

EYCarbon

Die Zukunft des Marktes für dezentrale Energielösungen

Studie zum Energie- und Gebäudesektor



Building a better
working world

Executive Summary (1/2)

42%

der CO₂-Emissionen müssen noch bis 2030 im Gebäudesektor reduziert werden

>30€ Mrd.

beträgt der adressierbare Gesamtmarkt für dezentrale Energielösungen

41%

des Stroms wird dezentral erzeugt

92%

der Wärme wird dezentral erzeugt

99%

der Kälte wird dezentral erzeugt

74%

der Neuinstallationen im Heizungsmarkt gehen derzeit auf Gasgeräte zurück

>1,5%

beträgt die notwendige Sanierungsrate zur Erreichung der Klimaziele

Sicht der Marktteilnehmer auf die Transformation

Befragung von fünf Zielgruppen:
Hersteller, Großhändler, Verbände, Startups und Endkunden

Durchführung von Interviews und Bewertung von Zukunftstrends anhand von zwölf Hypothesen

Staatliches Einwirken wird zu einer hauptsächlich durch die Privatwirtschaft getriebenen Sanierungswelle führen.

Die Wärmepumpe wird bis 2030 sowohl im Neu- als auch im Altbau die Schlüsseltechnologie zur Erreichung der Klimaziele sein.

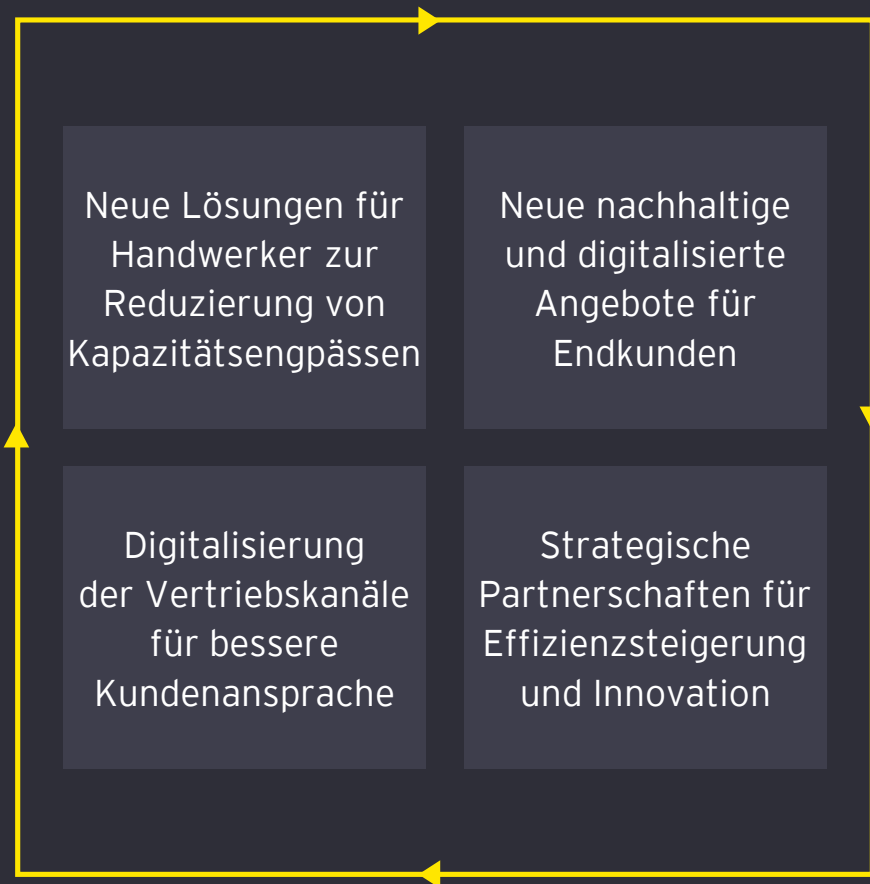
Das Handwerk wird sich bis 2030 in Energie- und Sanitätsspezialisten aufteilen. Zusätzlich entstehen neue Handwerkernetzwerke zur Steigerung der Gesamtproduktivität.

Plattformen werden den gesamten Markt stark verändern. Auch Komplettpakete hätten Potential zu massiven Auswirkungen, jedoch fehlen überzeugte Kunden.

Hersteller werden ihre Nähe zu den Endkunden bis 2030 durch Übernahme von Dienstleistungen des Handwerks weiter ausbauen.

Executive Summary (2/2)

Strategien der Anbieter



Vision 2030 und Erfolgsfaktoren

Abgeleitet aus EY-Marktbeobachtungen und strategischen Dialogen zeichnen sich **wesentliche Trends** bis zum Jahr 2030 ab

Großhandel und unabhängiges Handwerk verlieren an Bedeutung - **Hersteller, Versorger und digitale Anbieter gewinnen deutlich Marktanteile**

Zentrale **strategische Paradigmen** ändern sich, z. B. vom klassischen zwei- und dreistufigen Vertrieb hin zu Multi-Channel-Vertriebsmodellen mit starkem Online-Fokus

Um zukünftig erfolgreich zu sein, sind **verschiedene Erfolgsfaktoren** wie z. B. Datennutzung und Serviceentwicklung entscheidend, um wiederkehrende Umsätze zu generieren

Agenda

1

**Ausgangslage und
Zielsetzung**

2

**Einführung in den
Markt für dezentrale
Energielösungen**

3

**Sicht der
Marktteilnehmer auf
die Transformation**

4

**Vision 2030 und
Erfolgsfaktoren**



Kapitel 1

Ausgangslage und Zielsetzung

“

Der Kampf um Marktanteile für dezentrale Lösungen wird sich in den nächsten Jahren massiv verschärfen.

Philipp Rubner

Director, EY Energy & Resources

Die Studie zeigt Strategien von Marktteilnehmern, Trends und ein Zukunftsbild für den Markt 2030 auf

Ausgangssituation

- ▶ Der Markt für dezentrale Energielösungen befindet sich durch die Dekarbonisierung in einer Transformation und Teilnehmer denken das Ecosystem neu
- ▶ Haupttreiber sind erhöhte Anforderungen der Endkunden, regulatorische Einflüsse durch Gesetze und Förderprogramme sowie technologische Weiterentwicklungen
- ▶ Zusätzlich erhöhen digitale Mehrwerte und der Wandel des Versorgers zum Lösungsanbieter den Wettbewerb

Zielsetzung

- ▶ Zusammenstellung aktueller Entwicklungen und Rahmenbedingungen des dezentralen Energielösungsmarktes
- ▶ Identifizierung von Strategien und Bewertung von Trends über Dialoge mit Herstellern, Großhändlern, Verbänden, Startups und Endkunden
- ▶ Skizzierung eines möglichen Zukunftsbildes 2030 und Ableitung von Chancen und Risiken für Marktteilnehmer


Ein zentraler Bestandteil der dreiteiligen Studie sind strategische Dialoge mit Marktteilnehmern aus fünf Zielgruppen

Studiendesign und Methodik



¹ Aus Vertraulichkeitsgründen erfolgt keine Namensnennung der befragten Teilnehmer und Unternehmen

² Deutschland, Schweiz, Österreich

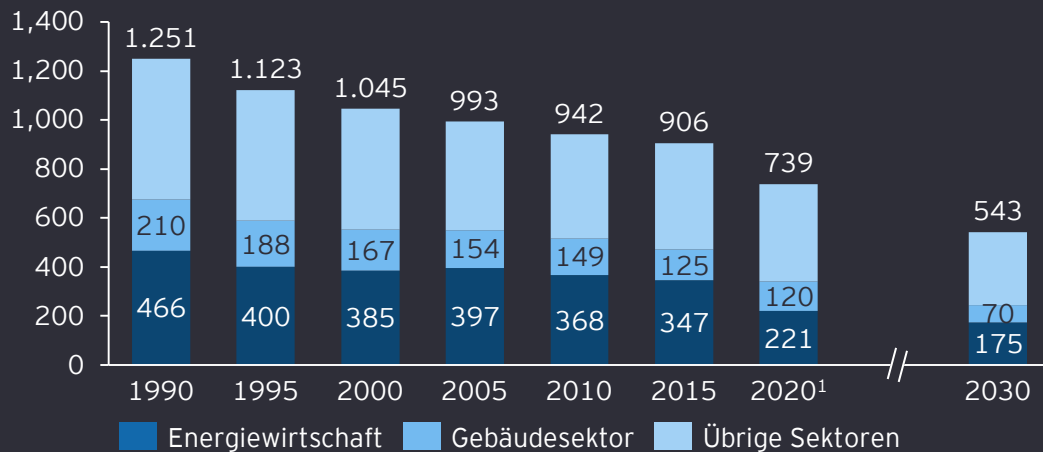


Kapitel 2

Einführung in den Markt für dezentrale Energielösungen

Anbieter im Energie- und Gebäudesektor stehen durch die Dekarbonisierung zunehmend unter Druck, ihre Geschäftsmodelle zu transformieren

CO₂-Entwicklung in Deutschland in Mio. t und Treiber für Marktanbieter



Erläuterungen

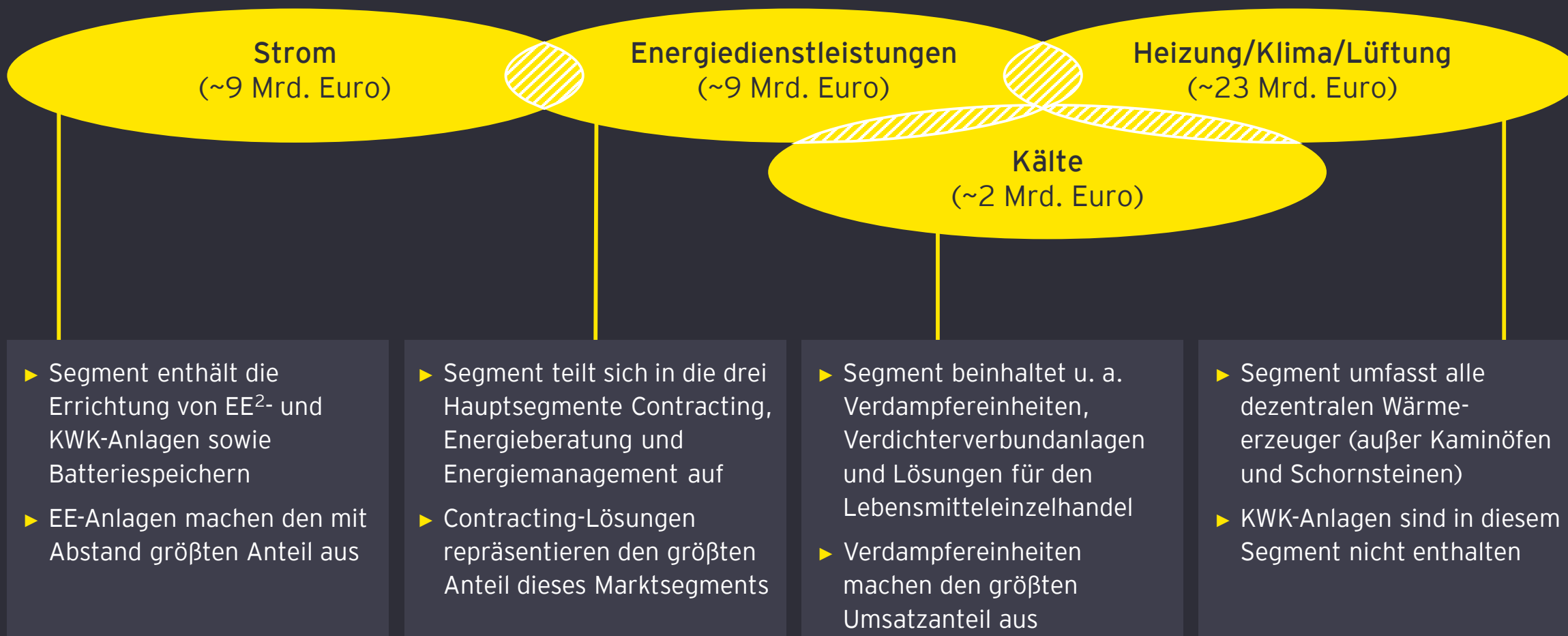
- ▶ CO₂-Mengen seit 1990 um fast 41 % zurückgegangen
- ▶ Erreichung der Klimaziele im Jahr 2030 ab heute mit einer Reduktion um insgesamt 27 %, für die Energiewirtschaft um 21 % und für den Gebäudesektor um 42 % verbunden
- ▶ Ambitionierte Ziele führen zu erhöhtem direkten und indirekten Druck auf alle Anbieter im Markt

