

2025 / 2026

P E R S P E K T I V -
W E C H S E L

**ZWISCHEN
VISION
UND
WIRK-
LICHKEIT.
EINE ANALYSE.**

„Vor einigen Jahren, als die Wirtschaft stark war, gab es große Ziele und warme Worte zu Klimazielen und Abrüstung. Jetzt werden 500 Milliarden Euro für Rüstung und Infrastruktur ausgeschüttet, während für die Klimarettung im Verhältnis auf einmal kein Geld mehr da ist. Lange Linien lassen sich in der Politik vermissen und die Wirtschaft sieht sich hier ebenfalls nicht wirklich in der Pflicht.“

Sascha Thran

Ja, es sind unstete Zeiten, in denen wohl auch die Überzeugungen von vielen ins Wanken geraten: Wir dachten, Demokratie sei ein Menschenfänger, der die Kraft hat, die gesamte Welt sukzessive von sich zu überzeugen. Wir glaubten an „Wandel durch Handel“ und Wirtschaftswachstum als einzige Entwicklungsstrategie. Hatten Hoffnung und den Willen, der Klimakrise konsequent die Stirn zu bieten. Und dann kommt die Realität. Auf der einen Seite scheint sich das Rad so schnell zu drehen wie nie. Extremistische Strömungen gewinnen an Einfluss, der Klimawandel beschleunigt sich nicht nur, er ist gleichzeitig kein Thema mehr. Nicht in den Parteiprogrammen unserer letzten Bundestagswahl und selbst anderenorts reden die Menschen mehr über den Mars als über die Erde. Auf der anderen Seite dreht sich genau dieses Rad nicht schnell genug. Der Ukrainekrieg hält seit drei Jahren an – Friedensverhandlungen erst in Istanbul, dann in Alaska – jeweils mit dem einzig erkennbaren Ziel, noch mehr Zeit verstreichen zu lassen, ohne konkret werden zu müssen. Spätestens jetzt wird klar: Wir müssen umdenken.

Die Kunst ist es, in diesen sich überlagernden Krisen und dem, was sie mit uns machen, keinen Scherbenhaufen zu sehen, sondern ein Puzzle. Kein Problem, sondern eine Aufgabe. Damit ist nicht gemeint, den Weg zusammenzuflicken, der uns hierhergeführt hat. Sondern uns selbst wieder als Ganzes zu begreifen. Nicht in einzelnen Krisenherden zu denken. Sondern in Zusammenhängen. Miteinander statt gegeneinander. Zu verstehen, dass Exportgüter, Bauprojekte und vor allem auch Visionen immer die Summe ihrer Teile sind – und nie das Eigentum eines Einzelnen.

Zwischen Krise und Kurswechsel: Die Bauwirtschaft in Zeiten multipler Herausforderungen.

