

Querschuesser Unternehmensberatung

# Trendstudie für 2023

Prognose für den deutschen SHK-Markt in 2023

Hans-Arno Kloep  
3.11.2022

## Gliederung

Gliederung.....	1
Fragenkatalog.....	14
1. Rückblick.....	29
2. Stichprobe .....	30
3. Kapazitätswahrheiten .....	31
1. Aktuelle Geschäftslage .....	32
2. Aktuelle Kapazitätsauslastung.....	33
3. Reaktionsmuster .....	34
4. Prognose nächste drei Monate .....	35
5. Hamstern im Handwerk .....	36
6. Hamstern im Großhandel.....	37
4. Auftragswahrheiten .....	38
1. Umsatzausfälle .....	39
2. Kaufzurückhaltung .....	40
3. Materialkostenabwälzung.....	41
4. Energiekostenabwälzung .....	42
5. Zahlungsmoral der Kunden .....	43
5. Investitionswahrheiten .....	44
1. Investition in Fuhrpark .....	45
2. Investition in Werkzeug.....	46
3. Investition in Betriebsausstattung .....	47
4. Generelles Investitionsvolumen.....	48
6. Gefühlte Wahrheit .....	49
1. Kaufkraft.....	50
2. Neue Produkte .....	51

3.	Werbung beim Endkunden .....	52
4.	Effizienz in der Fachschiene .....	53
5.	Subventionen .....	54
6.	Konzentration im Großhandel.....	55
7.	Schwarzarbeit.....	56
8.	Rating .....	57
9.	Stundenlöhne .....	58
10.	Materialpreise .....	59
7.	Allgemeine Konjunktur.....	60
1.	Welt .....	61
2.	Europa .....	62
3.	Deutschland.....	63
4.	Bauwirtschaft .....	64
5.	Baugewerke.....	65
6.	SHK-Branche.....	66
8.	Spezielle Branchenkonjunktur .....	67
1.	Sanitär vor der Wand .....	68
2.	Rohinstallation .....	69
3.	Wärmeerzeuger .....	70
4.	Wärmeverteilung/-übertragung .....	71
5.	Betrachtung nach Betriebsgröße .....	72
6.	Betrachtung nach Betriebsperformance.....	73
7.	Betrachtung nach Region .....	74
9.	Die Zahl des Jahres 2023 .....	75
1.	Best case.....	76
2.	Worst case.....	77
3.	Realistic case .....	78

10.	Gewerk Sanitär vor der Wand.....	79
1.	Armaturen .....	80
2.	Badbeschläge/Accessoires .....	81
3.	Badmöbel .....	82
4.	Designheizkörper.....	83
5.	Duschablaufrippen .....	84
6.	Duschabtrennungen.....	85
7.	Dusch-WC.....	86
8.	Extrem flache Brausetassen .....	87
9.	Fliesbare Bodenelemente .....	88
10.	Normale Brausetassen .....	89
11.	Punktabläufe .....	90
12.	Sanitärkeramik .....	91
13.	Spiegel/Lichtspiegel/Spiegelschränke.....	92
14.	Wand-/Deckenverkleidungssysteme .....	93
15.	Wannen, Acryl.....	94
16.	Wannen, Stahl.....	95
17.	WC-Sitze .....	96
11.	Gewerk Rohinstallation .....	97
1.	Befestigungstechnik .....	98
2.	Brandschutz.....	99
3.	Druckerhöhungsanlagen .....	100
4.	Enthärtungsanlagen .....	101
5.	Fäkalienhebeanlage (gr. Geräte).....	102
6.	Hausabflussleitung .....	103
7.	Isolierung.....	104
8.	Leckageschutz .....	105

9.	Tauchpumpen .....	106
10.	Vorwandelemente.....	107
11.	Wasserfilter .....	108
12.	WC-Fördersysteme (kl. Geräte).....	109
12.	Gewerk Wärmeerzeuger .....	110
1.	Blockheizkraftwerke .....	111
2.	Brennstoffzelle .....	112
3.	Brennwertgeräte (Gas).....	113
4.	Wärmepumpen .....	114
5.	Klimaanlagen.....	115
6.	Kontrollierte Wohnraumlüftungen .....	116
7.	Konventionelle Kessel (Heizwertgeräte) .....	117
8.	Brennwertgeräte (Öl) .....	118
9.	Pelletkessel.....	119
10.	Photovoltaik .....	120
11.	Solarthermie.....	121
13.	Gewerk Wärmeverteilung/-übertragung .....	122
1.	Durchlauferhitzer .....	123
2.	Flachheizkörper .....	124
3.	Frischwasserstationen.....	125
4.	Fußbodenheizung (Wasser) .....	126
5.	Fußbodenheizung (Elektro).....	127
6.	große Druckhaltegeräte .....	128
7.	große Entgasungsgeräte.....	129
8.	Heizungspumpe.....	130
9.	Heizungswasseraufbereitung .....	131
10.	Konvektoren .....	132