¹ Ausnahmejahr aufgrund der globalen COVID-19-Pandemie, CO₂-Mengen betragen im Jahr 2019 ca. 810 Mio. t
 Quellen: Umweltbundesamt, Klimaschutzplan 2050 (November 2016)



Der für Anbieter adressierbare Gesamtmarkt für dezentrale Energielösungen umfasst vier wesentliche Teilmärkte und ein Volumen von über 30 Mrd. Euro

Volumen des adressierbaren Gesamtmarktes in Deutschland¹



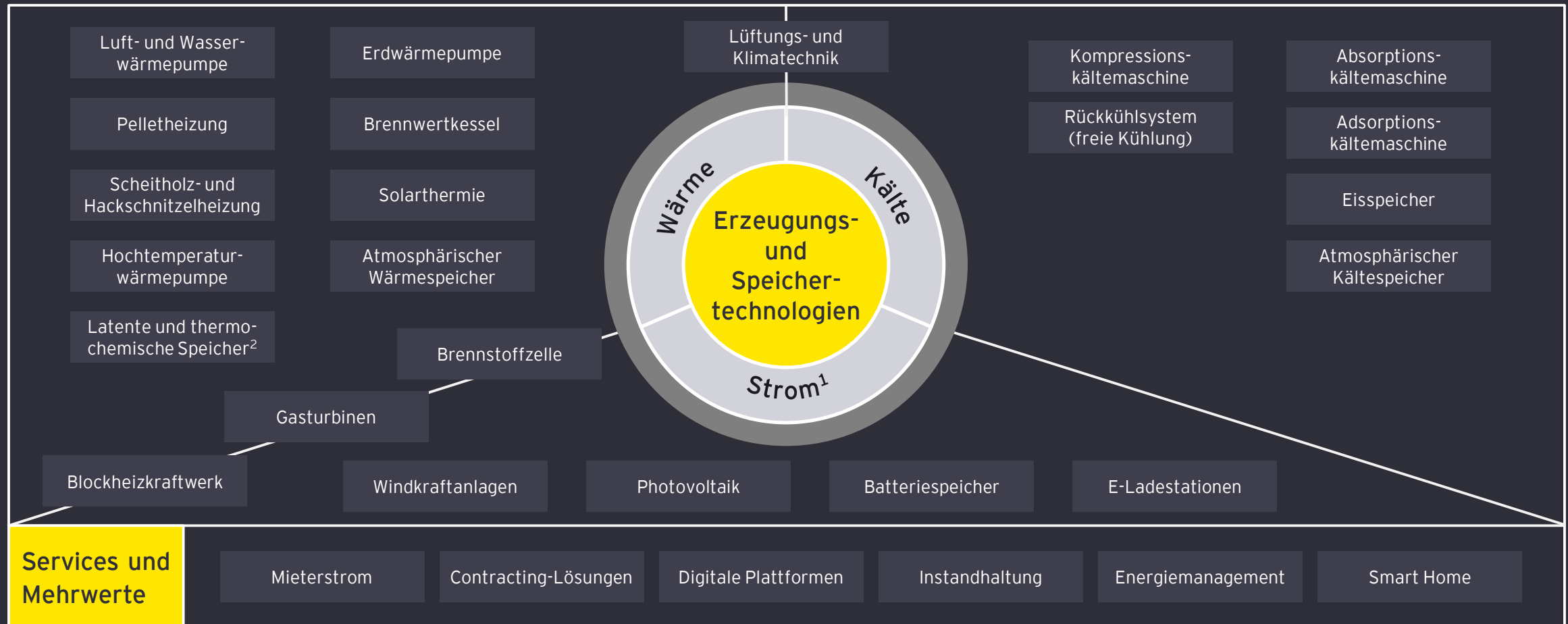
¹ EY-Abschätzung für 2019

² Ausgenommen sind Off-Shore-Windkraft und Wasserkraft

Quellen: Experteninterviews, ZVSHK, BAFA, ASUE, ZSW, BVES, BfEE, BSRIA, EY, EY-Parthenon

Der Markt umfasst ein umfangreiches und komplexes Spektrum an dezentralen Erzeugungs- und Speichertechnologien sowie Services und weitere Mehrwerte

Übersicht über das dezentrale Energielösungsspektrum (Auszug)



¹ Windenergie nicht berücksichtigt, da Studienfokus auf dezentralen „on-site“ Energielösungen liegt

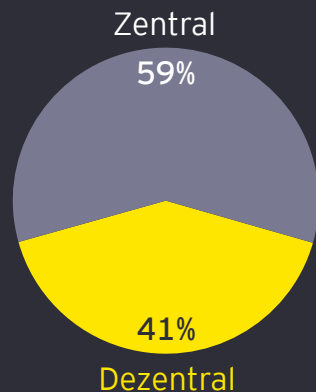
² Noch keine ausreichende kommerzielle Marktreife

Quellen: EY

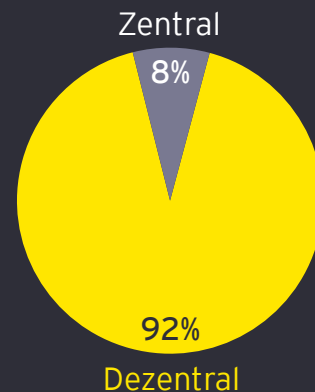
Dezentrale Erzeugungslösungen sind in der Wärme und Kälte dominierend und haben im Strom ein großes Wachstumspotenzial

Anteil der dezentralen Strom-, Wärme- und Kälteerzeugung in Deutschland 2019

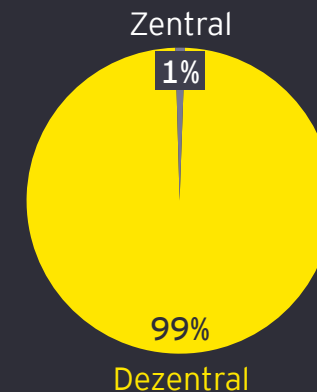
Strom¹
609 TWh



Wärme²
1.321 TWh



Kälte²
64 TWh



Mittelmäßiger dezentraler Anteil, aber hohes Wachstumspotenzial

- ▶ Dezentraler Anteil teilt sich in 77 % erneuerbare Erzeuger³ und 23 % KWK-Anlagen⁴ auf
- ▶ Seit 2012 ist die erneuerbare Stromerzeugung um fast 39 % gestiegen
- ▶ PV hat großes Wachstumspotenzial

Wesentliches Potenzial in der Umrüstung der Wärmeerzeuger

- ▶ Dezentrale Wärmeerzeuger sind dominant im Vergleich zur Fernwärme
- ▶ 40 % der Dezentralen im Wohnungsbestand sind über 20 Jahre alt
- ▶ Nur marginale Änderungen des dezentralen Anteils in den letzten 12 Jahren

Kälteverbrauch bleibt trotz kontinuierlicher Zunahme niedrig

- ▶ Seit 2012 ist der Kälteverbrauch um fast 19 % gestiegen
- ▶ Kälteerzeugung ist aufgrund geringer Nachfrage in Deutschland zwar vergleichsweise gering, das Wachstumspotenzial ist jedoch hoch

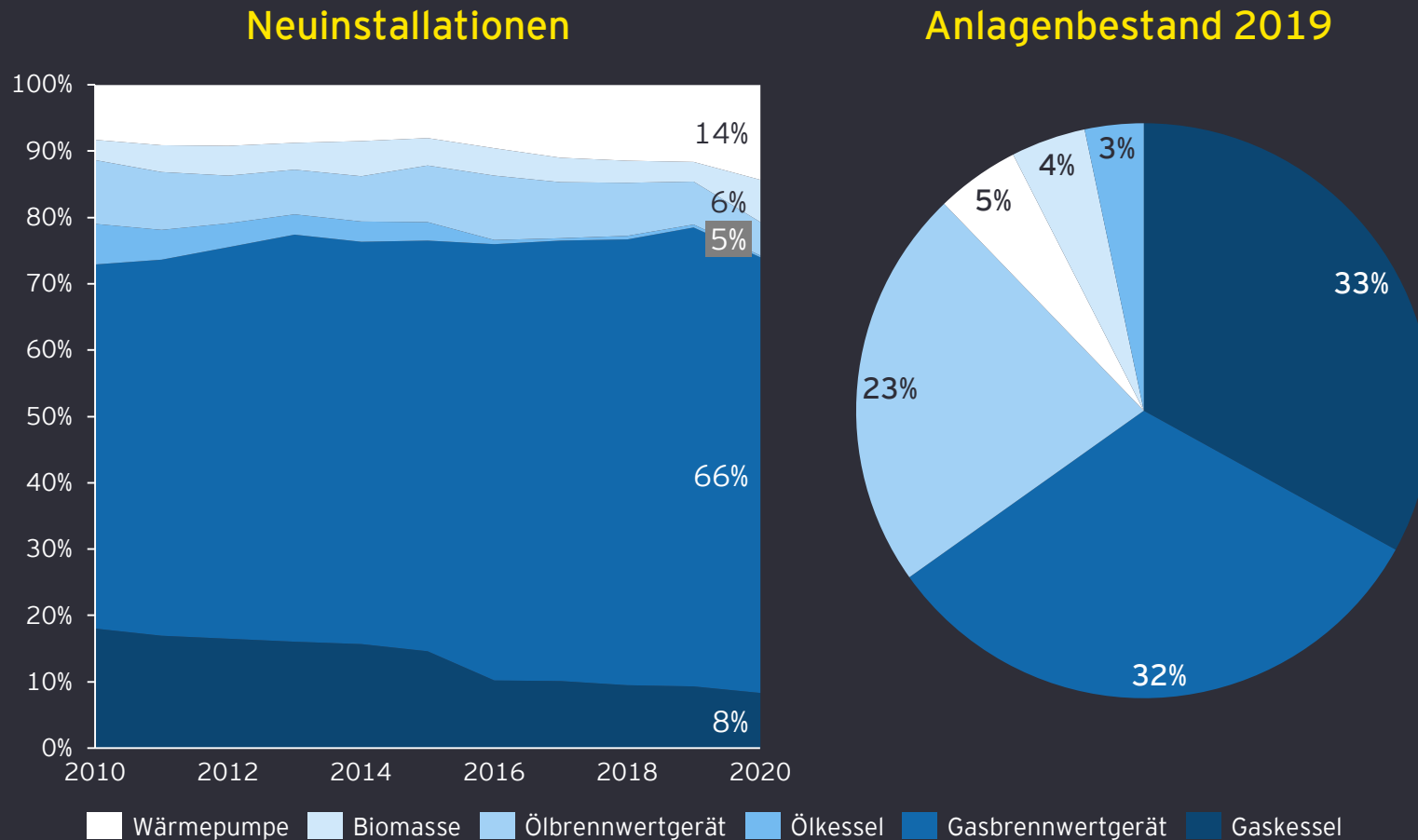
¹ Bruttostromerzeugung ² Endenergieverbrauch
Quellen: BMWi, BNetzA, Destatis, BDEW, EY