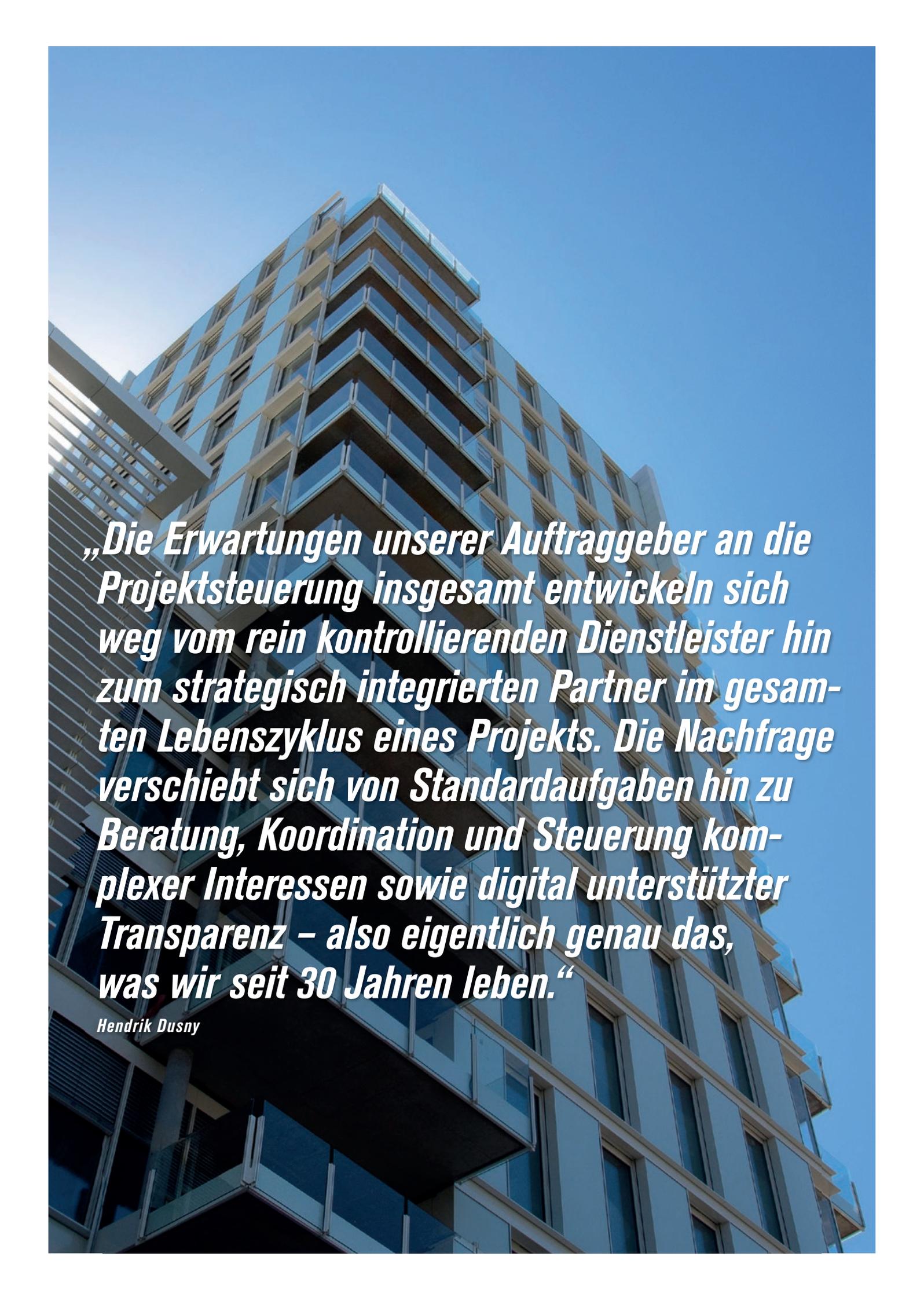
Nun, die Bau- und Immobilienbranche steht vor einer tektonischen Verschiebung. Eine Gemengelage aus geopolitischer Instabilität, wirtschaftlicher Unwägbarkeit, Klimakrise und regulatorischer Überforderung hat die Branche in eine bislang beispiellose Transformation gedrängt – nicht selten mit vielen Fragezeichen. Gleichzeitig liegen in diesem Wandel auch Chancen – für jene Unternehmen, die sich schnell, mutig und flexibel auf neue Rahmenbedingungen einstellen. Es gibt eine Müdigkeit angesichts der genannten Dauerkrisen, aber auch eine Entschlossenheit, Verantwortung zu übernehmen und selbst zu gestalten. Diese Haltung beschreibt ein unternehmerisches Selbstverständnis, das überlebenswichtig geworden ist. Denn die Konstante der Gegenwart heißt Unberechenbarkeit – politisch, wirtschaftlich, technologisch, ideologisch.

