

TDM DEKARBONISIERUNG GROSSER GEBÄUDEBESTÄNDE

# Kollaborationen machen stark

Die Dekarbonisierung großer Gebäudebestände muss kostengünstiger und schneller werden. Kooperationen und neue Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit ermöglichen substanzielle Verbesserungen. Ein Appell.

Von Dr. Martin Handschuh, Luis Stephan und Dr. Constantin Greiner

**G**eringe Sanierungsraten, hohe Kosten und hohe Förderbedarfe treiben die Akteure der Dekarbonisierung von Bestandsgebäudebeständen um. Immer mehr wird offensichtlich: So wie wir bisher im Bereich Neubau und Modernisierung von Gebäuden agiert haben und noch handeln, kann es nicht weitergehen. Wir können uns das in vielerlei Hinsicht nicht mehr leisten. Der Standardreflex, noch mehr Förderung einzufordern, verfängt allein nicht mehr. Dauerhaft ist das keine nachhaltige Lösung. Und technologische Innovationen allein werden uns auch nicht retten.

Vielmehr sind alle an den entsprechenden Prozessen beteiligten Akteure – Wohnungs- und Immobilienunternehmen, Hersteller, Lösungsanbieter und beratende Institutionen – gefordert, in unternehmerischer Weise neue Wege zu gehen. Kräftebündeln ist angesagt. Basierend auf dem Prinzip „Gemeinsam sind wir stark“ kann es nicht nur um ein bisschen mehr Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch gehen. Für substanzielle Verbesserungen sind neue Wertschöpfungsstrukturen und -netzwerke erforderlich. Wird es richtig gemacht, können greifbare Vorteile für alle Beteiligten entstehen.

## Blick in den Maschinenraum der Dekarbonisierung

Es stockt im Markt. Ein plakatives Beispiel ist der Markt für Wärmeerzeugungsanlagen. Von 2022 bis Ende 2023 sind die Preise für Wärmepumpen in allen Marktsegmenten deutlich gestiegen. Parallel dazu bricht der Absatz für Wärmeerzeuger in starkem Maße ein.<sup>1</sup> Die Ursachen sind vielfältig und Herausforderungen bestehen nicht nur bei Wärmepumpen, sondern in nahezu allen Bereichen der Bauwirtschaft. Es zeichnen sich archetypische Schwierigkeiten ab.



**Dr. Martin Handschuh**

Geschäftsführer  
Eco2nomy GmbH  
STUTTGART

Und das sowohl auf der Seite der Wohnungs- und Immobilienunternehmen als auch auf der Seite der verschiedensten Anbieter.

Für Wohnungs- und Immobilienunternehmen ist eine Markt- und Angebotstransparenz sehr wichtig. Vor allem in Bezug auf innovative Lösungen besteht jedoch eine relative Markt- und Angebotsintransparenz: Mehr als zehn relevante Anbieter nachhaltiger Heizungssysteme, mehr als 15 relevante Anbieter serieller Sanierung, mehr als 20 relevante Anbieter digitaler Effizienz- und Betriebsoptimierungslösungen, et cetera – und alle mit unterschiedlichen Angeboten,

Leistungsumfängen, Preismodellen sowie hoher Entwicklungsdynamik. Hier Transparenz und Planungssicherheit herzustellen, ist – vor dem Hintergrund hoher Planungs- und Umsetzungs komplexität und geringer Verbindlichkeit unter anderem bei der kommunalen Wärmeplanung – oftmals nur unter sehr hohem Aufwand möglich. Insbesondere bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen kommen noch geringe Mengengerüste und eine geringe Marktmacht erschwerend hinzu.

Den Überblick zu behalten, erfordert

von Wohnungs- und Immobilienunternehmen hohen Einsatz. Doch auch die Anbieter von Dekarbonisierungsleistungen haben mit Erschwernissen zu kämpfen. Dazu zählen unter anderem ein hoher Aufwand für die Beratung von Kunden und die Erstellung von Angeboten mit vielfältigen Abstimmungs- und Iterationsrunden, zum Teil substantielle zeitliche Verschiebungen von Sanierungsprojekten und die Kleinteiligkeit des Geschäfts.