³ Exkl. Offshore-Windenergie und Wasserkraft

⁴ Kleine Anlagen (Anschlussleistung < 1 MW) und Industrieanlagen

Innerhalb der dezentralen Wärmeerzeugung sind konventionelle Technologien nach wie vor führend, aber die Wärmepumpe gewinnt an Bedeutung

Heizungsmarkt nach Technologien in Deutschland¹



Erläuterungen

- ▶ Gasbasierte Heizungen machen mit 65 % den mit Abstand größten Anteil aller Erzeugungstechnologien aus
- ▶ Neue Installationen verdeutlichen den zunehmenden Shift der klassischen Kessellösungen zu Brennwertgeräten
- ▶ Klassische Ölkessel werden nach und nach durch alternative Technologien verdrängt (übergangsweise auch durch Ölbrennwertgeräte)
- ▶ Wärmepumpen haben mit 12 % den zweitgrößten Anteil an neuen Installationen, spielen insgesamt aber noch keine besondere Rolle

¹ Wohn- und Nicht-Wohngebäude
Quellen: BDH

Der zunehmend enge regulatorische Rahmen für dezentrale Energielösungen schafft Risiken für Anbieter, aber auch Chancen für neue Geschäftsmodelle

Risiken und Chancen durch Regulatorik





Kapitel 3

Sicht der Marktteilnehmer auf die Transformation

Entlang der Wertschöpfungskette sowie technologischer und regulatorischer Trends wurden zwölf Hypothesen entwickelt

Übersicht der Hypothesenschwerpunkte

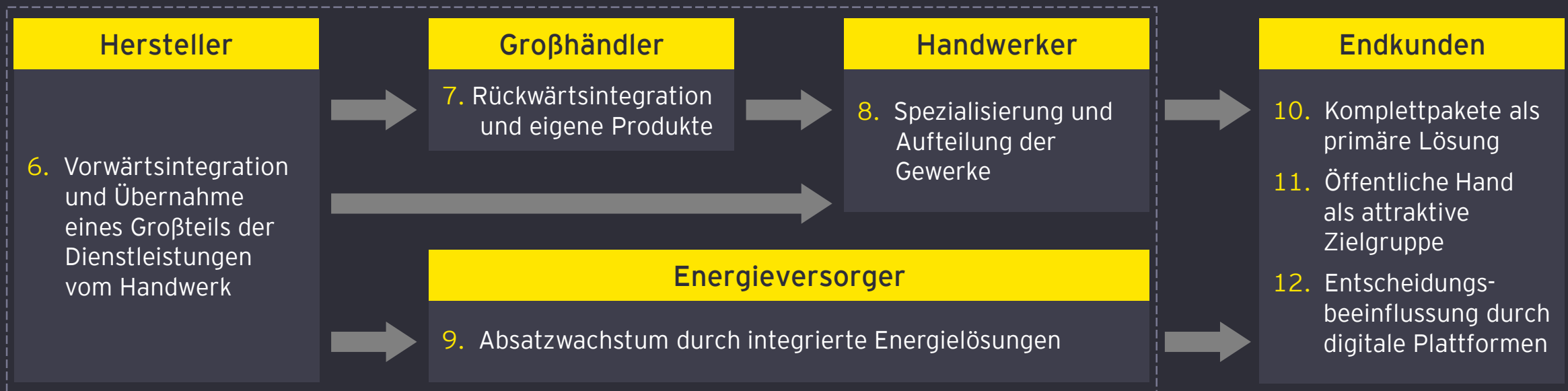
Regulatorik

1. Sanierungswelle durch staatliches Einwirken
2. Sozialisierung von Transformationskosten

Technologien

3. Wärmepumpen als Spitzenreiter
4. Wasserstoff in der Raumwärme
5. Quartiere als wesentliches Versorgungskonzept

Anbieter



Weitreichende Zustimmung erhielten die Hypothesen zur Sanierungswelle im Cluster Regulatorik und zur Wärmepumpe im Cluster Technologien

Detailauswertung Hypothesen (1/2)

Bewertungskriterien

Wahrscheinlichkeit

Beschreibt die Eintrittswahrscheinlichkeit der Hypothese bis zum Zieljahr

Skala: 0,0 bis 5,0 (niedrig-hoch)

Auswirkung

Beschreibt die Auswirkung auf den Gesamtmarkt bei Eintreten der Hypothese (unabhängig von der gewählten Wahrscheinlichkeit)

Skala: 0,0 bis 5,0 (niedrig-hoch)

Regulatorik

1 „Durch noch stärkeres regulatorisches Einwirken wird bis 2030 eine Sanierungswelle in Deutschland entstehen.“

3,6 3,7

2 „Umfangreiche Investitions- und Betriebskostenentlastungen von zukunftsweisenden Technologien und Versorgungskonzepten werden bis 2030 über neue Förderinstrumente vollständig sozialisiert.“

3,1 3,5

Technologien

3 „Die bedeutendste Technologie in der Wärme wird bis 2030 die Wärmepumpe sein.“

3,9 3,9

4 „Wasserstoff wird bis 2040 eine bedeutende Rolle in der Erzeugung von Raumwärme einnehmen.“

2,7 3,2

5 „Quartiere werden bis 2030 das wesentliche Versorgungskonzept im urbanen Raum sein.“

2,8 2,9

Im Cluster Anbieter stechen die Vorwärtsintegration der Hersteller und die Spezialisierung des Handwerks, im Cluster Endkunden digitale Plattformen hervor

Detailauswertung Hypothesen (2/2)

Anbieter

6 „Hersteller werden sich zunehmend vorwärts integrieren und bis 2030 einen Großteil der Dienstleistungen vom Handwerk übernehmen.“

3,1 3,4

7 „Großhändler werden sich bis 2030 zunehmend rückwärts integrieren und eigene Produkte anbieten.“

2,8 2,6

8 „Aufgrund höherer Komplexität von Lösungen wird sich das Handwerk bis 2030 spezialisieren müssen und daher sein Lösungsportfolio zunehmend in Energielösungen und Sanitär aufteilen.“

3,3 3,0

9 „Absätze von Energielösungen über EVU werden sich bis 2030 radikal erhöhen und es werden viele neue strategische Partnerschaften zwischen Marktteilnehmern und EVU entstehen.“

2,7 3,1

Endkunden

10 „Endkunden werden sich bis 2030 primär für Komplettpakete von Strom-, Wärme- und Mobilitätslösungen entscheiden.“

2,4 3,8

11 „Öffentliche Kunden werden bis 2025 massive Investitionen zur Senkung ihrer CO₂-Emissionen vornehmen und sich zu einer besonders attraktiven Kundengruppe entwickeln.“

2,9 2,9

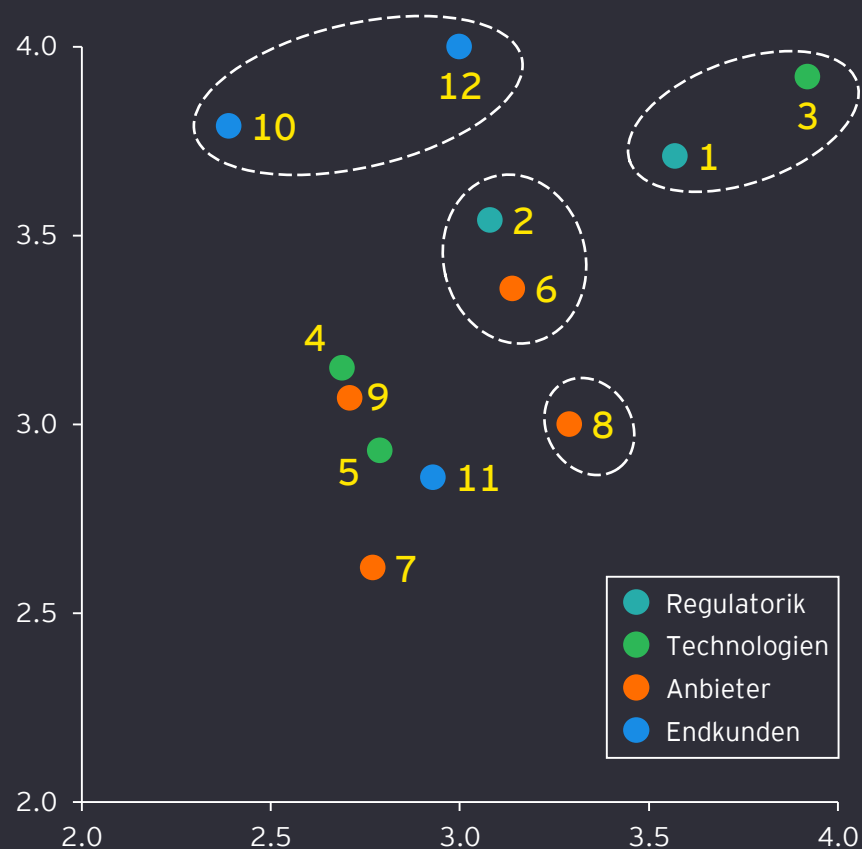
12 „Digitale Plattformen werden bis 2025 durch maximale Transparenz, Online-Communities und Möglichkeiten zum Produktkauf den Entscheidungsprozess von Endkunden maßgeblich beeinflussen.“

3,0 4,0

Im Vergleich aller Hypothesen werden die Wärmepumpe, die Sanierungswelle sowie digitale Plattformen und Komplettlösungen als „Game Changer“ gesehen

Auswertung der Hypothesen

Auswirkungen



Hypothesen

1. Sanierungswelle
2. Sozialisierung
3. Wärmepumpe
4. Wasserstoff
5. Quartiere
6. Vorwärtsintegration Hersteller
7. Rückwärtsintegration Großhandel
8. Spezialisierung Handwerker
9. Absatzwachstum Energieversorger
10. Komplettlösungen
11. Öffentliche Hand
12. Digitale Plattformen

Wahrscheinlichkeit

Erläuterungen

- ▶ Die Zunahme der Bedeutung der Wärmepumpe (3) und das Entstehen einer Sanierungswelle (1) sehen die Studienteilnehmer als wahrscheinlich und mit hohen Marktauswirkungen an
- ▶ Der Nachfrage von Plattformen (12) und Komplettlösungen (10) wird die höchste Auswirkung zugesprochen, der Eintritt ist aber unwahrscheinlicher
- ▶ Die Kostensozialisierung (2) und die Vorwärtsintegration der Hersteller (6) sind hinsichtlich Auswirkungen und Wahrscheinlichkeit im oberen Mittelfeld
- ▶ Die Spezialisierung des Handwerks (8) gilt als sehr wahrscheinlich, wird jedoch nur geringen Markteinfluss haben

Staatliches Einwirken wird zu einer Sanierungswelle und einer Veränderung des Handwerks führen

Klimaziele ohne staatliches Einwirken nicht erreichbar



- ▶ Das Gros glaubt an ein massives Einwirken, da die Ziele ansonsten nicht erreichbar sind
- ▶ Andere Länder machen es vor (z. B. Niederlande), zusätzlich entsteht Druck auf europäischer Ebene

Keine Lorbeeren für weniger Ökonomie und mehr Ökologie



- ▶ Kunden beziehen immer auch grüne Lösungen in den Vergleich mit ein
- ▶ Als Vermieter sehen sie derzeit aber häufig keine Vorteile und ernten keine Lorbeeren von Mietern für zusätzliche Investitionen

Sicht der Endkunden

Privatwirtschaft als wesentlicher Treiber für Dekarbonisierung



- ▶ Die Sanierungswelle sehen fast alle Teilnehmer durch privatwirtschaftliche Unternehmen getrieben

Enablement des Handwerks als Großbaustelle der Branche



- ▶ Viele sehen, dass die Politik den Engpass im Handwerk nicht vollständig erkannt hat
- ▶ Deshalb packen viele Teilnehmer das Thema selbst an und es entstehen u. a. Plug-and-Play-Lösungen für effizientere Montage sowie digitale Support-Tools



