

Digitaler Wandel

# Potenziale und Herausforderungen für den SHK-Vertrieb

Die Munich Strategy Group (MSG) hat sich in einer aktuellen Studie mit der digitalen Transformation in der SHK-Branche auseinandergesetzt und die Erfolgsmuster dahinter näher untersucht.

Digitalisierung bedeutet für die SHK-Branche mehr als nur vernetzte Armaturen oder per App gesteuerte Thermostate auf den Markt zu bringen. Kleine wie große Unternehmen stehen vor der Herausforderung, den Kundenzugang und ihre Bedeutung nicht an neue digitale Player zu verlieren. Denn Digitalisierung ist keine strategische Alternative oder gar eine Modeerscheinung. Sie ist längst zum Zukunftstreiber für alle Unternehmen geworden – auch in der SHK-Branche und dort vor allem in der Vertriebsarbeit.

- > Doch an welchen Stellen kann die Industrie ansetzen?
- > Welche Initiativen müssen gestartet werden, um in einer digitalen Wertschöpfungskette bestehend aus Planern, Herstellern, Händlern und Installateuren für mehr Begeisterung bei den Endkunden zu sorgen?
- > Und warum braucht die Branche jetzt mutige Initiatorinnen, die vorangehen und Chancen nutzen anstatt zu warten, bis branchenfremde Quereinsteiger die Spielregeln definieren?

Zur Beantwortung dieser Fragen hat die MSG mit Unternehmern und Top-Entscheidern aus der Branche gesprochen, die Leistungskennzahlen der Betriebe analysiert, das Handwerk interviewt und die Strategien von Start-up Gründern analysiert. Auf dieser Basis konnten vier Game Changer identifiziert werden, wel-

che durch die digitale Transformation ausgelöst werden.

**Ausgangssituation: Transformationsmüdigkeit lockt Wettbewerber von außen**

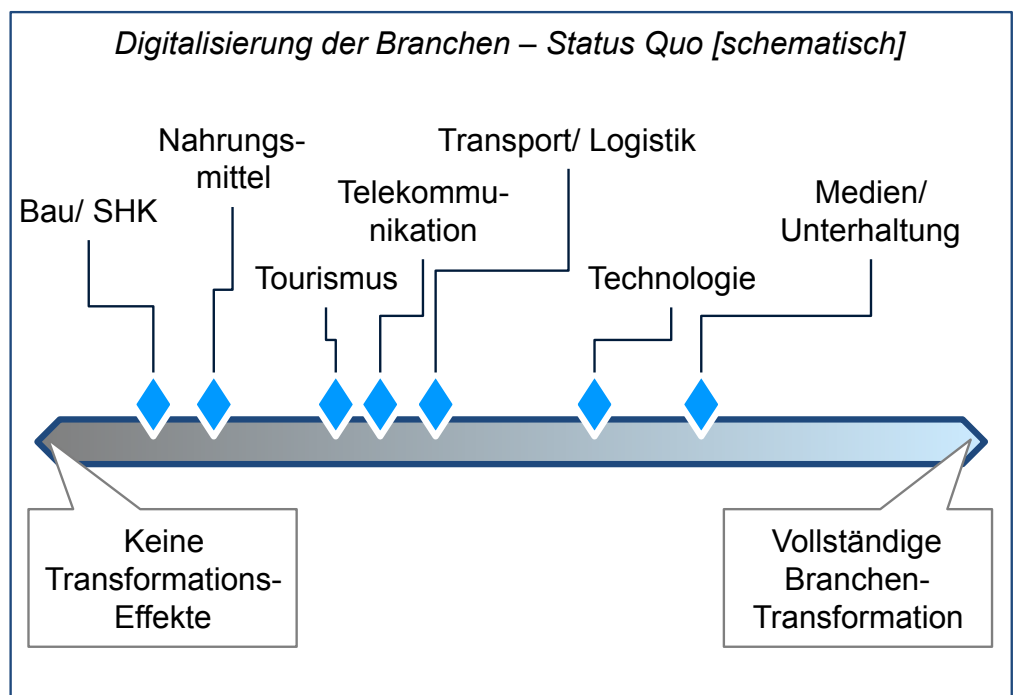
Zu lange haben sich weite Bereiche der SHK-Branche den neuen Trends gegenüber reaktiv verhalten und den Fortschritt fern gehalten. Zwar rechnet jedes zweite SHK-Unternehmen heute damit, dass die digitale Transformation die Branche verändern wird und bereits 44% nehmen auch schon jetzt spürbare Auswirkungen auf ihr Geschäft wahr. Allerdings geben nur 19% der Betriebe an, die Branchentrans-

