

Energiewende all inclusive

Wärmepumpen und Solaranlagen gelten als Schlüsseltechnologien, um die Klimaziele zu erreichen. Das haben Plattformen als lukratives Geschäftsmodell erkannt. Sie versprechen den Kunden Rundum-Sorglos-Pakete. Oftmals am freien Markt vorbei **VON STEFFEN GUTHARDT**

Erst vor einigen Tagen verkündete das Hamburger Start-up 1Komma5°, ab dem nächsten Jahr mit der Fertigung eigener Solarmodule in Deutschland zu starten. Aktuell kommen die meisten Panels auf deutschen Dächern noch aus China. Im eigenen Werk sollen bis zu tausend neue Arbeitsplätze entstehen und die jährliche Produktion von anfänglich einem Gigawatt auf fünf Gigawatt bis 2030 hochgefahren werden. Zur Einordnung: Im vergangenen Jahr wurden bundesweit Solaranlagen mit insgesamt 7,5 Gigawatt Leistung hinzugebaut.

Der Schritt scheint konsequent, weil er einem Konzept folgt, das derzeit viele Plattformen für den Energiemarkt ausrollen. Es lautet, möglichst alle Leistungen für die Energiewende in den eigenen vier Wänden dem Kunden aus einer Hand anzubieten. Dazu zählen neben den technischen Anlagen wie Wärmepumpen und Photovoltaikanlagen auch digitale Endgeräte zum Energiemanagement. Hinzu kommt der passende Stromtarif. Immer häufiger wird im Paket zudem die Handwerkerleistung zum Einbau der Anlagen mitverkauft.

Auch der Wettbewerber Enpal folgt diesem Ansatz und verspricht dank des Alles-aus-einer-Hand-Konzeptes schnelle Auftragsbearbeitungen. „Von der Bestellung der Solaranlage des Kunden bis zur Inbetriebnahme vergehen im Schnitt nur sechs Wochen. Teilweise schaffen wir es sogar in vier“, sagt Wolfgang Gründinger, Chief Evangelist des Greentech-Unternehmens.

Schwindelfreie Quereinsteiger ohne zwei linke Hände gesucht Zunächst kooperierte Enpal ausschließlich mit Handwerksunternehmen, um die Aufträge abzuwickeln. Inzwischen hat das Start-up jedoch zusätzlich eine eigene Handwerksfirma mit mehreren bundesweiten Niederlassungen gegründet. Jedem Team sei dabei ein Handwerksmeister für die Qualitätssicherung vor Ort zugewiesen. Zudem habe man einige Elektriker mit Gesellenbrief eingestellt. Auf den Baustellen von Enpal arbeiten jedoch auch viele Helfer ganz ohne handwerkliche Qualifikation. „Wir schulen viele Quereinsteiger aus verschiedenen Branchen in unserer eigenen Akademie“, sagt Gründinger. Sie würden zum Beispiel Ziegel anflexen, Dachhaken einsetzen oder Kabelwege verlegen, beschreibt er das Tätigkeitsfeld. Gründinger vermeidet dabei bewusst das Wort ausbilden, weil er die Schnellqualifikation nicht auf eine Stufe mit der beruflichen Ausbildung stellen will. Interessenten müssten lediglich drei Voraussetzungen mitbringen: Schwindelfreiheit, keine zwei linken Hände und Motivation für die Arbeit.