Regulatorik



Technologien



Anbieter



Endkunden

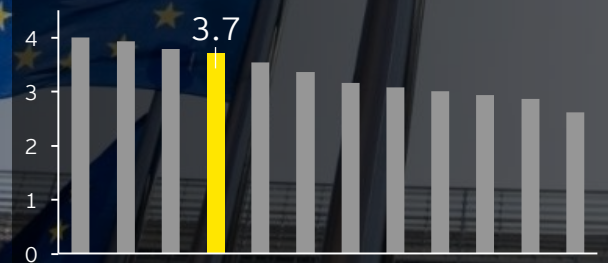
Hypothese 1:

„Durch noch stärkeres regulatorisches Einwirken wird bis 2030 eine Sanierungswelle in Deutschland entstehen.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



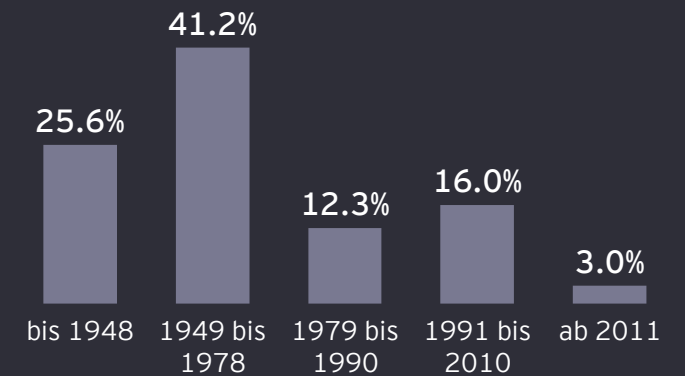
Der größte Hebel für Energieeinsparungen liegt im Gebäudebestand und muss daher über zunehmende Sanierungsmaßnahmen angegangen werden

Sanierungsrate im Wohngebäudebestand Deutschlands

Deep Dive (nicht Teil der Befragung)



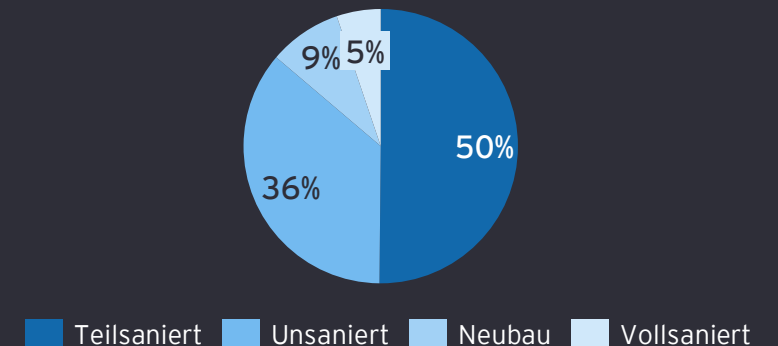
Baujahr der Wohngebäude



Erläuterungen

- ▶ Bereits 2010 wurde das Ziel einer Sanierungsrate von 2 % bis 2020 ausgegeben
- ▶ Derzeit keine einheitliche Definition und Erfassung der Sanierungsrate
- ▶ Potenzial für Sanierungen in Deutschland sehr hoch, da derzeit über 85 % der Wohngebäude entweder nur teil- oder sogar unsaniert sind
- ▶ Zwei Drittel aller Wohngebäude wurden vor 1979 und damit noch vor der ersten Wärmeschutzverordnung erbaut

Sanierungsstand der Wohngebäude



¹ Zur Erreichung der anvisierten Klimaziele
Quellen: dena, Destatis, Umweltbundesamt

Die Sozialisierung ist unvertretbar, aber aufgrund politischen Handlungsdrucks nicht ausgeschlossen

Förderquote von grünen Lösungen schon am oberen Ende

- ▶ Viele sehen die Förderquoten bereits heute auf einem hohen Niveau
- ▶ Dementsprechend erwarten viele der Teilnehmer völlig neue Instrumente

„Die Menschen möchten grüner leben, aber nicht mehr bezahlen.“

Sicht der Endkunden

Sozialisierung der Dekarbonisierung nicht vertretbar

- ▶ Keiner der Teilnehmer hält eine Sozialisierung wie beim EEG für vertretbar
- ▶ Die Haushaltsbelastung wird als zu groß und die Partizipation an Vorteilen von Maßnahmen als zu ungleich empfunden

Handlungsdruck der Politik für radikale Maßnahmen groß

- ▶ Viele erwarten aufgrund des fehlenden Ausblicks auf hohe CO₂-Preise bis 2030 neue radikale Maßnahmen der Politik
- ▶ Ob Förderungen, Verpflichtungen oder Verbote folgen, ist für viele nicht absehbar



Regulatorik



Technologien



Anbieter

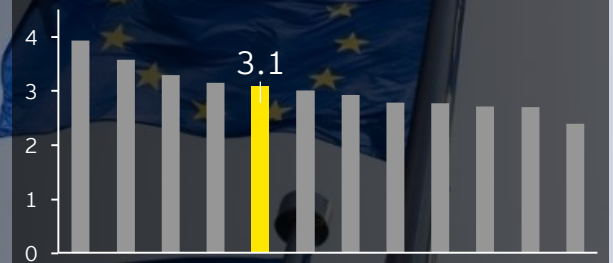


Endkunden

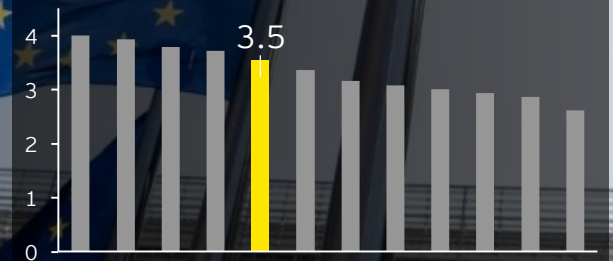
Hypothese 2:

„Umfangreiche Investitions- und Betriebskostenentlastungen von zukunftsweisenden Technologien und Versorgungskonzepten werden bis 2030 über neue Förderinstrumente vollständig sozialisiert.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



Hypothese 3:

„Die bedeutendste Technologie in der Wärme wird bis 2030 die Wärmepumpe sein.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



Die Wärmepumpe wird sowohl im Neu- als auch im Altbau die Schlüsseltechnologie bis 2030 sein

Wärmepumpe zweifelsohne die Schlüsseltechnologie im Neubau



- ▶ Keiner hat Zweifel an der zukünftigen Rolle der Wärmepumpe im Neubau
- ▶ Kritischer sehen einige dagegen den Einsatz der Technologie im Bestand

Chancen im Bestand nur mit Hybridlösungen



- ▶ Die Kombination von Gasgeräten und Wärmepumpen (Hybridlösungen) bietet Chancen auch im Bestand
- ▶ Gleichzeitig bezeichnen einige Teilnehmer diese Lösungen als „Brückentechnologie“

Heute im Neubau noch zu schlechte Rahmenbedingungen



- ▶ Aktuelle CO₂-Preise sind noch zu niedrig für den Durchbruch der Wärmepumpe

Rosige Zukunft in der Raumwärme



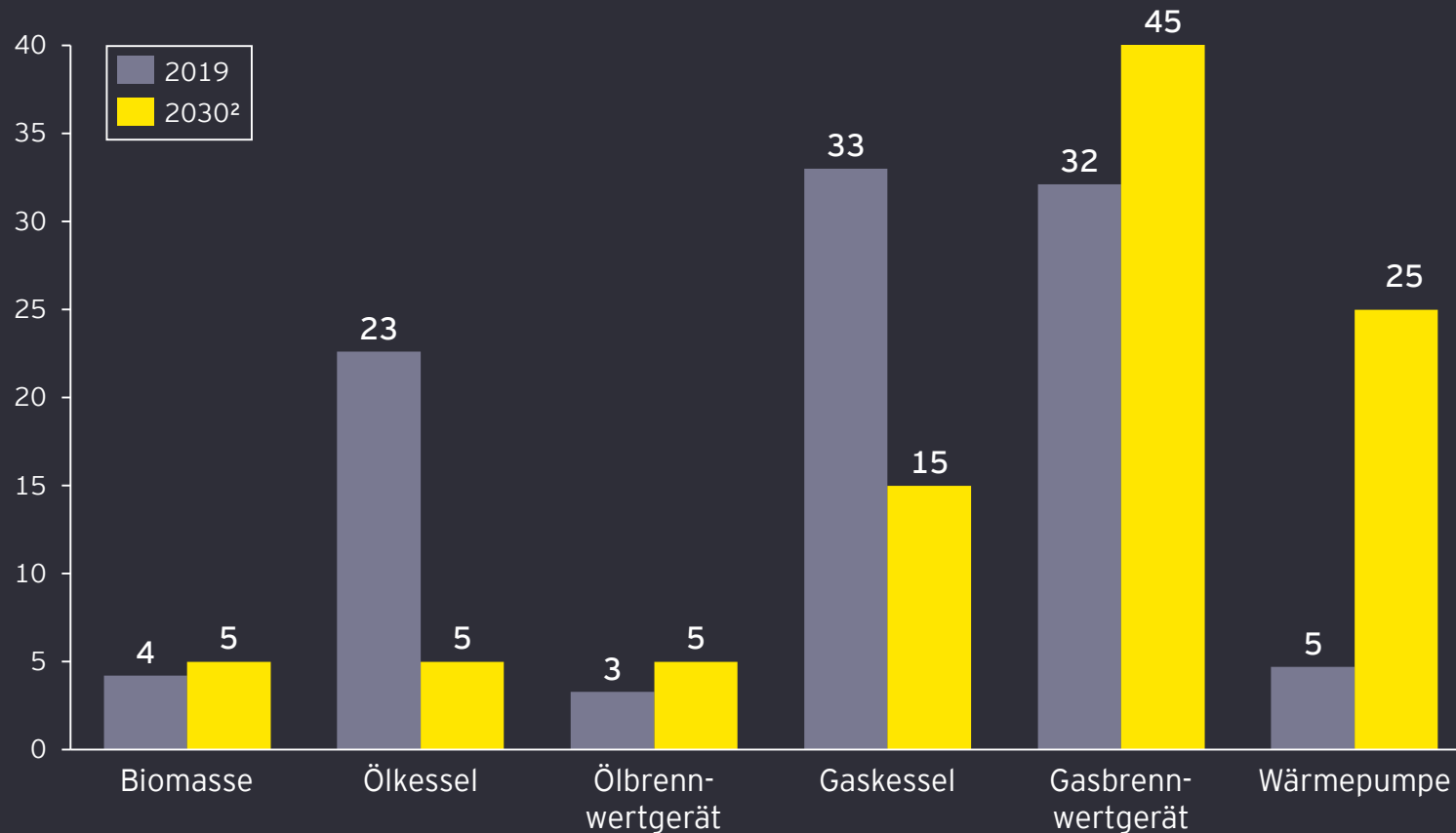
- ▶ Aktuelle Besitzer sind mit der Technologie zufrieden und sehen gute Zukunftschancen
- ▶ Die Herkunft des Stroms interessiert kaum einen Kunden

Sicht der Endkunden

Die Marktanteile von Wärmeerzeugungstechnologien werden sich durch Eingriffe der Politik stark verschieben und die Wärmepumpe begünstigen

Heizungsanlagen nach Technologien in Deutschland in Prozent¹

Deep Dive (nicht Teil der Befragung)