War es in der Vergangenheit noch vergleichsweise einfach, für ein Gebäude oder für ein Quartier einen passenden Gaskessel auszuwählen, ist dies bei einem zeitgemäßen Wärmepumpen-Hybridsystem mit einem Gas-Spitzenlastkessel, mit einer Kopplung von Photovoltaikanlage und Elektroladesäulen sowie mit energiewirtschaftlicher Gesamtoptimierung alles andere als trivial. Vertriebsaktivitäten sind für Anbie-



**Luis Stephan**

Partner- und Projektmanagement  
Eco2nomy GmbH  
STUTTGART



**Dr. Constantin Greiner**

Associate Partner  
Munich Strategy  
GmbH & Co KG  
MÜNCHEN

ter um ein Vielfaches planungs- und beratungsintensiver sowie zeitaufwendiger geworden.

Die Abbildung 1 unten zeigt schematisch die aktuell dominierende Marktstruktur. Diese ist gekennzeichnet von Marktintransparenz, fragmentierter Leistungserbringung durch vielfältige Akteure, Schnittstellen, Prozessineffizienzen und zum Teil widersprechenden Interessen verschiedener Akteure, beispielsweise in Bezug auf Nachtragsmanagement.

In starkem Maße greift das Produktivitätsdilemma: Kaum ein Teilnehmer entlang der Wertschöpfungsketten steigert seinen Ertrag durch Produktivitätssteigerung. Häufig ist es gerade andersherum. Ineffiziente Prozesse ermöglichen Ertragssteigerung. In der Konsequenz bleibt alles, wie es war.

Was wäre, wenn nicht jedes Wohnungsunternehmen für sich alleine fünf oder zehn Wärmepumpen pro Jahr am Markt nachfragt, sondern mehrere Unternehmen gebündelt 100 oder 200 Stück? Was wäre, wenn auf diese Weise auch kleinere Unternehmen einen Service wie größere erhielten? Was wäre, wenn man dadurch auch die Abstimmungsbedarfe mit den Anbietern reduzieren könnte? Was wäre, wenn Wissen unternehmensübergreifend zur Verfügung stünde und ein Marktüberblick mit Preisindikationen oder Förderhinweisen existieren würde?

Können also neue Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit weiterhelfen?

### Drei Sphären für Zusammenarbeit

Relevant kann eine Zusammenarbeit werden, wenn sie gesamthaft und systemisch gedacht und wenn ganzheitlich gehandelt wird – jenseits von Insel-

lösungen und ohne Scheuklappen. In drei Feldern (siehe Abbildung 2) sind Entwicklungen notwendig, wenn die Dekarbonisierung großer Gebäudebestände deutlich kostengünstiger gemacht und massiv beschleunigt werden soll:

1. im Kreise von Wohnungs- und Immobilienunternehmen,
2. zwischen Wohnungs- und Immobilienunternehmen und den direkt mit ihnen im Kontakt stehenden Anbietern sowie
3. entlang relevanter Wertschöpfungsketten.

Konsequent weitergedacht, ergibt sich auf Basis der drei Kooperationssphären eine neue Marktstruktur – wie sie Abbildung 3 zeigt – mit Vorteilen für alle Akteure.

Diese Struktur wird nicht von heute auf morgen den Gesamtmarkt dominieren. Die Natur macht keine Sprünge. Die einzelnen Elemente werden jedoch immer bedeutender und es lohnt, genauer hinzusehen.

### Handlungsempfehlungen

#### 1. STRUKTURIERTE ZUSAMMENARBEIT VON WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN BIETET GREIFBARE VORTEILE

An vielen Orten der Republik arbeiten Wohnungs- und Immobilienunternehmen in Arbeitsgemeinschaften zusammen. Das ist gut. Aufbauend darauf sind vielfältige Ansätze möglich, die Zusammenarbeit zu intensivieren, beispielsweise in Form lokaler Umsetzungsnetzwerke mit enger Zusammenarbeit vor Ort:

- Koordinierte Interaktion von Kommune, Stadtwerken, Fachplanern, Installateuren und Baufirmen. >

Abb. 1:

## Aktuelle Marktstruktur für die Dekarbonisierung

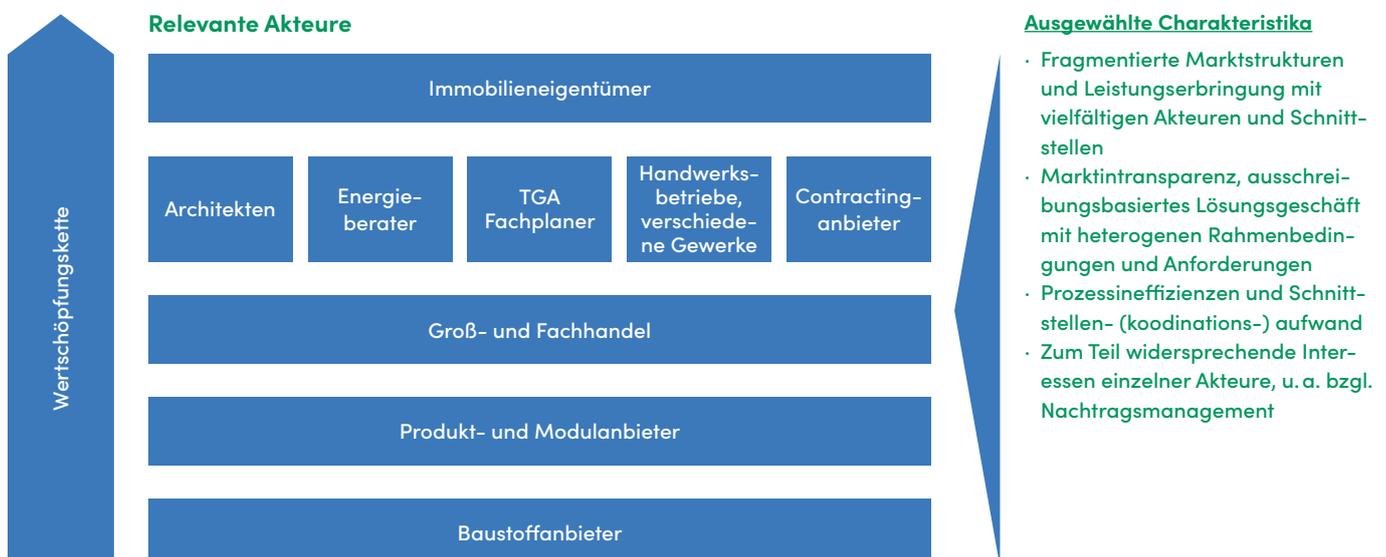
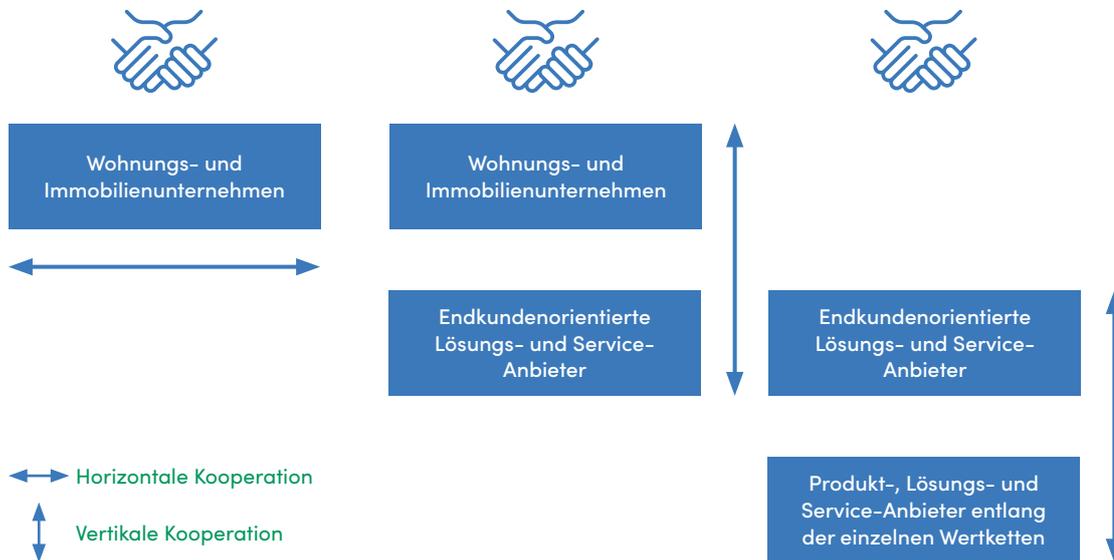


Abb. 2:

## Kooperationssphären für die Dekarbonisierung großer Gebäudebestände



- Pool Buying und Rahmenverträge mit lokalen Anbietern,
- Einbringen von Bedarfen und Interessen der Wohnungswirtschaft in die kommunale Wärmeplanung,
- Identifizierung, Konzeption und Umsetzung von eigentümerübergreifenden Quartierstransformationen und nachhaltigen Quartierslösungen,
- et cetera.

