



LEBENSZYKLUS BAU

Planen | Bauen | Betreiben | Finanzieren

Building Value

Geschäftsmodelle für die
Bauwirtschaft von morgen

2026

INHALT

1 EINLEITUNG	3
2 VOM LINEAREN ZUM ZIRKULÄREN WERTSCHÖPFUNGSMODELL	5
3 TREIBER NEUER GESCHÄFTSMODELLE	6
4 GESCHÄFTSMODELLE ENTLANG DES LEBENSZYKLUS	7
5 BUSINESS CASES UND BEST PRACTICES	11
6 MARKT, WIRTSCHAFTLICHKEIT UND SKALIERUNG	12
7 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	15
ABBILDUNGEN	16
IMPRESSUM	17

1 EINLEITUNG

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen haben in der Vergangenheit immer wieder neue Märkte und Geschäftsmodelle hervorgebracht. Digitalisierung, Globalisierung oder der demografische Wandel zeigen, dass sich mit veränderten Rahmenbedingungen nicht nur bestehende Unternehmen weiterentwickeln, sondern auch neue Akteure entstehen, die etablierte Wertschöpfung neu denken. Die Bau- und Immobilienwirtschaft steht heute vor einem grundlegenden Wandel. Nachhaltigkeit, Digitalisierung, neue regulatorische Anforderungen und veränderte Erwartungen von Investor:innen, Nutzer:innen und der Gesellschaft verändern die Rahmenbedingungen der Branche nachhaltig. Dadurch entstehen neue Anforderungen an Planung, Errichtung, Betrieb und Finanzierung von Gebäuden.

Solche Veränderungen schaffen nicht nur Herausforderungen, sondern eröffnen gleichzeitig unternehmerische Chancen. Wo neue Bedürfnisse entstehen, entwickeln Unternehmen innovative Produkte, Dienstleistungen und Plattformen, die bestehende Prozesse effizienter, transparenter und wirtschaftlich attraktiver gestalten. Nicht jede Innovation wird sich langfristig am Markt etablieren – doch gerade in dieser Entwicklungsphase entstehen neue Formen der Wertschöpfung.

Dieses Whitepaper analysiert, welche Geschäftsmodelle sich entlang des Lebenszyklus von Gebäuden entwickeln, welche Marktmechanismen ihre Entstehung begünstigen und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit aus innovativen Ideen langfristig wirtschaftlich tragfähige Geschäftsmodelle werden.

1.1 Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel

Gesellschaftliche Entwicklungen, technologische Innovationen und politische Zielsetzungen verändern zunehmend die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Klimaschutz, Digitalisierung, Ressourceneffizienz und ESG-Anforderungen beeinflussen Investitionsentscheidungen ebenso wie neue Erwartungen an Transparenz, Nachweisbarkeit und langfristige Werthaltigkeit. Die Bau- und Immobilienwirtschaft ist von diesen Veränderungen in besonderem Maße betroffen, da sie einen wesentlichen Einfluss auf Ressourcenverbrauch, Emissionen und den Gebäudebestand besitzt.

1.2 Neue Marktbedürfnisse und Chancen

Mit veränderten Rahmenbedingungen entstehen neue Marktbedürfnisse. Bauherr:innen, Investor:innen, Betreiber und öffentliche Auftraggeber erwarten zunehmend Lösungen, die ökologische, wirtschaftliche und regulatorische Anforderungen gleichermaßen erfüllen. Themen wie CO₂-Transparenz, Materialdokumentation, Kreislauffähigkeit, Energieeffizienz, flexible Nutzungskonzepte oder digitale Gebäudedaten entwickeln sich zu konkreten Marktbedürfnissen. Diese Nachfrage schafft Raum für Unternehmen, die mit neuen Produkten, Dienstleistungen und Plattformen innovative Lösungen anbieten.

1.3 Nachhaltigkeit als Treiber neuer Wertschöpfung

Nachhaltigkeit ist längst mehr als eine ökologische Zielsetzung. Sie entwickelt sich zunehmend zu einem wirtschaftlichen Innovations- und Wettbewerbsfaktor. Neue Geschäftsmodelle entstehen dort, wo gesellschaftliche Veränderungen, regulatorische Anforderungen und technologische Möglichkeiten aufeinandertreffen und einen erkennbaren Mehrwert für Kund:innen schaffen. Nachhaltigkeit bildet dabei nicht das Geschäftsmodell selbst, sondern den Ausgangspunkt für neue Formen der Wertschöpfung, die Effizienz steigern, Risiken reduzieren oder neue Märkte erschließen.