formation selbst aktiv voran zu treiben. In der Konsequenz hat sich durch die Transformationsmüdigkeit der Umfang der zu schließenden Lücke in den letzten Jahren weiter vergrößert. Je weiter der Graben wird, umso eher fühlen sich neue, branchenfremde Spieler stimuliert, in dieses Feld vorzudringen. Dies belegen auch erste Risse in der verkrusteten Struktur. So wird deutlich, dass die alte Ordnung auf dem Spiel steht und sich neue Wege vor allem im Endkundenvertrieb abzeichnen. Interessanterweise kommen viele der Vorstöße nicht von den Platzhirschen der Branche, sondern gehen auf das Konto von branchenfremden Angreifern, die ihren Anteil am SHK-Marktvolumen sichern wollen. Mit aggressiven und zum Teil disruptiven Geschäftsmodellen brechen sie tradierte Strukturen auf und schaffen es in nicht wenigen Fällen, ganze Marktseg-

mente umzukrempeln. Thermondo, MyHammer oder Reuter, aber auch Schwergewichte wie Amazon im Handel oder Google, Apple und Samsung bei Smart Home mischen schon jetzt kräftig mit. Somit wird es also höchste Zeit, dass sich innerhalb der Branche digitale Vorreiter aufmachen und die Chancen nutzen, um effizienter, innovativer, individueller und besser als der Wettbewerb den Wandel für sich zu nutzen.

**Game Changer 1: Transformation mischt die Branche auf**

Die Digitalisierung wird das Kräfteverhältnis entlang der Wertschöpfungskette grundlegend verändern. Betroffen sind sämtliche Parteien entlang der Kette bestehend aus Herstellern, Planern, Großhandel und Installateuren. Zukünftig werden Anforderungen wie die digitale Lead-



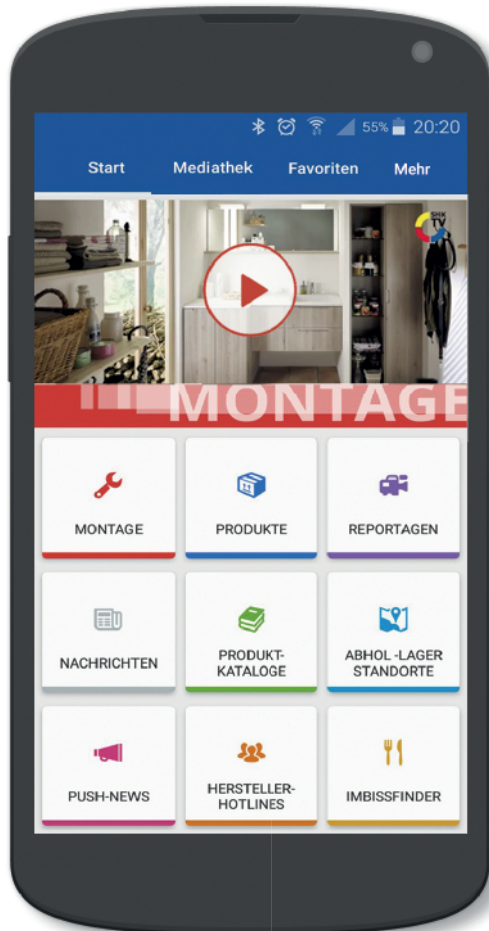
Quelle: MSG Research

Neues  
Update



# Ihr Online-Werkzeug für unterwegs

FÜR IOS UND ANDROID-SMARTPHONES



Montage- und Produktvideos  
aller relevanten SHK-Hersteller



Aktuelle Nachrichten  
aus Handwerk | Industrie | Großhandel



Produkt- und Ersatzteil-Datenbanken  
neutrale Daten in über 300 Hersteller-Katalogen



Services  
Abhol-Lager Standorte | Hersteller-Hotlines | Imbiss-Finder

generierung, Smart Analytics oder optimierte Waren- und Informationsströme in den Vordergrund rücken. Dies führt zu einer Neuordnung der Aufgaben unter den Parteien und macht das Erlernen von zusätzlichen Kompetenzen unausweichlich. Gleichzeitig werden digitale Plattformen die Karten neu mischen. Sie agieren als breit aufgestellte B2B- oder B2C-Drehscheiben, auf denen zukünftig Angebot und Nachfrage zusammengeführt werden. Das Kräfteverhältnis und die Verhandlungsmacht verschieben sich zugunsten des Plattformbetreibers. Er kann die Transaktionen aktiv beeinflussen und bringt sich in die Lage, Margen zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Überflüssige Teilnehmer ohne Alleinstellung oder Informationshoheit werden durch Plattformen übersprungen und schlussendlich eliminiert.

