäft aktuell mehr?



F5 - Wer gefährdet Ihr Geschäft mehr?

Branchengrößen/Marktführer liegen mit 43,32 % klar vorn – die stärkste Bedrohung kommt aus dem Zentrum des Marktes. Danach folgen Onlineplattformen (37,33 %) und Eigenmarken/Private Label (35,48 %) als Druckverstärker. Branchenfremde Investoren nennen 25,35 %, also deutlich nachgelagert. Lesart: Es sind nicht die „neuen Wilden“, sondern die etablierten Schwergewichte, die am meisten bedrängen. Preis- und Konditionenmacht treffen empfindlich. Das verschiebt Spielräume im Alltag spürbar.

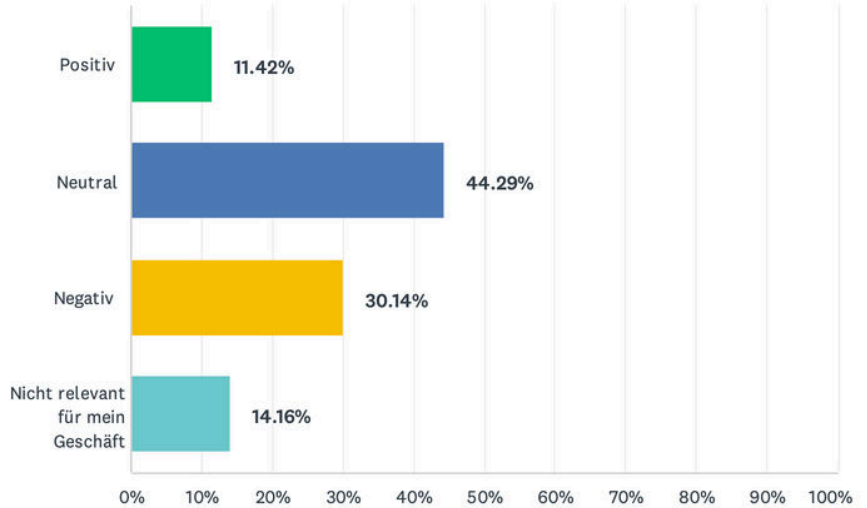
WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?



F6 - Direktvertrieb & Online: Störfeuer statt Turbo

Die Effekte bewerten 44,29 % als neutral, 30,14 % als negativ, 11,42 % als positiv; 14,16 % halten das Thema für nicht relevant. Unterm Strich überwiegt Skepsis: Mehr Konkurrenz als Chance. Für viele fühlt es sich wie Sand im Getriebe an, nicht wie Rückenwind. Die Vertriebsarchitektur wird dadurch fragiler. Gleichzeitig zwingt der Druck zur eigenen Profilierung. Wer Mehrwert zeigt, kann den Kanalstress abfedern.

F6: Wie haben sich Direktvertrieb und Onlineabsatz auf Ihr Geschäft ausgewirkt?



F7: Wer ist im Jahr 2025 für Sie der gefährlichste neue Wettbewerber?



F7 - Gefährlichste neue Wettbewerber

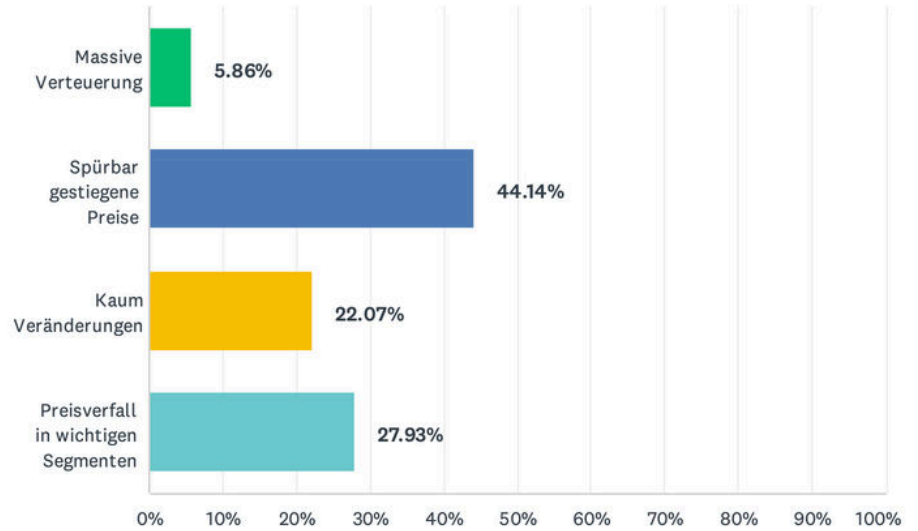
Genannt werden häufig Direktvertriebs-Player wie Enpal, Thermondo, 1Komma5° – sie umgehen Stufen und greifen den Endkunden direkt. Sichtbar sind zudem asiatische Marken (z. B. Midea, Samsung) als Symbol für globalen Preisdruck. Plattformen wie Amazon erscheinen als Quereinsteiger mit eigener Taktung. Gleichzeitig kritisieren viele die Preisaggressivität etablierter Hersteller – Druck kommt also von außen und innen. Das Ergebnis ist kein einzelner „Gegner“, sondern ein Bündel an Kräften. Die Marktplatz-Logik konkurriert mit der Dreistufigkeit, und keiner kann das Tempo drosseln. Wer seine Position nicht schärft, wird austauschbar. Differenzierung wandert von „Produkt“ zu „Lösung + Service + Tempo“. Das verändert Vertrieb, Markenführung und Marge zugleich.

WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

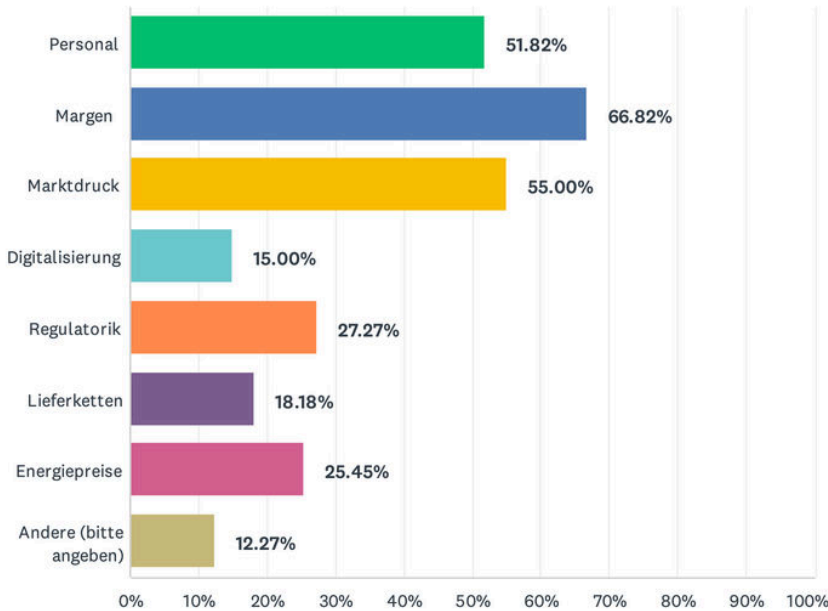
F8 - Preise: Zwei Welten im selben Markt

5,86 % erleben massive Verteuerung, 44,14 % spürbar gestiegene Preise. Gleichzeitig berichten 27,93 % von Preisverfall in wichtigen Segmenten, 22,07 % sehen kaum Veränderungen. Kalkulation wird damit zum Drahtseilakt zwischen Teuerung und Dumping. Viele müssen segmentweise anders reagieren – Barometer statt Fahrplan. Für Angebots- und Preisstrategien heißt das: mehr Feintuning, weniger Pauschalspiel. Sicherheit gibt es kaum, nur Szenarien.

F8: Wie hat sich die Preisentwicklung in Ihrer Branche im letzten Jahr auf Ihren Vertrieb ausgewirkt?



F9: Welches sind aktuell Ihre drei größten Herausforderungen?



F9 - „Top 3“ Herausforderungen

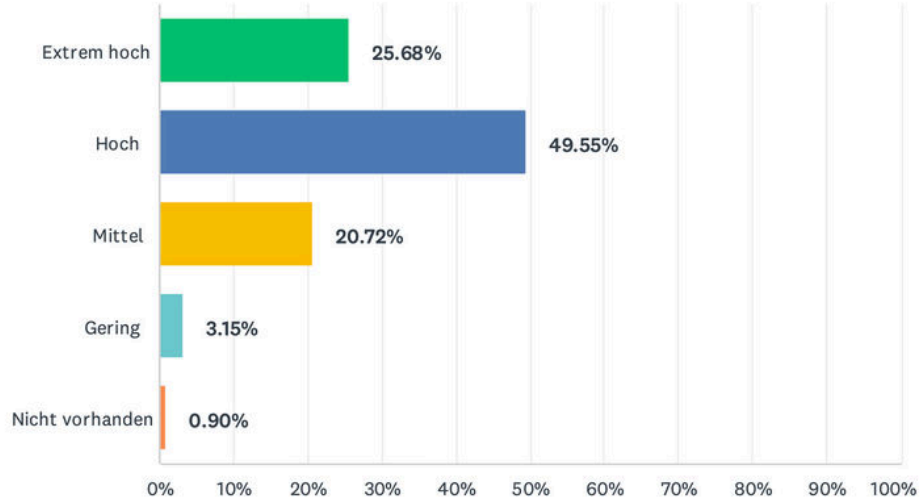
Margen (66,82 %), Marktdruck (55,00 %) und Personal (51,82 %) bilden das eiserne Trio. Danach folgen Regulatorik (27,27 %), Energiepreise (25,45 %), Lieferketten (18,18 %) und Digitalisierung (15,00 %). Die Rangfolge ist seit Jahren bemerkenswert stabil. Es dominiert der operative Überlebenskampf. Zukunftsthemen rücken nach, sobald die Basis stimmt. Bis dahin gilt: Liquidität, Auslastung, Marge.

WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

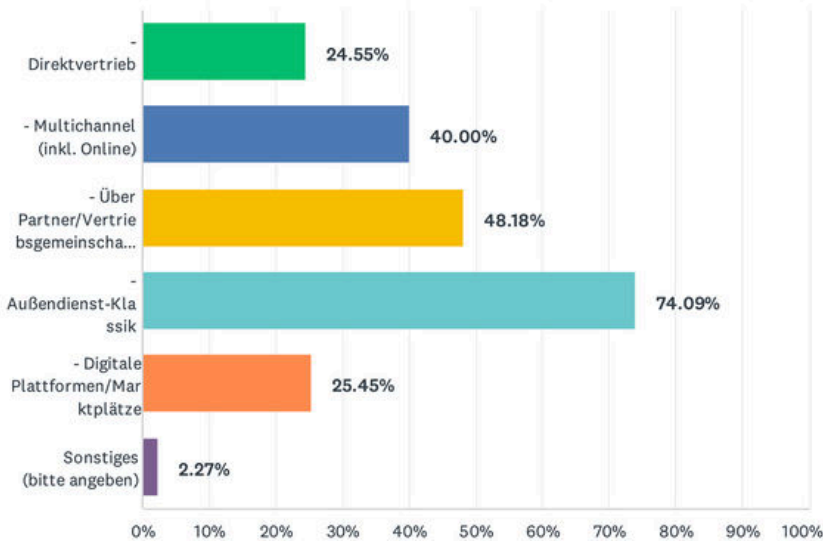
F10 - Handlungsdruck im Vertrieb: Hochdruckzone