1.4 Zielsetzung und Aufbau des Whitepapers

Dieses Whitepaper untersucht innovative Geschäftsmodelle entlang des Lebenszyklus von Gebäuden und ordnet sie systematisch den jeweiligen Wertschöpfungsstufen zu. Ziel ist es, unterschiedliche Geschäftsmodelltypen, ihre Marktmechanismen sowie ihre wirtschaftlichen Potenziale und Herausforderungen aufzuzeigen. Anhand ausgewählter Beispiele zeigt das Whitepaper, wie unterschiedliche Geschäftsmodelle funktionieren, welche Erfolgsfaktoren sie prägen und welchen Herausforderungen sie im Markt begegnen.

2 VOM LINEAREN ZUM ZIRKULÄREN WERTSCHÖPFUNGSMODELL



Abbildung 1 – Früher – lineares Modell



Abbildung 2 – Heute – zirkuläres Modell

Über Jahrzehnte folgte die Bau- und Immobilienwirtschaft einer linearen Logik: Rohstoffe wurden gewonnen, verbaut, genutzt und am Ende ihres Lebenszyklus abgerissen. Wert entstand ausschließlich im Moment der Errichtung – alles danach galt wirtschaftlich als abgeschlossen. Diese Sichtweise war lange folgerichtig, solange Ressourcen als nahezu unbegrenzt verfügbar galten und Abriss die günstigste Option war.

Genau dieses Verständnis verändert sich heute grundlegend. Steigende Rohstoffpreise, regulatorischer Druck und ein wachsendes Bewusstsein für den ökologischen Fußabdruck von Gebäuden verschieben den Blick vom einmaligen Bauwerk zum fortlaufenden Kreislauf. Die Lösung ist, Planung, Bau, Nutzung, Umbau, Wiederverwendung und Recycling nicht mehr als aufeinanderfolgende, abgeschlossene Phasen zu verstehen, sondern als miteinander verbundene Stationen eines Kreislaufs, der Materialien und Daten so lange wie möglich im Wertschöpfungssystem hält.

Diesen Übergang bringt der Begriff **Value Retention** auf den Punkt: Wert wird nicht mehr punktuell bei der Errichtung erzeugt, sondern über den gesamten Lebenszyklus hinweg erhalten und immer wieder neu nutzbar gemacht. Value Retention ist damit die gedankliche Klammer, aus der sich die im folgenden Kapitel beschriebenen Treiber – Material, Daten, Planung, Betrieb, Finanzierung und Bestand – konkret ableiten.

