

Studie von VDMA und Munich Strategy

„Wer im Sanitärmarkt erfolgreich sein will, muss sich zur Handelsmarke positionieren“

Eine neue Studie von VDMA und Munich Strategy zeigt die enorme Bandbreite, in der sich Sanitärindustrie und Großhandel in Sachen Handelsmarken bewegen. Für Hersteller sind sie Chance und Risiko zugleich: Sie versprechen höhere Volumen und Margen, können aber auch erheblichen Preisdruck und Abhängigkeit vom Handel mit sich bringen. Im RAS-Interview geben Dr. Laura Dorfer, Geschäftsführerin VDMA Sanitärtechnik und -design, und Dr. Constantin Greiner, Associate Partner bei Munich Strategy, exklusive Einblicke in eine komplexe Materie.

RAS: Der Industrieverbund VDMA Sanitärtechnik und -design hat Munich Strategy mit einer groß angelegten Marktstudie zu Handelsmarken in der Sanitärbranche beauftragt. Warum ist das Thema relevant für Sie?

Dr. Dorfer: Die Sanitärbranche befindet sich derzeit in einem anspruchsvollen Marktumfeld. Zwar stabilisiert sich der Neubau inzwischen. Die Bodenbildung erfolgt aber nach einem signifikanten Rückgang auf niedrigem Niveau, zugleich halten hohe Baukosten und unsichere Rahmenbedingungen den Druck hoch. Im Bestand bleibt die Nachfrage zwar solide, liefert aber kaum Wachstum. Zusammengefasst stellen diese Einflussfaktoren eine Herausforderung für die Sanitärbranche dar. Denn

in einem Markt, der kaum organisches Wachstum zulässt, entsteht nachhaltiger Markterfolg meist nur noch durch das Verteidigen und Gewinnen von Marktanteilen. In diesem Umfeld wird die Handelsmarke als Wettbewerbsfaktor immer wichtiger. Sie hat sich in vielen Sortimenten fest etabliert und erreicht Marktanteile zwischen rund 7,5 und 27,5 Prozent. Dadurch prägt sie Preisgefüge, Sortimentsbreite und Innovationswettbewerb. Unsere Motivation als Industrieverbund war es, mit der beauftragten Studie unseren Mitgliedern eine fundierte Grundlage bereitzustellen, mit der sie ihre Vertriebs- und Marktstrategien eigenständig überprüfen und weiterentwickeln können.

Dr. Greiner: Für uns ist die Entwicklung der Handelsmarke im stationären wie im Online-Handel seit vielen Jahren von großem Interesse. Darüber hinaus betrachten wir das Thema auch in anderen Industrien, in denen Handelsmarken ganze Marktsegmente prägen und die Wettbewerbsdynamik beeinflussen. Aufschlussreich ist zum Beispiel der Blick in die Lebensmittelbranche. Diese ist in der Professionalisierung von Handelsmarken und in der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel bereits deutlich weiter. Ein Blick über den Tellerrand kann sehr hilfreich sein, auch wenn die Sanitärbranche ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten hat. Jedes Unternehmen muss für sich seine individuelle Strategie definieren, um eine vorteilhafte Position für den Markterfolg einzunehmen.

RAS: Wie genau haben Sie die Zusammenarbeit ausgestaltet? Wie haben Sie sich gegenseitig die Bälle zugespield?

Dr. Laura Dorfer,
Geschäftsführerin
VDMA Sanitärtech-
nik und -design



Dr. Greiner: Die Zusammenarbeit war von Beginn an komplementär angelegt. Während der VDMA die Industrieperspektive eingebracht hat, konnten wir unsere analytische Markt- und Strategieexpertise beisteuern. Uns war dabei besonders wichtig, alle relevanten Sichtweisen im Markt abzubilden, also nicht nur die der Hersteller, sondern ebenso die von Handel und Installateuren als zentrale Entscheider. So ist ein belastbares 360-Grad-Bild der Marktmechaniken entstanden. Erst diese gemeinsame Perspektive ermöglichte es, neue und für die Industrie relevante Erkenntnisse zu gewinnen.

Dr. Dorfer: Wir schätzen die Zusammenarbeit mit Munich Strategy seit vielen Jahren. Die Strategieberatung verfügt über eine ausgewiesene Expertise in der Sanitärbranche, ist exzellent in Industrie und Handel vernetzt und bringt ein tiefes Verständnis für Märkte und Wettbewerbsdynamiken mit. Diese Kombination aus Fachkenntnis und direktem Zugang zu relevanten Stakeholdern machte Munich Strategy zum idealen Partner für unser Vorhaben. Uns war es wichtig, diese Stärken mit unserer eigenen Verbandskompetenz zu verbinden. Beim VDMA Sanitärtechnik und -design vertreten wir die zentralen Industriemarken der Sanitärbranche und verfügen dadurch über eine einzigartige, unmittelbare Markt- und Praxisperspektive. Diese Nähe zu den Themen und Herausforderungen unserer Mitglieder bildete die Grundlage dafür, gemeinsam eine Studie zu entwickeln, die sowohl inhaltlich hoch relevant als auch methodisch fundiert ist.

