

Selbstbewusste Unternehmen

Die Rolle der Handwerkskooperationen in der SHK-Branche

Fast 5.000 Mitgliedsunternehmen zählen die sieben SHK-Handwerkskooperationen. Etwa jeder Zehnte der SHK-Fachhandwerksbetriebe ist damit in einer der Kooperationen organisiert. Diese sind zum Teil sehr unterschiedlich aufgestellt. Aber sie pflegen eine friedliche Koexistenz. Und eines ist ihnen gemeinsam – sie sind selbstbewusste Unternehmen.

Unterschiede bei der Mitglieder-Akquise

Die verschiedenen Strukturen der Handwerkskooperationen werden schon bei der Mitglieder-Akquise deutlich. „Wenn ein Betrieb so gut ist, dass wir glauben, er passt zu uns, dann nehmen wir Kontakt auf“, erläutert Stefan Ehrhard. Dann gebe es Betriebe, die sofort Mitglied werden. Und es gebe auch solche, bei denen dauere es ein paar Jahre, bis sie sagen „es passt“. Das erste Kriterium für die Aufnahme sei die Wirtschaftlichkeit. „Bei uns gibt es keine Ausnahmen bei der Zentralregulierung“, betont der interdomus-Geschäftsführer. Wenn jemand nicht zentralregulierungsfähig sei, könne man ihn nicht aufnehmen. Dann dürfe es regional keinen Konflikt zu einem bestehenden Gesellschafter geben. Und drittens müsse der Betrieb verkaufsaktiv sein. „Dabei muss der Handwerker nicht zwingend eine eigene Ausstellung haben. Er kann auch über andere Instrumente verkaufen“, so Ehrhard.

„Wir haben einen Wunsch – am liebsten einen Betrieb mit 15 Mitarbeitern und einer eigenen Ausstellung. Aber den haben alle“, meint Sven Mischel. Es gebe natürlich auch Firmen, die gerade neu begonnen haben und die eine andere Größenordnung haben. „Diese brauchen unsere Unterstützung, und deshalb werden wir keinen abweisen“, sagt der Vorstand der SHK eG. So gebe es auch Mitglieder, die gewachsen seien, weil sie bei der SHK eG waren.

Garant Bad + Haus hat nach den Worten von Hendrik Schütte für die Gewinnung neuer Mitglieder klare Qualitätskriterien definiert – insbesondere auch hinsichtlich ihrer Betriebsgröße, fachlichen Qualifikation und unternehmerischen Ausrichtung. „Und: über 70 Prozent unserer Betriebe ver-



Stefan Ehrhard,
interdomus Haustechnik:
Wir sind kein Sammelbecken für Lieferanten. Ich lehne im Jahr mehr Anfragen für Lieferanten-Kooperationen ab, als dass ich zustimme.



Hendrik Schütte,
Garant Bad + Haus:
Über 70 Prozent unserer Betriebe verfügen über eine eigene Ausstellungsfläche, was uns sehr wichtig ist.

fügen über eine eigene Ausstellungsfläche, was uns sehr wichtig ist“. betont der Garant-Geschäftsführer. „Wir gewinnen gezielt SHK-Fachbetriebe und -einzelhändler, die echte Mehrwerte durch Kooperation und Austausch suchen – vor allem über den Zugang zu leistungsstarken Lieferanten, aber auch durch die aktive Teilnahme in Erfahrungs- und Juniorengruppen oder durch Mitwirken an der Verbandsarbeit in unserem Händlergremium“, führt Schütte weiter aus. Garant spreche Betriebe an, die bereit seien, ihre Lieferantenstruktur bewusst weiterzuentwickeln, um sich regional zu differenzieren und ihre Margen zu optimieren.

Georg Lauinger, Vorstand der WWE Wasser + Wärme Einkaufs AG, verdeutlicht den Unterschied zu den anderen Kooperationen mit der Geschichte von WWE. „Mit Gründung der WWE 2018 wollten wir keine Kopie sein von den anderen Kooperationen, die es am Markt gibt“, so Lauinger. Handwerksbetriebe mit fünf bis zehn Mitarbeitern hätten keine realistische Chance, an die großen Bonustöpfe zu gelangen, weil der dafür notwendige

Umsatz einfach nicht vorhanden sei. „Wir wollen nicht die schiere Größe, den schieren Umsatz belohnen, sondern das Engagement. Für uns zählt neben dem Umsatz vor allem die Konzentrationsquote“, erläutert er. Bei der WWE habe selbst der Einmann-Betrieb die Chance, prozentual die Höchstquote zu erhalten. „Bei den größeren Betrieben staffeln wir alternativ nach dem Umsatz.“ Die Akquise neuer Mitglieder erfolge hauptsächlich über das Empfehlungsmanagement aus dem Kreis der Mitglieder und Partner. Diese hätten von den Vorteilen einer WWE-Mitgliedschaft bereits profitiert.

Bei Celseo gibt es keine aktive Akquise. „Neue Mitglieder gewinnen wir ausschließlich auf Empfehlungen. Zuerst empfehlen uns Mitglieder neue Betriebe“, betont Geschäftsführer Michael Schütz. Und er fügt hinzu: „Es empfehlen uns Mitglieder aus dem Norden zum Beispiel Firmen aus dem Süden, oder jemand aus dem Osten empfiehlt jemanden aus dem Westen. Es bestehen bundesweit Netzwerke. Wir bekommen aber auch Empfehlungen von Industrie- und Handels-

interdomus haustechnik

interdomus haustechnik zählt aktuell 1.646 Mitglieder. Die Kooperation gehört zur MHK Group in Dreieich. Geschäftsführer ist Stefan Ehrhard. Die Größe der interdomus-Mitgliedsbetriebe liegt im Schnitt bei neun Mitarbeitern. „Wir haben auch Betriebe mit einem Mitarbeiter und unser größter Betrieb hat 200“, so Ehrhard.