Beteiligungen für aufgekaufte Handwerksbetriebe Wettbewerber 1Komma5° setzt hingegen nicht auf unabhängige Partnerschaften mit den Betrieben, sondern kauft Handwerksunternehmen einfach vom Markt auf, um möglichst schnell zu wachsen. Dabei hilft die Milliardenbewertung im Rücken, die die Plattform jüngst erhalten hat. Mitgründer und CEO Philipp Schröder sieht für Handwerksbetriebe klare Vorteile dieser Strategie, die über eine Rückbeteiligungsoption am Gewinn hinausginge: „Der Beitritt ermöglicht es Betrieben, von auf einzelne Komponenten wie PV-Anlagen spezialisierten Unternehmen zu einem Anbieter für Gesamtlösungen zu werden und so die Energieeffizienz von Privathaushalten zu maximieren. Darüber hinaus erhalten sie einen außerordentlichen Wettbewerbsvorteil, da sie direkten Zugang zu unseren Softwarelösungen, unse-



Illustration: dieKeinert.de / Harm Bengen

ren zentralen Dienstleistungen, einem gemeinsamen Einkauf und zum Wachstumskapital erhalten.“

Wolfgang Gründinger von Enpal hält wenig von dieser Strategie: „Wir sind keine Heuschrecken, die mit Investorengeldern die Betriebe aufkaufen. Handwerksunternehmer sind stolze Leute, die haben keine Lust darauf, die Kontrolle abzugeben, sie wollen ihr eigenes Ding machen.“

Enpal weist Vorwürfe von schlechter Arbeit zurück Aber auch das Geschäftsmodell von Enpal ist nicht frei von Kritik. Jüngst prangerte das Magazin „Capital“ in einem Artikel die rauen Methoden der Plattform an. Die rasante Expansion würde teils auf Kosten von Kunden, Beschäftigten und anderen Unternehmen im Strommarkt gehen, lautet der Vorwurf. Dabei wurde auch die Qualität der Auftragsausführung beim Kunden kritisiert. Gründinger weist dies als haltlose Behauptungen zurück: „Unsere Montagequalität steigt stetig und wir arbeiten mit regionalen Meisterbetrieben.“ Natürlich gehe aber auch mal etwas schief, bei mehreren tausend verbauten Anlagen im Monat. „Überall, wo Menschen arbeiten, werden Fehler gemacht. Wir haben aber keine Missstände, die zu beselligen wären“, beschwichtigt er.

„Energy as a Service“ als Wettbewerbsfaktor der Zukunft Auch Energieversorger mischen im großen Geschäft rund um Handwerkerleistungen für die Energiewende mit. Dazu zählt etwa der Ökostromanbieter Lichtblick, der vor wenigen Monaten die Handwerker-Plattform Installation gekauft hat. Neben dem Stromvertrag gibt es bei Lichtblick nun Produkte und Montageleistungen im Gesamtpaket. „Wir bündeln unsere Aktivitäten unter dem Begriff Energy as a Service. Wer dieses Geschäft beherrscht, wird zu den erfolgreichen Energieversorgern der Zukunft gehören.“

Anja Fricke Senior Communication Managerin Lichtblick

Wer dieses Geschäft beherrscht, wird zu den erfolgreichen Energieversorgern der Zukunft gehören.“

Vertragsabschluss bis zur Montage und schließlich Integration der dezentralen Anlagen in die Energiemärkte alles aus einer Hand anbieten“, so Fricke. Es sei ein entscheidender Vorteil, nicht auf Dritte angewiesen zu sein und den Kunden Handwerkerkapazitäten schneller sichern zu können. Zusätzlich baut Lichtblick mithilfe von Schulungen eigene Montagekapazitäten auf und hat sich wie die Wettbewerber 1Komma5°, Enpal, Thermondo und Co. der Ausbildungskampagne „Ohne Hände keine Wende“ angeschlossen. Weiterhin nutzt der Energieversorger Partnerschaften mit bestehenden Handwerksunternehmen.

