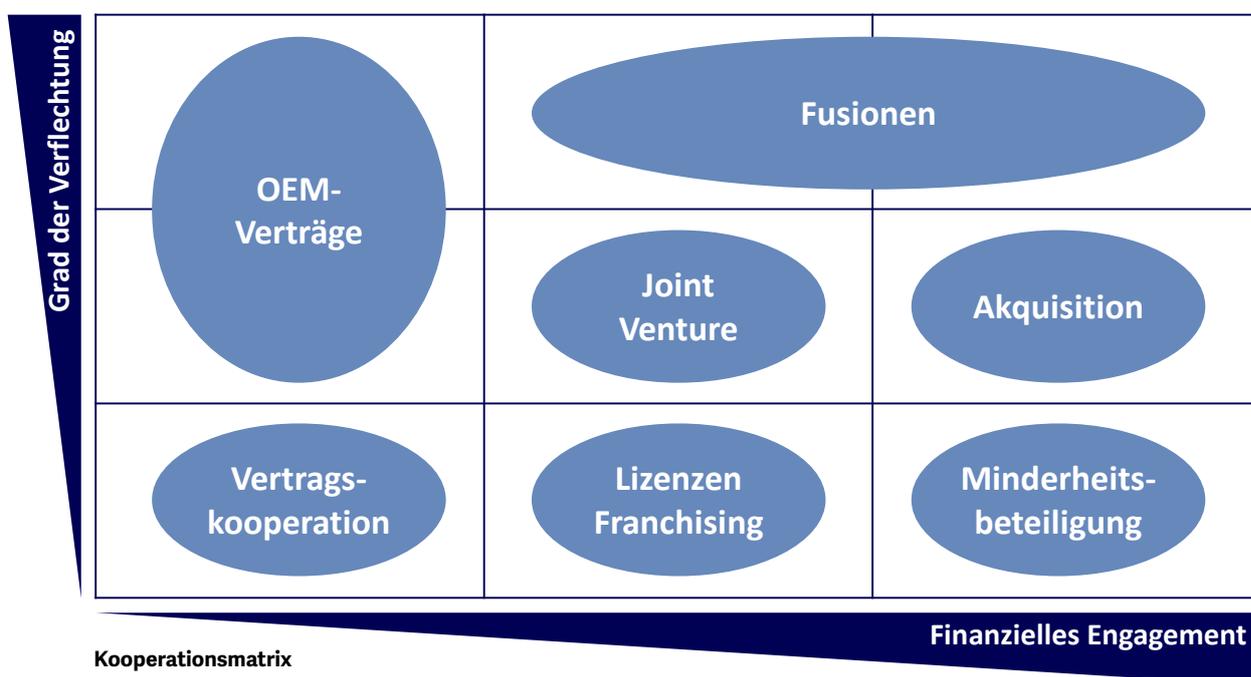


Innovationen durch Kooperationen

# Erfolgsmodelle für die Gebäudetechnik von morgen

Kooperationen in der Gebäudetechnikbranche sind längst gelebte Praxis – doch ihr Potenzial ist bei Weitem nicht ausgeschöpft. Während Schulungsallianzen für Handwerker, gemeinsame Thekentage beim Fachgroßhandel oder freigeprüfte Produktkombinationen etablierte Formen der Zusammenarbeit darstellen, verlangen die aktuellen Markt- und Branchendynamiken nach einer weitreichenderen, strategischeren Vernetzung.



Kooperationsmatrix

Die diesjährige ISH wird es eindrucksvoll verdeutlichen: Verschränkte Systemlösungen und integrative Produktlandschaften stehen im Mittelpunkt der Diskussion – der klassische, siloartige Produktansatz hat ausgedient.

Die Realität auf der Baustelle zeigt die Komplexität dieses Wandels. In einem einzigen Badezimmer müssen oft Komponenten von über zehn unterschiedlichsten Herstellern nahtlos zusammenarbeiten – von der Badkeramik über Armaturen und Rohrsysteme bis hin zu elektronischen Steuerungen und smarten Bedienelementen. Die Integrationsleistung liegt dabei traditionell bei Fachhandwerkern, Großhändlern und teils Planern, die angesichts eines zunehmend spezialisierteren Produktangebots

vor steigenden Herausforderungen stehen. Zwar lassen sich individuelle Einbausituationen mit hochspezialisierten Lösungen abdecken, doch dies immer zu einem hohen Preis und nur mit hohen Qualifikationsanforderungen.

In Zeiten des Fachkräftemangels und einer wachsenden Nachfrage nach kosteneffizienten, schnell umsetzbaren Lösungen gerät dieses Modell zunehmend unter Druck. Der Markt fordert standardisierte, vorgefertigte und leicht zu integrierende Systeme, die auch ohne tiefgehendes Spezialwissen installiert werden können. Hier bieten Lösungskooperationen zwischen Herstellern einen entscheidenden Hebel: Durch die Entwicklung aufeinander abgestimmter Gesamtsysteme können Unternehmen

nicht nur die Komplexität reduzieren, sondern auch die Effizienz in Planung und Ausführung signifikant steigern.

Solche Kooperationen sind nicht nur eine Antwort auf operative Herausforderungen, sondern auch eine strategische Positionierung im Wettbewerb. Insbesondere führende Markenhersteller können so ihre Kräfte gegen Eigenmarken und Billiganbieter bündeln. Gemeinsam gestaltete Lösungen bieten nicht nur technologische Vorteile, sondern stärken auch die Marktposition durch eine erhöhte Markenpräsenz und Alleinstellungsmerkmale.