RAS: Wie sind Sie bei der Konzeption, Durchführung und Ergebniserstellung der Handelsmarkenstudie vorgegangen?

Dr. Greiner: Im ersten Schritt haben wir ein breites Fundament an quantitativen Markt- und Branchendaten aufgebaut, um die relevanten Marktsegmente, Volumina und Dynamiken im Sanitärmarkt präzise einordnen zu können. Auf dieser Basis haben wir die zentralen Fragestellungen rund um die Rolle der Handelsmarke und das Zusammenspiel von Herstellern und Handel klar strukturiert. Darüber hinaus haben wir qualitative und quantitative Erkenntnisse bewusst getrennt und jeweils für sich belastbar ausgewertet. In zahlreichen Gesprächen mit Herstellern und Handelsvertretern konnten wir die unterschiedlichen Perspektiven auf aktuelle Herausforderungen vertiefen, etwa den zunehmenden Preiskampf und veränderte Entscheidungsprozesse. Dadurch wurde sichtbar, wo sich Gewinner und Verlierer im Markt abzeichnen und in welchen Bereichen Kooperationen zwischen Industrie und Handel künftig Chancen bieten – und wo sie Risiken bergen.



Dr. Constantin Greiner, Associate Partner bei Munich Strategy

RAS: Was sind die wesentlichen Erkenntnisse, die Sie mit der Handelsmarkenstudie gewonnen haben? Wo stehen wir denn gerade?

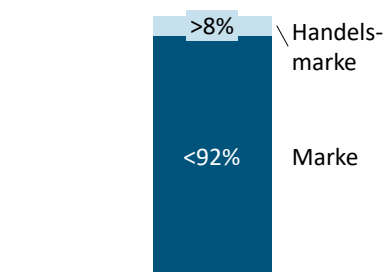
Dr. Greiner: Ein zentrales Ergebnis ist, dass sich viele Handelsmarkenkonzepte derzeit in einer kritischen Phase befinden und ihre ursprünglich gesetzten Ziele nicht erfüllen. In zahlreichen Fällen reicht es nicht mehr aus, bestehende Ansätze einfach fortzuschreiben – viele Handelsmarken müssen ihr Profil und ihre strategische Rolle im Markt grundlegend schärfen. Andere Branchen haben diesen Professionalisierungsschritt bereits früher vollzogen, und ein vergleichbarer Prozess zeichnet sich nun auch im Sanitärmarkt ab.

Zweitens zeigt sich ein deutlich selektiveres Bild als häufig angenommen. Denn es gibt auf der einen Seite Produkt- und Marktsegmente, in denen Handelsmarken auch künftig nur eine begrenzte Rolle spielen werden. Ein Beispiel dafür sind technologisch anspruchsvolle Anwendungen wie etwa Systemlösungen hinter der Wand, bei denen der Profiinstallateur weiterhin die zentrale Kaufentscheidung trifft. Auf der anderen Seite gibt es preiswerte, endkundengetriebene Segmente wie Accessoires oder Badmöbel, in denen Handelsmarken die Erwartungen der Käufer – ob im stationären oder im Online-Handel – präzise erfüllen und damit weiterhin attraktive Wachstumspotenziale bieten. Hier ist ein differenzierter Blick auf die jeweiligen Marktlogiken entscheidend.

Und drittens beobachten wir eine zunehmende Vielfalt an Kooperations- und Wettbewerbsmodellen zwischen Herstellern und Handel. Das Spektrum reicht heute weit über die klassische „Make-or-buy“-Entscheidung hinaus. Führende Hersteller und Händler arbeiten bereits mit mehreren, parallel laufenden Ansätzen – von klarer Abgrenzung bis hin zu selektiven Partnerschaften. Wer hier frühzei-

Marken- & Handelsmarkenanteile

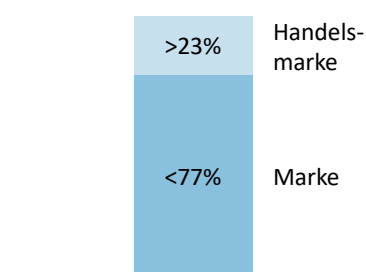
Hinter der Wand



Vorwandmodule

- Komplexe, risikohafte Installation
- Markentreue Profi-Installateure
- Systemabhängigkeit

Vor der Wand



Sanitärarmaturen

Beide Produktsegmente weisen ähnliche Eigenschaften auf:

- Unkomplizierte, risikoarme Installation
- Preisgetriebene Entscheidergruppen
- Dominieren des „Good-Preissegments“
- Niedrige Systembindung



Sanitärobjekte

MUNICH STRATEGY
part of Dierker Carlisle

HM = Handelsmarke(n)

tig eine klare Position bezieht, wird im Wettbewerb zu den Gewinnern zählen.