11.	maßgefertigte Verteilerbalken.....	133
12.	Röhrenradiatoren.....	134
13.	Strangregulierventile.....	135
14.	Thermostatventile.....	136
15.	Warmwasserspeicher.....	137
14.	Fazit Konjunktur vs Branchenkonjunktur.....	138
15.	Erfolgseigenschaften der Hersteller.....	139
16.	Partnerprogramme der Hersteller .....	140
1.	Durchdringung.....	141
2.	Vorteile im Profit durch Direktbezug .....	142
3.	Vorteile im Profit durch Exklusivität.....	143
4.	Vorteile im Profit durch Gebietsschutz .....	144
5.	Vorteile im Profit durch Einkaufspreise .....	145
6.	Vorteile im Profit durch Kundenanfragen.....	146
7.	Vorteile im Unternehmertum durch Planung und Steuerung .....	147
8.	Vorteile im Unternehmertum durch Organisation und Prozesse .....	148
9.	Vorteile im Marketing durch strategisches Marketing .....	149
10.	Vorteile im Marketing durch operatives Marketing .....	150
11.	Vorteile im Marketing durch Homepagegestaltung .....	151
12.	Vorteile im Marketing durch Schauraumgestaltung.....	152
13.	Vorteile in der Interaktion durch Service.....	153
14.	Vorteile in der Interaktion durch Schulung.....	154
15.	Vorteile in der Interaktion durch Mark- und Produktrends .....	155
16.	Vorteile in der Interaktion durch Produktentwicklung.....	156
17.	Vorteile im Netzwerk durch Kollegengespräche.....	157
18.	Vorteile im Netzwerk durch Gemeinschaftserlebnis .....	158
19.	Kosten der Mitgliedschaft .....	159

20.	Gesamtzufriedenheit.....	160
17.	Perspektive ISH 2023.....	161
1.	Besuch ISH 2019 .....	162
2.	Besuch Regionalmessen .....	163
3.	Besuch ISH 2023 .....	164
4.	Erwartungen ISH 2023.....	165
5.	Monteurmitnahme 2023.....	166
6.	Messethemen für Monteure 2023.....	167
7.	ISH ist Branchenethos .....	168
8.	Schubser kostenlose Eintrittskarte.....	169
9.	Schubser Innung/Verbundgruppe.....	170
10.	Schubser Busanreise .....	171
11.	Geplante Verweildauer .....	172
12.	Übergreifende Themen .....	173
13.	Grundsätzliche Bedeutung der ISH .....	174
18.	Erfolgseigenschaften der Großhändler .....	175
19.	Handelsmarke / Verbreitung.....	176
1.	Verbreitung .....	177
2.	Marktanteil Sanitär .....	178
3.	Marktanteil Rohinstallation .....	179
4.	Marktanteil Heizung.....	180
20.	Handelsmarke / Markt- und Preispotenzial .....	181
1.	Preispunkt „zu teuer“ .....	182
2.	Preispunkt „teuer“ .....	183
3.	Preispunkt „billig“ .....	184
4.	Preispunkt „zu billig“ .....	185
5.	Kaufbereitschaft bei „teuer“ .....	186

6.	Kaufbereitschaft bei „billig“ .....	187
21.	Mandat in der Ausstellung .....	188
1.	Materialpreise .....	189
2.	Löhne.....	190
3.	Vertragsschluss.....	191
22.	Abhollager .....	192
1.	Nutzungsgrad .....	193
2.	Nutzungshäufigkeit .....	194
3.	Nutzungsdauer .....	195
4.	Nutzungsentgelt .....	196
5.	Personalbörse.....	197
23.	Energieberater .....	198
1.	Zertifizierung .....	198
2.	Einsatzhäufigkeit .....	199
3.	Einsatzzwecke.....	200
4.	Einfluss Produktwelt.....	201
5.	Rechnungslegung .....	202
6.	Einfluss Energieeffizienz.....	203
7.	Einfluss Investitionsvolumen.....	204
8.	Einfluss Markenfixierung.....	205
9.	Einfluss Preise.....	206
24.	Unternehmenskultur im Handwerk .....	207
1.	Stärkenförderung .....	208
2.	Arbeitszeiten .....	209
3.	Ambition.....	210
4.	Informationszugang .....	211
5.	Fehlzeiten / Fluktuation .....	212



6.	Kreativität.....	213
7.	Unternehmenswerte.....	214
8.	Kongruenz der Ziele.....	215
9.	Überlastungsschutz.....	216
10.	Einbeziehung.....	217
11.	Delegation.....	218
12.	Arbeitsplatzsicherheit.....	219
13.	Nachhaltigkeit.....	220
14.	Mitarbeitergewinnung.....	221
15.	Auftragsgewinnung.....	222
16.	Entscheidungsfreiheit.....	223
17.	Fehlertoleranz.....	224
18.	Motivation.....	225
19.	Betriebsklima.....	226
20.	Bindung.....	227
21.	Partizipation.....	228
22.	Arbeitszufriedenheit.....	229
23.	Arbeitsbelastung.....	230
24.	Arbeitgeberattraktivität.....	231
25.	Betriebsführung / Werbung.....	232
1.	Auffindbarkeit im Internet.....	233
2.	Informationsangebot.....	234
3.	Darstellung.....	235
4.	Anzeigenschaltung.....	236
5.	Messebeteiligung.....	237
6.	Ausschreibungsbeteiligung.....	238
7.	Gewerkkoooperation.....	239