3 TREIBER NEUER GESCHÄFTSMODELLE

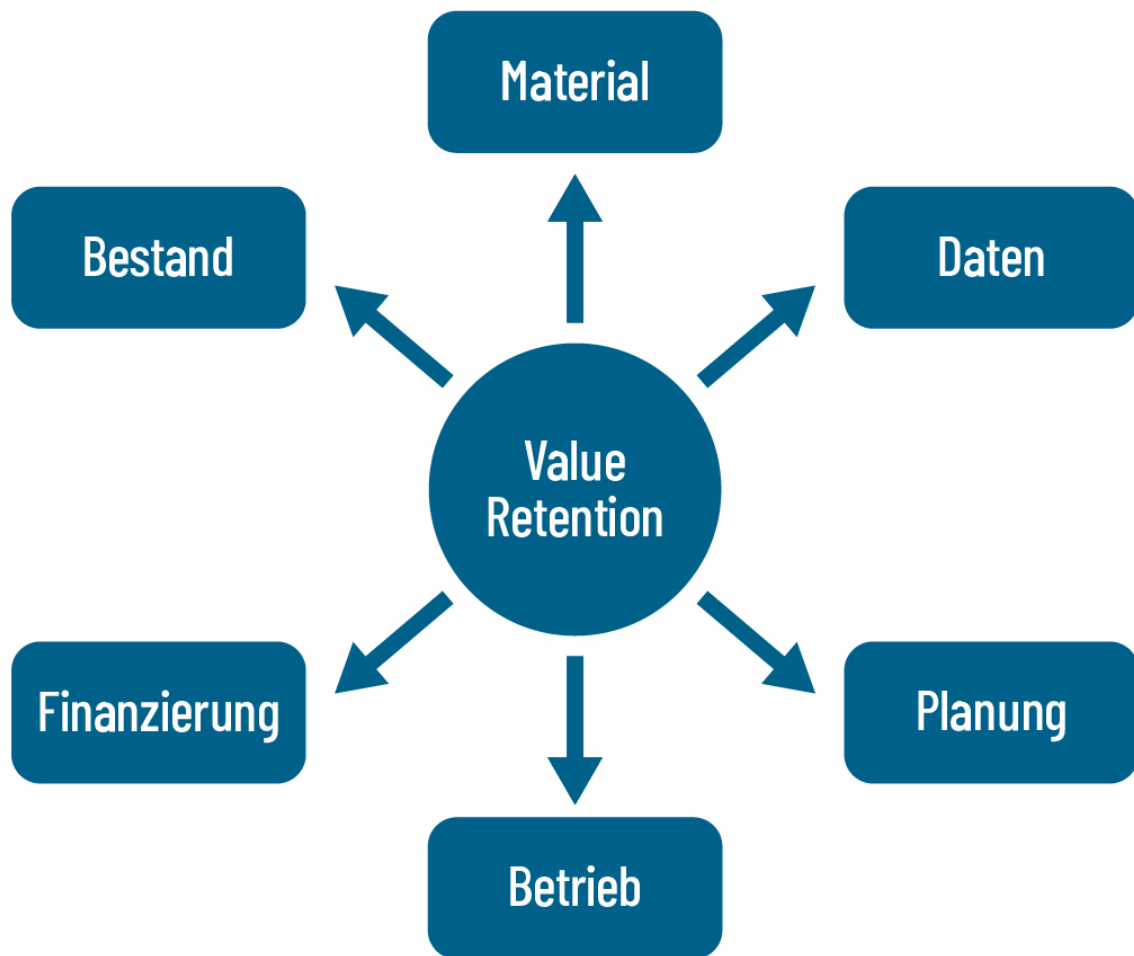


Abbildung 3 – Treiber neuer Geschäftsmodelle rund um Value Retention

Aus diesen Treibern lassen sich unterschiedliche Geschäftsmodelltypen ableiten, die entlang des Gebäudelebenszyklus unterschiedliche Wertschöpfungsbeiträge leisten.

4 GESCHÄFTSMODELLE ENTLANG DES LEBENSZYKLUS

Innovative Geschäftsmodelle lassen sich danach unterscheiden, in welcher Phase des Gebäudelebenszyklus sie ihren primären Wertschöpfungsbeitrag leisten. Viele Modelle wirken jedoch phasenübergreifend. Insbesondere Daten-, Plattform- und Finanzierungsmodelle verbinden mehrere Lebenszyklusphasen miteinander. Die folgende Einordnung zeigt daher den jeweiligen Schwerpunkt der Geschäftsmodelle, ohne eine ausschließliche Zuordnung vorzunehmen.

Die genannten Akteur:innen dienen als illustrative Beispiele für die jeweiligen Geschäftsmodelltypen; die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Bewertung und spiegelt den Marktstand zum Zeitpunkt der Recherche (Stand: 08/2026) wider.

4.1 Planen

Die Planungsphase entwickelt sich zunehmend von einer rein entwurfsorientierten Tätigkeit hin zu einem datengetriebenen Entscheidungsprozess. Neue Geschäftsmodelle unterstützen die Erfassung, Analyse und Verknüpfung von Gebäude-, Material- und Nutzungsdaten bereits in frühen Projektphasen. Dadurch lassen sich Nachhaltigkeitsziele, Ressourceneffizienz und Wirtschaftlichkeit frühzeitig berücksichtigen und fundierte Entscheidungen über den gesamten Lebenszyklus treffen:

- **Daten- und ESG-Plattformen:**

Diese Geschäftsmodelle bündeln Gebäude- und Portfoliodaten und stellen diese für Eigentümer:innen, Planer:innen und Investoren:innen bereit. Der wirtschaftliche Mehrwert entsteht durch datenbasierte Entscheidungen, ESG-Analysen, Dekarbonisierungsstrategien und regulatorische Berichterstattung.

Beispielhafte Akteure: Deepki, BuildingMinds, Bueno Analytics

- **Digitale Planungs- und Informationsmodelle:**

Digitale Zwillinge sowie Track-and-Trace-Systeme schaffen Transparenz über Materialien, Bauteile und Bauprozesse. Die Modelle verbessern die Zusammenarbeit zwischen Projektbeteiligten und bilden gleichzeitig die Datengrundlage für den späteren Gebäudebetrieb.

Beispielhafte Akteure: Ynomia, PassiveLogic

- **Circular Design und Beratungsmodelle:**

Diese Geschäftsmodelle integrieren Prinzipien der Kreislaufwirtschaft bereits in den Entwurfsprozess. Wiederverwendbare Bauteile, Materialdaten und zirkuläre Planungsstrategien werden als fester Bestandteil der Gebäudeplanung verstanden.

Beispielhafte Akteure: Superuse Studios, Bauhauserde, Holland Circular Hotspot, Rebuild/Reuse Toolkit, Circle Now

4.2 Bauen

Während der Bauausführung entstehen neue Geschäftsmodelle vor allem durch Digitalisierung, Automatisierung und innovative Produkt-Service-Systeme. Ziel ist es, Bauprozesse transparenter, ressourceneffizienter und produktiver zu gestalten sowie Material- und Energieverbräuche zu reduzieren:

- **Digitale Baustellen- und Prozessplattformen:**

Digitale Plattformen erfassen Baufortschritte, Materialflüsse und Prozessdaten in Echtzeit. Sensorik und cloudbasierte Anwendungen verbessern Koordination, Qualitätssicherung und Dokumentation.

