

Heizungsmarkt mit „hybrider“ Zukunft

Implikationen für die Wettbewerbsstrategie
von deutschen Herstellern



Der europäische Heizungsmarkt befindet sich im Umbruch und besonders deutsche Hersteller stehen massiv unter Druck. Zu den Ursachen zählen insbesondere eine volatile und kurzfristig unsichere Entwicklung der Nachfrage nach Wärmepumpen sowie der steigende Druck durch neue Wettbewerber mit attraktiven Preisen im heimischen Kernmarkt. Die Beispiele von **Viessmann** (Verkauf des Kerngeschäfts an **Carrier**) und **Bosch** (Zukauf von **Johnson Controls-Hitachi Air Conditioning**) illustrieren: Zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition brauchen deutsche Hersteller mutige Wachstumsstrategien und klare Richtungsentscheidungen. Doch Handlungsbedarf besteht auch abseits von Zu-/Verkäufen.

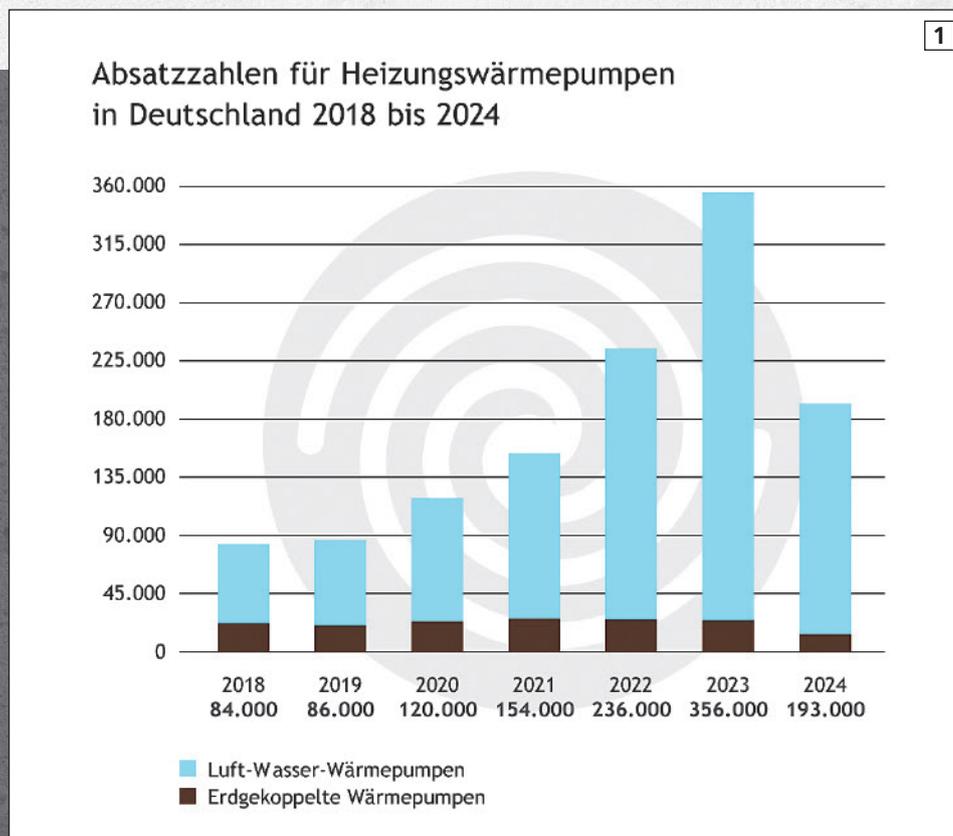
Die Entwicklung der letzten Jahre war eindeutig: Die „Wärmepumpenwende“ ist in vollem Gange, in den Jahren 2019 bis 2023 haben sich die Absatzzahlen von Heizungswärmepumpen in Deutschland immerhin mehr als vervierfacht. Im Jahr 2024 hingegen zeigten sich viele Marktteilnehmer durch Änderungen in der Gesetzgebung und Förderpolitik sowie die Energiepreise verunsichert. Dies führte, nach Angaben des Bundesverbands Wärmepumpe e.V. (**BWP**), zu einem Absatzzrückgang von 46 Prozent gegenüber 2023.

Diese nachfrageseitige Volatilität ist dramatisch – und doch bei Weitem nicht die einzige Herausforderung für deutsche Hersteller. Vielmehr wandelt sich der Markt auch strukturell: Mit Unternehmen, wie beispielsweise **Daikin**, **Mitsubishi Electric** und **Nibe**, drängen starke Wettbewerber auf den Heimatmarkt und die Kundenerwartungen an das Produkt „Heizung“ sowie an die Interaktion mit dem Hersteller verändern sich grundlegend.

Neue Erwartungen, mehr Interaktion

Ein essentieller Unterschied des Produkts „Wärmepumpe“ im Vergleich zu früheren Öl- und Gaskesseln ist ihre Präsenz – sowohl in optischer Hinsicht als auch im öffentlichen Nachhaltigkeitsdiskurs. Öl- und gasbasierte Heizungsanlagen hatten für den Eigentümer meist einen „buy & forget“-Charakter und verbrachten ihren Produktlebenszyklus – solange sie störungsfrei liefen – kaum beachtet im Keller oder Technikraum. Die Wärmepumpe hingegen verkörpert greifbar die Energiewende und mausert sich gut sichtbar in deutschen Vorgärten zum neuen „Statussymbol“.