8.	Mund-zu-Mund-Propaganda.....	240
26.	Betriebsführung / Betriebsstätte .....	241
1.	Lage .....	242
2.	Außendarstellung.....	243
3.	Optik.....	244
4.	Zurechtfinden.....	245
27.	Betriebsführung / Ladenlokal.....	246
1.	Empfangsbereich.....	247
2.	Besprechungsraum.....	248
3.	Ausstellung / Verkaufsraum.....	249
4.	Besucherecke .....	250
5.	Aufenthaltsräume .....	251
28.	Betriebsführung / Outfit.....	252
1.	Arbeitskleidung .....	253
2.	Auftritt.....	254
3.	Kommunikation.....	255
4.	Sauberkeit und Respekt .....	256
5.	Verhalten.....	257
6.	Leistung .....	258
29.	Betriebsführung / Materialwirtschaft .....	259
1.	Lagerhaltung.....	260
2.	Bestandsübersicht.....	261
3.	Barcode .....	262
4.	RFID .....	263
5.	Fahrzeugvorbereitung.....	264
6.	Bestellungen.....	265
7.	Ersatzteilgeschäft .....	266

8.	Recycling.....	267
9.	Vollständigkeitskontrolle.....	268
30.	Betriebsführung / Fuhrpark .....	269
1.	Eindruck Fahrzeug .....	270
2.	Eindruck Führerkabine .....	271
3.	Eindruck Ladezone .....	272
4.	Materialauffüllen.....	273
5.	Materialtransport.....	274
6.	Fahrzeugumgang .....	275
7.	Fahrzeugzuordnung.....	276
8.	Fahrzeugübergabe.....	277
31.	Betriebsführung / Arbeitsplanung .....	278
1.	Einhalten der Bestimmungen.....	279
2.	Arbeitsunterlagen .....	280
3.	Personaleinteilung.....	281
4.	Zeitvorgaben .....	282
5.	Wartung von Werkzeug und Maschinen.....	283
6.	Rückmeldungen.....	284
32.	Betriebsführung / Baustelle .....	285
1.	Umgang im Team .....	286
2.	Kommunikation im Team .....	287
3.	Arbeitsteilung.....	288
4.	Arbeitsorganisation .....	289
5.	Vollständigkeit.....	290
6.	Gesamt-Produktivität .....	291
7.	Umgang mit Material und Maschinen .....	292
8.	Gesamtqualität.....	293

33.	Angebotsschreibung.....	294
1.	Dauer Heizungsangebot .....	295
2.	Dauer Sanitärangebot .....	296
3.	Dauer Beratung Heizung .....	297
4.	Dauer Beratung Sanitär .....	298
5.	Wichtigste Frage Heizung.....	299
6.	Wichtigste Frage Sanitär .....	300
34.	Digitale Auftragsgewinnung .....	301
1.	Homepage .....	302
2.	Newsletter .....	303
3.	Internet-Marketing.....	304
4.	Online-Shop.....	305
5.	eBay.....	306
6.	Auktionen .....	307
35.	Digitalisierung.....	308
1.	Projektdurchführung.....	309
2.	Projekthalt.....	310
3.	Externe Beratung.....	311
4.	Wichtigkeit .....	312
5.	Erwartung .....	313
6.	Herausforderung .....	314
7.	Verantwortlicher .....	315
8.	Profitrechnung .....	316
9.	Späterer Nutzen .....	317
10.	Externe Hilfe .....	318
11.	Zufriedenheit.....	319
12.	DSGVO .....	320

13.	Lernvideos .....	321
14.	Apps.....	322
15.	Wissensdatenbanken .....	323
16.	Social media .....	324
17.	Webinare.....	325
18.	Grundsätzliche Bedeutung.....	326
36.	Azubi-Gewinnung .....	327
1.	Hebel Eltern.....	328
2.	Hebel Mitarbeiterfamilie .....	329
3.	Schul-/Kindergartenklassen .....	330
4.	Praktika.....	331
5.	Botschafter an Schulen .....	332
6.	Kollegenaustausch.....	333
7.	Wissensaufbau .....	334
8.	Kooperation.....	335
9.	Nachhaltigkeit .....	336
10.	Moderne Weiterbildungsformate.....	337
11.	Weitere Leistungen .....	338
12.	Zweite Ausbildung.....	339
13.	Pressearbeit.....	340
14.	Bewertungsprotale.....	341
15.	Social media .....	342
16.	Anderen Zielgruppen.....	343
17.	Die beste Methode.....	344
37.	Fünf Effizienzhebel .....	345
1.	Prozesskette .....	346
2.	Produktwelt.....	347

3.	Feldservice.....	348
4.	Neue Werkzeuge.....	349
5.	Führen mit Sinn.....	350
38.	Option DtoC.....	351
1.	Definition.....	352
2.	Chancen.....	353
3.	Notwendigkeiten.....	354
4.	Risiken.....	355
5.	Aussicht.....	356

## **Fragenkatalog**

### **Datenstruktur**

#### **Rückblick**

1. Wie weit war die Prognose aus dem Vorjahr zutreffend?

#### **Stichprobe**

2. Wie viele Datensätze stecken in welchen Fragen / Antworten?

### **Konjunktur**

#### **Kapazitätswahrheiten**

1. Wie bewerten Sie Ihre aktuelle Geschäftslage auf einem 5er-Spektrum von "sehr gut" bis "sehr schlecht"?
2. Wie beschreiben Sie auf einem 5er-Spektrum Ihre aktuelle Kapazitätsauslastung?
3. Wie reagieren Sie auf diese Auslastungssituation?
4. Wie wird sich Ihr Geschäft in den nächsten drei Monaten im Vergleich zu heute entwickeln?
5. Haben Sie für Ihre vorliegenden Aufträge wg der Lieferengpässe bereits Material beschafft und sicherheitshalber schon eingelagert? Wenn ja, wie weit reichen zeitlich Ihre Hamsterkäufe?
6. Haben Sie für Ihre vorliegenden Aufträge wg der Lieferengpässe bereits Material im Großhandel reservieren lassen? Wenn ja, wie weit reichen zeitlich Ihre Reservierungen?