Denken wir nur an Elon Musk, personifizierte Leitfigur und Antiheld in einer Person: einst von den Linken als Klimawende-Vorreiter gefeiert, hat er anschließend einem Präsidenten geholfen, die zuweilen weltweit vorbildlichste Demokratie auszuhöhlen, um sie wie eine gierige Firma zu führen, mit Kapitalismus in Reinform als Nahrung. Nur um sich anschließend mit ihm zu verkrachen. Solche 180-Grad-Wendungen unterstreichen nur das Folgende: Resilienz, Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit sind keine optionalen Tugenden mehr. Sie sind Grundvoraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, auch in der Bauwirtschaft, auch für uns.

Vom Boom zur Bodenhaftung. Die Phase scheinbar endlosen Wachstums ist vorbei. Bauherren, Investoren und Dienstleister stehen unter enormem Druck. Die finanziellen Spielräume sind geschrumpft, die regulatorischen Anforderungen gestiegen, die Förderlandschaften ausgedünnt. Neue Projekte entstehen seltener aus unternehmerischer Ambition, sondern eher aus Notwendigkeit. Das hat deutliche Auswirkungen auf die Projektlandschaft und das Agieren der jeweiligen Akteure.

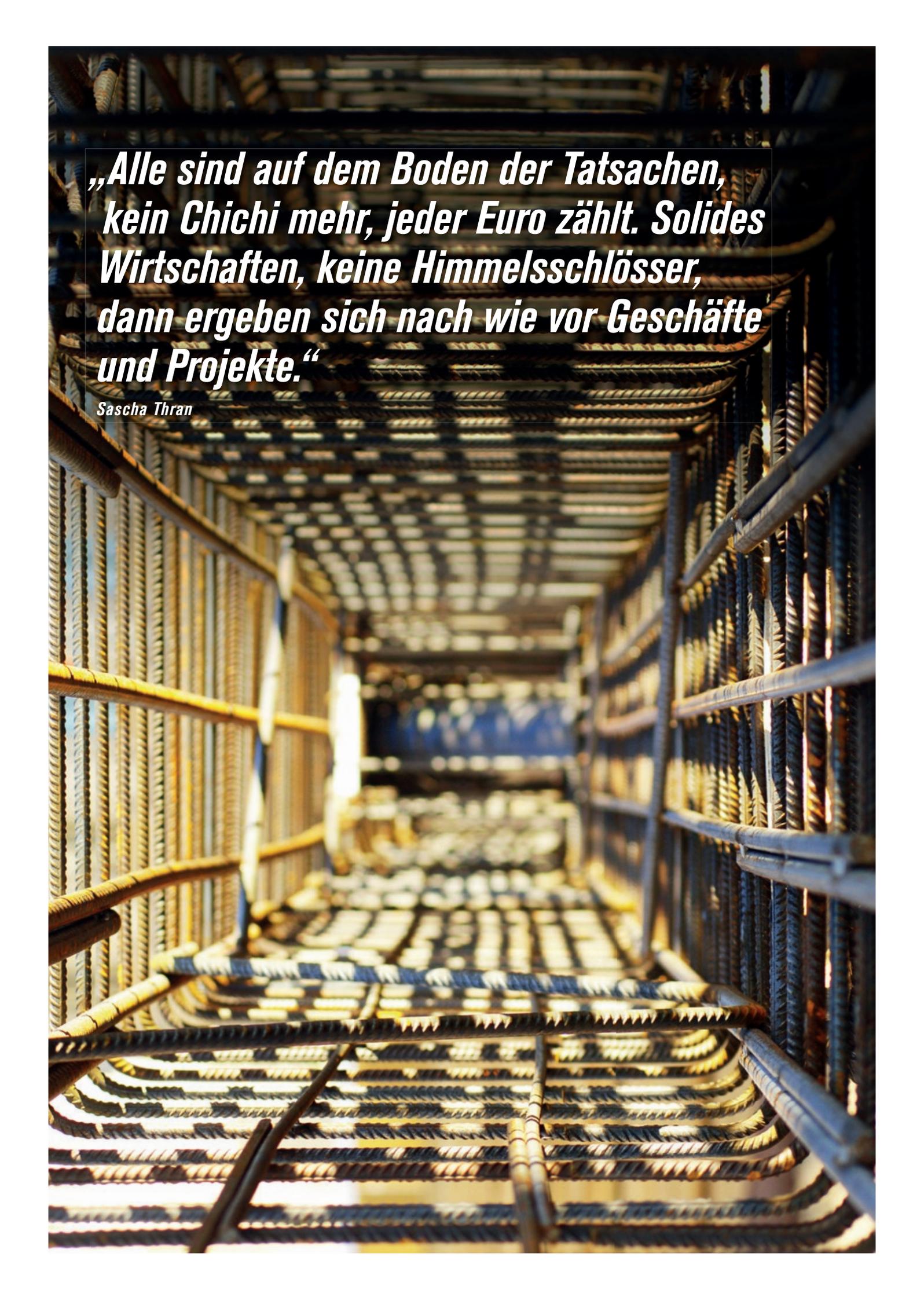
Der Markt hat sich radikal geerdet. Statt glamouröser Prestigeobjekte dominiert solides Wirtschaften. Unsere Auftraggeber sind nicht mehr wie früher vor allem Projektentwickler, sondern immer häufiger Assetmanager, Eigenutzer und Fee-Developer. In diesem Umfeld verändern sich auch Zielbilder: Es geht weniger darum, eine Immobilie „schön zu machen“ für einen schnellen Exit, sondern vielmehr darum, nachhaltige, vermietbare Substanz zu schaffen. Besonders spürbar ist dieser Wandel im Bereich Refurbishment: Die Arbeit am Bestand wird zunehmend zur strategischen Kernaufgabe – in planerischer, technischer und organisatorischer Hinsicht.