Beispielhafte Akteure: Ynomia, Accessia, Flowit.ai

– **Nachhaltige Bauprodukte und Product-as-a-Service:**

Anstelle des einmaligen Produktverkaufs bieten Hersteller zunehmend ganzheitliche Lösungen einschließlich Wartung, Rücknahme oder Wiederverwertung an. Dadurch entstehen langfristige Kundenbeziehungen und geschlossene Materialkreisläufe.

Beispielhafte Akteure: Signify, Tarkett, Derbigum, Hydro, WICONA, Schüco, Saint-Gobain, Holcim ECOcycle, Jansen, Respyre, Mogu, Le Pavé, Lindner Group

4.3 Betreiben

Der Gebäudebetrieb entwickelt sich zunehmend zu einem datengetriebenen Servicegeschäft. Digitale Plattformen analysieren den laufenden Betrieb, optimieren Energieverbräuche und schaffen neue Dienstleistungen rund um Flächenmanagement, Komfort und Gebäudeeffizienz:

– **Smart Building und Gebäudedaten:**

Gebäudedaten werden kontinuierlich ausgewertet, um Energieverbrauch, Raumklima und technische Anlagen zu optimieren. Künstliche Intelligenz unterstützt dabei automatisierte Entscheidungen und vorausschauende Betriebsstrategien.

Beispielhafte Akteure: Deepki, Bueno Analytics, Spacewell, PassiveLogic, Eliq, Infogrid, Disruptive Technologies

– **Energy-as-a-Service:**

Hier wird nicht mehr ausschließlich Anlagentechnik verkauft, sondern eine langfristige Energiedienstleistung angeboten. Planung, Finanzierung, Betrieb und Optimierung werden zu einem integrierten Leistungsangebot kombiniert.

Beispielhafte Akteure: Enpal, Thermondo, Sunrock, Signify, tado°

4.4 Umnutzen

Bestehende Gebäude und Flächen werden zunehmend an veränderte Nutzungsanforderungen angepasst. Flexible Wohn-, Arbeits- und Servicemodelle ermöglichen eine höhere Auslastung und verlängern die wirtschaftliche Nutzungsdauer von Immobilien. Der Mehrwert entsteht nicht allein durch bauliche Veränderung, sondern durch neue Betreiber-, Buchungs- und Vermittlungsmodelle:

– **Flexible Wohn- und Beherbergungsmodelle:**

Temporäres Wohnen, Coliving und digital betriebene Apartments reagieren auf veränderte Lebens- und Mobilitätsmuster.

Beispielhafte Akteure: Habyt, Limehome, Housemates, Homa

– **Flexible Büro- und Flächenmodelle:**

Coworking, Office-Matching und Zwischennutzung machen bestehende Flächen flexibel zugänglich und erhöhen deren Auslastung.

Beispielhafte Akteure: FlexOfficeAgency, Deskpas, Upsuite, Popcorn

4.5 Rückbauen

Der Rückbau entwickelt sich von einer Entsorgungsleistung zu einem eigenständigen

Wertschöpfungsprozess. Ziel ist es, Materialien möglichst hochwertig zurückzugewinnen und deren Wiederverwendung bereits während der Demontage vorzubereiten:

- **Urban Mining:**

Gebäude werden als Rohstofflager betrachtet. Materialien und Bauteile werden identifiziert, dokumentiert und für eine weitere Nutzung aufbereitet.

Beispielhafte Akteure: Rotor DC, New Horizon Urban Mining, Lagemaat, Materialienbank Leuven

- **Selektiver Rückbau:**

Im Gegensatz zum konventionellen Abbruch erfolgt der Rückbau materialschonend und systematisch. Dadurch können Bauteile mit hohem Restwert erhalten und erneut genutzt werden.

Beispielhafte Akteure: Rotor DC, New Horizon Urban Mining, Lagemaat

4.6 Vermitteln und Handeln

Digitale Handelsplattformen schaffen transparente Märkte für gebrauchte Baustoffe, Bauteile und Materialinformationen. Sie vernetzen Anbieter und Nachfrager und verlängern dadurch den Lebenszyklus von Bauprodukten:

- **Digitale Materialmarktplätze:**

Die Plattformen vermitteln wiederverwendbare Baustoffe, Restmaterialien oder überschüssige Produkte und schaffen damit neue Absatzmärkte außerhalb klassischer Lieferketten.

Beispielhafte Akteure: Concular, Cycle Up, Backacia, Opalis, SalvoWEB, Excess Materials Exchange, Enviromate

- **Materialdaten und Materialinformationen:**

Neben dem Handel gewinnen digitale Informationen über Herkunft, Qualität und Wiederverwendbarkeit von Materialien an Bedeutung. Diese Daten bilden die Grundlage für zirkuläre Geschäftsmodelle.