25,68 % melden extrem hohen Druck, 49,55 % hoch, 20,72 % mittel, 3,15 % erleben geringen Druck, 0,90 % keinen – das ist die Minderheit. Vertrieb ist 2025 oft Feuerwehr, selten Strategie. Das erklärt die starke Taktiklast im Alltag. Lange Horizonte sind Luxus. Wer Systeme baut, verschafft sich Luft.

F10: Wie stark steht Ihr Vertrieb aktuell unter Handlungsdruck?



F11: Welche Vertriebsmodelle nutzen Sie aktiv?



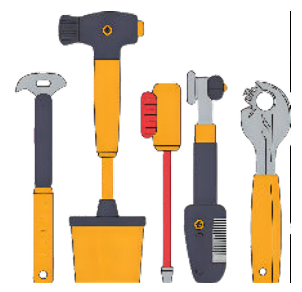
F11 - Aktiv genutzte Vertriebsmodelle

Außendienst führt mit 74,09 % klar vor Partner-/Vertriebsgemeinschaften (48,18 %) und Multichannel inkl. Online (40,00 %). Digitale Plattformen/Marktplätze kommen auf 25,45 %; Direktvertrieb nennen 24,55 %. Das bestätigt die starke Rolle des Menschen im Vertrieb. Digital ist Ergänzung, nicht Ersatz. Wer beides klug verzahnt, skaliert Nähe. Struktur schlägt Kanal.

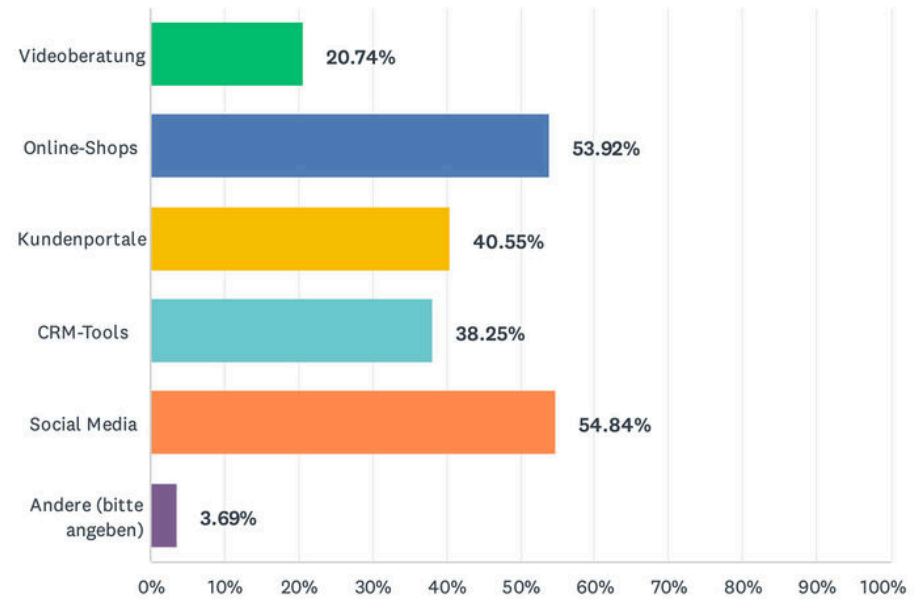
WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

F12 - Erfolgsaussichten neuer Wege & Tools

Social Media (54,84 %) und Online-Shops (53,92 %) liegen Kopf an Kopf vorne. Dahinter folgen Kundenportale (40,55 %) und CRM-Tools (38,25 %); Videoberatung bleibt mit 20,74 % Nische. Die digitale Kundenschnittstelle rückt ins Zentrum. Sichtbarkeit + Friktionfreiheit = Conversion. Das verschiebt Budgets und Kompetenzen. Wer heute Reichweite baut, verkauft morgen besser.



F12: Wer schätzen Sie hat die besten Erfolgsaussichten bezüglich neuer Vertriebswege & Digitaltools?



F13: Gibt es Vertriebswege/Tools, die Sie 2025 neu einführen oder ausbauen werden?

F13 - 2025 neu einführen/ausbauen?