Versorger müssen handeln, um nicht marginalisiert zu werden Florian Meyer-Delpho, Gründer von Installation, sieht die Übernahme durch Lichtblick als einen logischen Schritt in einem sich wandelnden Marktumfeld. „Es ist eher unwahrscheinlich, dass sie heute noch ein Unternehmen gründen, das später einmal an die Kinder vererbt wird.“ Das „Flair“ von Lichtblick, das einst von Greenpeace-Aktivistinnen gegründet wurde, habe gut zu den Werten von Installation gepasst, begründet Meyer-Delpho. Er ist davon überzeugt, dass Handwerker es inzwischen verstanden hätten, dass das zukünftige Geschäft eines Energieversorgers nicht nur Strom und Gas sein könne, sondern auch die Leistungserbringung beim Kunden. Wer sich diesem Trend als Versorgungsunternehmen verschließen, werde schon bald marginalisiert werden.

Handwerksmeister als Chefazart auf der Baustelle Ähnlich wie Enpal-Botschafter Wolfgang Gründinger hält er jedoch die Strategie, Handwerksbetriebe in großem Stil aufzukaufen, um den Wert der Anteilseigner zu maximieren, nicht für den richtigen Ansatz. „Dieses Geschäftsmodell ist auszuhöhlend für das Handwerk“, so Meyer-Delpho. Man setze auf ein organisches Wachstum an Handwerkerkapazitäten und teilweise eigene Schulungen. Dabei unterstützt er die Idee, die Energiewende mithilfe einer großen Zahl von Quereinsteigern umzusetzen. „80 Prozent der Arbeiten, die bei der Installation einer Photovoltaikanlage

anfallen, sind Tätigkeiten, die von diesen Kräften übernommen werden können. Nur für 20 Prozent der Arbeiten sind wir auf die Fachkraft angewiesen.“ Dabei vergleicht er die Rolle des Handwerksmeisters mit einem Chefazart, der vornehmlich für die Qualitätssicherung und Endabnahme auf der Baustelle zuständig sei.

Mangels Qualität vom Plattformmodell verabschiedet Als digitale Plattform im Energiegeschäft war vor vielen Jahren auch das Unternehmen Thermondo gestartet. Doch diese Zeiten sind vorbei. „Wir sind ein echtes Handwerksunternehmen, mit mehr als 500 festangestellten Handwerkern und mit Abstand der größte Heizungsinstallateur in Deutschland“, sagt Richard Lucht, Vice President Brand & Communications. Das Unternehmen habe feststellen müssen, dass die angestrebte Qualität für den Kunden im Plattform-Modell nicht gewährleistet werden könne. Zuletzt habe Thermondo massiv in die Schulung von Personal für die Installation von Wärmepumpen investiert. Auch Elektriker und Fundamentbauer seien bei Thermondo intern beschäftigt, um alle Leistungen aus einer Hand ausführen zu können. „Unter dem Strich können wir doppelt so schnell einbauen wie Wettbewerber“, behauptet Lucht.

Anbieter beklagen politisch verursachte Unsicherheiten Wie andere Anbieter auch, beklagt er jedoch, dass durch politische Akteure große Unsicherheiten bei den Kunden verursacht wurden, die zu einer Kaufzurückhaltung geführt hätten. Dies habe Thermondo und der gesamten Branche wirtschaftlich geschadet. Auch die Förderkultisse für die Energiewende lassen nach wie vor einige Fragen offen. Als Beispiel nennt Lichtblick-Sprecherin Anja Fricke das zuletzt aufgelegte Förderprogramm „Solarstrom für Elektroautos“, das der Nachfrage nicht gewachsen war. Für Fricke hätten nicht nur die technischen Probleme bei der Antragsstellung gesorgt, sondern auch, dass der Fördertopf schon nach einem Tag leer war. „Solche Förderprogramme sind kontraproduktiv für die Energiewende“, sagt Fricke.

KOMMENTAR

Bescheidenheit ist nicht angesagt

Der Einfluss von digitalen Plattformen auf das Handwerk kleinzureden, wäre ein fataler Fehler. Das verdeutlicht schon ein Blick auf ein paar Zahlen. So arbeiteten laut Schätzungen der EU im vergangenen Jahr 25 Millionen Menschen für Plattformen in den Ländern der Europäischen Union. Dazu zählen Portale in Hotellerie und Lieferservice genauso wie Plattformen im Handwerk. Schon bis 2025 könnte die Zahl um mehr als 50 Prozent steigen. Auch die Umsätze der Plattformwirtschaft beeindruckend. Allein in der EU sollen sie sich zwischen 2016 und 2020 verfünffacht haben und bewegen sich im zweistelligen Milliarden-Bereich.