Beispielhafte Akteure: Madaster, Revalu, Provenant

4.7 Wiederverwenden

Die Wiederverwendung verfolgt das Ziel, den Wert bestehender Produkte möglichst lange zu erhalten. Im Gegensatz zum Recycling bleiben Bauteile und Materialien weitgehend in ihrer ursprünglichen Funktion erhalten. Digitale Materialdaten und standardisierte Dokumentationen bilden hierfür die Grundlage:

- **Materialpässe und digitale Identitäten:**

Materialpässe dokumentieren Herkunft, Eigenschaften und zukünftige Wiederverwendungsmöglichkeiten von Bauteilen. Dadurch entstehen digitale Materiallager für den Gebäudebestand.

Beispielhafte Akteure: Madaster, BAMB, CIRCulT, ReBuilt Digital Portal, Provenant

- **Kreislauffähige Produkte und Rücknahmemodelle:**

Hersteller entwickeln Produkte, die repariert, zurückgenommen oder wiederverwendet werden können. Das Geschäftsmodell basiert auf langlebigen Produkten und geschlossenen Materialkreisläufen.

Beispielhafte Akteure: Signify, Tarkett, Hydro, Schüco und WICONA, Lindner Group

4.8 Investieren

Auch die Finanzierung von Immobilien befindet sich im Wandel. Digitale Plattformen ermöglichen neue Formen der Kapitalallokation und erweitern den Zugang zu Immobilieninvestitionen. Gleichzeitig gewinnen nachhaltigkeitsorientierte Finanzierungsmodelle und datenbasierte Investitionsentscheidungen an Bedeutung:

- **Tokenisierung und Blockchain:**

Immobilien werden in digitale Anteile zerlegt und über Blockchain-Technologien handelbar gemacht. Dadurch können Investitionen bereits mit vergleichsweise geringen Beträgen erfolgen und die Liquidität von Immobilienvermögen erhöht werden.

Beispielhafte Akteure: Brickwise, Blocksquare, Loftly, Tokeny, Centrifuge, RealT, EstateX, Propchain, Landex

- **Digitale Investmentplattformen:**

Diese Geschäftsmodelle vermitteln Kapital zwischen Investor:innen und Immobilienprojekten. Neben klassischen Renditezielen rücken Nachhaltigkeit und ESG-Kriterien zunehmend in den Mittelpunkt.

Beispielhafte Akteure: Rendity, PropTech1 Ventures, Grüne Erde Beteiligungsmodell

- **Datenbasierte Immobilienanalyse:**

Investitionsentscheidungen werden zunehmend durch Echtzeitdaten, Marktanalysen und KI-gestützte Prognosen unterstützt. Daten werden selbst zum zentralen Wertschöpfungsfaktor im Investmentprozess.

Beispielhafte Akteure: Parcl Labs, BuildingMinds, Deepki

5 BUSINESS CASES UND BEST PRACTICES

Problem: Wiederverwendbare Baumaterialien verlieren beim Rückbau meist ihren wirtschaftlichen Wert, weil Material- und Gebäudeeigentum untrennbar verbunden sind – es fehlt ein finanzieller Anreiz, Bauteile von Anfang an auf Demontage und Wiederverwendung auszulegen.¹

Lösung: Das vom BBSR geförderte Forschungsprojekt *Material Recovery Right* (RWTH Aachen) entkoppelt Material- vom Gebäudeeigentum durch ein handelbares Zertifikat: Das MRR-Zertifikat fungiert als Materialpass und gleichzeitig als Rückbauverpflichtung.

Nutzen: Bauteilen wird bereits zu Baubeginn ein investierbarer Restwert zugewiesen. Bauträger können diesen Wert über den Verkauf der Zertifikate realisieren, Investor:innen profitieren von steigenden Rohstoffpreisen – ein wirtschaftlicher Anreiz, Rückbaufähigkeit von Anfang an mitzuplanen.

Geschäftsmodell: marktbasierter Zertifikatehandel, der Materialrestwert, Rückbauverpflichtung und Investment in einem Instrument verbindet – wirtschaftlich in den Feldern *Rückbauen*, *Wiederverwenden* und *Investieren* verortet.

Skalierbarkeit: aktuell in der Pilotphase – validiert am Fassadensystem des Wohnprojekts Moringa (Hamburg HafenCity). Erste Stakeholder-Interviews bestätigen Machbarkeit und Akzeptanz, die finanzielle Tragfähigkeit ist laut Forschungsbericht der entscheidende Faktor für eine breitere Skalierung.