SHK eG

Die SHK eG mit Sitz in Bruchsal ist genossenschaftlich organisiert. Vorstandsvorsitzender ist Sven Mischel, weiteres Vorstandsmitglied ist Thorsten Renk. Die SHK eG zählt nach Angaben von Mischel mehr als 1.200 Mitglieder. „Unsere Mitgliedsbetriebe haben zwischen 13 und 16 Mitarbeiter“, berichtet Mischel.

Garant Bad + Haus

Garant Bad + Haus gehört zur Garant Gruppe, Rheda-Wiedenbrück, und hat über 700 Mitglieder. 2025 habe es einen deutlichen Zuwachs gegeben, berichtet Hendrik Schütte, Mitglied der Garant-Geschäftsführung. „Unsere Mitgliedsbetriebe sind echte Mittelständler – zu meist inhabergeführt und mit durchschnittlich 15 bis 20 Mitarbeitenden, bis hin zu Mitgliedern mit deutlich über 100 Mitarbeitenden“, erläutert Schütte.

WWE Wasser + Wärme Einkaufs AG

Die WWE mit Sitz in Karlsruhe hat knapp 500 Mitglieder. Die Größe der Firmen reicht vom Ein-Mann-Betrieb bis zum Unternehmen mit 60 Mitarbeitern. Im Durchschnitt liegt die Betriebsgröße bei 5 bis 10 Mitarbeitern. Vorstände sind Georg Lauinger und Steffen Piffkowski.

Celseo Service GmbH

Celseo, Leer, hat aktuell 408 Mitglieder. Im Durchschnitt haben die Betriebe 41 Mitarbeiter. Geschäftsführer sind Michael Schütz und Bernd Stöhr. Wer in die Celseo möchte, muss mindestens 20 Mitarbeiter haben. Diese Voraussetzung besteht seit der Gründung 1999 – damals noch unter dem Namen EC Nord.

Mein BAD

Die Kooperation Mein BAD gehört zum Systemverband Der Kreis in Leonberg. Mein BAD nennt keine Mitgliederzahl. Zuverlässigen Informationen zufolge soll sie bei 150 liegen. Geschäftsführer ist Uwe Weitershagen.

bad & heizung AG

Die bad & heizung AG, Geislingen, ist eine Aktiengesellschaft. Vorstand war bis Ende 2025 Dirk Schlattmann. Am 1. Januar 2026 hat Olivier Martinez die Position übernommen. Die bad & heizung AG zählt 80 Mitglieder, die zum größten Teil auch Aktionäre sind. Die Betriebsgrößen reichen von 12 bis 300 Mitarbeitern.

20 Jahre KAN-therm in Deutschland

SYSTEM KAN-therm
ultraPRESS
Ø 16-63 mm

SYSTEM KAN-therm
InoxFlow dynamic

SYSTEM KAN-therm
Tacker

kan-therm.com

partnern.“ Natürlich gebe es bei Celseo auch Boni. „Aber wir wollen vor allem Leute, die sich in die Kooperation einbringen und voneinander lernen wollen. Das wird auch den Betrieben, die neu zu uns kommen, immer wichtiger. Denn wir haben ein Netzwerk, dass es in dieser Form nicht noch einmal gibt“, ist Schütz überzeugt. Der Austausch untereinander habe eine hohe Qualität.

„bad&heizung ist klein, aber fein. 1977 ist die AG als erster Handwerker-Verband entstanden und hat sich zu der heutigen Handwerker-Kooperation weiterentwickelt. Wir stehen seitdem für Kontinuität, Verlässlichkeit und Zukunftsorientierung“, sagt Dirk Schlattmann. Die Zahl der Mitglieder ist seit vielen Jahren konstant. Doch gebe es einen natürlichen Wandel. „Es gibt bad&heizung-Partnerbetriebe, die ihre Firma jetzt verkaufen, weil sie keinen Nachfolger aus den eigenen Reihen für die Übernahme gewinnen können. Deshalb schauen wir uns auch nach neuen Mitgliedern um“, meint Schlattmann. „Unser Ziel ist, die Top 100 der Bad- und Heizung-Handwerksbetriebe unter dem Dach der bad&heizung AG zu vereinen und zu stärken.“ Dabei gibt es eine klare Richtlinie: „Alle unsere Mitglieder profitieren auch von einem echten großflächigen Gebietsschutz und müssen der Aufnahme von weiteren Mitgliedern zustimmen. Das ist für einen offenen und ehrlichen Meinungsaustausch unabdingbar.“

Partnerschaft mit der Industrie

Ziemliche Übereinstimmung herrscht bei den Handwerkskooperationen in der Bewertung des Verhältnisses zu den Herstellern der SHK-Branche. „Wir sind Dienstleister gegenüber unseren Mitgliedern und den Lieferanten“, sagt Georg Lauinger und betont: „Wir knebeln unsere Lieferanten nicht, wir sprechen und arbeiten zusammen.“ Es gebe Lieferanten mit einer sehr starken Durchdringung, aber grundsätzlich habe die WWE für alle Lieferantenpartner ein großes Potential zu bieten. Durch gemeinsame Aktivitäten mit den Lieferanten könnten enorme Potentiale geweckt werden „Zu unseren Lieferanten haben wir



**Sven Mischel,
SHK eG:**

Wir sind eine Einkaufskooperation. So sind wir gegründet worden. Das wird sich auch nicht ändern.

ein sehr gutes Verhältnis, egal ob klein oder groß. Persönliche Gespräche werden regelmäßig mit allen Partnern geführt“, fasst Lauinger zusammen.