#### **Auftragswahrheiten**

1. Sind Sie von Umsatzausfällen betroffen, die direkt oder indirekt auf den Ukraine-Krieg zurückzuführen sind? Wenn JA, wie viel Auftragsvolumen in % geht gerade bei folgenden Auftragsarten verloren?
2. Spüren Sie bei den Endkunden eine Kaufzurückhaltung? Wenn JA, wie hat sich Ihre Auftragsreichweite (in Wochen) bei folgenden Auftragsarten verändert?
3. Können Sie die gestiegenen Materialkosten komplett an die Kunden weitergeben, oder verlieren Sie im Moment Marge? Wenn Margenverlust, um wie viel geht Ihre Marge gerade in absoluten % zurück?

4. Können Sie die gestiegenen Energiekosten komplett an die Kunden weitergeben, oder verlieren Sie im Moment Marge? Wenn Margenverlust, um wie viel geht Ihre Marge gerade in absoluten % zurück?
5. Nutzen die Kunden die aktuellen Lieferkettenprobleme, um mit fadenscheinigen Gründen die Zahlung zu verzögern?

#### **Investitionswahrheiten**

1. Werden Sie im Jahr 2023 für Ihre Firma neue Autos anschaffen?
2. Werden Sie im Jahr 2023 für Ihre Monteure neue Werkzeuge anschaffen?
3. Werden Sie im Jahr 2023 für Ihren Betrieb neue Software/Betriebsausstattung anschaffen?
4. Werden Sie im Jahr 2023 mehr oder weniger als im Jahr 2022 investieren?

#### **Gefühlte Wahrheit**

1. Fehlt Kaufkraft bei den Kunden?
2. Fehlen neue Produkte / Techniken?
3. Fehlt Werbung der Hersteller beim Verbraucher?
4. Fehlt Effizienz in der Zusammenarbeit zwischen den Branchenpartnern?
5. Fehlen Subventionen / bessere politische Rahmendaten?
6. Sehen Sie den Konzentrationsprozess im Handel als Bedrohung für Sie an?
7. Sehen Sie die Schwarzarbeit in Ihrer Region als Bedrohung für Sie an?
8. Sehen Sie die Ratingrichtlinien als Bedrohung für Sie an?
9. Konnten Sie in diesem Jahr gegenüber den Endkunden Ihre Stundenlöhne erhöhen?  
Wenn ja, um wieviel € pro Stunde?
10. Konnten Sie in diesem Jahr gegenüber den Endkunden höhere Materialpreise durchsetzen? Wenn ja, um ca. wieviel %?

#### **Allgemeine Konjunktur**

1. Wie läuft es in der Welt?
2. Wie läuft es in Europa?
3. Wie läuft es in Deutschland?
4. Wie läuft es in der Bauwirtschaft?
5. Wie läuft es in den Baugewerken?
6. Wie läuft es in der SHK-Branche?



### **Spezielle Branchenkonjunktur**

1. Wie läuft es bei Sanitär vor der Wand?
2. Wie läuft es bei Rohinstallation?
3. Wie läuft es bei Wärmeerzeuger?
4. Wie läuft es bei Wärmeverteilung/-übertragung?
5. Wie läuft es im Handwerk? (Betrachtung nach Betriebsgröße)
6. Wie läuft es im Handwerk? (Betrachtung nach Betriebsperformance)
7. Wie läuft es im Handwerk? (Betrachtung nach Region)

### **Die Zahl des Jahres 2023**

1. Wie läuft es im best case?
2. Wie läuft es im worst case?
3. Wie läuft es im realistic case?

## **Warengruppenprognosen**

### **Detailkonjunktur Sanitär**

Wie läuft es im Jahr 2023 bei ...

1. Armaturen
2. Badbeschläge/Accessoires
3. Badmöbel
4. Designheizkörper
5. Duschablaufrippen
6. Duschabtrennungen
7. Dusch-WC
8. Extrem flache Brausetassen
9. Fliesbare Bodenelemente
10. Normale Brausetassen
11. Punktabläufe
12. Sanitärkeramik
13. Spiegel/Lichtspiegel/Spiegelschränke
14. Wand-/Deckenverkleidungssysteme

15. Wannen,Acryl
16. Wannen,Stahl
17. WC-Sitze

#### **Detailkonjunktur Rohinstallation**

Wie läuft es im Jahr 2023 bei ...

1. Befestigungstechnik
2. Brandschutz
3. Druckerhöhungsanlagen
4. Enthärtungsanlagen
5. Fäkalienhebeanlage (gr. Geräte)
6. Hausabflussleitung
7. Isolierung
8. Leckageschutz
9. Tauchpumpen
10. Vorwandelemente
11. Wasserfilter
12. WC-Fördersysteme (kl. Geräte)

#### **Detailkonjunktur Wärmeerzeuger**

Wie läuft es im Jahr 2023 bei ...