Entscheidender für das Handwerk ist jedoch, mit welcher Dynamik die digitalen Plattformen auf den hiesigen Handwerkermarkt vorstoßen. So etwa das Start-up 1Komma5°, das sich auf den Verkauf von Solaranlagen und Wärmepumpen fokussiert. Vor zwei Jahren gegründet, zählt das Unternehmen bereits 35 Standorte in Deutschland. Der Großteil des rasanten Wachstums wurde mit einer bundesweiten Shopping-Tour durch Meisterbetriebe



Kein Meisterbetrieb sollte sich hinter den Plattformen verstecken.“

Steffen Guthardt
Redakteur
Foto: Foto-Baur

des Handwerks einfach erkaufte. Finanzstarke Investoren wie Porsche, die dem Start-up jüngst zum Einhorn-Status verholfen haben, machen dieses atemberaubende Tempo erst möglich.

Organisches Wachstum sieht anders aus. Doch auch wenn dieses Vorgehen vielen Akteuren im Handwerk missfallen dürfte, werden sich die Start-ups durch jüngste Erfolge bestätigt sehen. Das betrifft nicht nur die Zahl an Kunden, Umsatz und teilweise auch Gewinn, sondern insbesondere die Strahlkraft, die die Start-ups auf dem Arbeitsmarkt entfalten. So erhalte 1Komma5° mehr als 1.000 Bewerbungen pro Monat, wie CEO Philipp Schröder verrät. Von solch regem Interesse dürften die meisten Handwerksbetriebe nur träumen. Die Realität sieht anders aus. Personal, das auch kleine Unternehmen des Handwerks dringend benötigt, um die Energiewende aktiv mitzugestalten, wird händigeringend gesucht.

Was die neuen Plattformen dem Handwerk voraus haben, sind weder Leistung noch Qualität. Hier kann den Experten keiner etwas vormachen. Vielmehr ist es die Kunst, sich gut zu verkaufen. Deshalb sollte sich kein Meisterbetrieb vor den Plattformen verstecken, sondern sein Können offensiv nach außen tragen. Dabei gilt: „Tue Gutes und rede darüber.“ steffen.guthardt@holzmann-medien.de

„Wir sind kein Land von Billigschraubern“

ZVEH-Hauptgeschäftsführer Alexander Neuhäuser bewertet die Entwicklung der digitalen Plattformen und erklärt, was die Elektrohandwerke ihnen entgegensetzen können. Außerdem kritisiert er die von Start-ups angestrebten Schnellqualifikationen zum Gelingen der Energiewende **VON STEFFEN GUTHARDT**

Herr Neuhäuser, derzeit ist zu beobachten, dass Plattformen mit viel Kapital Handwerkerleistungen zur Energiewende an sich binden wollen. Besorgt Sie dieser Trend?

Die Aktivitäten sind marktgetrieben, nicht rechtswidrig, soweit insbesondere Handwerksrecht eingehalten wird, und somit zunächst einmal legitim. Sich zu großen Einheiten zusammenzuschließen, kann sinnvoll sein, um große und komplexe Projekte abzuwickeln. Plattformen können zwar neue Marktsegmente erobern, aber wir glauben, dass diese Entwicklungen an Grenzen stoßen werden, da nur modularisierte, aber keine maßgeschneiderten, und komplexere Lösungen angeboten werden. Sie agieren oft nicht im Kundeninteresse und nicht unbedingt kostengünstig. Das Handwerk wird unserer Einschätzung nach seine Funktion als lokal ansprechbarer Partner für individuelle und optimale Lösungen zu einem guten Preis behalten.