Garant versteht sich nach den Worten von Hendrik Schütte als Partner der Industrie – mit dem Anspruch, gemeinsam Mehrwert für das SHK-Fachhandwerk zu schaffen. „Ziel ist es, unseren Mitgliedern ein abgestimmtes Lieferantenportfolio über alle Warengruppen und Gewerke anzubieten. Unser Schwerpunkt liegt dabei im Bereich der zweistufigen Lieferanten. Dazu ergänzen wir führende 3-stufige Marken der Branche, die wir über ausgewählte Großhändler abbilden. Spezialisierte Ergänzungslieferanten und Dienstleister runden das Portfolio optimal ab“, so Schütte.

„In der Zusammenarbeit mit der Industrie setzen wir auf partnerschaftliche, konstruktive Modelle, die unseren Mitgliedern echten Mehrwert bieten“, betont Uwe Weitershagen, Geschäftsführer Mein BAD. Ebenso prüfe Mein BAD offen, wo Kooperationen innerhalb der SHK-Branche künftig sinnvoll sein können. „Wichtig ist für uns, dass jede Form der Zusammenarbeit die unternehmerische Stärke und Eigenständigkeit unserer Betriebe fördert“, erläutert er.

Für Sven Mischel sind „die Zeiten, in denen uns die Lieferanten hinterherrennen, vorbei“. Es komme immer auf die Situation an, welche Intention der Lieferant habe, was er erwarte. Exklusivität für Lieferanten gebe es nicht, aber partnerschaftliche Zusammenarbeit. „Unser Heizungspartner ist Buderus, da werden wir nicht mit Viess-

mann anfangen. Das ist eine Frage von Partnerschaft auf beiden Seiten“, erläutert der Vorstand der SHK eG.

„Mit unseren fast 1.700 Mitgliedern repräsentieren wir je nach Lieferant ordentlich Volumina“, stellt Stefan Ehrhard fest. Auf der anderen Seite arbeite interdomus darauf hin, dass die Mitglieder auch bei den Lieferanten kaufen. „Wir haben zum Beispiel Bosch bei uns und würden etwa jeden Wolf-Kunden bearbeiten, dass er Bosch kauft. Von daher haben wir einen ordentlichen Einfluss auf das Thema Ware“, so Ehrhard. Im letzten Jahr habe interdomus SHK market gestartet. Damit bündele man Volumen und der Lieferant bekomme elektronisch eine fehlerfreie Bestellung. „Wir sind kein Sammelbecken für Lieferanten. Ich lehne im Jahr mehr Anfragen für Lieferanten-Kooperationen ab als dass ich zustimme“, stellt Ehrhard klar. interdomus hat aktuell 125 Lieferanten. Dabei werde kritisch ausgewählt, wer neu hinzukomme. „Ich habe lieber einen ordentlichen Lieferanten, als fünf halbordentliche“, meint der Geschäftsführer. Darunter gebe es Zweistufiger, Dreistufiger und Großhändler. „Wir verändern jedoch keinen Vertriebsweg. Diesen bestimmt der Lieferant“, betont Ehrhard.

Celseo hebt sich etwas von den anderen Kooperationen ab. „Wir sind zu einem ganz großen Teil dreistufig aufgestellt“, erläutert Michael Schütz und fügt hinzu: „Aber wir haben natürlich auch viele Industriepartner, mit denen wir arbeiten. 95 bis 98 Prozent davon sind dreistufig. Es gibt wenige zweistufige Ausnahmen. Kern unseres Geschäftes ist die dreistufige Ausrichtung.“

Dienstleistungen für Mitglieder im Fokus

Das Hauptaugenmerk der Kooperationen liegt auf den Dienstleistungen für die Mitglieder. „Wir sind die einzige Kooperation, die den Mitgliedern nachhaltige Einkaufsvorteile bietet, weil wir die Großhandelspreise miteinander managen“, sagt Dirk Schlattmann selbstbewusst. Jeder Betrieb habe Gebietsschutz und die Mitglieder seien somit keine Wettbewerber. „Unsere Kooperation ist auf Vertrauen und Miteinander gegründet.“

bad&heizung mache als einzige Kooperation einen echten Netto-Einkaufs-Check auf Basis tatsächlich gezahlter Rechnungen. „Deshalb mögen uns manche Großhändler nicht ganz so, weil sie mit dem Unwissen der normalen Betriebe bessere Margen erzielen“, meint Schlattmann. Die Mitgliedschaft bei bad&heizung bedeute auch, dass die Wahrscheinlichkeit, kostenintensive Fehler zu machen, wesentlich geringer sei. „Das ist im Einkaufsbereich der Fall und auch in anderen Gebieten, wie zum Beispiel Software“, so Schlattmann. bad&heizung sei zudem „wie eine Familie, bei der einfach alles auf den Tisch gelegt wird“. Die Kooperation mache auch Betriebsvergleiche, bei denen alle Zahlen im Rahmen der Erfahrungsaustauschrunden live und detailliert durchgegangen werden. „Dann wird geschaut, wer in welchem Bereich gut oder schlecht ist. Das wird dann in der Runde in aller Offenheit besprochen und jeder kann dann bei seinen Defiziten nachjustieren“, berichtet Schlattmann. Die Handwerker kommen, je nach Schwerpunkt, bis zu vier Mal im Jahr in den jeweiligen Regionen zusammen. „Zur Jahrestagung, bei der bundesweit bad&heizung-Partner zusammenkommen, haben wir eine Beteiligung von 70 Prozent der Betriebe“, ist der Vorstand stolz. Für ihn gilt die Maxime: „Wir helfen den Betrieben, besser zu werden.“ Es gibt Rechtsberatung und natürlich auch gemeinsames Marketing und Verkaufsakquise. Ein Marketinginstrument ist das seit vielen Jahren immer wieder dem Zeitgeist angepasste „bad&heizung Journal“. Dieses wird zwei Mal im Jahr in der Region des jeweiligen Mitgliedsbetriebs in einer Gesamtauflage von 500.000 bis 600.000 Stück an Haushalte geschickt, die älter als 20 Jahre sind. „Dadurch erreichen wir die sanierungsbedürfti-