1. Blockheizkraftwerke
2. Brennstoffzelle
3. Brennwertgeräte (Gas)
4. Wärmepumpen
5. Klimaanlage
6. Kontrollierte Wohnraumlüftungen
7. Konventionelle Kessel (Heizwertgeräte)
8. Brennwertgeräte (Öl)
9. Pelletkessel
10. Photovoltaik
11. Solarthermie

### **Detailkonjunktur Wärmeverteilung/-übertragung**

Wie läuft es im Jahr 2023 bei ...

1. Durchlauferhitzer
2. Flachheizkörper
3. Frischwasserstationen
4. Fussbodenheizung (Wasser)
5. Fussbodenheizung (Elektro)
6. große Druckhaltegeräte
7. große Entgasungsgeräte
8. Heizungspumpe
9. Heizungswasseraufbereitung
10. Konvektoren
11. maßgefertigte Verteilerbalken
12. Röhrenradiatoren
13. Strangreguliertventile
14. Thermostatventile
15. Warmwasserspeicher

### **Gesamtfazit**

#### **Konjunktur vs Branchenkonjunktur**

1. Was ist jetzt für das Jahr 2023 zu erwarten?

### **Wertschöpfungsstufe Hersteller**

#### **Erfolgseigenschaften der Hersteller**

1. Was sind die drei wichtigsten Eigenschaften, Merkmale, Services, die ein SHK-Hersteller für Sie haben muss?
2. Was wären die nächsten drei Eigenschaften, Merkmale, Services?

#### **Partnerprogramme der Hersteller**

1. Sind Sie Mitglied in einem Partnerprogramm der Industrie?
2. Ich habe die Möglichkeit des direkten Einkaufs.
3. Ich kann mich durch ein exklusives Herstellersortiment von den Wettbewerbern abheben.
4. Ich habe regionalen Gebietsschutz / Alleinvertrieb.
5. Ich habe Einkaufsvorteile, bessere Konditionen und bessere Erträge.
6. Ich bekomme vom Hersteller die Anfragen der Endkunden aus meiner Region.
7. Ich bekomme Hilfe bei der Unternehmensplanung und -steuerung.
8. Ich bekomme Hilfe bei der betrieblichen Organisation / bei den betrieblichen Prozessen.
9. Ich bekomme Hilfe beim strategischen Marketing (z. B. Positionierung, Kernkompetenzen, etc.)
10. Ich bekomme Hilfe beim operativen Marketing (z. B. Anzeigen, Mailings, Messebeteiligungen, etc.)
11. Ich bekomme Hilfe bei der Gestaltung meiner Homepage.
12. Ich bekomme Hilfe bei der Gestaltung meines Schauraums / meines Ladenlokals
13. Ich habe besseres Serviceunterstützung und werde mit Priorität bedient.
14. ich habe eine bessere und/oder preiswerteres Angebot an Schulungen für mich und meine Leute.
15. Ich werde besser über Markt- und Produkttrends informiert.
16. Ich werde in die Entwicklung von Produkten und Services einbezogen und bin so eine Art Handwerkerbeirat.
17. In der Kooperation kann ich mich prima mit den Kollegen austauschen.
18. Die Kooperation bietet tolle Gemeinschaftserlebnisse und interessante Gemeinschaftserfahrungen.
19. Was kostet Sie die Mitgliedschaft an Zeit und Geld?
20. Wie ist Ihre Gesamtzufriedenheit mit dem Partnerprogramm?

### **Perspektive ISH**

1. Waren Sie bzw. Ihre Kollegen aus Ihrer Firma auf der ISH 2019 in Frankfurt (vor Corona)?
2. Welche der folgenden Messen haben Sie als letztes besucht?
3. Werden Sie oder Ihre Kollegen aus der Firma nächstes Jahr die ISH 2023 in Frankfurt a.M. besuchen?
4. Welche persönlichen Wünsche bzw. Erwartungen haben Sie für Ihren nächsten ISH-Besuch 2023?

5. Wenn ja, nehmen Sie auch Monteure aus Ihrem Unternehmen zur ISH mit?
6. Wenn nein, wie müsste das Messeangebot sein, dass Sie Ihre Monteure zur ISH mitnehmen?
7. Würden Sie zustimmen, dass ein ISH-Besuch zum Berufsethos eines SHK-Innungshandwerkers gehört und Pflicht ist?
8. Würden Sie eher zur ISH gehen, wenn Sie Eintrittskarten geschenkt bekommen?
9. Würden Sie eher zur ISH gehen, wenn Ihre Innung / Ihre Verbundgruppe dazu aufruft?
10. Würden Sie eher zur ISH gehen, wenn der Großhandel oder die Innung eine Busanreise organisieren würde?
11. Wenn Sie zur ISH gehen, wie lange werden Sie auf der ISH bleiben?
12. Welche übergreifenden, nicht technischen Themen wollen Sie auf der ISH sehen?
13. Hat sich die Bedeutung der ISH für die Branche nach der Corona-Krise verändert?

## **Wertschöpfungsstufe Großhandel**

### **Erfolgseigenschaften des Großhandels**

1. Was sind die drei wichtigsten Eigenschaften, Merkmale, Services, die ein SHK-Großhändler für Sie haben muss?
2. Was wären die nächsten drei Eigenschaften, Merkmale, Services?