**Game Changer 2: Ohne Vertriebsinnovationen kommen gute Produkte nicht mehr zum Kunden**

Mit dem Schlagwort „Multi-Channel“ werden heute alle Aktivitäten zusammengefasst, die über den klassischen dreistufigen Vertrieb hinaus reichen. Der Kunde rückt dabei in den Mittelpunkt und kann nach Belieben zwischen mehreren Kanälen eines Anbieters wählen. Verbrau-



**Dr. Sebastian Theopold, Inhaber Munich Strategy GmbH & Co. KG**



**Christoph Vogel, Senior Consultant Munich Strategy GmbH & Co. KG**

cher unterscheiden nicht mehr zwischen Offline-Handel oder Online-Shops, sondern wollen ihre Wünsche schnell und unkompliziert über verschiedene Wege erfüllen: im Internet, über das Smartphone – oder eben über das stationäre Geschäft. Dass es sich dabei in der SHK-Branche um einen echten Paradigmenwechsel handelt, verdeutlichen die 84% der Hersteller, die zukünftig davon ausgehen, neben dem dreistufigen Vertrieb weitere Kanäle aktiv zu bespielen. Wer in den relevanten Kanälen nicht

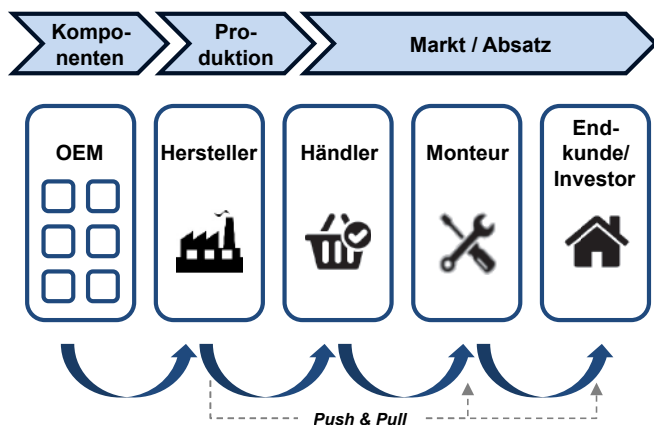
präsent ist, über eine schwach verankerte Marke verfügt oder die technischen Voraussetzungen für Multi-Channel nicht erfüllt, wird von der Konkurrenz abgehängt werden.

**Game Changer 3: Ran an die Endkunden**

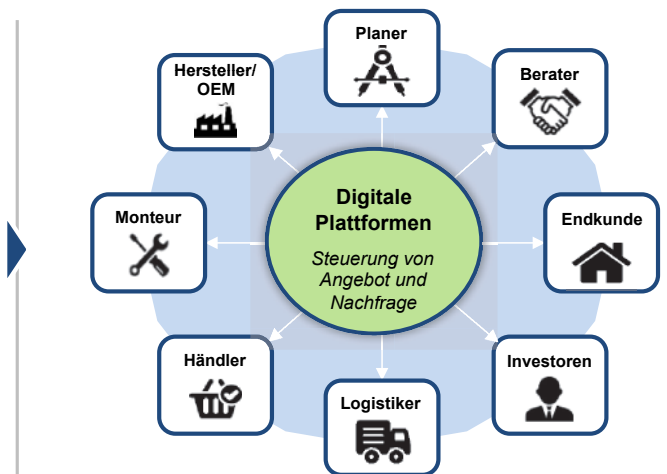
Außerhalb des Projekt- und Objektgeschäfts erlangen die Endkunden eine neue Rolle. Sie partizipieren zunehmend aktiv an den Produktentscheidungen und werden dadurch zum Impulsge-

ber. Endkundennähe und Reaktionsgeschwindigkeit werden für SHK-Unternehmen somit zu einem kritischen Erfolgsfaktor. In der Konsequenz verändern sich die Kaufkriterien: Während für Installateure vor allem Gewohnheit, Marge und Einbausicherheit die Entscheidung beeinflusst, zählen für den Endkunden andere Kriterien. Design, Preis und die Strahlkraft der Marke gewinnen dadurch an Bedeutung. In der Vertriebsarbeit wird deshalb die Customer Journey als Orientierungsrahmen dienen, mittels de-