Erläuterungen

- ▶ Einschränkungen von konventionellen Technologien durch die Politik führen in Kombination mit Fördermitteln zu einem umfangreichen Austausch von Öl- und Gaskesseln
- ▶ Brennwertgeräte auf Öl- und Gasbasis sowie Biomasseanlagen werden geringfügig weiter wachsen
- ▶ Hauptteil des Kesselaustauschs geht zugunsten der Wärmepumpe
- ▶ Perspektivisch werden sich auch im Bestand Hybridwärmepumpen ohne Gas und mit E-Heizstab durchsetzen

¹ Wohn- und Nicht-Wohngebäude
Quellen: BDH, EY

² Prognose



Regulatorik



Technologien



Anbieter



Endkunden

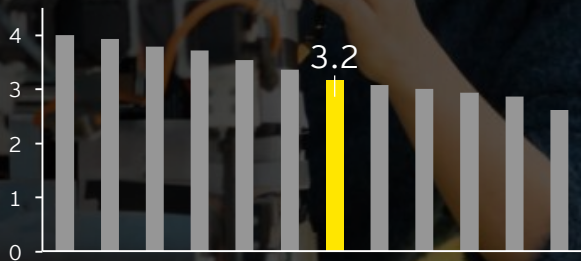
Hypothese 4:

„Wasserstoff wird bis 2040 eine bedeutende Rolle in der Erzeugung von Raumwärme einnehmen.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



Die Wasserstoffknappheit verhindert eine hohe Relevanz des Brennstoffs bei dezentraler Wärme

Gespaltenes Meinungsbild zur Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit



- ▶ Eine Hälfte sieht Wasserstoff als einzige Lösung zur Dekarbonisierung des Bestands
- ▶ Aufgrund der hohen Effizienzverluste bei der Wasserstoffumwandlung sehen andere die Wärmepumpe als gesetzt

Bequemer Weg für fast alle Marktteilnehmer



- ▶ Hersteller und Großhändler mit Fokus auf Gasgeräten sehen Vorteile aufgrund der geringen Veränderungen ihrer Produkte
- ▶ Auch für das Handwerk wird der geringe Schulungsbedarf positiv eingeschätzt

Dekarbonisierung der Industrie nur mit grünem Wasserstoff



- ▶ Alternativen zur Dekarbonisierung in der Prozesswärme sehen die Teilnehmer nicht
- ▶ Sie erwarten eine Knappheit von Wasserstoff und daher eine Fokussierung auf die Prozesswärme

Zu komplexe Infrastruktur und damit hoffnungslos



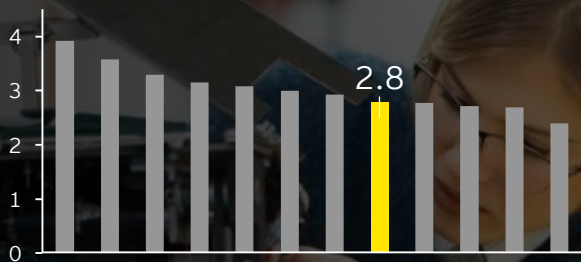
- ▶ Kunden haben bisher zu wenig Erfolge in der Anwendung von Technologien in verschiedenen Sektoren wahrgenommen
- ▶ Beim Aufbau einer neuen Infrastruktur befürchten sie zudem hohe Zusatzkosten

Sicht der Endkunden

Hypothese 5:

„Quartiere werden bis 2030 das wesentliche Versorgungskonzept im urbanen Raum sein.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



Neue Quartiere mit innovativen Lösungen werden eine untergeordnete Rolle im Gesamtmarkt spielen

Nicht wesentlich, aber wichtig im urbanen Raum

- ▶ Chancen für Quartierslösungen werden nur im Neubau gesehen
- ▶ Aufgrund der geringen Anzahl neuer Quartiere wird die Auswirkung auf den Gesamtmarkt nur mittelmäßig gesehen

Treiber für Nachfrage nach Systemanbietern

- ▶ Die hohe Komplexität von Quartieren führt nach Einschätzung vieler Teilnehmer zu einem hohen Systemintegrationsbedarf
- ▶ Systemanbietern werden damit hohe Chancen zugesprochen

Partnerschaften als Erfolgsfaktor für Produkthersteller

- ▶ Produkthersteller sehen Erfolgchancen nur in strategischen Partnerschaften mit anderen Marktteilnehmern
- ▶ Dies führt ihrer Meinung nach zukünftig zu einem veränderten Vertriebsansatz

Wunsch nach Autarkie im Widerspruch zum Konzept

- ▶ Kunden sehen die Zukunft in energieautarken Versorgungskonzepten
- ▶ Abhängigkeiten von Dritten werden insbesondere aufgrund erwarteter Preissteigerungen kritisch gesehen

Sicht der Endkunden

Hersteller werden ihre Nähe zum Endkunden über zusätzliche Services stark ausbauen

Unumgänglich für Wachstum und Dekarbonisierung



- ▶ Hersteller und Startups sehen die Übernahme von Services als unausweichlich und sinnvoll an, um Engpässe zu reduzieren
- ▶ Großhändler und Verbände halten dies für eher unwahrscheinlich

Hersteller selbstredend die Treiber des Zukunftsmarktes



- ▶ Kunden glauben, dass Hersteller mit ihren Kompetenzen und ihrer Finanzkraft den zukünftigen Markt führend prägen werden
- ▶ Aufgrund der Technologiehoheit wird der Hersteller als Innovationstreiber gesehen

Sicht der Endkunden

Ausgewählte Leistungen im Fokus



- ▶ Die Hersteller fokussieren die Übernahme von Leistungen, bei denen das Handwerk bereits heute starke Engpässe aufweist
- ▶ Ein Wettbewerb mit dem Handwerk wird von den meisten nicht angestrebt

Integration von Betrieben eine große Herausforderung



- ▶ Die Integration von Handwerksbetrieben nach Übernahmen wäre aus Sicht vieler Hersteller eher schwierig



Regulatorik



Technologien



Anbieter

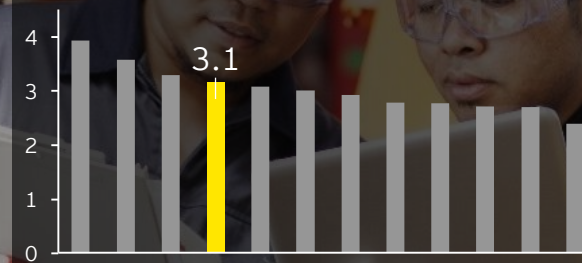


Endkunden

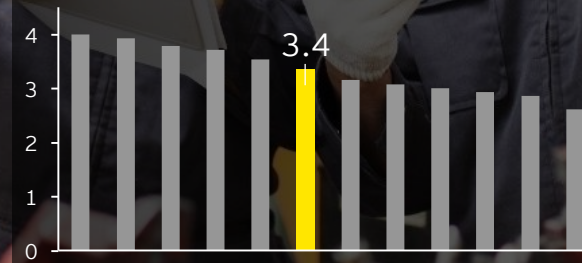
Hypothese 6:

„Hersteller werden sich zunehmend vorwärts integrieren und bis 2030 einen Großteil der Dienstleistungen vom Handwerk übernehmen.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung

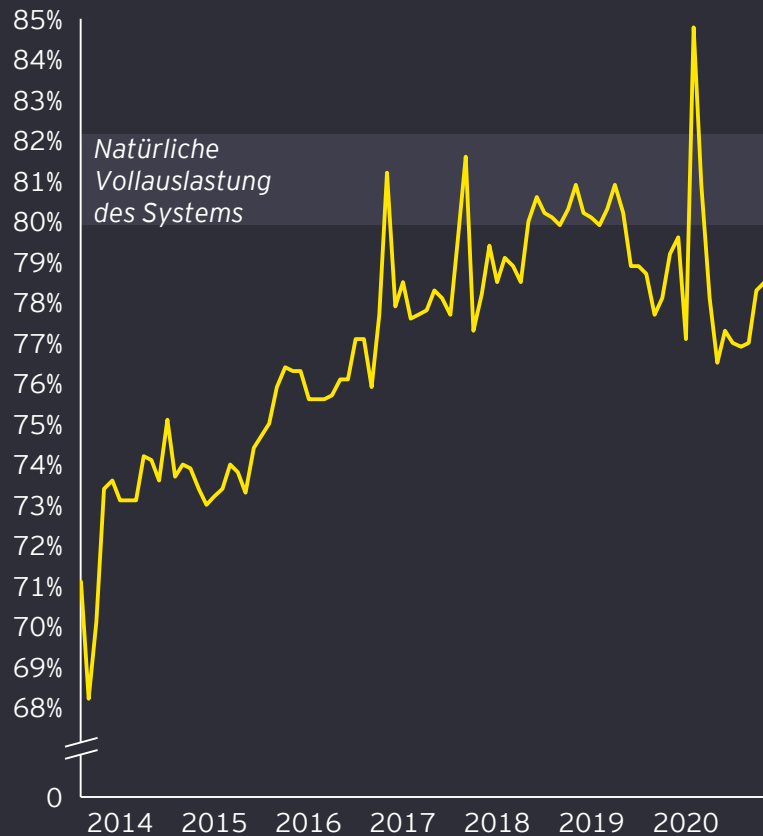


Eine zentrale Herausforderung für die Dekarbonisierung wird die Steigerung der Kapazitäten im Handwerk sein

Indikatoren für Kapazitätsengpässe im Handwerk

Deep Dive (nicht Teil der Befragung)

Kapazitätsauslastung im Hochbau



Veränderungen seit 2015

+41%

Anstieg des Auftragsbestands

+6%

Zuwachs an Beschäftigten

+6%

Zuwachs der Produktivität

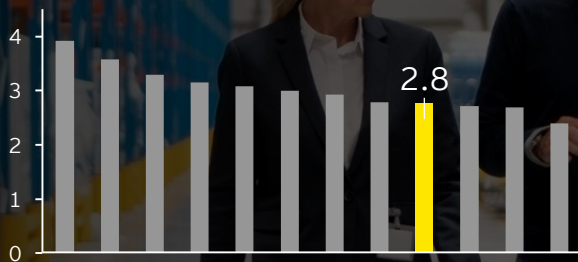
Erläuterungen

- ▶ Eine kontinuierlich hohe Nachfrage führt zu einem Zuwachs des Auftragsbestands auf über 4 Monate
- ▶ Die Zahl der Auszubildenden im Baugewerbe sinkt kontinuierlich und kann nur durch ausländische Arbeitskräfte kompensiert werden
- ▶ Eine Produktivitätssteigerung erfolgt in erster Linie durch neue Fertigungsmethoden wie z. B. Bau von Fertighäusern
- ▶ Trotz Entspannung durch die COVID-19-Pandemie wird das Baugewerbe auch mittelfristig auf dem Niveau der natürlichen Vollaustattung bleiben

Hypothese 7:

„Großhändler werden sich bis 2030 zunehmend rückwärts integrieren und eigene Produkte anbieten.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



Großhändler werden insgesamt weiter an Bedeutung verlieren und nur wenige werden deutlich wachsen

Nur wenige Großhändler mit ganz neuen Strategien



- ▶ Viele Befragte sehen den Großhandel weiter in seiner klassischen Rolle
- ▶ Nur wenige Großhändler werden als Innovatoren gesehen, die neben Sanitär auch eine Rückwärtsintegration für Energielösungen erfolgreich umsetzen

In Zukunft noch mehr zweistufiger Vertrieb



- ▶ Viele Hersteller erwarten, dass der Vertrieb in Zukunft noch stärker zweistufig wird
- ▶ Aus Sicht der Großhändler wird dies nur für besonders große Hersteller relevant

Hohe Komplexität ein großes Hindernis



- ▶ Hürden für die Rückwärtsintegration werden zum einen in Haftungsfragen im Kontext des Produktgesetzes gesehen
- ▶ Weiterhin sei eine hohe Kompetenz für den Vertrieb der Erzeugungsanlagen notwendig