RAS: Und wo liegt der Mehrwert der Studie für Industrieunternehmen?

Dr. Dorfer: Die Ausführungen von Herrn Dr. Greiner zeigen deutlich: Für die Hersteller liegt der wesentliche Mehrwert der Studie vor allem im tiefen und erstmals so präzisen Einblick in die Welt der Handelsmarken. Für sie ist es besonders wertvoll, nun über eine fundierte und datenbasierte Vermessung dieses Marktes zu verfügen. Dabei wird sichtbar, wie stark Handelsmarken in einzelnen Produkt- und Marktsegmenten bereits positioniert sind und wie deutlich sich der Markt insgesamt schon ausdifferenziert hat. Gleichzeitig zeigt die Studie, welche Wachstumsperspektiven Handelsmarken in verschiedenen Kategorien besitzen – und wo sich potenzielle Verdrängungseffekte für Herstellermarken abzeichnen.

Für unsere Mitgliedsunternehmen hat Munich Strategy darauf aufbauend ein exklusives Kapitel zu möglichen Strategieoptionen im Umgang mit Handelsmarken entwickelt. Das Kapitel zeigt anhand der zugrunde liegenden Mechanismen und ökonomischen Wirkzusammenhänge das gesamte Spektrum denkbarer Ansätze auf – von der bewuss-

ten Bespielung der Handelsmarke über neue Hybridmodelle und kooperative Formen der Zusammenarbeit bis hin zur klaren Abgrenzung und stärkeren Profilierung der eigenen Markenrolle. Diese Erkenntnisse helfen Herstellern, ihre strategischen Optionen realistisch einzuschätzen und darauf aufbauend ihre individuelle Positionierung und Strategie zu definieren.

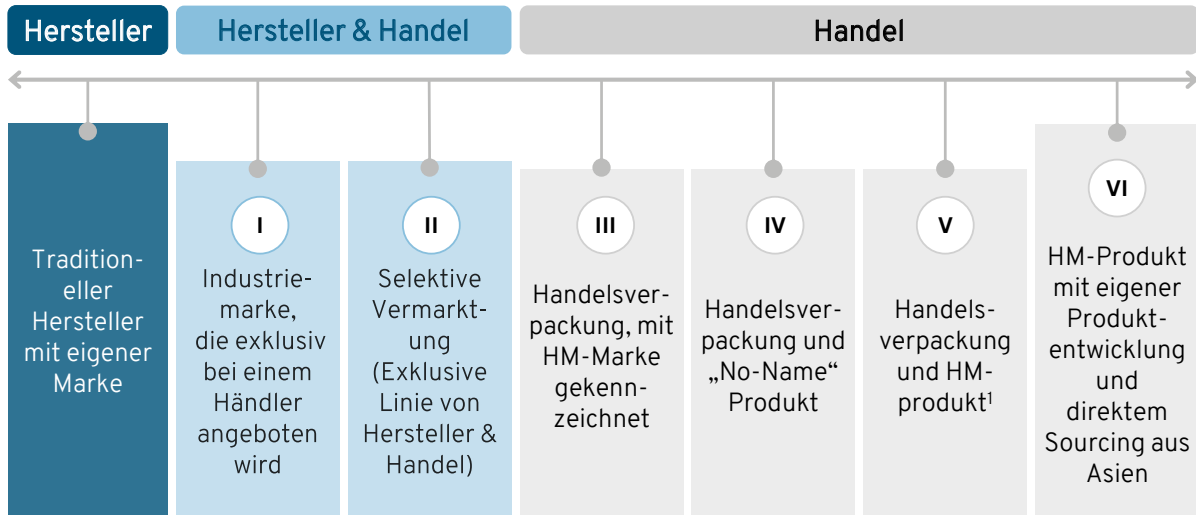
RAS: Welche konkreten Handlungsempfehlungen gibt Ihre Untersuchung den Unternehmen aus Industrie und Handel hinsichtlich ihrer Handelsmarkenstrategie?

Dr. Greiner: Aus unserer Sicht steht am Anfang für alle Marktteilnehmer eine ehrliche Standortbestimmung. Sowohl Hersteller als auch Handel sollten sich die Frage stellen, welche Rolle Handelsmarken künftig im eigenen Geschäftsmodell spielen sollen – und ob bestehende Konzepte die angestrebten Ziele tatsächlich noch erreichen. Gerade für den Handel stellt sich die Frage, ob Handelsmarken noch ausreichend zur Differenzierung und Kundenbindung beitragen oder strategisch nachgeschärft werden müssen.