### **Handelsmarke / Verbreitung**

1. Verarbeiten Sie Handelsmarke?
2. Wie groß schätzen Sie Ihren Anteil Handelsmarke im Bereich Sanitär vor der Wand?
3. Wie groß schätzen Sie Ihren Anteil Handelsmarke im Bereich Rohinstallation?
4. Wie groß schätzen Sie Ihren Anteil Handelsmarke im Bereich Heizung?

### **Handelsmarke / Markt- und Preispotenzial**

1. Bei welcher Preisdifferenz in % zwischen Marke und Handelsmarke wäre für sie die Handelsmarke zu teuer, d.h. Sie würden den Kauf überhaupt nicht in Erwägung ziehen?
2. Bei welcher Preisdifferenz in % zwischen Marke und Handelsmarke wäre für sie die Handelsmarke teuer halten, d.h. ein Kauf wäre zwar grundsätzlich möglich, käme aber erst nach reiflicher Überlegung infrage?

3. Bei welcher Preisdifferenz in % zwischen Marke und Handelsmarke wäre für sie die Handelsmarke billig halten, d.h. ein Kauf wäre ein tolles Angebot, ein regelrechtes Schnäppchen?
4. Bei welcher Preisdifferenz in % zwischen Marke und Handelsmarke wäre für sie die Handelsmarke zu billig halten, d.h. Sie hätten Zweifel an der Qualität des Produktes?
5. Wie wahrscheinlich es ist, dass Sie Handelsmarke zu dem von Ihnen als teuer bezeichneten Preis kaufen würden?
6. Wie wahrscheinlich es ist, dass Sie Handelsmarke zu dem von Ihnen als billig bezeichneten Preis kaufen würden?

#### **Mandat in der Ausstellung**

1. Dürfen die Ausstellungen des Großhandels in Ihrem Namen dem Kunden kalkulierte Endkundenpreise oder Rabatte nennen?
2. Dürfen die Ausstellungen des Großhandels in Ihrem Namen dem Kunden Stundenlöhne oder Montagepreise nennen?
3. Dürfen die Ausstellungen des Großhandels in Ihrem Namen mit dem Kunden den Vertrag schließen?

#### **Abhollager**

1. Nutzen Sie die Abhollager des Großhandels?
2. Wenn „ja“, wie oft durchschnittlich pro Woche?
3. Was kostet Sie so ein Abhollagerbesuch durchschnittlich an Zeit (Anfahrt, Warenbeschaffung, Rückfahrt)?
4. Wie viel % des Zeitaufwandes für eine Materialbeschaffung im Abhollager können Sie ihren Kunden weiterberechnen?
5. Stimmt es, dass Abhollager Personalbörsen sind und dort Monteure abgeworben werden?

### **Wertschöpfung Branchenumfeld**

#### **Energieberater**

1. Haben Sie selbst eine Zertifizierung als Energieberater oder arbeiten Sie mit einem externen Energieberater zusammen?
2. In wie viele Prozent aller Aufträgen setzen Sie den externen Energieberater ein?

3. Für welche Arbeiten setzen Sie die externen Energieberater ein?
4. Hat der Energieberater Einfluß auf die Produkte und Marken, die dann später zum Einsatz kommen?
5. Schreibt der Energieberater dann seine Rechnung an Sie, oder direkt an den Endkunden?
6. Wie stark ist der Einfluss des Energieberaters bei der geplanten Energieeffizienz der zu bauenden Anlage?
7. Wie stark ist der Einfluss des Energieberaters bei dem geplanten Investitionsvolumen der zu bauenden Anlage?
8. Wie stark ist der Einfluss des Energieberaters bei der Kontrolle der verwendeten Produkte und Techniken?
9. Wie stark ist der Einfluss des Energieberaters auf die Preise, die der Handwerker durchsetzen will?

## **Wertschöpfungsstufe Handwerk**

### **Unternehmenskultur**

1. Würden Sie sagen, dass jeder Ihrer Mitarbeiter seine Stärken bestens einbringen kann? Wenn JA, in welcher Form?
2. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern flexible Arbeitszeiten an? Wenn JA, in welcher Form?
3. Würden Sie sagen, dass Sie besonders ambitionierte Mitarbeiter haben? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
4. Würden Sie sagen, dass Ihre Mitarbeiter sehr guten Zugang zu allen notwendigen Informationen haben? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
5. Würden Sie sagen, dass in Ihrer Firma wenig Fehlzeiten und Fluktuation auftreten? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
6. Würden Sie sagen, dass Sie besonders kreative Mitarbeiter haben? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
7. Würden Sie sagen, dass Sie Ihren Mitarbeitern Ihre Unternehmenswerte eindeutig kommunizieren? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
8. Würden Sie sagen, dass Sie die Ziele Ihrer Mitarbeiter mit Ihren Unternehmenszielen in Einklang zu bringen versuchen? Wenn JA, woran erkennen Sie das?