Weniger Neubau, mehr Aufgaben im Bestand. Die klassischen Neubaugprojekte – lange der Wachstumsmotor der Branche – geraten unter Druck.



„Die Erwartungen unserer Auftraggeber an die Projektsteuerung insgesamt entwickeln sich weg vom rein kontrollierenden Dienstleister hin zum strategisch integrierten Partner im gesamten Lebenszyklus eines Projekts. Die Nachfrage verschiebt sich von Standardaufgaben hin zu Beratung, Koordination und Steuerung komplexer Interessen sowie digital unterstützter Transparenz – also eigentlich genau das, was wir seit 30 Jahren leben.“

Hendrik Dusny



***„Alle sind auf dem Boden der Tatsachen,
kein Chichi mehr, jeder Euro zählt. Solides
Wirtschaften, keine Himmelschlösser,
dann ergeben sich nach wie vor Geschäfte
und Projekte.“***

Sascha Thran

Büroflächen sind vielerorts de facto nicht mehr marktfähig, während Wohnungsbau durch gestiegene Zinsen und Baukosten ins Stocken gerät. Lediglich bestimmte Segmente - wie Logistikimmobilien oder Datacenter - zeigen weiterhin eine stabile Nachfrage und Entwicklungspotenzial. Aber vor allem rückt der Gebäudebestand ins Zentrum. Refurbishment-Projekte sind nicht nur eine Antwort auf ökologische und regulatorische Anforderungen, sondern auch wirtschaftlich oft die klügere Lösung. Dabei sind sie in der Umsetzung deutlich komplexer: Unterschiedliche Stakeholder, fragmentierte Zuständigkeiten und teils widersprüchliche Anforderungen an Nachhaltigkeit, Funktionalität und Wirtschaftlichkeit erfordern eine neue Qualität der Projektsteuerung.