Problem: Gebäude haben oft von vornherein eine begrenzte Lebensdauer, weil Demontierbarkeit, Materialwert und Wiederverwendungspotenzial nicht von Anfang an mitgedacht werden.²

Lösung: Für das neue Rathaus in Brummen (Niederlande) entwarf Architekt Thomas Rau von Beginn an eine auf 20 Jahre Nutzungsdauer ausgelegte, modulare, „Lego-artige“ Konstruktion.

Statt schwer recycelbarem Beton kamen vorgefertigte Holzelemente zum Einsatz, sodass rund 90 % der Materialien nach Ablauf demontiert und wiederverwendet werden können. Die komplette Bauteilstruktur wurde in einem Materialpass dokumentiert – laut Ellen MacArthur Foundation dem weltweit ersten.

Nutzen: Laut Bauunternehmen BAM garantiert die Bauweise einen Materialrestwert von 20 % am Ende der Nutzungsdauer. Die modulare Bauweise verkürzte zudem die Bauzeit deutlich und senkte dadurch die Kosten.

Geschäftsmodell: Der Materialpass macht das Gebäude selbst zu einem „Materialdepot“ für künftige Bauprojekte. Bauteile werden nicht mehr als Abfall, sondern als dokumentierte, wiederverwendbare Bauteile behandelt. Wirtschaftlich verortet sich der Ansatz damit primär in den Feldern Design/Planung und Rückbauen/Wiederverwenden.

Skalierbarkeit: Als weltweit erstes Gebäude mit Materialpass hatte Brummen Town Hall einen reinen Pionier- bzw. Leuchtturmstatus; eine breite Marktdurchdringung war zum Zeitpunkt der Fallstudie (2022) noch nicht erreicht. Es bildet jedoch die Grundlage heutiger Materialpass-Ansätze.

1 Letmathe, P.; Hermanns, M.; Bauer, J.; Hildebrand, L.; Tran, K. H. (2025): *MRR – Material Recovery Right: Ein marktbasierter Anreizmechanismus für zirkuläres Bauen im Immobiliensektor*. BBSR, Forschung KOMPAKT 9/2025. DOI: 10.58007/xdfr-7459.

2 Ellen MacArthur Foundation (2022): *A building that can be reused: Brummen Town Hall*. Veröffentlicht am 11. Januar 2022. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/brummen-town-hall> (Zugriff: 16. September 2026).

6 MARKT, WIRTSCHAFTLICHKEIT UND SKALIERUNG

Nachhaltigkeitsbezogene Geschäftsmodelle in der Bau- und Immobilienwirtschaft – etwa im Bereich Wiederverwendung, Bauteilbörsen, Materialdaten, CO₂-Bilanzierung, Ressourceneffizienz, Rückbauplanung, Kreislaufkonzepte oder digitaler Nachhaltigkeitsdokumentation – greifen einen zentralen Transformationsgedanken der Branche auf: Gebäude, Bauprodukte und Immobilienprozesse werden nicht mehr ausschließlich nach Kosten, Funktion und Termin bewertet, sondern zunehmend auch nach Ressourcenverbrauch, Klimawirkung, Dokumentierbarkeit, Lebenszyklusqualität und regulatorischer Anschlussfähigkeit. Die Grundidee ist richtig und notwendig. Gerade eine Branche, die erhebliche Mengen an Material, Energie, Kapital und Fläche bindet, braucht neue Denkansätze, wenn Nachhaltigkeit nicht nur als Berichtspflicht, sondern als reale Veränderung der Wertschöpfung verstanden werden soll.

Gleichzeitig ist eine realistische Einordnung wichtig. Viele dieser Geschäftsmodelle befinden sich noch in einer frühen Entwicklungs- und Marktphase. Dabei geht es ausdrücklich nicht um die Transformation etablierter Industrien oder bestehender Geschäftsmodelle – also nicht darum, Aluminium, Stahl, Beton, Ziegel, Glas oder Gebäudetechnik schrittweise CO₂-ärmer, kreislauffähiger oder dokumentierbarer zu machen. Solche Transformationsprozesse folgen meist bestehenden industriellen Logiken: vorhandene Lieferketten, Produktionsstandards, Qualitätsanforderungen, Kundenbeziehungen und Marktstrukturen werden weiterentwickelt. Anders verhält es sich bei jungen Unternehmen, die aus dem Nachhaltigkeitsthema selbst ein neues Geschäftsmodell ableiten wollen. Sie versuchen nicht primär, ein bestehendes Produkt besser zu machen, sondern neue Märkte, Plattformen, Datenmodelle, Beratungslogiken, Nachweisprozesse oder Vermittlungsfunktionen aufzubauen.

