

VDMA

SANITÄRTECHNIK UND -DESIGN

Marktstudie Handelsmarke Deutschland:
Marktüberblick und Perspektiven

München, März 2026



Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Vorbemerkung	4
B. Executive Summary	9
C. Der Status Quo	11
C.1 Marktübersicht	12
C.2 Marktanteile Handelsmarken und Entwicklung	18
C.3 Position der Handelsmarke nach Marktsegmenten	21
D. Die Handelsmarke	27
E. Entwicklungsfelder von Marken- und Handelsmarken	34
F. Exkurs: Handelsmarken in der Lebensmittelindustrie	37
G. Strategische Optionen für Hersteller	44
H. Munich Strategy – At a Glance	49

Vorbemerkung

VDMA Sanitärtechnik und -design

Marktdynamiken verstehen und strategische Optionen ergreifen

- Die vergangenen Jahre haben viele Industriemarken der Sanitärbranche vor große Herausforderungen gestellt. Steigende Kosten, volatile Rahmenbedingungen und eine gedämpfte Nachfrage führen zu einem anspruchsvollen Marktumfeld. Wenn sich Wachstum nur noch über Verdrängung im Wettbewerb erzielen lässt, ist ein präziser Blick auf das Marktgeschehen unverzichtbar. Wo entstehen relevante Dynamiken? Welche strategischen Optionen lassen sich daraus ableiten?
- Besonders relevant ist die Rolle der Handelsmarke. Mit Marktanteilen zwischen 7,5 und 27,5 Prozent prägt sie das Wettbewerbsumfeld und beeinflusst Preisgestaltung, Sortimentstiefe und Innovationsdruck. Für Hersteller stellt sich die Frage, welche strategische Ausrichtung die größten Chancen eröffnet. Wann stellt die Handelsmarken einen Wachstumshebel dar? Wann lohnt die Differenzierung über die eigene Marke? Und wann empfiehlt sich eine kooperative Strategie mit dem Großhandel? Die geeignete Option hängt vom jeweiligen Marktsegment, der Wettbewerbssituation und den unternehmerischen Kompetenzen ab.
- Als Industrieverbund VDMA Sanitärtechnik und -design möchten wir unsere Mitglieder dabei unterstützen, ihre Chancen vorausschauend zu erkennen und zu nutzen. Aus diesem Grund haben wir diese Marktstudie beauftragt. Sie bietet Einblicke in das Spannungsfeld von Industrie- und Handelsmarken, zeigt zentrale Marktmechanismen auf und gibt Ansätze für unternehmensindividuelle Positionierungen.



Dr. Laura Dorfer
Studienauftraggeberin und
Geschäftsführerin | VDMA Armaturen, Sanitärtechnik und -design

Munich Strategy

Der Markt für Handelsmarken wird neu sortiert

- Der Markt für Handelsmarken befindet sich in einer Phase der Neuordnung. Nach einem langjährigen Siegeszug zeigen sich zunehmend die Grenzen vieler Handelsmarkenkonzepte. Zahlreiche Ansätze erfüllen ihre ursprünglichen Zielsetzungen nur noch eingeschränkt und geraten angesichts veränderter Marktbedingungen unter Druck.
- Gleichzeitig sind Handelsmarken fest im Markt etabliert und werden auch künftig eine relevante Rolle spielen. Sie adressieren klar definierte Käufer- und Anwendergruppen, deren Nachfrage durch unterschiedliche Zahlungsbereitschaften und soziale Prägungen bestimmt ist.
- Infolgedessen findet der Wettbewerb zunehmend innerhalb der Handelsmarken statt. Vor diesem Hintergrund wächst die Bedeutung weiterentwickelter Konzepte wie hybride Markenarchitekturen und Kooperationen durch beispielsweise selektive Vermarktung (Exklusive Linie von Hersteller & Handel) – solche Konzepte können ein wirksamer Wachstumshebel sein, sofern sie aus einer Position der Stärke und mit klarem Markenzweck umgesetzt werden.
- Angesichts dieser Entwicklungen gilt es, unternehmensindividuell zu prüfen, an welchen Stellen bestehende Strukturen und tradierte Denkweisen aufgebrochen und neue Kooperationsmodelle ausgelotet werden sollten – und wo eine bewusste Abgrenzung strategisch geboten ist.