Kein direkter Kundenkontakt, nur im Bereich Sanitär



- ▶ Aufgrund des fehlenden direkten Kontaktes im Kontext von Energielösungen sehen Kunden den Großhändler nicht als Treiber für zukünftige Entwicklungen

Sicht der Endkunden

Vor allem Komplettangebote von Online-Anbietern und der Direktvertrieb durch Hersteller gewinnen Marktanteile

Veränderung der Bedeutung einzelner Vertriebskanäle

Deep Dive (nicht Teil der Befragung)

Online-Anbieter

Expansion und Innovation - hohe Transparenz und zunehmend End-to-End-Lösungen

Do it yourself

Stagnation des Geschäftsmodells; eventuell leichtes Wachstum getrieben durch Online-Kanäle

Direkt vom Hersteller

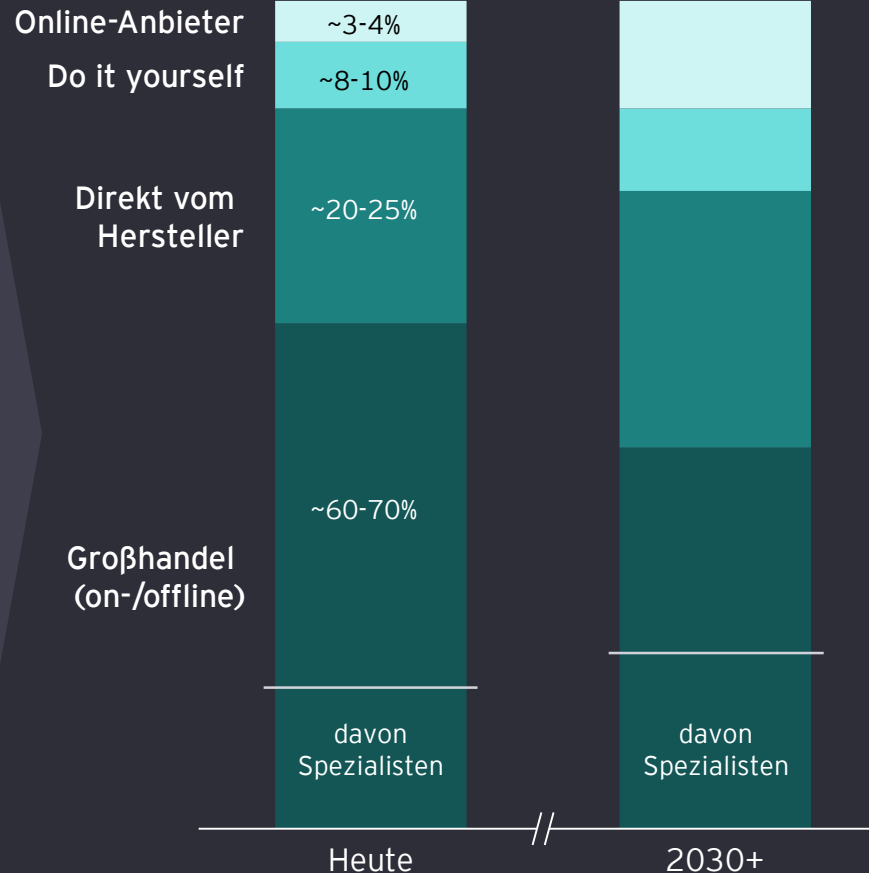
Stärkung des direkten Endkundenzugangs, zunehmende Übernahme von Services

Allgemeiner Großhandel

Abnehmende Bedeutung wegen eher unklaren Leistungsversprechens und geringer Differenzierung

Spezialisierter Großhandel

Relativ stabile Bedeutung durch hohe Servicegrade und steigende Wertschöpfung (z. B. Konfektion)



Starker Zuwachs getrieben durch innovative und integrierte Online-Anbieter



Stagnation bei Fachhandwerkern - Nutzung höchstens als Alternative



Wachsende (digitale) Möglichkeiten des Direktvertriebs von Herstellern¹



Insgesamt sinkende Marktanteile des Großhandels - Marktanteilsgewinne bei Spezialisten

¹ Kalkül für Kanalkonflikte ändert sich aufgrund des abnehmenden Einflusses von Handel und Installateuren

Quellen: EY-Parthenon

Das Handwerk wird sich bis 2030 in Energie- und Sanitärspezialisten aufteilen

Spezialisierung unausweichlich aufgrund steigender Komplexität



- ▶ Die Elektrifizierung der Wärme führt nach Meinung der Teilnehmer zu komplexen Bündelprodukten (z. B. PV und Speicher)
- ▶ Die meisten Heizungsbauer konnten diese Vielfalt aber bisher nicht abdecken

Volles Vertrauen in ortsansässige Handwerker



- ▶ Die Interviewten gehen davon aus, dass das Handwerk weiter zentraler Ansprechpartner für den Kunden sein wird
- ▶ Es wird erwartet, dass sich das Handwerk auf die Lösungskomplexität spezialisiert

Sicht der Endkunden

Spezialisierung keine Lösung für Engpassproblematik

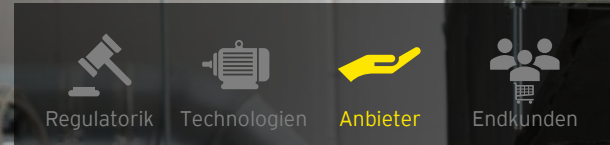


- ▶ Die Branche arbeite zwar am Aufbau von Kapazitäten, die jedoch bei dem erwarteten Nachfragehochlauf nicht als ausreichend eingeschätzt werden
- ▶ Weiterhin arbeite man an der Hebung von Prozesseffizienzen durch Digitalisierung

Höhere Gesamtproduktivität durch Handwerkernetzwerke



- ▶ Teilnehmer halten Handwerkernetzwerke für einen wichtigen Baustein der Branche, um die Produktivität zu steigern und die Spezialisierung zu unterstützen



Hypothese 8:

„Aufgrund höherer Komplexität von Lösungen wird sich das Handwerk bis 2030 spezialisieren müssen und daher sein Lösungsportfolio zunehmend in Energielösungen und Sanitär aufteilen.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



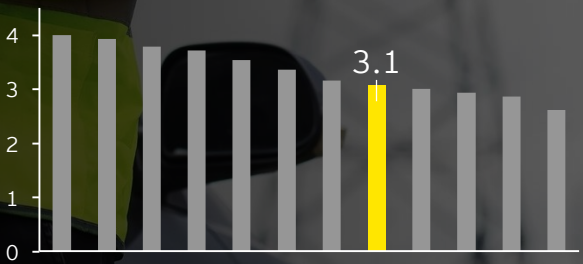
Hypothese 9:

„Absätze von Energielösungen über Energieversorger werden sich bis 2030 radikal erhöhen und es werden viele neue strategische Partnerschaften zwischen Marktteilnehmern und Energieversorgern entstehen.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



Der Versorger ist Anker für Partnerschaften, wird jedoch keine Führungsrolle im Markt einnehmen

Energieversorger kein radikaler Treiber für den Markt

- ▶ Die Befragten erwarten insgesamt moderate Auswirkungen auf den Markt und eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit
- ▶ Auffällig ist, dass internationale Hersteller, aber auch Verbände eine hohe Wahrscheinlichkeiten sehen

Partnerschaften wesentlich, aber für Wachstum nicht genug

- ▶ Viele Befragte sehen Partnerschaften als wesentlich an, erwarten jedoch Schwierigkeiten an der Schnittstelle zum Handwerk
- ▶ Partnerschaften seien aber keine Garantie für radikales Wachstum

Nur Verbände wirklich optimistisch

- ▶ Insbesondere die Verbände sehen eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit
- ▶ Der Rest der Teilnehmer sieht jedoch Schwierigkeiten an den Schnittstellen zu Herstellern, Handwerkern und Endkunden

Große Erwartungen an den Energieversorger

- ▶ Einige Endkunden denken, dass Versorger künftig die Treiber des Marktes sein können
- ▶ Energieversorger könnten ihre aktuelle Transformation für sich nutzen und ihre Angebote um Energielösungen erweitern

Sicht der Endkunden

Die Nachfrage von Komplettpaketen würde den Markt verändern, jedoch fehlen überzeugte Kunden

Hoher Respekt der Hersteller vor der Kundennachfrage



- ▶ Zwar halten Hersteller das Eintreten der Hypothese für am unwahrscheinlichsten, doch befürchten sie starke Auswirkungen
- ▶ Insbesondere Anbieter ohne vollständiges Lösungsspektrum würden betroffen sein

Von Einzellösungen zu „Alles aus einer Hand“



- ▶ Aus Endkundensicht liegt das Potenzial zur Innovation vor allem im Zusammenspiel der Lösungen und Finanzierungsmodelle
- ▶ Komplettanbieter mit erweiterten Services werden ihrer Meinung nach gewinnen

Sicht der Endkunden

Im Neubau zwar relevant, aber selbst dort nicht dominant



- ▶ Aus Herstellersicht ist die Nachfrage nach Komplettpaketen nur im Neubau relevant
- ▶ Ebenso wird vermutet, dass der eher ökonomisch getriebene Endkunde häufig nicht mehr machen wird als notwendig

Keine optimalen Voraussetzungen für die Umsetzung



- ▶ Einige meinen, dass die Kompetenz des Handwerks derzeit noch nicht voll für einen Umstieg auf Komplettpakete ausreicht
- ▶ Außerdem hemmt der geringe politische Druck Nachfrage und Angebot



Regulatorik



Technologien



Anbieter

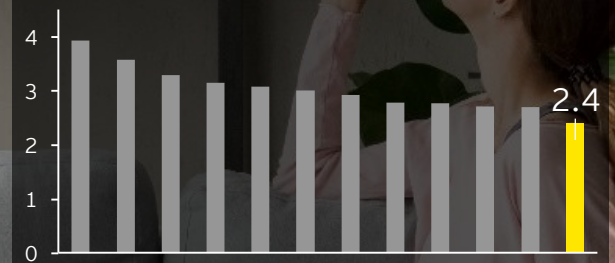


Endkunden

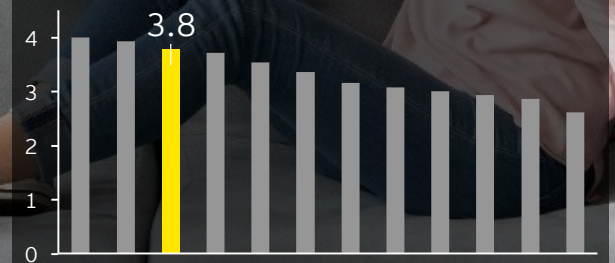
Hypothese 10:

„Endkunden werden sich bis 2030 primär für Komplettpakete von Strom-, Wärme- und Mobilitätslösungen entscheiden.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



Die öffentliche Hand wird Vorbild für den Markt, aber nicht maßgeblicher Treiber für Wachstum

Für alle vorstellbar, aber alles zu seiner Zeit



- ▶ Die Wahrscheinlichkeit wird von allen Teilnehmern im Mittelfeld gesehen
- ▶ Kritisch wird hingegen die Machbarkeit bis 2025 gesehen und stattdessen 2030 als realistischer eingeschätzt

Nur kleine Kundengruppe für den Markt



- ▶ Die Mehrheit der Anbieter sieht geringes Potenzial in den öffentlichen Kunden, da der Anteil am Gesamtumsatz zu klein ist

Regulatorik als Treiber für massive Investitionen



- ▶ Viele Befragte sehen insbesondere den Green Deal der EU als Treiber
- ▶ Außerdem wird die öffentliche Hand wahrscheinlich ihre Vorbildfunktion nach dem Gebäudeenergiegesetz erfüllen