Genau darin liegt sowohl die Stärke als auch die Schwierigkeit dieser Ansätze. Sie adressieren reale Zukunftsfragen, treffen aber häufig auf Märkte, die dafür noch nicht vollständig vorbereitet sind. Eine Plattform für gebrauchte Bauteile, ein digitales Materialkataster, ein CO₂-Datenmodell für Projektentscheidungen, ein neues Rückbau- oder Reuse-Konzept oder eine ESG-orientierte Immobilienlösung sind nicht automatisch deshalb tragfähig, weil die ökologische Zielrichtung plausibel ist. Zwischen einer richtigen Idee und einem skalierbaren Geschäftsmodell liegen in der Bau- und Immobilienwirtschaft zahlreiche Hürden: technische Standards, Haftungsfragen, Gewährleistung, Datenverfügbarkeit, Rollenverteilung im Projekt, regulatorische Unsicherheiten, lange Entscheidungszyklen, konservative Beschaffungsstrukturen und die Frage, wer für welchen Mehrwert tatsächlich bezahlt.

Ein hilfreicher historischer Vergleich ist die Frühphase digitaler Marktplätze. Auch dort war die Grundlogik früh überzeugend: Angebot und Nachfrage effizienter zusammenbringen, Transparenz schaffen, Transaktionskosten senken und neue Zugänge zu bestehenden Märkten ermöglichen. Dennoch entstand ein tragfähiger Markt nicht über Nacht. Erst als Zahlungsabwicklung, Logistik, Bewertungsmechanismen, rechtliche Standards, Datenschutz, Verbraucherrechte und ein grundsätzliches Vertrauen in digitale Transaktionen verlässlich zusammenspielen, wurden aus interessanten Ideen belastbare Geschäftsmodelle. Ähnlich ist es heute bei vielen nachhaltigkeitsbezogenen Start-ups im Bau- und Immobilienbereich. Die strategische Stoßrichtung ist nachvollziehbar, aber Marktakzeptanz, Prozesssicherheit, Datenqualität, Haftungslogik und wirtschaftliche Zahlungsbereitschaft müssen sich erst schrittweise entwickeln.

Die praktischen Herausforderungen sind erheblich. Viele Nachhaltigkeitsideen setzen voraus, dass Daten verfügbar, vergleichbar und belastbar sind. In der Realität sind Gebäude- und Produktdaten jedoch häufig unvollständig, uneinheitlich oder projektbezogen verstreut. Viele Prozesse der Bauwirtschaft sind stark fragmentiert: Bauherr:innen, Planer:innen, ausführende Unternehmen, Produkthersteller:innen, Händler:innen, Zertifizierer:innen, Behörden, Investor:innen und Betreiber verfolgen unterschiedliche Ziele, Budgets und Verantwortlichkeiten. Gerade neue Geschäftsmodelle müssen daher nicht nur eine ökologische oder regulatorische Lücke erkennen, sondern auch einen klaren wirtschaftlichen Nutzen für konkrete Entscheider:innen schaffen. Nachhaltigkeit allein ist selten ein ausreichender Kaufgrund. Entscheidend ist, ob ein Angebot Kosten senkt, Risiken reduziert, Genehmigungen erleichtert, Zertifizierungen unterstützt, Finanzierungsvorteile schafft, Vermarktung verbessert oder operative Prozesse vereinfacht.

Gerade deshalb sind Forschungsförderungen, Pilotprojekte und öffentliche Unterstützung in diesem Bereich sinnvoll und notwendig. Sie sind kein Beleg dafür, dass diese Geschäftsmodelle bereits vollständig marktreif wären, sondern Ausdruck einer bewusst geförderten Lernphase. Der Markt muss erst herausfinden, welche Ansätze tatsächlich funktionieren, welche Daten benötigt werden, welche Leistungen zahlungsfähig sind, welche rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst werden müssen und welche Rollen neue Anbieter in der bestehenden Wertschöpfungskette einnehmen können. In dieser Phase entsteht Erfahrungswissen, das sich nicht theoretisch vorwegnehmen lässt, sondern nur über reale Projekte, Kooperationen und Markttests.

Die Gründer:innen, Unternehmen und Initiativen, die in diesem Feld tätig sind, sollten daher weder romantisiert noch vorschnell an klassischen Skalierungsmaßstäben gemessen werden. Sie leisten Pionierarbeit in einem Markt, in dem ökologische Zielbilder, regulatorische Erwartungen, technologische Möglichkeiten und die Realität der Bau- und Immobilienpraxis noch nicht vollständig ineinandergreifen. Ihr Wert liegt nicht allein in kurzfristiger Profitabilität, sondern in der systematischen Erprobung neuer Lösungswege: bessere Daten statt Bauchgefühl, Nachweisbarkeit statt bloßer Behauptung, Lebenszyklusdenken statt reiner Errichtungsperspektive, Ressourcenschonung statt linearer Verwertung, Risikotransparenz statt regulatorischer Unsicherheit.