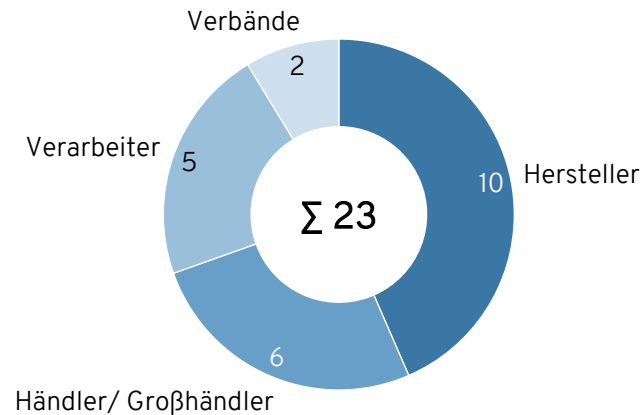


Dr. Constantin Greiner
Studienautor und
Associate Partner | Munich Strategy

Recherchequellen und Interviews: Die Analyse basiert auf einem breiten Spektrum an Interviews sowie auf umfangreichen Studien und Sekundärdaten.

Primärdaten

Interviews mit Industrie- und Marktexperten



- Es wurden 10 Interviews mit C-Level-Führungskräften führender Sanitärhersteller aus den Bereichen Sanitärarmaturen, Sanitärobjekte, Vorwandmodule sowie weiteren produktnahen Segmenten geführt.
- Zusätzlich wurden 6 Gespräche mit Händlern und Großhändlern aus dem Sanitärbereich (sowohl stationär als auch onlinebasiert) durchgeführt.
- Ergänzend wurden Interviews mit Verarbeitern und großen Branchenverbänden geführt, um weitere Einblicke in Marktmechaniken und Anforderungen entlang der Wertschöpfungskette zu gewinnen.
- Um die Qualität und Zuverlässigkeit der gewonnenen Informationen sicherzustellen, führte Munich Strategy alle Interviews mit eigenen Ressourcen durch.

Sekundärdaten [Auszug]

Markt- und Branchendokumentation:

- Euroconstruct
- Unternehmensregister bzw. Jahres- und Konzernabschlüsse
- Orbis
- Etc.

Verbände, Institute und öffentliche Ämter:

- Berkeley Research Group (BRG)
- Vereinigung Deutsche Sanitärwirtschaft e.V. (VDS)
- Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK)
- Wirtschaftsvereinigung Gebäude und Energie e.V. (VdZ)
- Neue Medien der deutschen SHK-Industrie e.V. (ARGE)
- Der Deutsche Großhandelsverband Haustechnik e.V. (DGH)

Sonstige Quellen und Veröffentlichungen:

- Munich Strategy Datenbank
- Unternehmenswebsites

Sekundärdaten der Mitgliedsunternehmen:

- a) Vorliegende Studien (anonymisiert)
- b) Vorliegende Ausarbeitungen (anonymisiert)

Problemstellung und Zielsetzung: Weder Handel noch Hersteller können ohne den anderen – Wie kann eine kooperative Zusammenarbeit in Zukunft aussehen?

Übergeordnete Fragestellung und Zielsetzung

1 Ausgangs-situation

- Entwicklung von Handelsmarken im deutschen Sanitärmarkt nimmt zu.
- Besonders große Handelsgruppen und Einkaufsverbände sehen in Handelsmarken eine gute Möglichkeit, ihre oft schwachen Margen zu verbessern. Dafür entwickeln die Händler eigene Produkte und agieren somit als Hersteller.
- Für Hersteller bieten Handelsmarkenstrategien die Chance auf höhere Kapazitätsauslastung, Skaleneffekte und Zugang zu neuen Märkten. Gleichzeitig entsteht für stark deutschlandabhängige Anbieter mit hohem Kunden-Klumpenrisiko die Gefahr, dass schon geringere Volumenverschiebungen einzelner Handelshäuser zu Unterauslastung, sinkenden Margen und damit zu einer ernsthaften wirtschaftlichen Gefährdung führen.
- Über zwei Drittel der Sanitärindustrie in Deutschland gehört zu dieser Gruppe.
 → *Die klassische Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel unterliegt einem grundlegenden Wandel – heute wie in Zukunft gelten neue Spielregeln!*



2 Frage-stellung

Die zentrale Frage für diese Unternehmen ist:

Wie kann eine Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel aussehen, die für beide Seiten vorteilhaft ist?