gen Endverbraucher. Zusätzlich gibt es Online-Verkaufskaktionen, zum Beispiel für Wärmepumpen. „Dadurch erreichen wir laut SEO-Auswertung bei den Endkunden regional eine bessere oder ebenso große Sichtbarkeit wie etwa Enpal und 1Komma5“, erklärt Schlattmann. Als Besonderheit nennt er die eigene Nachwuchsakademie. Dort gibt es eine nichttechnische Aus- und Weiterbildung. Dort lernen die Azubis, wie sie auftreten oder wie sie sich Kunden gegenüber verhalten. Zudem gibt es ein Videotraining und eine Persönlichkeitsbildung. „Eine so qualifizierte und umfangreiche nichttechnische Ausbildung der jungen Menschen gibt es wohl sonst nirgendwo“, ist Schlattmann überzeugt.

Die Tätigkeit für die interdomus-Mitglieder beruht nach den Worten von Stefan Ehrhard auf drei Säulen: Ware, Dienstleistung, Konzepte. Dabei haben sich die Schwerpunkte immer wieder verändert. „Vor 15 Jahren begann es mit der Ware, also Rabatt und Bonus. Vor etwa acht Jahren rückten die Konzepte in den Vordergrund, weil dies Produkte sind, die wir selbst erfunden haben“, erläutert Ehrhard. Der Handwerker habe Alleinstellungsmerkmale gesucht. Vier Jahre später kam die Dienstleistung. „In den letzten zwei Jahren ist das Thema Konzepte wieder nach vorn gerückt, weil die Aufträge weniger wurden“, so der interdomus-Geschäftsführer.

Die Reaktion auf die aktuelle Situation ist auch für Mein BAD ein wichtiges Thema. „Der SHK-Markt befindet sich derzeit in einer ausgesprochen dynamischen Phase mit großer Unruhe und Neuorientierung – sowohl im Großhandel als auch auf Hersteller- und Handwerksseite. Als Verbundgruppe beobachten wir diese Entwicklungen sehr genau und bewerten kontinuierlich, welche Auswirkungen sie



Uwe Weitershagen, Mein BAD:

In der Zusammenarbeit mit der Industrie setzen wir auf partnerschaftliche, konstruktive Modelle, die unseren Mitgliedern echten Mehrwert bieten.

für unsere Mitgliedsbetriebe haben“, schätzt Uwe Weitershagen die Lage ein. Anspruch von Mein BAD sei es, frühzeitig zu reagieren und den Kurs bei Bedarf flexibel anzupassen. Der Fokus liege dabei unverändert darauf, den Mitgliedsunternehmen verlässliche Orientierung und praxisnahe Unterstützung zu bieten, gerade in bewegten Zeiten. „Die Betriebe im Markt stehen vor vielfältigen Herausforderungen: steigende Komplexität im Tagesgeschäft, zunehmender Fachkräftemangel, wachsende Anforderungen an digitale Prozesse und gleichzeitig ein hoher Erwartungsdruck seitens der Endkunden. Unsere Aufgabe besteht darin, die Unternehmen genau dort zu entlasten – mit praxisnaher Unterstützung, klaren Services und leistungsfähigen Einkaufslösungen“, betont Weitershagen.

Für die SHK eG betont Sven Mischel: „Wir sind eine Einkaufskooperation. So sind wir gegründet worden. Das wird sich auch nicht ändern.“ Alles andere komme danach. Dazu gibt es als Service die Marken „Meister der Elemente“ und „Die Bad & Heizungs-gestalter“. Darüber hinaus hat die

wodtke

Pelletpionier und Impulsgeber

Rittweg 55-57 | 72070 Tübingen | Tel. 07071/7003-0
info@wodtke.com | www.wodtke.com