WhatsApp CRM Online
Social Media KI

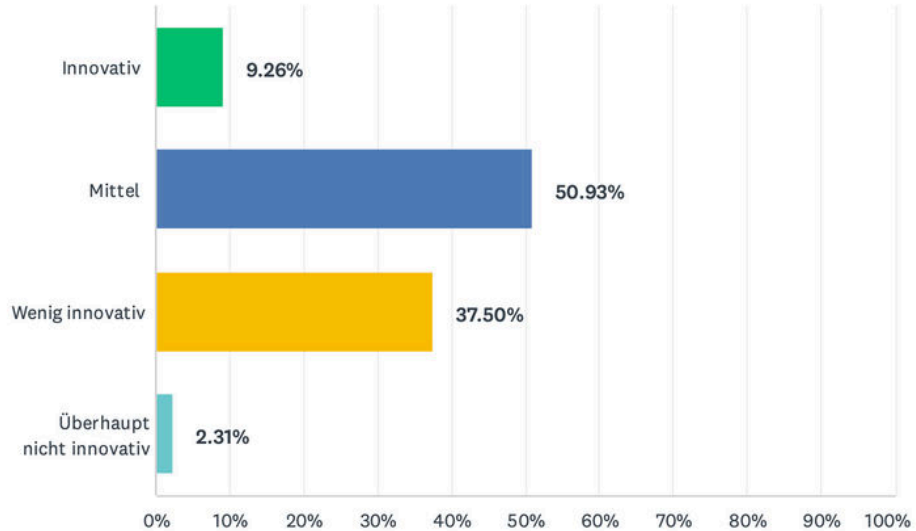
Die Freitexte zeigen eine Zwei-Geschwindigkeiten-Branche: Viele sagen schlicht „Nein“ zu neuen Wegen, andere benennen konkret CRM, E-Commerce/Onlineshop, KI, Social Media, Kundenportale. Dahinter stehen zwei Haltungen – Bewahren vs. Vorwärtsbauen. Die Bewahrer priorisieren Stabilität, Prozesse und Kostendisziplin. Die Pioniere investieren gezielt in Systeme, die Skalierbarkeit und Datenintelligenz ermöglichen. Beides ist nachvollziehbar, aber die Opportunitätskosten des Abwartens steigen. Gerade bei CRM/Shop/Portal entscheidet frühe Lernkurve über späteren Vorsprung. KI taucht vor allem als Assistenz auf, selten als Kernprozess. Ergebnis: 2025 ist ein Weichenjahr, in dem die Spaltung sichtbar, aber noch überwindbar ist. Wer jetzt sauber pilotiert, fährt 2026/27 breiter aus.

WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

F14 - Innovationsgrad: Mittelmaß als Selbstbild

50,93 % sehen die Branche mittel innovativ, 37,50 % wenig innovativ. Nur 9,26 % vergeben das Label „innovativ“, 2,31 % „überhaupt nicht innovativ“. Das ist ein nüchternes, fast skeptisches Selbstbild. Es zeigt, wie stark Routine den Takt vorgibt. Innovation findet statt, trägt aber (noch) nicht. Für Wandel braucht es Zeit, Köpfe, Cash.

F14: Wie innovativ empfinden Sie Ihre Branche insgesamt?



F15: Welche Innovationen/Services schätzen Ihre Kunden am stärksten?



F15 - Was Kunden am stärksten schätzen

In den Freitexten dominieren schnelle Reaktionszeiten, verlässlicher After-Sales und kompetente Beratung. Genannt werden außerdem Plug-&-Play-Lösungen und funktionierende Online-Services/Shop. Kunden kaufen Sicherheit und Tempo, nicht nur Produkte. Wer Probleme einfach macht, punktet. Nachhaltigkeit wird erwähnt, bleibt aber hinter der Service-Performance zurück. Das verschiebt die Wertschöpfung in Richtung „Service-Erlebnis“. Für Anbieter heißt das: SLAs, Erreichbarkeit, Ersatzteil- und Wissenslogistik werden zu Verkaufsargumenten. Markenbindung entsteht über gelöste Tickets, nicht über Kataloge. Wer das verinnerlicht, steigert Abschlussquote und Loyalität.

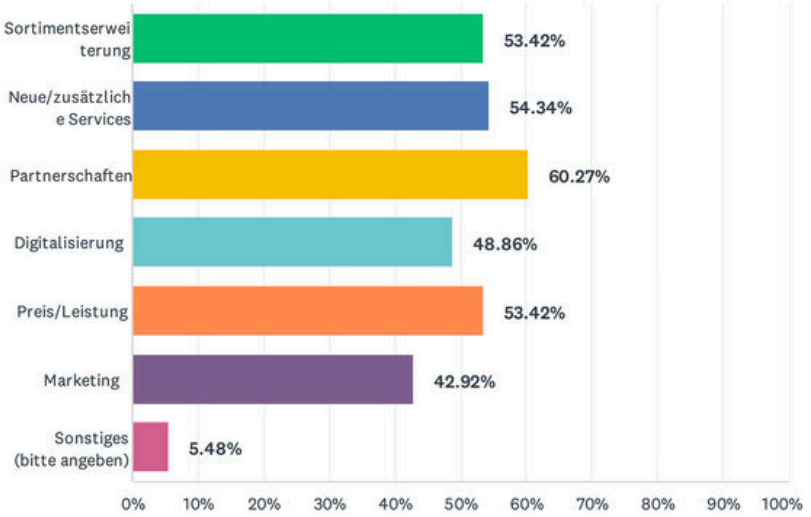
WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