3 Ziel-setzung

- Klare Analyse der aktuellen Situation mit transparenter Darstellung der Entwicklungstrends.
- Auf dieser Basis sollen neue potentielle „Gleichgewichtsmodelle“ für die Zusammenarbeit von Handel und Herstellern beschrieben werden
- Ausgangs- und Zielpunkt der Studie ist eine positive Perspektive auf die wechselseitige Abhängigkeit von Handel und Hersteller.
- Leitthese der Studie: Weder der Handel kann ohne Hersteller, noch können Hersteller ohne den Handel.

„Wie kann eine kooperative Zusammenarbeit in der Zukunft aussehen?“

Definitionen und Begriffserläuterungen

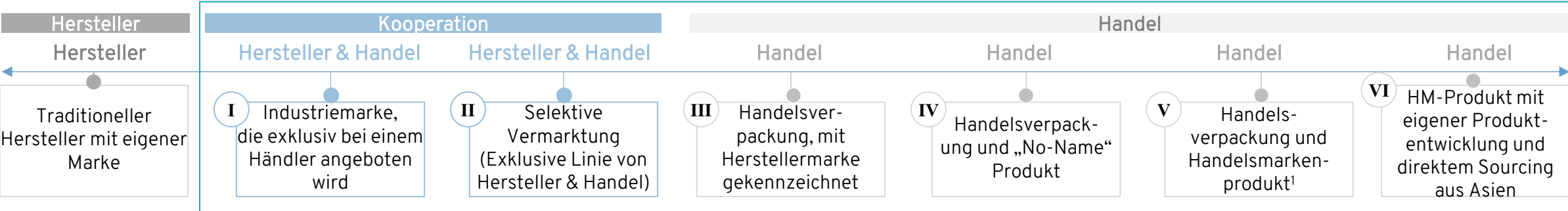
Definition der Produktgruppen

Auswahl der Produktgruppen: Um eine möglichst breite inhaltliche Abdeckung zu gewährleisten, wurden mit Sanitärarmaturen, Sanitärobjekten und Vorwandmodulen exemplarisch drei Produktgruppen ausgewählt. Diese adressieren jeweils unterschiedliche Kundenkreise und Vertriebswege und bilden damit verschiedene Logiken und Reifegrade von Handelsmarken ab, die sich auf ein möglichst breites Feld weiterer Produktgruppen übertragen lassen.

Definition der Produktgruppe	Sanitärarmaturen	Sanitärobjekte	Vorwandmodule
Abgedeckte Produkte	• Mechanische, elektronische Sanitärarmaturen • Dusch-, Wannen-, Küchen-, Bidetarmaturen	• Badewannen • Duschwannen	• Vorwandelemente (z.B. für WC, Urinal, Bidet oder Waschtisch)
Primärer Entscheiderkosmos	• Endkunde	• Endkunde, Verarbeiter & Planer	• Verarbeiter
Stellvertretend für vergleichbare Produktgruppen wie...	• Badezimmer Accessoires (Mülleimer, Seifenspender etc.) • Badmöbel	• Duschrinnen, -wände, -türen, Waschtische, Bidets	• Technische Gebäudearmaturen • Rohrsysteme • Wasseraufbereitung

Definition Handelsmarke [schematisch]

Definition Handelsmarke: Dieser Studie liegt das Verständnis eines Kontinuums zwischen Herstellermarke und Handelsmarke zugrunde. Eine Handelsmarke kann dabei unterschiedliche Ausprägungen annehmen – von einer Herstellermarke, die exklusiv bei einem Händler angeboten wird (Stufe I), bis hin zu einer Handelsmarke mit eigener Produktentwicklung und Fertigung (Stufe VI).