Stolpern und Aufstehen: Der Umgang mit Insolvenzen. Die derzeitige Marktphase bringt auch einen harten Selektionsprozess mit sich. Die Zahl der Insolvenzen bei Generalunternehmern, Projektentwicklern und Dienstleistern nimmt spürbar immer noch zu – mit gravierenden Auswirkungen auf laufende Projekte. Die Folge: Teams müssen oft improvisieren, Projekte neu strukturieren und inmitten laufender Prozesse neue Lösungen finden. Gleichzeitig zeigt sich darin auch, welche Unternehmen wirklich resilient sind. Unser Erfolgsrezept? Die richtige Mannschaft und das richtige Mindset.

Neue Strukturen, neue Rollen, neue Verantwortung. Mit dem Wandel der Auftraggeberschaft verändern sich auch die Anforderungen an die eigene Organisation. Standorte und Teams müssen vernetzter, übergreifender, agiler arbeiten. Auch die Projektinhalte selbst verändern sich. Während die Hochglanzprojekte zurückgehen, rücken Logistikzentren und Produktionsstätten stärker in den Fokus. Dabei bleibt eines konstant: der Anspruch an Qualität, Effizienz und Steuerungskompetenz. Die Fähigkeit, komplexe Projekte auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich umzusetzen, wird zur Währung der Zukunft.

Politik, Markt, Haltung: was jetzt gefragt ist. Dass die Politik als Impulsgeber nur eingeschränkt taugt, ist in der Branche Konsens. Förderprogramme sind weggebrochen, Zinsentwicklungen belasten Investitionen, Planungs- und Genehmigungsprozesse bleiben träge. Der Wunsch nach Deregulierung, Planungsbeschleunigung und Verlässlichkeit wird dringlicher. Gleichwohl ist die Bau- und Investitionsoffensive, die es benötigt, ganz ohne Politik nicht umsetzbar. Es braucht Vereinfachung bei den Baustandards und steuerliche Anreize für den Neubau, um nur zwei Stellschrauben zu nennen.

Doch Warten auf bessere Rahmenbedingungen ist keine Option. Unternehmerisches Handeln bedeutet heute mehr denn je, proaktiv zu agieren, Chancen zu erkennen – und auch dort zu gestalten, wo andere zögern.

Visionen bleiben wichtig, doch sie müssen in die Realität überführt werden. ESG-Kriterien werden heute nicht mehr primär aus Vermarktungsperspektive verfolgt, sondern auf ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit reduziert. Nachhaltigkeit muss konkret, messbar und leistbar sein.

Was bleibt: der Mensch. Bei allem Wandel bleibt ein Faktor gleich: die Bedeutung des Menschen im Projekt. Es sind Netzwerke, Dialoge und Perspektivenvielfalt, die Orientierung geben – insbesondere in Zeiten, in denen Sprunghaftigkeit zum politisch kalkulierten Stilmittel geworden ist. Kommunikation auf Augenhöhe ist wie eine Wunderwaffe in einer Zeit, in der der Ton so oft aus den Fugen geraten ist. Und nicht zuletzt braucht es Optimismus – nicht als naives Wunschenken, sondern als strategische Haltung. Unternehmen, die Zuversicht ausstrahlen, die sich auf Qualität, Verlässlichkeit und Zukunftsorientierung besinnen, werden auch in schwierigen Zeiten bestehen.

Wir sitzen also hier, schreiben und lesen über eine Welt, die sich immer weiter weg von dem zu entwickeln scheint, was wir eigentlich wollen.

Doch wir wollen nicht nur analysieren – wir müssen ins Tun kommen. Raus aus der Schockstarre, der manchmal überfordernden Realität ins Auge blicken und Haltung bewahren. Denn unsere Überzeugungen sind kein Geschenk, die man sich ins Regal stellt und bewundert, sondern etwas, das es zu behüten gilt, um das man kämpfen muss. Die Bauwirtschaft steht an einem Scheideweg. Wer sich auf alte Gewissheiten verlässt, verliert. Wer bereit ist, neue Wege zu gehen – im Denken, im Handeln, in der Zusammenarbeit – hat die Chance, nicht nur zu überleben, sondern den Wandel aktiv zu gestalten.