F16 - Maßnahmen zur Wettbewerbsfähigkeit

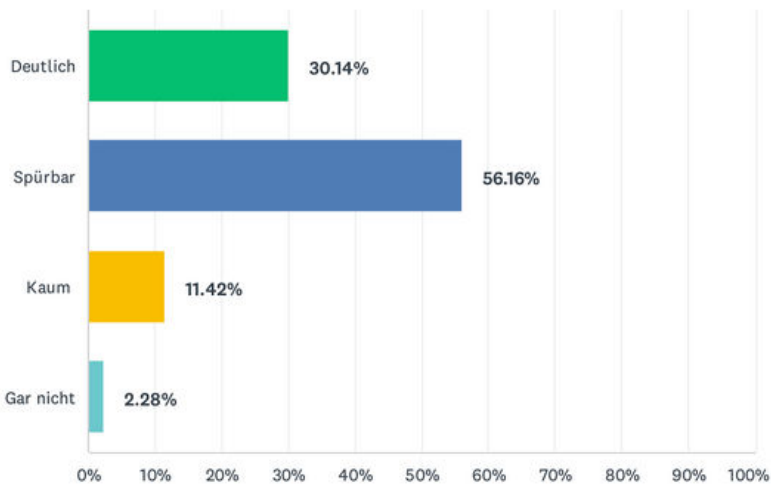
Partnerschaften (60,27 %) führen vor neuen Services (54,34 %) und Sortimentserweiterung (53,42%). Ebenfalls 53,42 % nennen Preis/Leistung als Hebel; Digitalisierung liegt bei 48,86 %, Marketing bei 42,92 %. Das ist der Werkzeugkasten-Ansatz statt eines großen Wurfs. Breite statt Tiefe minimiert Risiko, verteilt aber auch Fokus. Entscheidend wird die Orchestrierung der Hebel. Wer den Mix messbar macht, wandelt Streuung in Strategie.



F16: Mit welchen Maßnahmen sichern Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit?



F17: Wie stark spüren Sie den Fachkräftemangel?



F17 - Fachkräftemangel: der systemische Engpass

30,14 % spüren ihn deutlich, 56,16 % spürbar, 11,42 % kaum, 2,28 % gar nicht. Der Mangel ist damit breitflächig. Er bremst Innovation, Service und Wachstum gleichzeitig. Rekrutierung wird zur Kernkompetenz, nicht zur Nebenaufgabe. Ohne Ausbildung, Weiterbildung und Automatisierung bleibt vieles Theorie. Die beste Strategie scheitert am fehlenden Team.

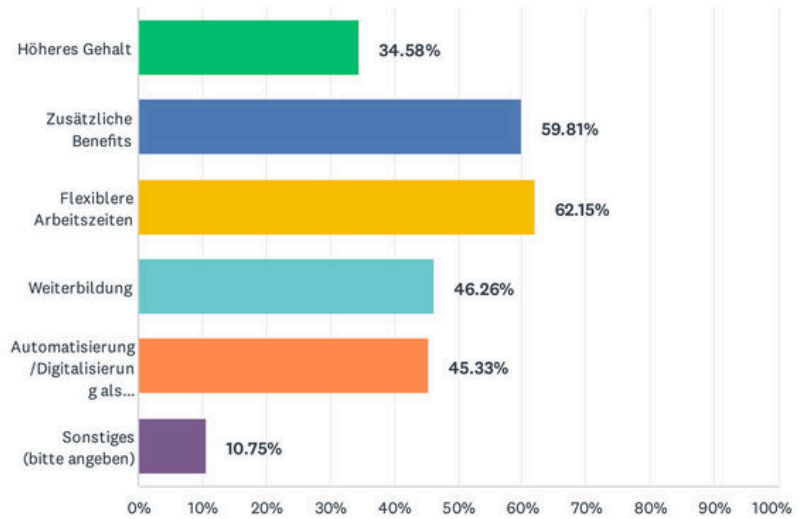
WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

F18 - Mitarbeiterbindung/-gewinnung

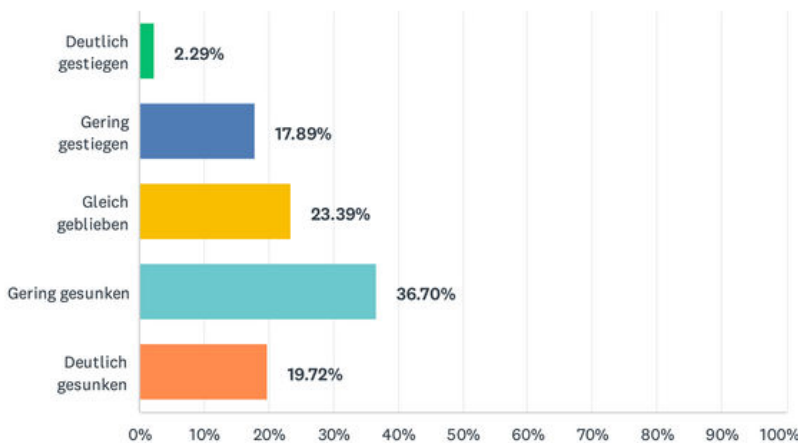
Top-Antworten: flexiblere Arbeitszeiten (62,15 %), Benefits (59,81 %), Weiterbildung (46,26 %), Automatisierung/Digitalisierung (45,33 %), höheres Gehalt (34,58 %). Das zeigt einen Kultur-Shift: Zeit und Entwicklung schlagen reine Vergütung. Wer entlastet und befähigt, bindet. Automatisierung wird als Ergänzung verstanden, nicht als Ersatz. Das Gesamtpaket zählt – EVP statt einzelner Perks. So entsteht Widerstandskraft gegen Abwerbung.



F18: Welche Maßnahmen ergreifen Sie für Mitarbeiterbindung und -gewinnung?



F19: Wie haben sich Ihre Umsätze/Margen in den letzten 12 Monaten verändert?