Nicht Teil der explorativen Kundeninterviews

Sicht der Endkunden



Regulatorik



Technologien



Anbieter

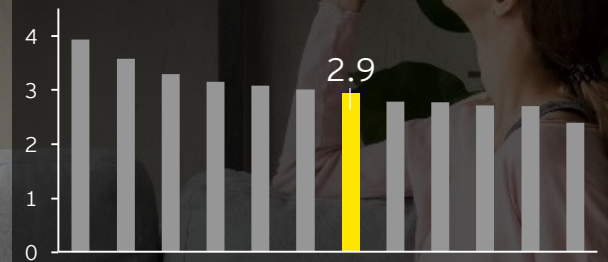


Endkunden

Hypothese 11:

„Öffentliche Kunden werden bis 2025 massive Investitionen zur Senkung ihrer CO₂-Emissionen vornehmen und sich zu einer besonders attraktiven Kundengruppe entwickeln.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



Digitale Plattformen werden den gesamten Markt, jedoch erst nach 2025, auf den Kopf stellen

Nur eine Frage des Betrachtungszeitraums



- ▶ Nahezu alle Befragten rechnen mit enormen Auswirkungen durch Plattformen und vergeben die höchste Gesamtbewertung
- ▶ Noch realistischer wird jedoch ein Eintreten bis zum Jahr 2030 gesehen

Wunsch nach Transparenz und Neutralität in der Beratung



- ▶ Ein großer Schmerzpunkt für Kunden ist das Fehlen umfangreicher, neutraler Informationsquellen zur Beratung
- ▶ Weiterhin wäre für sie eine ganzheitliche und übergreifende Beratung hilfreich

Sicht der Endkunden

Massive Auswirkungen auf Vertrieb und Marktanteile



- ▶ Viele sehen die Beeinflussung des Entscheidungsprozesses des Kunden als unmittelbare Bedrohung für das eigene Geschäft
- ▶ Gleichzeitig nähme somit die Steuerbarkeit des Vertriebs bzw. des Absatzes ab

Handwerk als Bottleneck für die erfolgreiche Durchdringung



- ▶ Einige der Befragten sehen ein großes Hemmnis beim Handwerker, der sich auf diese Plattformen einlassen müsste
- ▶ Wichtig sei daher zunächst eine Stärkung der Affinität des Handwerks zur Digitalisierung



Regulatorik



Technologien



Anbieter

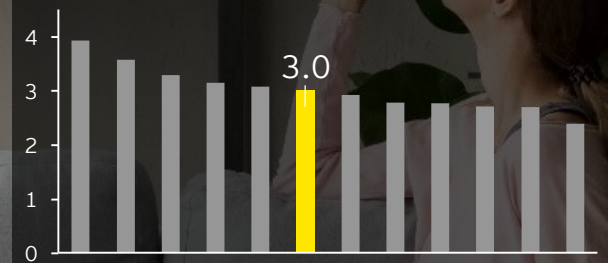


Endkunden

Hypothese 12:

„Digitale Plattformen werden bis 2025 durch maximale Transparenz, Online-Communities und Möglichkeiten zum Produktkauf den Entscheidungsprozess von Endkunden maßgeblich beeinflussen.“

Wahrscheinlichkeit



Auswirkung



Hersteller und Großhändler verfolgen Strategien für die Transformation bis 2030, die vier wesentliche Schwerpunkte umfassen

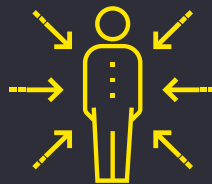
Strategische Schwerpunkte der Hersteller und des Großhandels

Neue Lösungen für Handwerker



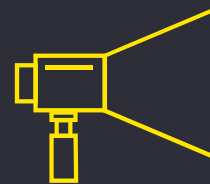
... um die Umsetzung weiter zu optimieren und mögliche Engpässe zu reduzieren

Neue Technologien und Lösungen für Endkunden



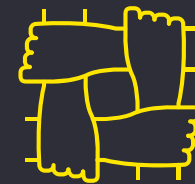
... um den veränderten Bedürfnissen nach Digitalisierung und Nachhaltigkeit gerecht zu werden

Neue und digitale Vertriebskanäle



... um neue und bestehende Endkunden noch besser ansprechen zu können

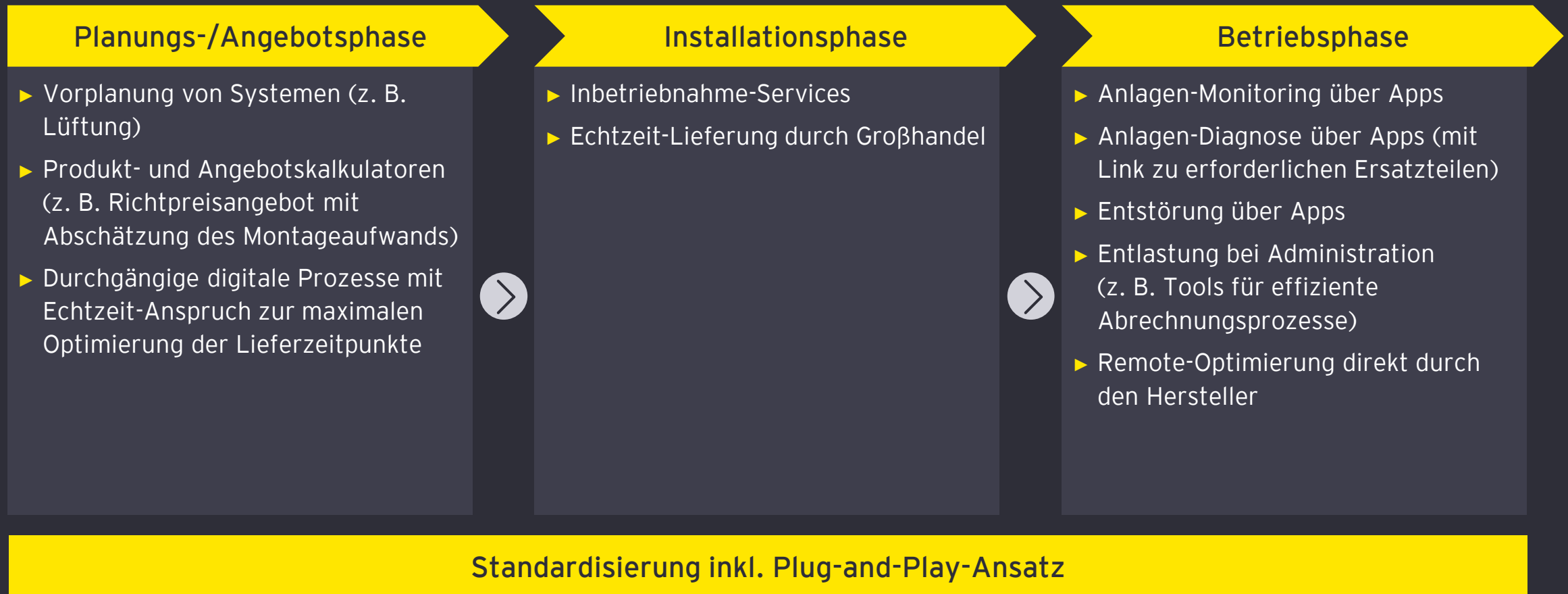
Neue strategische Partnerschaften



... um Effizienzen in der Entwicklung und Umsetzung von Projekten zu heben und Innovationen voranzutreiben

Anbieter wollen den Handwerker entlang der Wertschöpfungskette mit digital gestützten Lösungen im Alltag weiter entlasten

Lösungen für Handwerker



Für Endkunden werden neue Erzeugungs- und Speicherlösungen sowie zusätzliche Services und digitale Mehrwerte entwickelt und angeboten

Lösungen/Technologien für Endkunden



Erzeugungs- und Speichertechnologien

- ▶ Hybridwärmepumpen, PV, Strom- und Wärmespeicher
- ▶ Heizen/Kühlen über Lüftung im Hocheffizienz-/Passivhaus
- ▶ Intensivierung kontrollierter Raumlüftung im Neubau
- ▶ Zunehmende Klimatisierung von Gebäuden
- ▶ Durchlaufwarmwassererhitzung statt Speicher

Services und Mehrwerte

- ▶ Integrierte Serviceleistungen (z. B. Wartung)
- ▶ Energiedienstleistungen im Gewerbekundenbereich
- ▶ Komplettpakete (inkl. Ladesäulen)

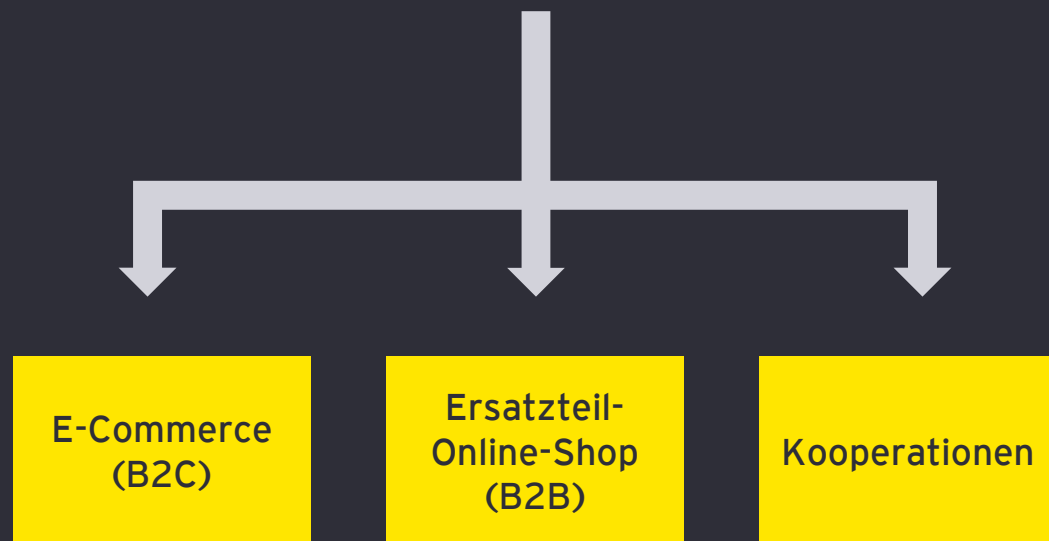
Digitale Lösungen

- ▶ Apps zum Monitoring und zur Bedienung
- ▶ Energiemanagement (Interoperabilität)

Für das Go-to-Market werden neue Vertriebskanäle und strategische Partnerschaften ausgebaut

Neue Vertriebskanäle und strategische Partnerschaften

Neue Vertriebskanäle



Strategische Partnerschaften

Startups

Insourcing und Zusammenarbeit mit agilen, technologiebasierten Startups (z. B. beim Energiemanagement)



Handwerker

Kooperation über Plattformen

Energieversorger

Kooperation, z. B. über Contracting-Modelle

Kapitel 4

Vision 2030 und Erfolgsfaktoren

Abgeleitet aus EY-Marktbeobachtungen und den strategischen Dialogen zeichnen sich wesentliche Trends bis zum Jahr 2030 ab

Ausblick zu Markttrends bis 2030

Fokus: Wunsch nach Transparenz

- ▶ Übersicht zu Lösungen und Kosten
- ▶ Transparenz zu CO₂-Emissionen
- ▶ Finden geeigneter und beliebter Anbieter

Fokus: Systemintegration und Vernetzung

- ▶ Enabler für zunehmende Sektorkopplung
- ▶ Etablierung von Monitoring-/Analysefunktionen
- ▶ Verknüpfung von Verbraucher und Erzeuger