SHK eG eine ganze Reihe weiterer Serviceangebote wie Tanken oder Fahrzeuge zu besten Konditionen kaufen. „Das begleitende Angebot der SHK eG ist das größte im SHK-Bereich, wenn ich mir unsere Wettbewerber angucke“, ist Mischel überzeugt. „Im Gesamtportfolio haben wir am meisten.“ Celseo legt nach den Worten von Michael Schütz einen besonderen Fokus darauf, um die Mitglieder persönlich über Branchen-Themen zu informieren. „Im vergangenen Jahr haben wir 105 Veranstaltungen für die Mitglieder angeboten. Dafür wenden wir viel Zeit auf. Zwei Veranstaltungen in der Woche müssen natürlich organisiert sowie vor- und nachbereitet werden“, so Schütz. „Wir bieten sowohl Termine mit externen Trainern als auch eigene Veranstaltungen an, wie zum Beispiel Digitalstammtisch, Wärmepumpenstammtisch, Regionalstammtisch oder Kennzahlenvergleiche. Da stecken wir viel Arbeit rein.“ 70 Prozent der Angebote laufen online, 30 Prozent in Präsenz. „Aktuell liegt der Fokus auf Digitalität. Wir haben gerade ein KI-Tool erstellt, mit dem wir Angebote emotionalisieren können“, weist Schütz auf eine Neuheit hin. „Heute sieht ein Angebot aus wie eine Rechnung. In unseren Angeboten gibt es Produktfotos, Geschichten zu den Unternehmen und die Ansprechpartner, die es vor Ort gibt. Dieses Tool haben wir unter Zuhilfenahme von KI selbst gebaut“, betont er und fügt hinzu: „Mit Bildern und echten Menschen hat das Angebot eine andere Qualität. Wir haben da etwas von den sogenannten Green-Tech-Unternehmen gelernt.“ Der gemeinsame Einkauf und eine attraktive Bonusausschüttung, auch für kleinere Betriebe, steht für WWE im Mittelpunkt. In der Folge gehe es dann darum, herauszufinden, ob und wo es bei dem Mitgliedsbetrieb eventuell hapert und er sich verändern will. „Entscheidend ist dann, die passende Leistung parat zu haben. Da geht es um Angebote in den Bereichen Betriebsführung, Marketing, Digitalisierung, Seminaristik etc.“, erläutert Georg Lauinger. Das Credo von WWE laute dabei „Verursacher-Prinzip“, das heißt, die anfallenden Kosten werden vom Verursacher

getragen und nicht auf die Allgemeinheit umgelegt. Denn die WWE-Philosophie sei es auch „den Wasserkopf so klein wie möglich zu halten“. „Wir sind angetreten, die Verbandsquote möglichst gering zu halten, die Verwaltung schlank, aber effektiv aufzustellen, was uns gleichzeitig ermöglicht, einen höchst attraktiven Bonus ausreichen zu können“, so Lauinger. Auch Garant Bad + Haus unterstützt die Handwerksbetriebe mit umfassenden Dienstleistungen, die echten Mehrwert schaffen. „Austausch und Vernetzung sind dabei zentrale Elemente – von regelmäßigen ERFA- und Regionaltagungen bis hin zur großen Verbandsmesse im Herbst“, sagt Hendrik Schütte. Gleichzeitig gewin-



Michael Schütz,
Celseo:

Es ist eine Mähr, dass wir nur mit GC arbeiten. Wir haben pro Region zwei Großhandelspartner, mit denen wir langfristig und vertrauensvoll zusammenarbeiten.

ne das Marketing für die Partner zunehmend an Bedeutung. „Hier setzen wir gezielt an und bieten branchengerechte Lösungen für Digital und Print, die unseren Mitgliedern helfen, sich im regionalen Wettbewerb klar zu positionieren, die Sichtbarkeit ihrer Betriebe zu steigern und qualifizierte Leads zu generieren. Gerade unsere Angebote zu Vermarktung und Qualifikation rund um die Zukunftsthemen Teilsanierung und barrierefreie Badgestaltung werden sehr gut angenommen; dabei arbeiten wir sehr eng und erfolgreich mit einem ausgewählten Kreis unserer Top-Lieferanten zusammen“, berichtet Schütte. Für die überwiegende Mehrheit der Partner bildet der Einkauf – auf Basis attraktiver Konditionen und leis-

tungsstarker Bonusmodelle – das Fundament der Bad + Haus-Mitgliedschaft. „Hier muss alles stimmen, denn das ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Darüber hinaus haben unsere Betriebe die Freiheit, aus unserem Gesamtangebot zusätzlich genau die Services und Vorteile zu wählen, die ihre individuelle Ausrichtung optimal unterstützen“, so Schütte.

Ohne Großhandel geht es nicht

Auch wenn die Kooperationen viel mit zweistufigen Herstellern zusammenarbeiten, geht es nicht ganz ohne den SHK-Großhandel. „Grundsätzlich kommt die Branche, das Handwerk, am dreistufigen Vertriebsweg nicht vorbei. Eckpfeiler sind neben der Warenversorgung, die Wissensversorgung und Betreuung, auch die Kundenansprache in Bezug auf beispielsweise die Badplanung“, erläutert Georg Lauinger. Jeder Handwerker nutze zumindest teilweise diese Angebote. „Vertriebswegsdiskussionen finden bei uns nicht statt, die Vertriebswege werden von den Herstellern vorgegeben. Der Handwerker entscheidet, was und wo er kauft“, betont der WWE-Vorstand. „Wir haben sicher mit die breiteste Abdeckung an Großhandelspartnern in Deutschland. Gemeinsam mit ihnen und unseren Herstellern erreichen wir die hohen Konzentrationsquoten bei unseren Mitgliedern, was sich in einer attraktiven Bonusausschüttung widerspiegelt, die sicher auch zu den höchsten in Deutschland gehört“, stellt er fest.

„Wir müssen die Ware und Konditionen zu unseren Mitgliedern kriegen. Da gehört der Großhandel zu“, ist Sven Mischel überzeugt. Insgesamt werde das Thema Vertriebswege in den nächsten Jahren noch spannend werden. „Da kommt viel Bewegung rein“, so Mischel. Ein Großhandel mit weniger als 200 Mio. Euro Umsatz sei ein Übernahmekandidat.

„Der Großhandel ist für uns Lieferant“, erläutert Stefan Ehrhard. Dabei gebe es eine friedliche Koexistenz: „Wenn wir einen Kunden haben, dem ein Zweistufiger liefert, dann tragen wir keinen Dreistufiger rein und umge-

Zwei, die aus der Reihe tanzen

Das Pumpenpaar für den
Austausch beim ersten
Kundenbesuch.