Beunruhigt Sie es nicht, wenn bislang eigenständige Handwerksbetriebe einfach aufgekauft und in immer größer werdende Plattformen integriert werden?

Es ist eigentlich nichts Neues, dass große Handwerksunternehmen entstehen. Wir erleben jedoch zweifellos eine neue Dimension der Fremdfinanzierung, die dieses Handeln ermöglicht. Die Start-ups setzen nicht auf organisches Wachstum, sondern bauen in kurzer Zeit mit Risikokapital und aggressivem Marketing ein stark sichtbares Unternehmen auf. Es wird dabei ein spekulativer Unternehmenswert geschaffen, den die Erlöse aber häufig gar nicht abbilden. Diese Entwicklungen sind nicht nur im Handwerk, sondern auch in anderen Branchen zu sehen.

Was hat das Handwerk den Plattformen entgegenzusetzen?

Es wird leider zu wenig wahrgenommen, dass auch die Handwerksbetriebe sehr aktiv sind und digitale Angebote nutzen, ja sogar selbst digitale Lösungen entwickeln. Wir im E-Handwerk unterstützen unsere Innungsbetriebe beispielsweise, indem wir ihnen eigene Plattformen zur Verfügung stellen. In gewisser Weise handeln wir also ähnlich wie die bekannten Start-ups. Wir als Verband haben aber keine monetären Interessen. Unser Ziel ist es nicht, die Betriebe von uns abhängig zu machen. Im Gegenteil: Wir möchten



Alexander Neuhäuser, Hauptgeschäftsführer des Zentralverbandes der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke (ZVEH).
Foto: ZVEH

Betrieben Technologien bereitstellen und ihnen damit neue Freiheiten sowie neues Potential für ihr unternehmerisches Handeln eröffnen.

Würden Sie Betrieben davon abraten, sich den Plattformen der Start-ups anzuschließen?

Bevor ein Unternehmen diesen Schritt geht, sollte eine umfassende Chancen- und Risikobewertung stattfinden. Durch eine bedachte Beteiligung an Plattformen lassen sich Auslastungen verbessern und auch zusätzliches Know-how über digitale Geschäftsprozesse sammeln. Demgegenüber besteht jedoch die Gefahr, sich abhängig zu machen. Erstens, weil Kunden und Daten ausschließ-

lich über diese Plattform vermittelt werden. Und zweitens, weil der Betrieb auf die technische Betriebsausstattung des Start-ups angewiesen ist.

Werden Handwerksbetriebe, die sich dem digitalen Trend verschließen, nicht früher oder später vom Markt abgehängt?

Wir beobachten, dass viele jüngere Kunden über das Internet den Kontakt zum Handwerker suchen und das Angebot über digitale Kanäle zunimmt. Allerdings gehen wir nicht davon aus, dass deshalb Betriebe mit einem klassischen Geschäftsmodell von heute auf morgen vom Markt verschwinden werden. Es entstehen vielmehr Wege nebeneinander zum

Kunden. Viele Geschäftsbeziehungen zum Handwerk sind über Generationen gewachsen und der Faktor Mensch bleibt auch zukünftig wichtig bei der Auftragsakquise. Dennoch sollten sich Unternehmen mit digitalen Strategien auseinandersetzen und den Betrieb entsprechend für die Zukunft aufstellen.

Manche Plattformen gehen dazu über, selbst Personal, etwa für die Installationen von Solaranlagen, zu schulen. Oftmals handelt es sich dabei um fachfremde Quereinsteiger. Sie argumentieren, dass die Energiewende anders nicht zu schaffen sei. Warum Sie dieser Einschätzung zu?