9. Würden Sie sagen, dass Sie Ihre Mitarbeiter vor Überlastung schützen? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
10. Würden Sie sagen, dass Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbeziehen? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
11. Würden Sie sagen, dass Sie Entscheidungen weiterehend delegieren? Wenn JA, woran
12. Würden Sie sagen, dass Sie ein Image als "sicherer Arbeitgeber" haben? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
13. Würden Sie sagen, dass Sie Ihren Betrieb nachhaltig führen? Wenn JA, in welcher Form?
14. Ist das Thema Nachhaltigkeit bei der Mitarbeitergewinnung von Vorteil? Wenn JA, in welcher Form?
15. Ist das Thema Nachhaltigkeit bei der Auftragsgewinnung von Vorteil? Wenn JA, in welcher Form?
16. Würden Sie sagen, dass Ihre Mitarbeiter sehr viel selbst entscheiden dürfen? Wenn JA, in welcher Form?
17. Würden Sie sagen, dass Ihre Mitarbeiter auch einmal Fehler machen dürfen? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
18. Würden Sie sagen, dass Ihre Mitarbeiter außerordentlich motiviert sind? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
19. Würden Sie sagen, dass Sie motivierendes Betriebsklima haben? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
20. Würden Sie sagen, dass die Chefs eine hohe Bindung zu ihren Mitarbeitern haben? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
21. Würden Sie sagen, dass sich Ihre Mitarbeiter jederzeit voll einbringen können? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
22. Würden Sie sagen, dass Sie Ihre Mitarbeiter eine hohe Arbeitszufriedenheit haben? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
23. Würden Sie sagen, dass das Privatleben ihrer Mitarbeiter durch die Arbeit so wenig wie möglich belastet wird? Wenn JA, woran erkennen Sie das?
24. Würden Sie sagen, dass Sie ein Image als "attraktiver Arbeitgeber" haben? Wenn JA, woran erkennen Sie das?

### **Betriebsführung / Werbung**

1. Wie ist Ihre Auffindbarkeit im Internet?



2. Wie viele Informationen bieten Sie im Internet an?
3. Wie ansprechend sind die Daten, die Sie im Internet anbieten, dargestellt?
4. Wie oft schalten Sie Anzeigen in Zeitungen?
5. Wie oft stellen Sie auf Messen aus?
6. Wie oft nehmen Sie an Ausschreibungen teil?
7. Wie tief ist Ihre Zusammenarbeit mit anderen Handwerkern?
8. Wie sehr nutzen Sie Mund-zu-Mund-Propaganda in Ihrer Werbung?

#### **Betriebsführung / Betriebsstätte**

1. Wie ist die Lage Ihrer Betriebsstätte?
2. Wie ist die Außendarstellung Ihres Betriebes?
3. Welchen optischen Eindruck vermittelt der Außenbereich Ihres Standortes?
4. Wie findet sich der Kunde auf Ihrem Betriebsgelände zurecht?

#### **Betriebsführung / Ladenlokal**

1. Haben Sie einen Empfangsbereich?
2. Haben Sie einen Besprechungsraum?
3. Haben Sie eine Ausstellung oder einen Verkaufsraum?
4. Haben Sie einen besonderen Besucherservice?
5. Haben besondere Aufenthaltsräume für die Mitarbeiter?

#### **Betriebsführung / Outfit**

1. Haben Sie Standards bei der Arbeitskleidung?
2. Wie ist Ihr Auftritt beim Kunden?
3. Wie ist Ihre Kommunikation mit dem Kunden?
4. Welche Standards gelten für Sauberkeit und Respekt vor dem Eigentum des Kunden?
5. Wie ist Ihr Verhalten auf der Baustelle?
6. Welche Leistung liefern Sie ab?

#### **Betriebsführung / Materialwirtschaft**

1. Haben Sie eine eigene Lagerhaltung für SHK-Material?
2. Welche Qualität hat Ihre Bestandsübersicht?
3. Nutzen Sie Barcodes in der Warenwirtschaft?
4. Nutzen Sie RFID?

5. Wie bereiten Sie Ihre Fahrzeuge mit Material für den Arbeitstag vor?
6. Wie weit im Voraus bestellen Sie Ihr Material?
7. Wie funktioniert Ihr Ersatzteilgeschäft?
8. Wie recyceln Sie Baustellenabfälle?
9. Wie haben Sie Ihre Vollständigkeitskontrolle organisiert?

#### **Betriebsführung / Fuhrpark**

1. Wie ist der äußere Eindruck der Firmenwagen?
2. Wie ist der Eindruck von der Führerkabine der Firmenwagen?
3. Wie ist der Eindruck von der Ladezone der Firmenwagen?
4. Wie ist das Materialauffüllen der Firmenfahrzeuge organisiert?
5. Wie ist der Materialtransport organisiert?
6. Wie wird mit den Fahrzeugen umgegangen?
7. Wie sind die Fahrzeuge zugeordnet?
8. Wie werden die Fahrzeuge innerbetrieblich übergeben?

#### **Betriebsführung / Arbeitsplanung**

1. Wie stark werden gesetzliche Bestimmungen eingehalten?
2. Wie gut sind die Arbeitsunterlagen organisiert?
3. Wie ist die Personaleinteilung organisiert?
4. Wie sind die Zeitvorgaben für die Mitarbeiter organisiert?
5. Wie ist die Wartung von Werkzeug und Maschinen organisiert?
6. Wie ist die Rückmeldung von der Baustelle organisiert?

#### **Betriebsführung / Baustelle**

1. Wie funktioniert der Umgang im Team?
2. Wie funktioniert die Kommunikation im Team?
3. Wie ist die Arbeitsteilung organisiert?
4. Wie ist die Arbeit organisiert, wenn plötzlich Material fehlt?
5. Wie ist die Vollständigkeit der erledigten Arbeiten?
6. Wie ist die Gesamt-Produktivität der Monteure?
7. Wie wird mit Material und Maschinen umgegangen?
8. Wie ist der Gesamtqualitätseindruck der Arbeiten?