NEU

ALPHA1 GO 25-80 & ALPHA2 GO 25-75

Die Universallösungen für

- Förderhöhen von 4 bis 8 m
- Kessel- und externe Installationen

Ein Muss in jedem Servicebus.



Erfahren Sie mehr
über ALPHA GO

GRUNDFOS 

kehrt. Damit verursachen wir keinen Konflikt.“

Garant Bad + Haus pflegt nach den Worten von Hendrik Schütte Kooperationen mit ausgewählten Großhändlern. „Diese Partnerschaften sind bewusst regional ausgerichtet, da der Großhandel für viele Handwerksbetriebe nach wie vor eine zentrale Rolle in der Produktbeschaffung spielt“, sagt Schütte. Der Fokus der Zusammenarbeit liege auf der gemeinsamen Vermarktung von dreistufigen Marken, die bei Endkunden und Handwerk gleichermaßen gefragt sind, sowie auf der Unterstützung des Thekengeschäfts für den täglichen Bedarf an Installations- und Hilfsmaterialien. Darüber hinaus biete Garant Bad + Haus dem Großhandel zusätzliche Services wie die Heizung Protect Garantieverlängerung oder individuell gestaltete Werbeflyer, die den Alltag im Vertrieb erleichtern. „Als Verbundgruppe schaffen wir es, den Großhandel, die dreistufigen Marken und den zweistufigen Vertriebsweg so zu kombinieren, dass sich alle Beteiligten sinnvoll ergänzen – zum Vorteil von Handwerk, Handel und Endkunden“, betont Schütte.

Michael Schütz räumt zunächst mit einem Branchengerücht auf. „Es ist eine Mähr, dass wir nur mit GC arbeiten. Wir haben pro Region zwei Großhandelspartner, mit denen wir langfristig und vertrauensvoll zusammenarbeiten“, erklärt der Celseo-Geschäftsführer. „Viele von denen sind schon über zehn Jahre dabei.“ Celseo wolle kein Bonus-Addier-Klub sein,



Georg Lauinger, WWE Wasser + Wärme Einkaufs AG:

Mit Gründung der WWE 2018 wollten wir keine Kopie sein von den anderen Kooperationen, die es am Markt gibt.



Die ZEV (Zentrale Einkaufsgesellschaft der Verbundgruppen des SHK-Handwerks & -Handels GmbH) ist ein gemeinsames Unternehmen von SHK eG und Garant Bad + Haus. Die ZEV-Messen finden alle zwei Jahre statt.

sondern versuche, pro Segment und in jeder Region mit zwei Partnern zusammenzuarbeiten. „Wir könnten mehr haben, aber wir wollen auch unseren Partnern einen Mehrwert bieten und holen deshalb nicht jeden rein. Darum haben wir so gut wie nie Kündigungen – weder bei Mitgliedern noch bei Lieferanten, weil wir auf beiden Seiten einen Mehrwert schaffen“, betont Schütz.

Gemeinsame Sorge um den Nachwuchs

Die Boomer sind auch in der SHK-Branche als Chefs von Handwerksbetrieben stark vertreten. Deshalb treibt die Sorge um den Nachwuchs auch die Kooperationen um. Die Mitglieder in der SHK eG sind nach den Worten von Sven Mischel etwas älter, sodass Nachwuchs gebraucht wird. „Wir bauen gerade ein Kollegen-Austausch-Portal auf, auf dem Unternehmen Nachfolger suchen können“, berichtet Mischel. Darüber hinaus gebe es natürlich viel Beratungsarbeit, wenn jemand sein Unternehmen übergeben will. Die SHK eG habe Experten, die dabei helfen können.

Bei interdomus sind 30 Prozent der Inhaber 60 Jahre oder älter, davon 17 Prozent schon im Renteneintrittsalter. „Das Problem ist, dass die meisten keinen Nachfolger haben, weder in der Familie noch unter den Mitarbeitern“,

meint Stefan Ehrhard. interdomus versucht ebenfalls, mit entsprechenden Programmen gegenzusteuern.

„Viele Betriebe kämpfen nicht nur mit dem Fachkräftemangel, sondern auch mit der Suche nach geeigneten Nachfolgern“, stellt auch Hendrik Schütte fest. „Um unsere Partner zukunftssicher aufzustellen, bieten wir gezielte Unterstützung – von branchenspezifischen Trainings und individueller Betriebsberatung durch erfahrene Spezialisten bis hin zur Gründung eigener Juniorengruppen im SHK-Handwerk innerhalb unseres Netzwerks für Jungunternehmer. Damit vernetzen und qualifizieren wir Nachwuchskräfte und schaffen Perspektiven für die nächste Generation“, erläutert er.

Besser sieht es nach den Worten von Georg Lauinger bei WWE aus. Die WWE hat demnach erfreulicherweise sehr viele junge Betriebe mit jungen Inhabern als Mitglieder. „Das liegt vielleicht daran, dass wir jungen Betrieben gute Möglichkeiten bieten“, so Lauinger. Daneben gebe es viele angestammte Betriebe, bei denen der Fortbestand schon geregelt ist oder ansteht. „Wir haben keine Angst vor der großen Übergabe- oder gar Übernahmewelle“, versichert er.

In einer ähnlichen Situation ist die bad&heizung AG. Der Altersschnitt der Betriebsinhaber ist nach Aussagen von Dirk Schlattman im Vergleich



TECE



DER SCHÖNSTE WEG FÜR WASSER

TECEdrainway – die elegante Duschrinne
für den wandbündigen Einbau.