Eine Analogie zum Automarkt bietet sich an: Wie der Pkw ist auch die Wärmepumpe ein kostspieliges und komplexes Produkt, eine intensive Beratung ist erforderlich und Vertrieb und Service erfolgen traditionell in einem mehrstufigen Modell über unabhängige Unternehmen – über Autohäuser



1 Die „Wärmepumpenwende“ ist ohne die ausführenden Fachbetriebe nicht möglich – auch in einem „hybriden“ Markt werden diese eine zentrale Rolle einnehmen. (Abbildungen: BWP)

bzw. Installateure und Fachbetriebe. Im Automarkt befinden sich diese klassischen Vertriebsstrukturen durch zunehmenden Direktvertrieb allerdings bereits in Auflösung und auch in der Heizungsbranche erwarten zentrale Marktteilnehmer ähnliche Tendenzen.

Während also der Heizungsmarkt heute noch zum weit überwiegenden Teil „offline“ und mit den Installateuren als klarem Dreh- und Angelpunkt funktioniert, wird sich diese Struktur absehbar wandeln. Der Endkunde wird aufgrund seines gesteigerten Interesses am Produkt und seiner Erfahrungen mit der Digitalisierung aller Lebensbereiche eine zunehmend aktive Rolle einnehmen: Neben dem klassischen „research offline, buy offline“ wird es aus Endkundensicht in Zukunft zunehmend auch „research online, buy offline“ oder gar „buy online“ heißen.

In diesem Sinne erwarten wir, dass der Heizungsmarkt zukünftig in zweierlei Hinsicht „hybrid“ wird – zum einen durch einen Mix aus Offline- und Online-Kanälen, zum anderen durch parallele Schnittstellen sowohl zu Installateuren (B2B) als auch Endkunden (B2C). Heizungsherstellern raten wir daher, einen grundsätzlich neuen Blick auf künftige Vertriebsstrukturen, Marketingstrategien und Produktgestaltung zu entwickeln.

Drei Ansätze für deutsche Hersteller

Nur durch vorausschauende und innovative Antworten auf veränderte Kundenerwartungen im „hybriden“ Markt können deutsche Hersteller ihre gute Wettbewerbsposition langfristig absichern. Unabhängig von der eingangs erwähnten Option von Fusionen und Unternehmensakquisitionen sind drei „organische“ Ansätze für eine erfolgreiche Transformation möglich:

1. B2B-Geschäft festigen

Die „Wärmepumpenwende“ ist ohne die Installateure und ausführenden Fachbetriebe nicht möglich – auch in einem „hybriden“ Markt werden diese eine zentrale Rolle einnehmen. Daher gilt es, sie weiterhin erfolgreich an die eigene Marke zu binden und so eine zentrale Schnittstelle zu Endkunden zu besetzen.

Neben klassischen „Incentive“-Programmen stehen hier neuerdings Angebote zur digitalen Vertriebsunterstützung sowie zur Qualifizierung der Installateure für die neuen Produkte und vernetzte, digitale Ökosysteme im Fokus. Als Beispiel hierfür dient etwa die „Bosch Klimaheldenschmiede“.

2. B2C-Interaktion ausbauen

Endkunden wollen sich zunehmend selbst informieren, eigene Kaufentscheidungen treffen und auch danach aktiver mit Hersteller und Gerät interagieren können. Für Hersteller gilt es, eigene Marken stärker auf Endkunden hin auszurichten und direkte Interaktionspunkte zu schaffen, etwa über Online-Auftritte, Apps oder Social Media.

Gemäß dem Motto „Everything can sell online“ sollten Ansätze zum Direktvertrieb entwickelt und in spezifischen Produktfeldern erprobt werden. In einer Welt vernetzter Geräte und begleitender Apps braucht es zudem eine zeitgemäße „User Experience“, das heißt, eine maximale Benutzerfreundlichkeit. Gelingt die Einbindung des Endkunden in ein digitales Ökosystem, lassen sich zudem wertvolle Daten für zielgerichtete Marketing-Aktivitäten gewinnen.

3. Produktdesign modernisieren

Aus der revolutionär neuen Wahrnehmung von Wärmepumpen im Vergleich zu früheren Öl- und Gaskesseln („neues Statussymbol“) ergibt sich auch die neue Mission im Produktdesign: Heutige Geräte sind schon längst nicht mehr die einheitlichen „weißen Kästen im Keller“, sondern zeichnen sich durch ein optisch ansprechendes und zum Markenversprechen stimmiges Design aus.

Nachhaltigkeitsmerkmale erleichtern eine zusätzliche Differenzierung zu günstigeren Wettbewerbern, beispielsweise durch Verwendung natürlicher Kältemittel sowie recycelter Materialien. So kam es bei **Stiftung Warentest** in der Vergangenheit bereits zu Abwertungen etwa für Geräte von Daikin und Mitsubishi Electric aufgrund der Verwendung des Kältemittels R32 (vgl. „Test“, 10/2023).

Fazit

Die aktuellen Herausforderungen für deutsche Hersteller sind substantiell, lassen sich jedoch durch zielgerichtete, durchdachte Ansätze lösen. In den kommenden Monaten und Jahren wird sich zeigen, welchen Herstellern durch eine ganzheitliche, mutige Wettbewerbsstrategie und ihre zügige, entschiedene Umsetzung die Transformation tatsächlich gelingt. Doch eines ist bereits klar: Ein „es ist noch immer gut gegangen“, wird nicht reichen. ■



Dr. Martin Bernhardt
Partner
Berg Lund & Company
20457 Hamburg
bernhardt@berg-lund.de



Robert Timmerhaus
Senior Manager
Berg Lund & Company
20457 Hamburg
timmerhaus@berg-lund.de