1) bezogen von HM-Herstellern

Executive Summary

Thema
Status Quo

- Ergebnisse
- Die wachstumshemmenden Impulse in der Wohnungsbauwirtschaft lassen nach, der Markt stabilisiert sich. Auch die Entwicklung der Zielmärkte Sanitärarmaturen, Sanitäröbekte und Vorwandmodule zeigt sich stabil, jedoch mit nur geringem Wachstumsaussichten. Unternehmenswachstum ist daher primär über Marktverdrängung möglich.
 - Der Druck auf die Handelsmarke erhöht sich. Zwar sind sie fest im Markt etabliert und werden auch künftig eine relevante Rolle spielen, in den kommenden Jahren ist jedoch nur mit marginalen zusätzlichen Marktanteilsgewinnen zu rechnen. Dies ist insbesondere auf die nachlassende Dynamik im Good-Segment sowie im Profihandel zurückzuführen. Zusätzlich verschärft ein intensiver Preiskampf den Wettbewerbsdruck weiter.

Die Handelsmarke

- Kleinere Händler verfügen oft nicht über ausreichende Skaleneffekte und sind in ihren Marken- und Entwicklungskompetenzen meist begrenzt. Infolge ihrer geringeren Differenzierung sind sie daher besonders anfällig für den steigenden Wettbewerbsdruck.

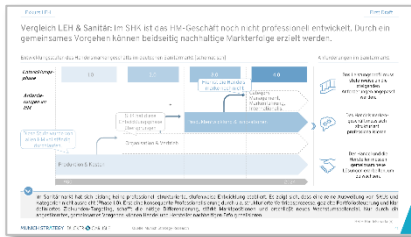
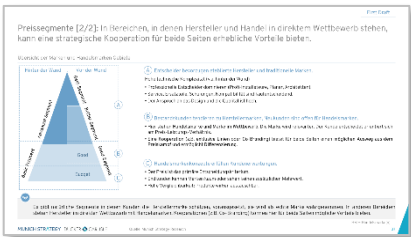
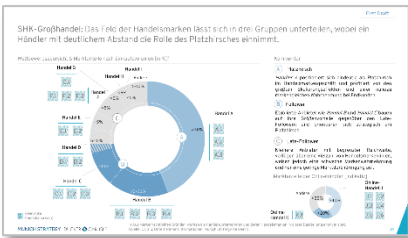
Entwicklungsfelder von Marken- und Handelsmarken

- Die Durchdringung von Handelsmarken unterscheidet sich deutlich nach Preissegment und Zielkundengruppe. Handelsmarken funktionieren vor allem bei preisorientierten Kunden, die überwiegend im sogenannten Good-Segment verankert sind.
- Vor diesem Hintergrund müssen Strategien im Umgang mit Handelsmarken neu gedacht und konsequent weiterentwickelt werden. Strategische Kooperationsmodelle zwischen Herstellern und Handel können unter bestimmten Voraussetzungen und abhängig von der individuellen Markenpositionierung für beide Seiten Vorteile bieten. Dafür müssen sie eindeutig in die jeweilige Marken- und Sortimentsstrategie eingebettet sein und klare Mehrwerte schaffen.
- Gleichzeitig ist Kooperation nur eine von mehreren strategischen Handlungsoptionen. Fallabhängig – je nach Assets, Kompetenzen und Segment – können daher auch andere Ansätze die bessere Wahl sein: von klarer Abgrenzung über offensiven Wettbewerb zur Profilierung der eigenen Markenrolle.

Exkurs
Lebensmittelhandel

- Erfolgsbeispiele aus dem Lebensmitteleinzelhandel zeigen, dass integrierte Partnerschaftsmodelle zwischen Herstellern und Handel die Professionalisierung des Handelsmarkengeschäfts vorantreiben und zu nachhaltigem Erfolg auf beiden Seiten führen können. Zahlreiche strategisch ausgerichtete Lebensmittelhersteller belegen, dass sich auch im hybriden Geschäftsmodell „eigenständige Marken und Handelsmarkenlieferanten“ attraktive Margen realisieren lassen.

Studienauszug



Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf Quellen, die von der Munich Strategy GmbH & Co. KG als zuverlässig erachtet werden. Die Ausarbeitung des Dokuments wurde mit größter Sorgfalt vorgenommen. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der in dem Dokument enthaltenen Informationen übernimmt die Munich Strategy GmbH & Co. KG keine Gewähr. Ferner übernehmen die Autoren keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.

Die in diesem Dokument gewonnenen Erkenntnisse erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit.

Die Urheberrechte liegen ausschließlich bei der Munich Strategy GmbH & Co. KG, sämtliche Arten der Vervielfältigung und Veröffentlichung bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Munich Strategy GmbH & Co.KG.

Wir machen Marktführer.