Damit aus diesen Ansätzen dauerhaft tragfähige Geschäftsmodelle entstehen können, braucht es klare Rahmenbedingungen und belastbare Nachfrage. Dazu gehören standardisierte Datenstrukturen, nachvollziehbare Qualitäts- und Prüfkriterien, praktikable Haftungs- und Vertragsmodelle, Anschlussfähigkeit an bestehende Bauprozesse, Akzeptanz bei Investor:innen und öffentlichen Auftraggebern sowie ein Markt, der nachhaltige Leistungen nicht nur ideell begrüßt, sondern auch wirtschaftlich honoriert. Erst wenn diese Elemente zusammenspielen, kann aus projektbezogener Pionierarbeit ein belastbarer Markt entstehen.

Die richtige Haltung gegenüber solchen Unternehmen ist daher eine doppelte: inhaltlich offen und unterstützend, aber wirtschaftlich nüchtern. Nachhaltigkeitsbezogene Start-ups und junge Geschäftsmodelle in der Bau- und Immobilienwirtschaft sind kein fertiges Massenmarktversprechen, sondern ein notwendiges Experimentierfeld. Sie verdienen Förderung nicht, weil sie heute bereits alle Antworten liefern, sondern weil sie die entscheidenden Fragen praktisch bearbeitbar machen. Genau darin liegt ihr strategischer Wert: Sie schaffen die Lernerfahrung, aus der künftig jene Geschäftsmodelle entstehen können, die Nachhaltigkeit im Bauwesen nicht nur als Haltung oder regulatorische Notwendigkeit begreifen, sondern als rechtssichere, skalierbare und wirtschaftlich tragfähige Wertschöpfung.

Wann funktionieren neue Geschäftsmodelle?



Abbildung 4 – Erfolgskriterien neuer Geschäftsmodelle

7 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Der Wandel hin zu zirkulären Geschäftsmodellen gelingt nur, wenn alle Akteur:innen entlang des Lebenszyklus aktiv werden. Die folgenden Empfehlungen zeigen, welchen Beitrag die jeweiligen Zielgruppen leisten können.

Für die Politik

Ziel: verlässliche Rahmenbedingungen schaffen.

Empfehlung: standardisierte Datenformate (z. B. Materialpässe) verbindlich festlegen, Rückbau- und Wiederverwendungsvorgaben regulatorisch absichern und Pilotprojekte gezielt fördern, um Marktreife zu beschleunigen.

Für Bauherr:innen

Ziel: Lebenszyklusdenken früh verankern.

Empfehlung: Kreislauffähigkeit bereits in der Ausschreibung als Kriterium verankern und Rückbaukonzepte schon in der Planungsphase einfordern.

Für Investor:innen

Ziel: Werthaltigkeit über den gesamten Lebenszyklus bewerten.

Empfehlung: ESG- und Zirkularitätskennzahlen in die Investitionsentscheidung integrieren und gezielt in Pilotmodelle mit belastbarer Datenlage investieren.

Für Planer:innen

Ziel: Gebäude als Materiallager denken.

Empfehlung: modulare, demontierbare Konstruktionen und digitale Materialdokumentation als Standard etablieren.

Für Hersteller

Ziel: geschlossene Materialkreisläufe ermöglichen.

Empfehlung: Rücknahme- und Product-as-a-Service-Modelle ausbauen und Produkte auf Wiederverwendbarkeit statt reiner Lebensdauer auslegen.

Für Start-ups

Ziel: praxistaugliche Lösungen statt reiner Technologiedemonstration.

Empfehlung: früh mit etablierten Bauakteuren kooperieren, um Datenverfügbarkeit, Haftungsfragen und Zahlungsbereitschaft realistisch zu testen.

ABBILDUNGEN

Abbildung 1 – Früher – lineares Modell 5

Abbildung 2 – Heute – zirkuläres Modell 5

Abbildung 3 – Treiber neuer Geschäftsmodelle rund um Value Retention 6

Abbildung 4 – Erfolgskriterien neuer Geschäftsmodelle 14

IMPRESSUM

Herausgeber

IG Lebenszyklus Bau, Wipplingerstr. 10/Top 9, Stoß im
Himmel, 1010 Wien, office@ig-lebenszyklus.at,
www.ig-lebenszyklus.at

Arbeitsgruppenleitung

Serkan Uzunyurt (DTFLR)
Dominik Philipp (DTFLR)

Autor:innen

Thomas Glanzer (AluKönigStahl)
Harald Mezler-Andelberg (LINDNER)
Hannes Achammer (ATP architekten ingenieure)
Samira Chadli (SC Concepts)

Schlussredaktion & grafische Gestaltung

FINK | Kommunikations- und Projektagentur
solo ohne – Studio für Gestaltung

Stand

Oktober 2026

BETEILIGTE MITGLIEDSUNTERNEHMEN

ALUKÖNIGSTAHL

ATP
architekten
ingenieure

DTFLR

Lindner