Für die Industrieunternehmen bedeutet das umgekehrt, sie sollten unserer Empfehlung nach sehr bewusst entscheiden, in welchen Segmenten und

Die Handelsmarke

Eine Handelsmarke kann entlang eines Kontinuums unterschiedliche Ausprägungen annehmen – von einer Herstellermarke, die exklusiv bei einem Händler angeboten wird (I), bis hin zu einer Handelsmarke mit eigener Produktentwicklung und Fertigung (VI).



MUNICH STRATEGY
part of Duesenb. Carlisle

1) bezogen von HM-Herstellern
HM = Handelsmarke(n)

mit welchen Partnern ein Engagement sinnvoll ist und wo eine klare Fokussierung auf die eigene Marke die bessere Option darstellt. Die größte Herausforderung liegt darin, Handelsmarken nicht isoliert zu betrachten, sondern als Teil eines aktiv gesteuerten Gesamtportfolios. Diese strategische Einordnung ist komplexer als vielfach angenommen, eröffnet aber dort große Chancen, wo Hersteller und Handel gemeinsam tragfähige und wirtschaftlich sinnvolle Modelle entwickeln.

RAS: Jetzt mal Butter bei die Fische: Heißt das, dass die Industrie zukünftig stärker auf Handelsmarken setzen soll?

Dr. Dorfer: Nein, aus der Studie lässt sich kein Universalrezept ableiten, das besagt, die Industrie müsse künftig generell stärker auf Handelsmarken setzen. Das ist auch nicht die zentrale Botschaft. Die Studie zeigt vielmehr: Wer im Sanitärmarkt erfolgreich sein will, muss sich zur Handelsmarke positionieren.

Wie das konkret aussehen kann, hängt von sehr unterschiedlichen Faktoren ab – etwa vom Marktsegment und dem darin verorteten Entscheiderverhalten, der Wettbewerbssituation, der eigenen Markenstärke sowie weiteren unternehmerischen Kompetenzen. Am Ende gibt es nicht die eine Strategie für alle, sondern verschiedene, sehr individu-

SYSTEMVIELFALT

VOM EINZELPRODUKT BIS ZUR SYSTEMLÖSUNG – ALLES AUS EINER HAND!



Unser Produktportfolio live erleben

vom 17. - 20.03.26: auf der SHK Essen Halle 1 / Stand 1C21

vom 14. - 17.06.26: auf der ifh Nürnberg Halle 6 / Stand 6.223



- ✓ Modularer Aufbau für unterschiedliche Anforderungen
- ✓ Ganzheitlich aufgebautes Produktportfolio
- ✓ Aufeinander abgestimmte Systemkomponenten





elle Handlungsoptionen. Unsere Handelsmarkenstudie gibt nicht die eine Antwort – aber sie liefert die Fakten und Denkansätze, mit denen jede Firma ihre eigenen Antworten finden kann.

Dr. Greiner: Meine persönliche Einschätzung ist: Ein pauschales "Mehr" an Handelsmarke kann nicht die Antwort für die gesamte Industrie sein.

Wir sehen vielmehr, dass das Zusammenspiel zwischen Herstellermarken und Handelsmarken deutlich komplexer geworden ist und dass sich die bisherigen Grenzen verschieben. In einigen Bereichen funktionieren etablierte Kooperationsmodelle nicht mehr und müssen neu gedacht werden, während in anderen Segmenten gerade eine klare strategische Abgrenzung gefragt ist. Genau daraus entsteht eine Form der „Co-Competition“, ein gleichzeitiges Miteinander und Gegeneinander von Herstellern und Handel, das künftig prägend sein wird. Entscheidend ist, diese neue Logik zu verstehen und daraus eine klare, konsequente Positionierung fürs eigene Unternehmen abzuleiten.

RAS: Frau Dr. Dorfer, Herr Dr. Greiner, vielen Dank für das Gespräch.

Anmerkung der Redaktion:

DAnmerkung der Redaktion: Die Studie von VDMA Sanitärtechnik und -design und Munich Strategy bringt neue Erkenntnisse zum Thema Handelsmarke. Sie bildet damit eine aktuelle Grundlage, auf deren Basis sich bei künftigen Erhebungen mögliche Veränderungen ablesen lassen. Auch um die oft gehörte Aussage eines zunehmenden Handelsmarkengeschäftes zu belegen - oder eben nicht. Die bekannten Fragen, die jedes Unternehmen weiterhin für sich beantworten muss: Wie scharf muss die Abgrenzung zwischen den Marken auf Handels- und auf Industrieseite sein? Wie schärfe ich dann den Markenauftritt im Sinne meiner Unternehmensziele. Und: Welche Vertriebsstrategie passt zwischen den Akteuren Industrie, Großhandel, Fachhandwerk und Online-Handel?