**HEUTE: LINEARES GESCHÄFTSMODELL**

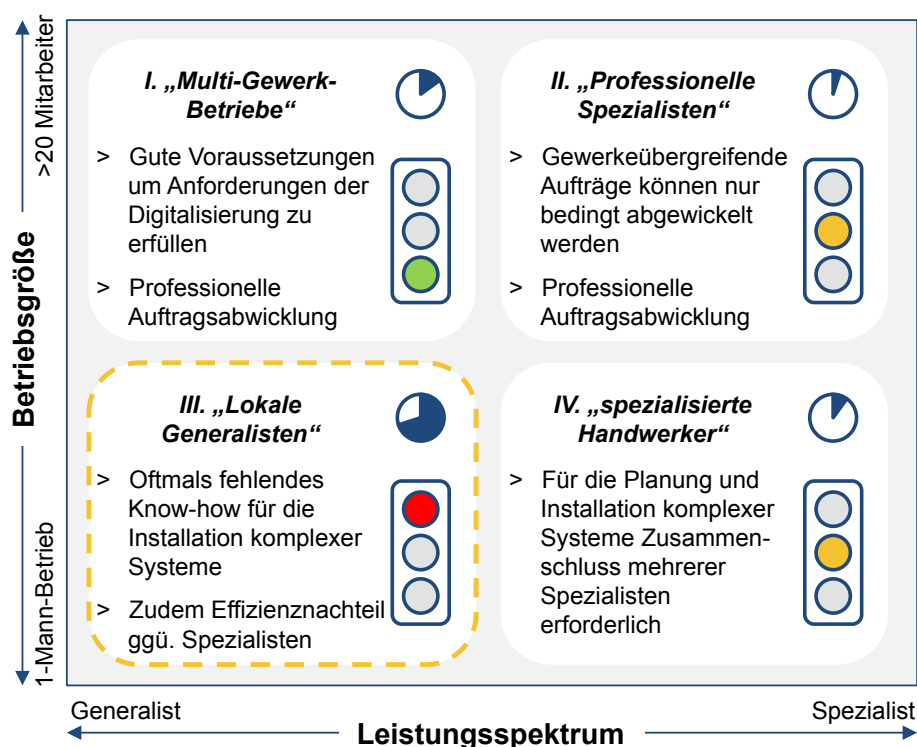


**ZUKÜNFTIG: ZENTRISCHES GESCHÄFTSMODELL**



Quelle: MSG Research

## INSTALLATEUR-STRUKTUR



Quelle: MSG Research      Anteil der Betriebe      „Digital Readiness“ der Betriebe

© Munich Strategy GmbH & Co KG. All rights reserved. Proprietary and confidential.

Fotos/Grafiken: Munich Strategy GmbH & Co. KG

staltungsfelder sowie neue Formen der Kundenansprache und Kaufentscheidung. Klar ist auch, dass sich dadurch die Spielregeln zwischen Herstellern, Händlern und Monteuren neu definieren. Für die SHK-Hersteller geht es deshalb jetzt darum, zwei Kernfragen zu beantworten:

1. Where to play: systematische Identifizierung von neuen Geschäftschancen
2. How to win: Absicherung der Wettbewerbsvorteile und der Zukunftsfähigkeit

Denn der Einsatz von digitalen Technologien führt auch in der SHK-Branche zu mehr Transparenz über den Kunden und seine individuellen Bedürfnisse. Unternehmen, die dies als Chance begreifen, haben gute Voraussetzungen durch den Wandel zu profitieren und in der neuen digitalen Wettbewerbsarena tonangebend zu sein.

rer Hersteller sicherstellen, dass ihre Produkte für den Endkunden optimal erlebbar sind.

### Game Changer 4: Brot- und Butterklientel der Installateure steht vor Zeitenwende

Heute wird über 60% des Auftragsvolumens auf Ebene der Installateure durch „lokale Generalisten“ abgewickelt. Dies sind meist Kleinstbetriebe mit wenigen Mitarbeitern und hoher lokaler Verankerung. Die geringe Spezialisierung und das damit einhergehende breite Leistungsspektrum führen zu hohen Ineffizienzen bei der Installation und haben zudem den Nebeneffekt, dass neue innovative Lösungen aufgrund von Gewohnheiten und Markenloyalität der Installateure beim Endkunden oftmals nicht ankommen. Zukünftig werden auf Plattformen ganze Produktwelten und Systeme über intelligente Algorithmen definiert. Die

Gewohnheiten der Installateure treten in den Hintergrund bzw. werden zukünftig keine Rolle mehr spielen.

Für Installateure, aber insbesondere für die Hersteller steht damit eine fundamentale Veränderung bevor. Bei ersteren wird sich das Leistungsangebot zunehmend auf die reine Montageleistung reduzieren – zukünftig ebenso vergeben über Algorithmen – um Effizienzpotentiale zu heben. Letztere werden sich nicht mehr auf die heutige Verarbeiterloyalität verlassen können und müssen sich über die intensive Bespielung aller Informations- und Vermarktungskanäle eine bevorzugte Position auf den Plattformen sichern.

#### Fazit:

Die SHK-Branche hat noch substantielles Potential vor sich, um Produktivität und Effizienz zu steigern. Durch die Digitalisierung öffnen sich für alle Branchenspieler ganz unterschiedliche Ge-