Besonders wirkungsvoll können diese Netzwerke werden, wenn sie durch eine möglichst breite Struktur unter anderem für Wissensmanagement, Skalierung und Digitalisierung unterstützt werden, die:

- Marktanalysen- und Know-how-Zugang,
- Pool Buying und Rahmenverträge mit bundesweit tätigen Anbietern,
- digitale Tools sowie
- Workshops und Trainings

bietet.

Eine Plattformbildung zwischen Wohnungs- und Immobilienunternehmern sowie Anbietern von Dekarbonisierungsleistungen ist möglich. Das verdeutlichen unter anderem die „max better“-Innovations- und -Plattformprojekte von Eco2nomy subsummiert. Im Bereich nachhaltiger Versorgungssysteme, serieller Sanierungsangebote sowie Lösungen zur digitalen Betriebsoptimierung tut sich aktuell derart viel – neue Angebote, neue Anbieter, neue Teillösungen –, sodass es immer schwieriger wird, den Überblick zu behalten. In den drei Bereichen wurde deshalb teilweise mit verschiedenen Gruppen von Wohnungsunternehmen Kräfte gebündelt und Transparenz geschaffen. So haben:

- zwei Wohnungsunternehmen im Projekt „CONGRUENT – nachhaltige Versorgungslösungen für Gebäude und Quartiere“,
- neun Wohnungsunternehmen im Projekt S<sup>3</sup> – Standortbestimmung Serielle Sanierung“ (siehe DW 5/2024, Seite 18-24) und
- zwölf Wohnungsunternehmen<sup>2</sup> im Projekt „20+x %-Betriebsoptimierung und Energiemanagement“ unter wissenschaftlicher Begleitung durch das Digital Business Institute an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtigen-Geislingen (HfWU) gemeinsam mit jeweils über zehn relevanten Anbietern im Rahmen gemeinsamer „Innovations- und Lösungsworkshops“ sowie vor dem Hintergrund ausgewählter und klar definierter Anwendungsfälle beziehungsweise Gebäude- und Quartierssituationen durch die Anbieter vorbereitete Lösungsansätze besprochen und aus Eigentümer- sowie Mietersicht strukturiert quantifiziert.

Die klare Erkenntnis dabei: Gemeinsame Projekte bieten umfassende Vorteile. So werden in der Diskussion miteinander nicht nur Erfahrungen gemeinsam gesammelt sowie von Vorerfahrungen anderer profitiert, sondern durch die zusammengefügte Expertise der größeren Gruppe bisher verborgenes gemeinsam entschlüsselt. Wichtig ist dabei, dass auf der Basis einer klaren Agenda stringente Kosten- und Nutzenbewertungen erfolgen und nicht um den heißen Brei herumgeredet wird.

Auch auf Seiten der Anbieter erzeugt es eine hohe Motivation, erstklassig zu liefern, werden Leistungen koordiniert angefragt. Insbesondere wenn sich

Abb. 3:

## Neue Marktstruktur für die wirkungsvolle Dekarbonisierung



mehrere Wohnungsunternehmen zusammenfinden und dadurch Mengengerüste größer werden, sind beispielsweise Anbieter digitaler Betriebsoptimierungslösungen oftmals dazu bereit, Sonderkonditionen oder -leistungen zu offerieren, weil auch ihr (Vertriebs-) Aufwand geringer wird. Auf alle Dekarbonisierungsmaßnahmen bezogen, entsteht hieraus eine „max better“-Plattform.

Richtig gemacht, ergeben sich vielfältige Vorteile für Gebäudeeigentümer:

- mehr Transparenz und weniger Aufwand,
- Beschaffungsvorteile und Kostenreduktion,
- besseres Qualitätsmanagement.

Und auch für die Anbieter von Dekarbonisierungsleistungen sind Verbesserungen möglich:

- weniger Aufwand für Vertrieb und Angebotserstellung,
- Prozessvereinfachungen in der operativen Leistungserbringung,
- bessere Planbarkeit.