Jetzt mehr erfahren unter:
<https://qr.tece.de/bgWbCl>

close to you

zum Bundesdurchschnitt niedriger. „50 Prozent unserer Betriebe werden bereits jetzt von jungen Diplomingenieuren oder Meistern geführt“, so der scheidende Vorstand. Diese seien unter 40 Jahre alt und sehr dynamisch. „Das Gros der Mitglieder ist seit über 20 Jahren bei bad&heizung aktiv, manche seit der Gründung im Jahr 1977“, betont Schlattmann.

Celseo hat die Altersstruktur nicht erhoben, kommt aber nicht am demografischen Wandel vorbei. „In unserem Juniorenkreis sind mittlerweile über 80 Personen. Darunter sind welche, die das Unternehmen schon führen, und andere, die in der zweiten Reihe stehen, oder solche, die noch im Studium sind“, erläutert Michael Schütz. Der Juniorenkreis gehe bis zum Alter von 40 Jahren. Die Jüngsten sind erst um die 20. „Wir versuchen damit, die jungen Leute einzubinden, damit sie ihre Netzwerke aufbauen“, so Schütz. Dort werde dann auch darüber gesprochen, wie es mit der Betriebsübergabe laufen kann und wo die Fallstricke sind.

Konzentration im SHK-Handwerk

Die Konzentration im SHK-Handwerk wird natürlich auch von den Kooperationen beobachtet, aber differenziert beurteilt. HomeServe etwa kaufe Betriebe ab 20 Mitarbeitern. 80 Prozent der Firmen seien zu klein, um gekauft zu werden, schätzt Stefan Ehrhard die Lage ein. Ohne Nachfolger würden diese verschwinden. „HomeServe wird weiter kaufen. Die haben viel Geld“, ist der interdomus-Geschäftsführer sicher. Er fürchtet jedoch, dass die Versorgung im Bereich SHK schlechter wird. „HomeServe kann vielleicht ein wenig kompensieren, aber andere wie Enpal oder 1,5 Grad haben andere Geschäftsmodelle. Die wollen keine Badewanne tauschen. In einigen Jahren wird kein Handwerker mehr wegen Kleinkram kommen, zum Teil ist dies heute schon so“, sagt Ehrhard. Dies werde es verstärkt geben, wenn es zu wenig Betriebe für zu viele Menschen gebe. HomeServe müsse irgendwann auch eine echte Rendite bringen und bekomme die gleichen Probleme wie alle anderen auch, ergänzt Dirk



**Dirk Schlattmann,
bad&heizung AG:**

Wir sind die einzige Kooperation, die den Mitgliedern nachhaltige Einkaufsvorteile bietet, weil wir die Großhandelspreise miteinander managen.

Schlattmann. „Der Vorteil des inhabergeführten Betriebes ist das Engagement des Eigentümers. Das ist in der Regel größer, als bei einem angestellten Geschäftsführer“, urteilt er. Gelassen ist Michael Schütz. Celseo habe ein, zwei Betriebe als Mitglieder, die von HomeServe übernommen wurden. „Das ist eben so. Wichtig ist aber, dass sie im Mittelstand bleiben“, meint Schütz. Letztlich müsse jedes Unternehmen selbst entscheiden, wo es hingeht.“

Sven Mischel spannt den Bogen weiter. „Jeder, der sich ein Unternehmen einverleibt, ist ein Wettbewerber“, meint er. Der Wettbewerb sei nicht nur auf Verbundgruppen begrenzt. „Der Wettbewerber sitzt in Bremen“, sagt Mischel. Denn GC biete mittlerweile ganz viele Leistungen an, die ein Verbundthema seien. Auf den Messen sei die Großhandelsgruppe oft mit fünf oder sechs Ständen vertreten, die Handwerker-Services anbieten, etwa die Digitalbox.

Kooperation der Kooperationen?

Für eine Zusammenarbeit der Handwerkskooperationen zeigen sich einige Geschäftsführer und Vorstände offen. Andere aber sind skeptisch. „Kooperation ist aus unserer Sicht in der heutigen Zeit eine Schlüsselkompetenz, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, und ihre Bedeutung nimmt stetig zu. Entscheidend ist, dass solche Partnerschaften echte Vorteile für alle Beteiligten – also

Handwerk, Industrie und Verbände – schaffen“, betont Hendrik Schütte. Er verweist auf die Einkaufsgesellschaft ZEV, die Garant Bad + Haus als 50/50-Joint Venture mit der SHK eG seit über fünf Jahren lebt. Dies zeige bereits, wie eine Zusammenarbeit gelingen kann. „Wir sind davon überzeugt, dass sich solche Modelle durch Konzentrationstendenzen im Markt künftig weiter verstärken werden, auch über Wertschöpfungsstufen und Vertriebswege hinweg“, stellt Schütte fest. Denn nur im Schulterschluss von Handwerk, Industrie und Verbänden lassen sich Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen, die allen Beteiligten helfen, sich und die Branche weiterzuentwickeln.

„Ich wäre für eine Kooperation unter den Verbundgruppen relativ offen. Ich sehe uns nicht wirklich als Wettbewerber“, sagt Stefan Ehrhard. Jeder versuche, einen neuen Kunden zu finden, „und da treffen wir schon mal auf den Gleichen“. Aber ansonsten tue man sich nicht wirklich weh. „Am Ende ist sich jeder selbst der Nächste und hat Angst, mehr zu verlieren als zu gewinnen“, ist der interdomus-Geschäftsführer skeptisch.