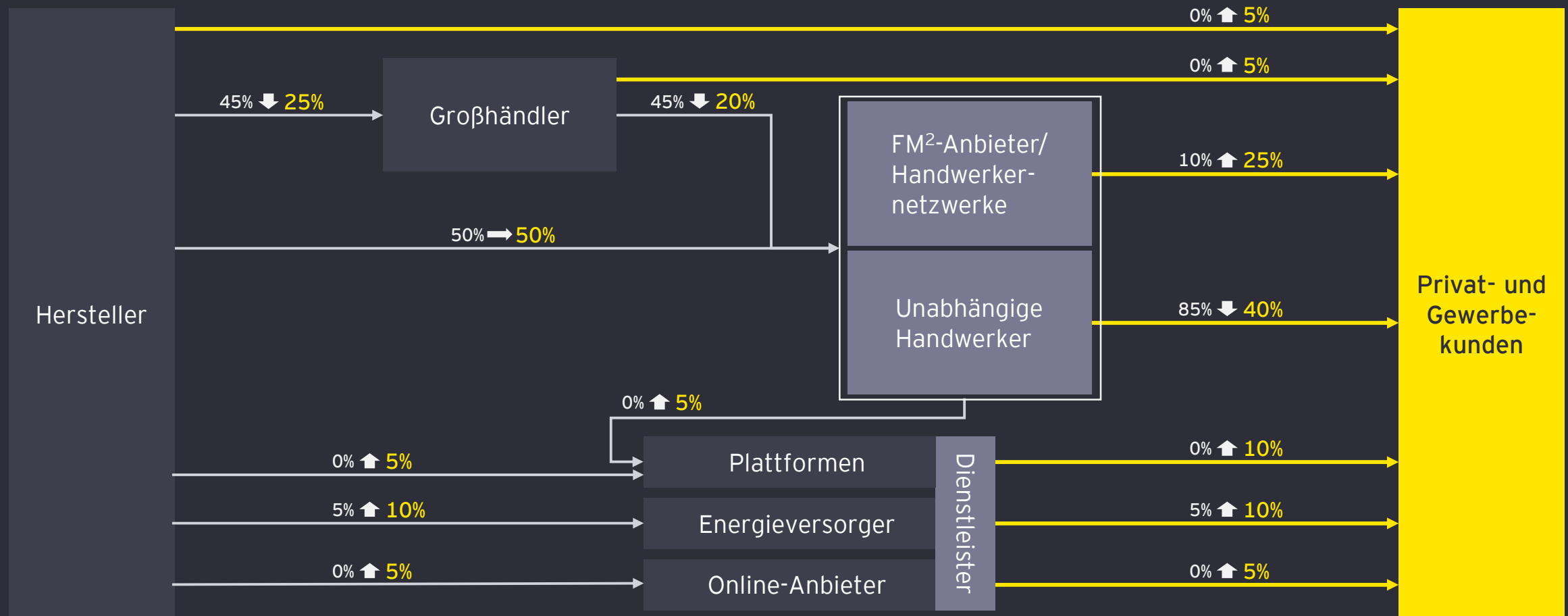
Fokus: Digitalisierung des Handwerks

- ▶ Effizienzsteigerung durch digitale Prozesse
- ▶ Fokussierung auf neue Technologien
- ▶ Enablement für neue Projektarten



Der Großhandel und auch das unabhängige Handwerk verlieren weiter an Bedeutung - Hersteller, Versorger und digitale Anbieter gewinnen Marktanteile

Zukunftsbild Go-to-Market 2030¹



XX % = Umsatzanteil heute YY % = Umsatzanteil 2030

¹ Exkl. Contracting und Industrieanlagen

² Facility Management

Zentrale strategische Paradigmen im Markt ändern sich und schaffen neue Herausforderungen wie auch Chancen für Anbieter

Neue strategische Paradigmen

| | Heute | | Zukunft |
|---------------------------------|------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------|
| Hersteller und Großhandel | Etablierte zwei- und dreistufige Vertriebswege | ➔ | Multi-Channel-Vertriebsmodelle |
| Alle Anbieter | Endkundenansprache hauptsächlich offline | ➔ | Vertriebs-/Kommunikationswege dominant online |
| Handwerk | Allrounder für Wärme- und Sanitärösungen | ➔ | Spezialisten für Energie- oder Sanitärösungen |
| Alle Anbieter | Öl- und gasbasierte Erzeugungstechnologien | ➔ | Grüne, strombasierte Erzeugungstechnologien |
| Hersteller und Energieversorger | Fokus auf Einzellösungen (Strom, Wärme, Kälte) | ➔ | Voll integrierte Lösungen inkl. Elektromobilität |
| Handwerker | Primär unabhängig | ➔ | Handwerkernetzwerke und Herstellerhandwerker |
| Energieversorger | Vereinzelt Angebot dezentraler Lösungen | ➔ | Flächendeckendes Angebot von Lösungen |
| Großhandel | Fokussierung auf Operational Excellence | ➔ | Digitalisierung und eigene Produkte (Sanitär) |

Um im Markt der Zukunft erfolgreich zu sein, sind verschiedene Erfolgsfaktoren aus den Bereichen Technologie, Kultur und Geschäftsmodell entscheidend

Erfolgsfaktoren

Technologie

Kultur

Geschäftsmodell

- 1** Ausbau der Fähigkeiten zur **technischen Vernetzung und Interoperabilität**, um eigene und externe Erzeugungsanlagen sowie Verbraucher zu verknüpfen und von der Sektorkopplung zu profitieren
- 2** Verwendung **kundenzentrierter und digitaler Prozesse**, um Projekte noch effizienter umzusetzen sowie mit Endkunden noch gezielter zu kommunizieren
- 3** **Stärkung der Kundenzentriertheit innerhalb der Organisation**, um noch gezielter auf die Bedürfnisse neuer wie auch bereits bestehender Endkunden einzugehen
- 4** **Förderung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft**, um die Entwicklung von neuen Services, Mehrwerten und Technologien voranzutreiben (auch in Verbindung mit Erfolgsfaktor 8)
- 5** **Stärkung der Agilität und Anpassungsfähigkeit**, um schnell auf zukünftige wettbewerbsbedingte und regulatorische Marktveränderungen zu reagieren
- 6** **Nutzung von Verbrauchs- und Systemdaten sowie Entwicklung von neuen Services und Produktbündeln**, um wiederkehrende Umsätze zu generieren
- 7** **Weiterentwicklung nachhaltiger Erzeugungslösungen mit neuen Mehrwerten**, um den Anforderungen des Kunden der Zukunft noch besser gerecht zu werden
- 8** **Ausbau von strategischen Partnerschaften und M&A-Aktivitäten**, um neue, digitale Geschäftsmodelle und Produkte schneller umzusetzen und zu skalieren

Ihre Ansprechpartner



Philipp Rubner
EY | Director | Energy & Resources

Mobil +49 160 939 28626
E-Mail philipp.rubner@de.ey.com



Dr. Björn Reineke
EY-Parthenon | Partner | Industrial Products/Bauwirtschaft

Mobil +49 160 939 16844
E-Mail bjoern.reineke@parthenon.ey.com



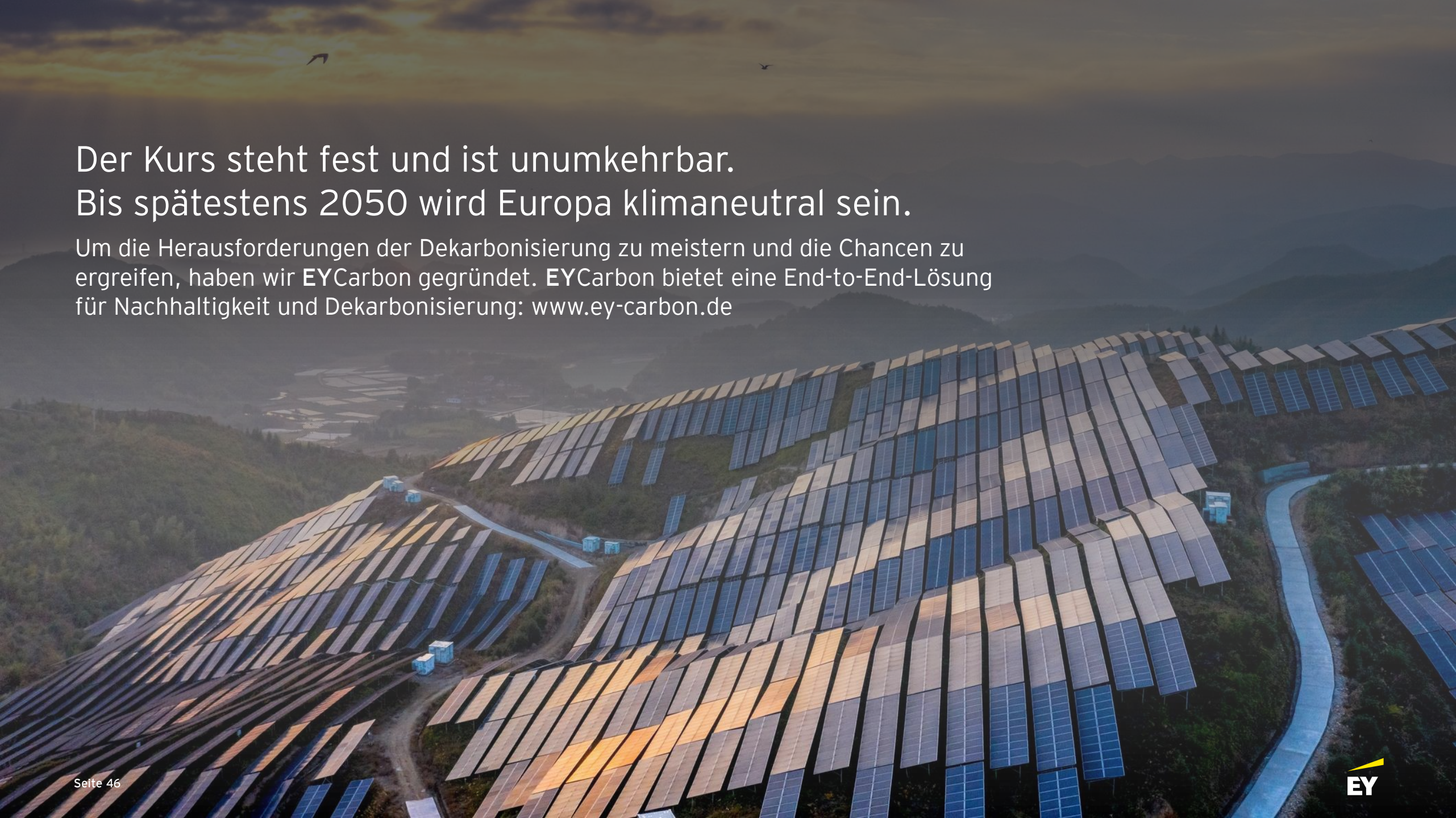
Dominik Schleicher
etventure | Principal | Bau, Immobilien, Energy

Mobil +49 174 2045528
E-Mail dominik.schleicher@etventure.com



Weitere Mitwirkende:

Michael Gochermann (EY), Hedda Gunnarson (EY), Ghali Bouzouba (EY), Benjamin Pflaum (etventure)

An aerial photograph of a vast solar farm installed on a rolling hillside. The solar panels are arranged in neat, parallel rows that follow the contours of the land. The scene is captured during the "golden hour" of sunset, with the sky transitioning from a deep orange near the horizon to a dark, overcast grey at the top. The solar panels reflect the warm light of the setting sun, creating a shimmering effect. In the background, a valley with some buildings and more hills is visible under the twilight sky. A few birds are seen flying in the upper part of the frame.

Der Kurs steht fest und ist unumkehrbar. Bis spätestens 2050 wird Europa klimaneutral sein.

Um die Herausforderungen der Dekarbonisierung zu meistern und die Chancen zu ergreifen, haben wir EYCarbon gegründet. EYCarbon bietet eine End-to-End-Lösung für Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung: www.ey-carbon.de

EY | Building a better working world

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitern und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

„EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Präsentation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten sammelt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

© 2021 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

TKA 2105-008
ED None

Diese Präsentation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

ey.com/de