### 2. AN INTEGRIERTEN LÖSUNGSANBIETERN FÜHRT KEIN WEG VORBEI

Komplexität ist ein Killer für kostengünstige Lösungen und schnelle Prozesse. Und davon gibt es mehr als genügend am Markt.

Innovative Wertschöpfungsansätze im Bereich der seriellen Sanierung – von einigen, aber bei Weitem nicht von allen Anbietern – zeigen auf, wie es möglich ist, das komplexe Bestandssanierungsgeschäft von einem Lösungsgeschäft zu einem modularen Produktgeschäft zu transformieren: mit der

klaren Strukturierung und Vereinfachung von Angeboten und Prozessen.

Wir sind überzeugt: Die Bedeutung von Leistungsintegratoren und Lösungsanbietern wird deutlich steigen. Sanierungs-Generalunternehmer und -übernehmer werden sich dabei nicht nur um serielle Sanierung auf Effizienzhaus-55-Standard zu kümmern haben, sondern auch um modulare Einzelmaßnahmen und -pakete für Gebäude, die keiner Vollsanierung bedürfen. Hier braucht es für das, was wir „wirkungsoptimale Dekarbonisierung“ nennen, den richtigen Maßnahmenmix, um Gebäude und Quartiere möglichst effizient und wirtschaftlich zur Klimaneutralität zu bringen. **„Schwarzbrot statt Zuckerguss“ (GdW-Präsident Axel Gedaschko), steht an.**

Die Logik der Leistungsintegration gilt dabei nicht nur für Dämmung und Heizungsanlagen für Einzelgebäude. Für die nachhaltige Versorgung von Gebäuden und von Quartieren ist sie mindestens genauso wichtig. Energiedienstleister, Contractoren und Stadtwerke werden zukünftig über Neubauprojekte hinaus eine bedeutende Rolle für die nachhaltige Versorgung von Bestandsquartieren haben. Dabei wird es wichtig sein, Dekarbonisierung gesamthaft anzugehen mit Maßnahmen an der Gebäudehülle und mit nachhaltigen Versorgungslösungen. Zusätzlich wird es essenziell, die gesamte Prozesskette von Vertrieb, Planung, Umsetzung und Betrieb zu vereinfachen und zu standardisieren. Im Ergebnis wird das zu einer Art digital unterstütztem und verzahntem „Malen nach Zahlen“ führen, anstatt einer stetigen „Neuerfindung des Rades“.

Abb. 4:

## Kostensenkungspotenziale

### „Wirkungsoptimale Dekarbonisierung“

Wertorientierte Modernisierungskonzepte, keine Überdämmung, nachhaltige Versorgungslösungen, zusätzliche Wertsteigerung, ...

**Bessere Unterstützung von Wohnungs- und Immobilienunternehmen durch Anbieter, Angebotstransparenz, online und offline Planungsunterstützung, ...**

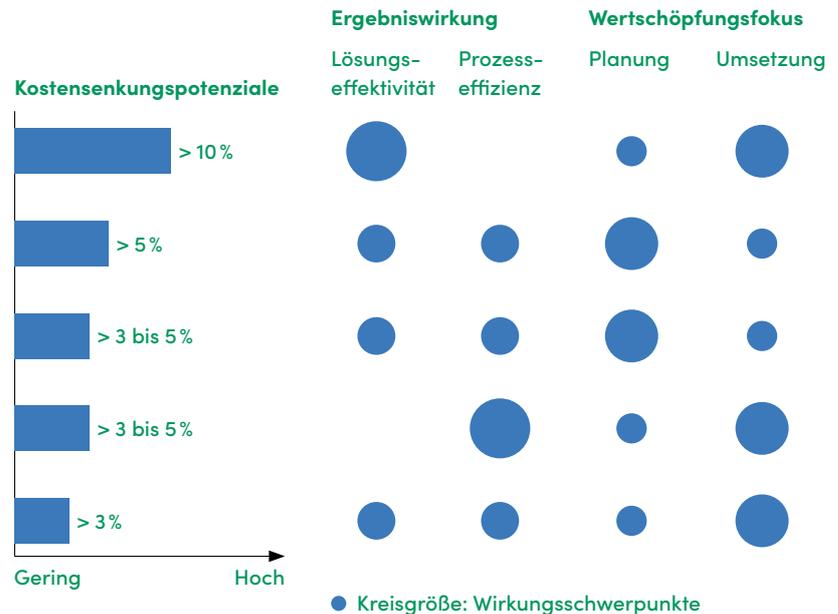
**Unternehmensübergreifendes Lernen und Projekte, Gemeinsame Marktaufklärung sowie Innovations- und Pilotprojekte, ...**

### Schnittstellenoptimierung

„Leane“ operative, digital unterstützte Zusammenarbeit

### „Pool Buying“

Volumenbündelung, Rahmenverträge, ...