Die Frage, die sich aber schnell stellt, ist, welcher Grad für eine Lösungskooperation der richtige ist. Die Antwort hängt stark von den langfristigen strategischen

Zielen und von den finanziellen Möglichkeiten ab. Es gibt viele Wege, um Kooperationen einzugehen – und nicht alle erfordern große Investitionen.

### Von Partnerschaft bis Übernahme: Die wichtigsten Kooperationsmodelle für die Gebäudetechnik im Überblick

In der Gebäudetechnik sind vertragliche Kooperationen weit verbreitet, da sie schnell umsetzbar und wenig Kapitalbindung erfordern. Beispiele reichen von Entwicklungs- oder Lieferverträgen für spezifische Komponenten (etwa die Zusammenarbeit zwischen Herstellern von Heizsystemen und Anbietern smarter Thermostatsteuerungen) bis hin zu technologischen Partnerschaften, bei denen Lüftungsanlagen nahtlos mit Gebäudeautomationssystemen integriert werden. Auch Servicekooperationen, wie gemeinsame Wartungsangebote von Herstellern und Fachhandwerkern, sind typische Modelle. Diese Kooperationsform ermöglicht es Unternehmen, ihre Eigenständigkeit zu bewahren und dennoch marktrelevante Komplettlösungen anzubieten.

Lizenzvereinbarungen und Franchising stehen unter dem Stichwort „Bewährtes weitergeben“. Ein Beispiel wäre die Lizenzierung innovativer Rohrleitungstechnologien an regionale Installationsfirmen gegen eine Gebühr. Franchising geht noch einen Schritt weiter: Hier können erfolgreiche Geschäftsmodelle, etwa in der Badrenovierung oder bei nachhaltigen Heizlösungen, skaliert werden – ideal für Unternehmen, die mit ihrer Lösung schnell wachsen möchten,

ohne selbst die Expansion operativ zu leiten.

Wer sich bei der Kooperation etwas mehr Steuerung wünscht, kann Minderheitsbeteiligungen in Betracht ziehen. In der Gebäudetechnik könnte dies bedeuten, sich an innovativen Start-ups im Bereich smarter Gebäudesteuerung zu beteiligen, um frühzeitig Zugang zu zukunftsweisenden Technologien zu erhalten, ohne das Risiko einer vollständigen Übernahme.

OEM-Partnerschaften (Original Equipment Manufacturer) sind in der Gebäudetechnik besonders relevant, wenn es darum geht, Kontrolle über die Herstellung zu behalten und gleichzeitig komplexe Systemlösungen anzubieten. Ein klassisches Beispiel wäre die Produktion von Pumpen oder Ventilen, die unter dem Markennamen eines anderen Unternehmens in ein größeres Heiz- oder Kühlsystem integriert werden. Auf diesem Weg lassen sich Lösungen realisieren, ohne dass jedes Unternehmen die Entwicklung selbst übernehmen muss. Herstellern können ihre Stärken in der Produktion ausspielen, während der Vertrieb über einen etablierten Partner läuft.

Joint Ventures bieten sich an, wenn Unternehmen komplementäre Kompetenzen einbringen. In der Gebäudetechnik könnte das etwa die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens zwischen einem Anbieter von Solartechnologie und einem Spezialisten für Energiespeichersysteme sein, um integrierte Lösungen für energieautarke Gebäude zu entwickeln. Diese Form der Kooperation erlaubt eine enge Abstimmung und die Bündelung von Ressourcen – birgt aber

auch das Risiko gemeinsamer finanzieller Verpflichtungen.

Für Unternehmen, die langfristig Unabhängigkeit und maximale Kontrolle anstreben, bieten sich Akquisitionen oder sogar Fusionen an. Diese Option ist zwar mit höheren Investitionen und einem komplexeren Integrationsprozess verbunden, im Gegenzug kann das Unternehmen die komplette Wertschöpfungskette kontrollieren und ist von weniger externen Partner abhängig – die Marktposition kann so signifikant gestärkt werden.

Egal, welche Art der Zusammenarbeit ein Unternehmen wählt: Der Erfolg steht und fällt mit der Sorgfalt der Partnerwahl, einer klaren vertraglichen Regelung und einer offenen Kommunikation. Für Unternehmen der Gebäudetechnik bedeutet das, nicht nur technische Schnittstellen, sondern auch kulturelle und strategische Überschneidungen zu berücksichtigen. Wer seine Kooperationen klug gestaltet, kann nicht nur Effizienzgewinne realisieren, sondern sich auch als Innovationsführer in einer zunehmend vernetzten Branche positionieren – und aus einer Lösungskooperation langfristig einen echten Wettbewerbsvorteil machen.

**Fazit:** Die Zukunft der Gebäudetechnik wird maßgeblich von der Fähigkeit der Unternehmen bestimmt, innovative, nachhaltige und technisch abgestimmte Lösungen zu entwickeln. Lösungsk Kooperationen spielen dabei eine Schlüsselrolle. Unternehmen, die strategische Partnerschaften gezielt einsetzen, verschaffen sich nicht nur einen Wettbewerbsvorteil, sondern tragen aktiv dazu bei, die Branche zukunftsfähig zu gestalten.



**Autoren:**  
**Dr. Stephan Hundertmark,**  
**Leiter Bau-/Bauzuliefererindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner (links)**  
**und Timo Kosmeier, Manager bei W&P sehen in Kooperationen mögliche Erfolgsmodelle für die Gebäudetechnik von morgen**  
 (Bilder: Dr. Wieselhuber & Partner)