F19 - Umsatz/Margen: Gegenwind dominiert

2,29 % melden deutlich gestiegen, 17,89 % gering gestiegen; 23,39 % gleich geblieben. Auf der Negativseite stehen 36,70 % gering gesunken und 19,72 % deutlich gesunken. Summa summarum: 56,42 % im Minus, nur 20,18 % im Plus. Das bestätigt das Druckbild aus F1–F3. Wer wächst, ist die Ausnahme. Für die Mehrheit ist Stabilisieren das Gebot der Stunde.



WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

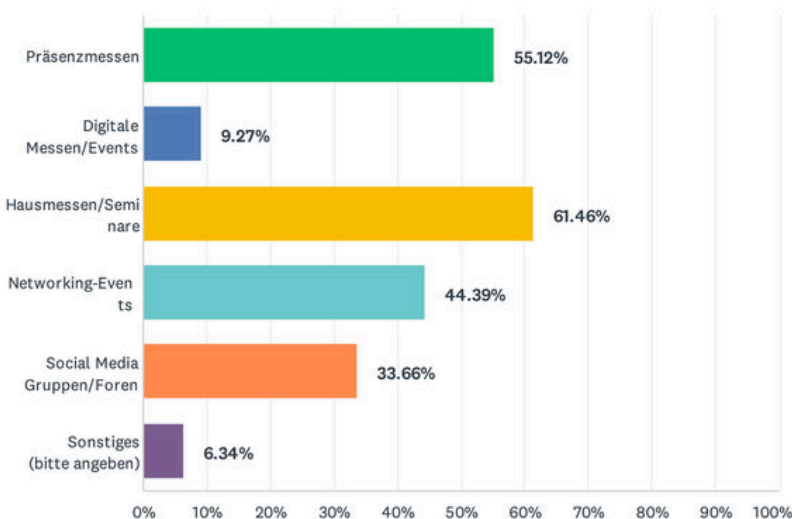
F20 - Welche Segmente laufen am besten?

Wärmepumpen sind der unangefochtene Taktgeber in den Freitexten. Daneben tauchen Sanitär/Bad, Installation und Trinkwasserhygiene als verlässliche Träger auf. Regional gewinnen Rückstau-/Pumpentechnik (Starkregen) und erneuerbare-Energien-Zubehör an Profil. Das Muster: ein starkes Leitsegment plus ergänzende Nischen. Für Sortimente heißt das: klare Priorisierung bei WP, aber smarte Breite zur Risikoabsicherung. Vertriebllich zahlt sich Beratungskompetenz in Systemen aus (WP + Hydraulik + Regelung + Trinkwasser). Wer Komplettpakete liefert, erhöht Warenkorb und Abschlussquote. Beschaffung muss Verfügbarkeit sichern, sonst kippt der Effekt. Die Markenführung wird systemischer, weniger produktfixiert.

F20: Welche Produktsegmente entwickeln sich bei Ihnen am besten?



F21: Welche Veranstaltungen/Formate sind für Ihren Vertrieb aktuell am wichtigsten?



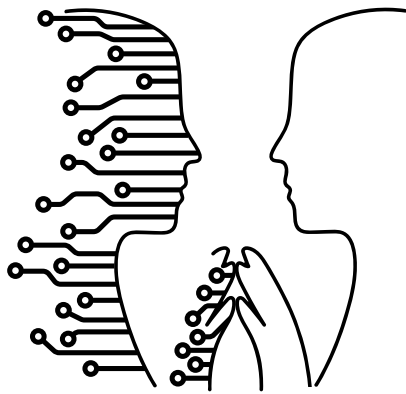
F21 - Wichtigste Vertriebsformate

Vorne liegen Hausmessen/Seminare (61,46 %) und Präsenzmessen (55,12 %). Networking-Events erreichen 44,39 %, Social-Media-Gruppen/Foren 33,66 %. Digitale Messen/Events kommen nur auf 9,27 %, Sonstiges auf 6,34 %. Präsenz schlägt damit klar Pixel. Vertrauen entsteht im Direktkontakt. Digital bleibt Begleiter, nicht Bühne.

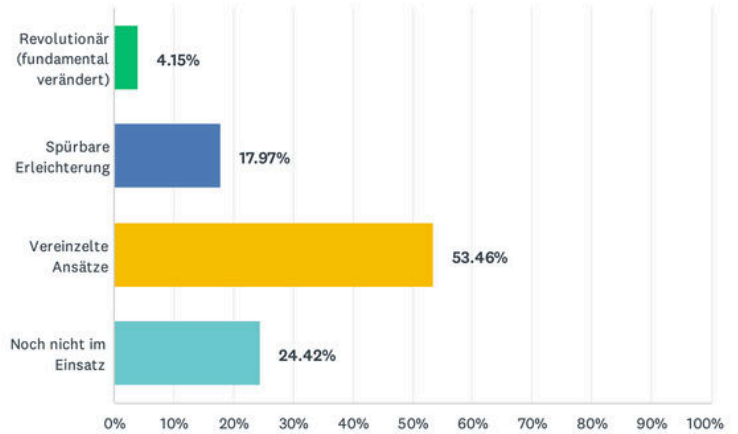
WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

F22 - KI heute (Prozesse)