Auf Basis anbieterseitiger Leistungsintegration und -modularisierung kann die Schlagkraft bei der Dekarbonisierung massiv gesteigert werden. Die Vorteile sind nicht umsonst. Für Immobilieneigentümer wird eine solche Entwicklung zur Konsequenz haben, die bauherrenseitigen Kompetenzen in vier Feldern deutlich weiterzuentwickeln, um mit den Anbietern mithalten zu können:

- strategisches Portfolio- und Transformationsmanagement (plan),
- Beschaffungsmanagement (procure),
- horizontale und vertikale strategische Partnerschaften (partner),
- Leistungs- und Qualitätsmanagement (perform).

Darüber hinaus werden Produkt- und Lösungsanbieter, die aktuell auf einen mehrstufigen Vertrieb setzen, kritisch hinterfragen müssen, ob dies noch zeitgemäß ist. Das Ergebnis vorweggenommen: Es wird Marktsegmente geben, in denen eine komplette vertriebliche Neuaufstellung erforderlich wird. Damit einhergehend wird auch der Großhandel seine Rolle und seine Wertschöpfung neu ausrichten haben.

### 3. ES BRAUCHT EINE REKONFIGURATION VON WERTKETTEN

Für klassische Bauprodukt- und Baustoffanbieter werden sich einhergehend mit der Entwicklung der integrierten Lösungsanbieter bedeutende Entwicklungsbedarfe und -möglichkeiten ergeben. Die Zeichen stehen auf

- Angebotsintegration hin zu vorkonfigurierten Modulen sowie
- auf Vorwärtsintegration und Verzahnung mit den Lösungsanbietern.

Wer nicht in integrierten Systemen arbeitet, wird irrelevant und austauschbar.

### Win, win, win

Die Kostensenkungs- und Beschleunigungspotenziale durch strukturierte unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, durch gesamtheitliche Optimierung sowie durch effektive Know-how-Nutzung sind so groß, dass man sie nicht ungenutzt lassen darf (siehe Abbildung 4). Im Ergebnis können Effektivität und Effizienz deutlich gesteigert, Lösungen einfacher und passgenauer ausgestaltet und zusätzlich Prozesse deutlich vereinfacht werden – und das sowohl bei der Planung als auch bei der operativen Umsetzung.

Die Weiterentwicklung der bestehenden Marktstrukturen und der Formen der Zusammenarbeit bietet Vorteile für alle, die aktiv mitgestalten. Für die, die passiv am Wegesrand stehen und sich nicht weiterentwickeln, kann es existenzbedrohliche Folgen haben. Disruption voraus! Mitmachen lohnt sich. Das Motto „Gemeinsam sind wir stark“ hat wenig an Bedeutung verloren. Der Zeitpunkt zum gemeinsamen Machen ist jetzt!

<sup>1</sup> <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/waermepumpe-vs-erdgas-wie-teuer-heizungen-in-deutschland-in-diesem-jahr-sind-02/100043525.html>  
<https://www.geb-info.de/heizungstechnik/heizungsmarkt-schrumpft-weiter>

<sup>2</sup> Baugenossenschaft Gartenstadt Luginsland eG, Baugenossenschaft Familienheim Heidelberg eG., Baugenossenschaft Münster am Neckar eG, Baugenossenschaft Zuffenhausen eG, Bau- und Heimstättenverein Stuttgart eG, Bau- und Wohnungsverein Stuttgart, GWF Wohnungsgenossenschaft eG, Landes-Bau-Genossenschaft Württemberg eG, Neues Heim – Die Baugenossenschaft eG, Siedlungswerk GmbH Wohnungs- und Städtebau, SWSG Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft mbH, Wohnbau eG Essen

1/1 Anzeige