### **Angebotsschreibung**

1. Wie viel Tage benötigen Sie im Moment für ein Heizungsangebot?
2. Wie viel Tage benötigen Sie im Moment für ein Sanitärangebot?
3. Wie lange dauert im Moment ein Beratungsgespräch beim Verkauf einer Heizungsanlage?
4. Wie lange dauert im Moment ein Beratungsgespräch beim Verkauf eines Bades?
5. Was ist im Moment den Endkunden beim Kauf einer Heizungsanlage die wichtigste Frage?
6. Was ist im Moment den Endkunden beim Kauf eines Bades die wichtigste Frage?

### **Digitale Auftragsgewinnung**

1. Haben Sie eine eigene Homepage?
2. Haben Sie einen Newsletter-Service für Ihre Kunden?
3. Machen Sie spezielles Internet-Marketing?
4. Haben Sie einen Online-Shop für Ihre Kunden?
5. Bieten Sie auf eBay an?
6. Holen Sie sich Aufträge über Auktionen im Internet?

### **Digitalisierung**

1. Haben Sie in den letzten 12 Monaten ein Digitalprojekt in Ihrem Unternehmen durchgeführt?
2. Was haben Sie im Detail digitalisiert?
3. Haben sie sich von Externen dabei beraten lassen? Wenn JA, von wem?
4. Welche Wichtigkeit hatte das Projekt für Sie?
5. Was haben Sie sich von dem Projekt versprochen?
6. Was war die größte technischer Herausforderung bei dem Projekt?
7. Wer war intern verantwortlich für das Projekt?
8. Haben Sie für das Projekt vorher eine Profitrechnung erstellt, oder sich eher aus dem Bauch heraus entschieden?
9. Was bringt Ihnen das Projekt später für Ihren Betrieb? (Mehrfachnennungen möglich)
10. Hatten Sie externe Hilfe? Wenn JA, wen?
11. In welchem Maße hat das Projekt Ihre Erwartungen erfüllt?
12. Gab es im Rahmen des Projektes Probleme mit der DSGVO?
13. Nutzen Sie in Ihrer Firma digitale Lernvideos?
14. Nutzen Sie in Ihrer Firma Apps auf der Baustelle und/oder im Service?

15. Nutzen Sie in Ihrer Firma digitale Wissensdatenbanken?
16. Nutzen Sie in Ihrer Firma social media Plattformen?
17. Nutzen Sie in Ihrer Firma Webinare bzw. online-Schulungen?
18. Was bedeutet für Sie der Trend zur Digitalisierung der SHK-Fachschiene?

## **Konsens Fachschiene**

### **Azubi-Gewinnung**

1. Haben Sie ein Konzept, wie Sie über die Eltern an die Jugendlichen herankommen?
2. Setzen Sie in der Azubi-Gewinnung auch die Familien Ihrer Mitarbeiter ein?
3. Laden Sie Schulkassen / Kindergartengruppen zu sich in den Betrieb ein, damit man mal echtes Handwerk erleben kann?
4. Haben Sie ein Konzept, wie Sie über außergewöhnliche Praktika-Angebote an die Jugendlichen herankommen?
5. Wirken Sie und Ihre Mitarbeiter als Botschafter der Firma in Schulen und Ausbildungsstätten?
6. Tauschen Sie sich mit Kollegen über erfolgreiche Konzepte der Azubi-Gewinnung aus?
7. Sammeln Sie gezielt Wissen über erfolgreiche Azubi-Gewinnung?
8. Arbeiten Sie mit Kollegenfirmer aus anderen Gewerker in der Azubi-Gewinnung zusammen?
9. Setzen Sie das Thema Nachhaltigkeit in der Azubi-Gewinnung ein?
10. Setzen Sie modernere Weiterbildungsformate ein, oder vermitteln Sie noch eher traditionell das berufliche Wissen?
11. Bieten Sie rund um die Ausbildung weitere Leistungen, wie Wohnung, Firmenwagen, Freizeitaktivitäten, etc. an?
12. Bieten Sie Ihren Azubi auch einen Plan für eine weitere Ausbildung nach der ersten Ausbildung an?
13. Nutzen Sie Pressearbeit, um Azubi zu gewinnen?
14. Gibt es gute Bewertungen Ihres Betriebs auf Ausbildungs-Bewertungsplattformen?
15. Nutzen Sie social media für die Azubi-Gewinnung?
16. Suchen Sie gezielt nach Azubi, wo andere nicht suchen (zum Beispiel Studienabbrecher)?
17. Was ist Ihrer Meinung nach die beste Form der Azubi-Gewinnung?

18. Was ist Ihrer Meinung nach der größte Fehler bei der Azubi-Gewinnung?

19. Wie erfolgreich sind Sie mit Ihrer Azubi-Gewinnung?

#### **Fünf Effizienzhebel**

1. Was geht in der Prozesskette?
2. Was geht bei Fit'n'Forget?
3. Was geht bei Feldservice?
4. Was geht mit neuen Werkzeugen?
5. Was geht mit Führen durch Sinnvermittlung?

#### **Option DtoC**

1. Was versteht man darunter?
2. Was sind Chancen?
3. Was sind die Notwendigkeiten?
4. Was sind die Risiken?
5. Wohin führt das?