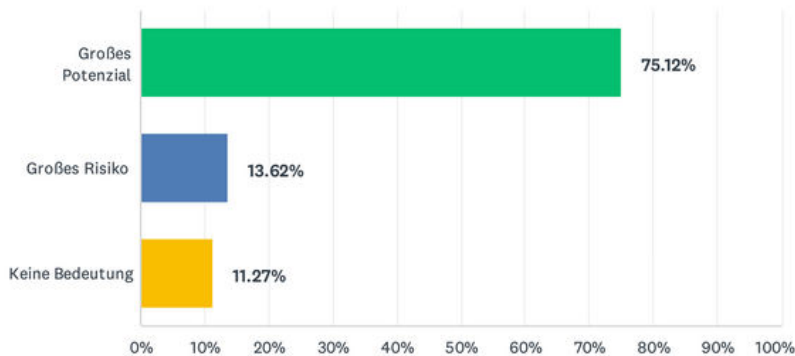
53,46 % nutzen KI in vereinzelt Ansätzen, 17,97 % erleben spürbare Erleichterung. 4,15 % sprechen von revolutionär, 24,42 %: noch nicht im Einsatz. Das ist mehr Pilot als Produktivstandard. Nutzen blitzt auf, aber nicht flächendeckend. Hebel liegen nahe: Texte, Support, Planung, Suche. Skalierung folgt, wenn Use-Cases reifen.



F22: Welchen Einfluss hat der Einsatz von KI aktuell auf Ihre Arbeitsprozesse?



F23: Wie schätzen Sie den Einfluss von KI für die Zukunft der SHK Branche ein?



F23 - KI morgen (Einschätzung)

75,12 % sehen großes Potenzial, 13,62 % großes Risiko, 11,27 % keine Bedeutung. Hoffnung schlägt Skepsis deutlich. Das passt zum Pilotstatus aus F22: Erwartung ist hoch, Umsetzung noch nicht. Wer 2025 Kompetenz aufbaut, hat 2026 Vorteile. Ein klarer Roadmap-Case für Vertrieb, Service und Backoffice. KI wird vom Werkzeug zum Werk – wenn man jetzt lernt.

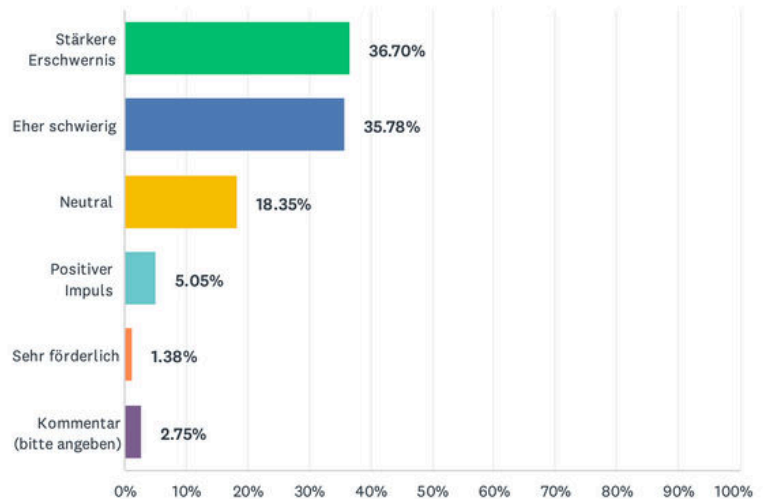
WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?

F24 - Politik & Regulierung

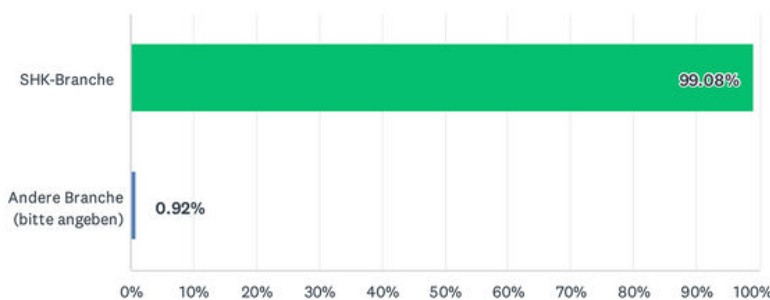
36,70 % empfinden sie als stark erschwerend, 35,78 % als eher schwierig; 18,35 % neutralisieren, 5,05 % sehen positiv, 1,38 % sehr förderlich. Netto überwiegt klar der Gegenwind. Planbarkeit leidet, Komplexität steigt. Das verstärkt Investitionszurückhaltung. Transparente, verlässliche Regeln wären ein Hebel. Bis dahin bleibt Friktion im System.



F24: Haben politische Vorgaben oder Regulatorik (GEG, Förderpolitik, Nachhaltigkeit) Ihr Geschäft zuletzt eher gebremst oder gefördert?



F25: Sind Sie in der SHK-Branche tätig oder einer anderen Branche zugehörig?



F25 - Herkunft der Antworten

99 % der Befragten stammen aus der SHK-Branche, 1 % von außerhalb – das sichert maximale Fachnähe. Die Ergebnisse spiegeln damit den unmittelbaren Puls des Marktes und sind hochgradig praxisrelevant. Die starke Branchenbindung sorgt für belastbare, realitätsnahe Einschätzungen statt theoretischer Fernsicht. Trends und Bewertungen kommen direkt von den Akteuren, die täglich Verantwortung tragen. Das erhöht die Aussagekraft der Daten für Strategie, Vertrieb und Produktpolitik. Kurz: Ein Datensatz mit hoher Qualität und klarer Relevanz für Entscheider.