Das ist Augenwischerei. Wir sind der Überzeugung, dass die Energiewende nur zu schaffen ist, indem die notwendigen, zum Teil sehr komplexen, Tätigkeiten von Menschen mit hoher Qualifikation ausgeübt werden. Wir sind kein Land von Billigschraubern, sondern, ein Land von hoch qualifizierten, die Qualitätsleistungen ablefern. Die Technik wird immer anspruchsvoller und komplexer. Wir müssen Anlagen miteinander vernetzen und sehr individuelle Kundenwünsche bedienen. Solche Aufgaben lassen sich nicht durch viele geringqualifizierte Arbeitskräfte bewältigen.

Braucht es aber nicht auch Helfer?

Wer genau hinschaut, wird feststellen, dass sich nur einzelne Arbeiten mit niedriger Qualifikation erledigen lassen. Wir sehen, dass Start-ups teilweise Aufträge ablehnen müssen, weil sie zu aufwendig sind und besonderen Know-hows bedürfen. Diese Aufträgen landen dann wieder bei den Handwerksbetrieben. Zudem teilen unsere Innungsbetriebe immer wieder mit, dass es Qualitätsprobleme bei Anlagen gibt, die von Start-ups installiert wurden. Es kommen Kunden auf Handwerksbetriebe zu und bitten diese Anlagen zu reparieren. bzw. fachkundig einzurichten.

Wird die Bedeutung der Plattformen für die Energiewende überschätzt?

Hierzulande wurden, als die Nachfrage nach Photovoltaik noch gering war, zwei bis drei Gigawatt Photovoltaik im Jahr installiert. Im vergangenen Jahr waren es sieben Gigawatt und dieses Jahr kommen wir wahrscheinlich schon auf elf Gigawatt. Den kleinsten Teil davon installieren die Start-ups, sondern den Großteil die Betriebe des Elektrohandwerks. Nach unseren Schätzungen werden zwei Drittel der Photovoltaikanlagen vom E-Handwerk installiert. Es gibt hier also eine verzerrte Wahrnehmung. Wir sind überzeugt, dass das Wachstumspotenzial in den klassischen Strukturen viel größer ist als in den Startup-Strukturen. Wenn das Start-up um 100 Prozent wächst, ist

das viel weniger, als wenn das Elektrohandwerk um 30 Prozent wächst.

Ein weiterer Trend ist, dass Energieversorger durch Zukäufe von Plattformen selbst Handwerkerleistungen anbieten. Ist das ein Gefahr für das Handwerk?

In der Tat. Wenn ein Versorger eine Plattform aufkauft, bedeutet es, dass künftig alle Leistungen nur noch für diese eine Firma erbracht werden. Die Betriebe werden damit aus dem freien Markt genommen und geraten in eine starke Abhängigkeit. Schon bevor sich ein Betrieb für die Kooperation mit einer Plattform entscheidet, sollte er bedenken, dass seine Leistungen weiterverkauft oder ausgediebert werden könnten. Deshalb empfehlen wir den Betrieben, ihr Geschäft zu diversifizieren und auf mehrere Standbeine zu stellen.

Können Sie als Verband noch etwas besser machen, um das Handwerk gegenüber den Plattformen zu stärken?

Wir dürfen definitiv mehr Werbung in eigener Sache machen. Hier waren wir in der Vergangenheit zu leise und müssen selbstkritisch sein. Es ist die Aufgabe, deutlicher herauszustellen, wie gut das Handwerk ist. Die Leistungen der Betriebe darf nicht kleingeredet werden. Das Handwerk bleibt auch in Zukunft eine sehr gute Alternative zu den Start-ups.



Wie werden wir erfolgreich nachhaltig und nachhaltig erfolgreich?

Gemeinsam finden wir die Antworten für morgen.
Machen Sie den Wandel zur Chance: mit umfassender Beratung und der passenden Finanzierung.

Finanzierung und KfW-Förderung aus einer Hand. Jetzt in Ihrer Sparkasse beraten lassen.



KfW

Weil's um mehr als Geld geht.

Foto: Privat