„Man soll ja nie ‚nie‘ sagen. Aber allein aufgrund unserer Ausrichtung, die sich deutlich von anderen unterscheidet, sehe ich das als sehr schwierig an“, urteilt Michael Schütz. Die Bündelung von Einkaufsvolumina kann sich der Celseo-Geschäftsführer nicht vorstellen. „Aber wenn jemand bei uns eine Dienstleistung kaufen möchte, müsste man darüber reden“, zeigt er sich offen und fügt hinzu: „Wir schätzen die Kollegen sehr, es gibt keine Animositäten.“

Die WWE pflegt nach den Worten von Georg Lauinger gute Kontakte zu anderen Kooperationen. Doch er betont: „Jeder geht seinen Weg, hat seine Besonderheiten und somit seine Daseinsberechtigung.“

Die Frage nach einer möglichen Zusammenarbeit mit anderen Handwerkerkooperationen beantwortet Dirk Schlattmann mit einer Gegenfrage: „Meinen Sie die Einkaufs-Clubs? Das macht keinen Sinn. Oder meinen Sie andere echte Handwerkerkooperationen? Nennen Sie mir doch mal eine echte Kooperation.“

DAS GEBERIT WC-SYSTEM

PROFIS VERTRAUEN BLAU

QUALITÄT
VERBINDET



50 JAHRE
ERSATZTEIL-
SICHERHEIT



LEBENS-LANGE
GARANTIE

6 MONATE
RÜCKGABE-
RECHT

**KNOW
HOW
INSTALLED**

Der Unterputzspülkasten und die WC-Keramiken von Geberit sind optimal aufeinander abgestimmt. Bieten Sie Ihren Kunden überzeugende Systemvorteile durch die langfristigen Garantien und die zuverlässige Ersatzteilsicherheit von Geberit. Ihre Kunden bekommen ein WC-System, das auch nach Jahrzehnten problemlos gewartet und auf den neuesten technischen Stand gebracht werden kann.

Mehr Informationen und noch viele weitere Vorteile des Geberit WC-Systems: www.geberit.de/wc-system

Marktmacht der Kooperationen?

Welche Bedeutung haben die Kooperationen innerhalb der SHK-Branche? Die Meinungen der Geschäftsführer gehen leicht auseinander.

„Grundsätzlich bündelt eine Verbundgruppe die Nachfrage ihrer Mitglieder, um gemeinsam bessere Einkaufsbedingungen zu erzielen und damit die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten zu stärken. Diese gebündelte Marktmacht sollte kooperativ genutzt werden, um faire, wettbewerbsfähige Konditionen, Planungssicherheit und nachhaltigen Mehrwert für alle Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette zu schaffen“, erläutert Hendrik Schütte. Nur so sei langfristiger Erfolg möglich. Mit gut 4.000 in SHK-Verbänden organisierten Handwerksbetrieben, die in der Regel auch mittlere bis größere Betriebsgrößen umfassen, werde ein relevanter Teil des Marktes abgedeckt. „Zu berücksichtigen ist jedoch, dass im SHK-Handwerk der sogenannte Kooperationsgrad, also



Olivier Martinez, bad&heizung AG: Zum Jahreswechsel 2025/26 übernimmt er den Vorstands-job von Dirk Schlattmann.



Steffen Piffkowsky, WWE Wasser + Wärme Einkaufs AG: Er verantwortet als Vorstand das Lieferantenmanagement.

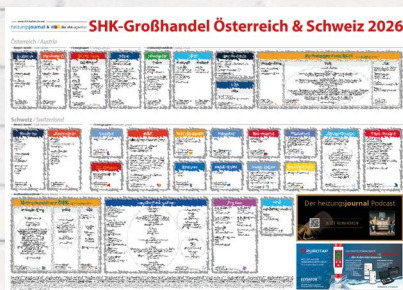
der Anteil an in Verbänden organisierten Betrieben, im Vergleich zu anderen Märkten bzw. Branchen wie etwa Küche (noch) eher niedrig ist. Positiv ausgedrückt: es gibt also noch eine Menge Potential für uns als Verbundgruppe im Markt!“, ist Schütte überzeugt.

Sven Mischel erläutert die Position der SHK eG mit den Worten: „Wir haben Gespräche mit Lieferanten, bei denen der Aufsichtsrat oder Mitglieder dabei sind. Da haben wir schon eine gewisse Marktposition.“ Er meint, dass die Stärke aus den Mitgliedern resultiert: „Wenn die Mitglieder zum Verband stehen, hat man schon eine gewisse Marktmacht.“

Das sei bei der SHK eG der Fall, die genossenschaftlich organisiert sei. Michael Schütz tut sich mit dem Begriff Macht schwer. „Wir wollen, dass unsere Mitglieder und unsere Industrie- und Handelspartner auf Augenhöhe miteinander agieren. Dazu passt der Terminus Macht nicht“, betont der Celseo-Geschäftsführer.

Stefan Ehrhard ordnet die Kooperationen ins gesamte Marktgeschehen folgendermaßen ein: „Wir sind weniger als zehn Prozent vom Markt. Aber wir haben eine Marktbedeutung und je nach Verbundgruppe auch einen Mehrwert.“ ■

DER SHK-GROSSHANDEL AUF EINEN BLICK!



Der komplette SHK-Fachgroßhandel nach Verbandszugehörigkeit, Handelsmarke oder PLZ auf Infografiken oder Landkarte.

Wasserschäden verhindern



mit neuem Leckageschutz protectIQ:B

Sandra

Sandra Hunke x Grünbeck



Vertrauen vereint.

grünbeck