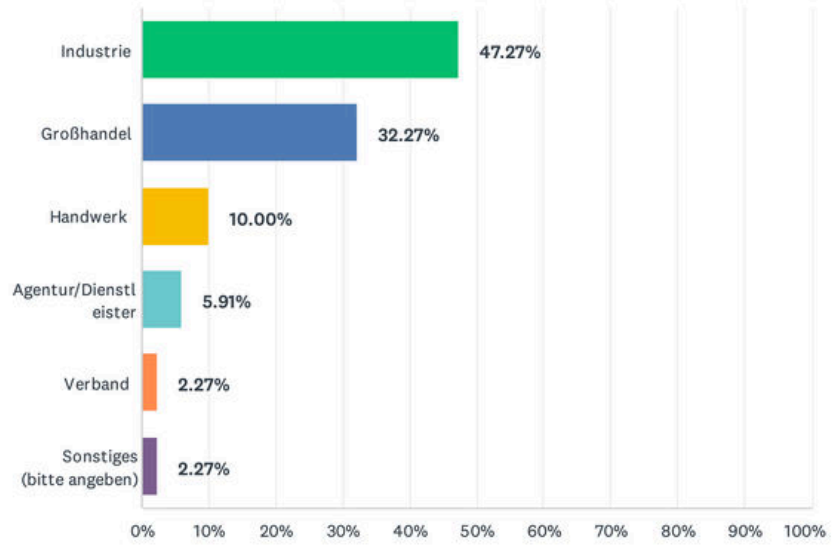
WER TREIBT, WER BREMST, WER GEWINNT?



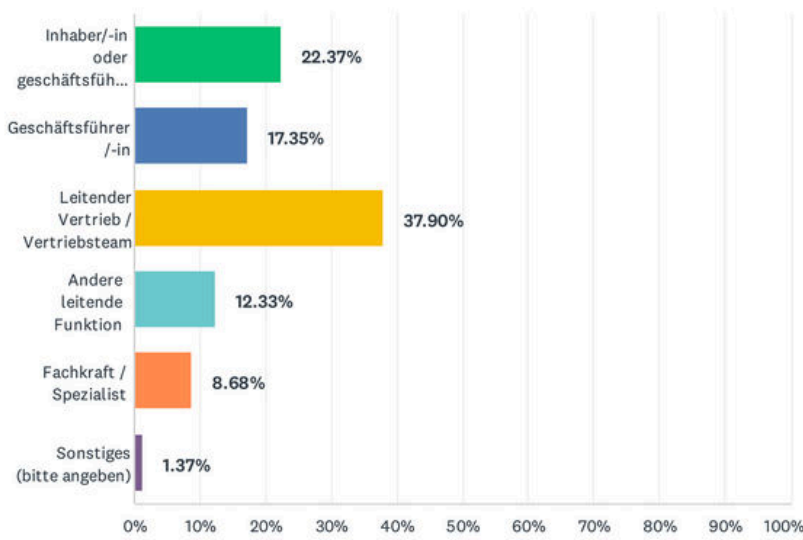
F26 - Vertriebsstufen

47 % Industrie, 32 % Großhandel, 10 % Handwerk, 6 % Agenturen/Dienstleister, 2 % Verbände und 2 % Sonstiges – ein ausgewogenes und starkes Panel. Vor allem die hohe Beteiligung von Industrie und Großhandel gibt den Ergebnissen strategisches Gewicht. Gleichzeitig sorgt der Handwerksanteil für die notwendige Bodenhaftung und Alltagsnähe. So entsteht ein Datenspiegel, der die gesamte Wertschöpfungskette der Branche qualitativ abbildet.

F26: Welche Vertriebsstufe beschreibt Ihr Arbeitsumfeld?



F27: Welche berufliche Funktion haben Sie aktuell im Unternehmen?



F27 - Funktionen

38 % leitender Vertrieb, 22 % Inhaber, 17 % Geschäftsführer, 12 % andere leitende Funktionen, 9% Fachkräfte, 1 % Sonstiges – ein deutlicher Entscheider-Schwerpunkt. Das verleiht den Ergebnissen strategische Tiefe und unmittelbare Umsetzungsnähe. Der hohe Vertriebsanteil bringt Marktnähe und Kundenperspektive direkt in die Daten. Inhaber- und Geschäftsführungsstimmen erhöhen die Verbindlichkeit der Aussagen für Planung und Ressourcenallokation. Die Kombination aus Führung und operativer Expertise liefert handlungsleitende Insights. Fazit: Ein hochwertiges Panel, das Entscheidungen fundiert unterstützt.

Fazit:

Das Gesamtbild: Ertrags- und Personaldruck dominieren, doch es gibt Anker – Servicequalität, Präsenzformate und die Wärmepumpe als Wachstumsmotor. KI/Digital sind da, aber noch Werkzeug statt Triebwerk; die Musik spielt dort, wo Nähe, Verfügbarkeit und Tempo stimmen. 2025 ist ein Weichenjahr: Wer Partnerschaften, Services und Preis/Leistung orchestriert und digitale Schnittstellen klug skaliert, macht aus Defensive Gestaltung. So wird aus „Halten“ ein „Führen“ – Schritt für Schritt, datenbasiert und kundennah.

SHK TACHELES

WISSEN, WAS LOS IST

→ Abonnement buchen

SHKTacheles

Knut Maria Siebrasse

(Herausgeber/Chefredakteur)

Karolingerstraße 77

40223 Düsseldorf

Telefon:0211/788 39 33

E-Mail:siebrasse@shk-tacheles.de

Web:www.shk-tacheles.de

Grafik: Diego Siebrasse