

BAUHERRENINFORMATION

Bauen beginnt mit Entscheiden

Wie Unternehmen Bauinvestitionen sicher vorbereiten, wirtschaftlich bewerten und verlässlich umsetzen

01

Zweck klären

02

Alternativen prüfen

03

Investition absichern

04

Verantwortung bündeln

Döllinger Architekten · Kontraktbau

Whitepaper für Unternehmer, Investoren und verantwortliche Bauherren | Stand: August 2026

Vorwort: Das Gebäude ist nicht die Aufgabe

Ein Bauvorhaben beginnt meist mit einem scheinbar klaren Wunsch: mehr Produktionsfläche, ein neues Verwaltungsgebäude, ein größeres Lager oder ein moderner Unternehmenssitz. Doch diese Formulierungen beschreiben zunächst nur eine bauliche Antwort. Die eigentliche Aufgabe liegt tiefer. Sie betrifft Kapazität, Prozesse, Wachstum, Personal, Finanzierung, Standortentwicklung und die Frage, wie wandlungsfähig ein Unternehmen in den kommenden Jahren bleiben muss.

Wer zu früh über Grundrisse, Fassaden oder Bauweisen spricht, legt sich fest, bevor die entscheidenden Fragen beantwortet sind. Das erhöht nicht nur die Gefahr unnötiger Flächen und falscher Standards. Es kann auch dazu führen, dass ein technisch ordentliches Gebäude entsteht, das das unternehmerische Problem nur unvollständig löst.

Dieses Whitepaper zeigt deshalb einen anderen Weg. Es betrachtet das Gebäude als strategische Unternehmensressource und führt von der ersten Engpassanalyse über die Variantenentscheidung und den belastbaren Kostenrahmen bis zur integrierten Planung und Umsetzung. Die zentrale Botschaft lautet: Nicht möglichst früh planen, sondern möglichst früh richtig entscheiden.

Kernaussage

Ein gutes Bauprojekt ist nicht das Projekt mit dem spektakulärsten Entwurf. Es ist das Projekt, bei dem Zweck, Bedarf, Prozesse, Kosten, Risiken und Verantwortlichkeiten so früh geklärt wurden, dass der Entwurf eine belastbare Antwort geben kann.

Für wen dieses Whitepaper gedacht ist

Die Bauherreninformation richtet sich vor allem an mittelständische Unternehmen, Eigentümer und Investoren, die Produktions-, Logistik-, Gewerbe-, Verwaltungs- oder Wohnungsbauprojekte vorbereiten. Sie ist ebenso für Geschäftsführer, technische Leiter, Projektverantwortliche und Finanzierungspartner gedacht, die eine Investitionsentscheidung plausibilisieren müssen, ohne selbst täglich Bauprojekte zu steuern.

So nutzen Sie die folgenden Kapitel

Die Kapitel folgen der tatsächlichen Entscheidungslogik eines Bauherrn. Sie können das Whitepaper vollständig lesen oder unmittelbar mit der Prüfliste am Ende beginnen. Die dort formulierten Fragen zeigen schnell, an welchen Stellen bereits Klarheit besteht und wo vor einer Planungs- oder Investitionsfreigabe noch Arbeit erforderlich ist.

Inhalt

- 1 Warum Bauinvestitionen heute anders vorbereitet werden müssen
- 2 Vom Bauwunsch zum wirklichen Bedarf
- 3 Neubau, Erweiterung, Umbau oder Prozessoptimierung?
- 4 Leistungsphase 0: Klarheit vor dem Entwurf
- 5 Kosten verstehen: vom Preis zur Wirtschaftlichkeit
- 6 Von innen nach außen planen
- 7 Wandlungsfähigkeit, Energie und Lebenszyklus
- 8 Projektorganisation: Verantwortung statt Schnittstellenchaos
- 9 Vom Konzept zur verlässlichen Umsetzung
- 10 Die 12-Punkte-Prüfung vor der Investitionsfreigabe
- 11 Das Döllinger-System
- 12 Quellen und weiterführende Hinweise

1 Warum Bauinvestitionen heute anders vorbereitet werden müssen

Bauen war schon immer komplex. Neu ist jedoch die Dichte der Veränderungen, die gleichzeitig auf eine Investition einwirken. Energiepreise, Finanzierung, Fachkräfte, Lieferketten, Digitalisierung, Automatisierung und regulatorische Anforderungen entwickeln sich nicht mehr nacheinander, sondern parallel. Ein Gebäude, das heute geplant wird, muss daher nicht nur den aktuellen Bedarf erfüllen. Es muss auch mit Unsicherheit umgehen können.

Für Nichtwohngebäude kommen konkrete technische und betriebliche Anforderungen hinzu. Das Gebäudeenergiegesetz verlangt für Neubauten eine definierte energetische Qualität; bei größeren Nichtwohngebäuden spielen Gebäudeautomation, Energieüberwachung und ein technisches Inbetriebnahmemanagement eine deutlich stärkere Rolle als früher. Auf europäischer Ebene verschiebt sich der Blick zusätzlich von der reinen Betriebsenergie auf die Treibhausgaswirkung über den gesamten Lebenszyklus. Die novellierte EU-Gebäuderichtlinie führt schrittweise Anforderungen an die Berechnung des Lebenszyklus-Treibhauspotenzials neuer Gebäude ein. [1–3]

Damit verändert sich der Maßstab für eine gute Investition. Ein niedriger Angebotspreis genügt nicht. Entscheidend ist, ob das Gebäude seine Funktion langfristig erfüllt, veränderte Prozesse aufnehmen kann und im Betrieb beherrschbar bleibt. Gerade bei Produktions- und Logistikimmobilien wirken ungünstige Wege, fehlende Erweiterungsoptionen oder eine überkomplexe Gebäudetechnik täglich auf die Wertschöpfung zurück.

1.1 Drei Ebenen, die gleichzeitig betrachtet werden müssen

Ebene	Leitfrage	Typische Folgen unklarer Entscheidungen
Unternehmen	Welche strategische Entwicklung soll die Investition ermöglichen?	Über- oder Unterdimensionierung, gebundene Liquidität, falscher Standort
Nutzung und Prozesse	Welche Abläufe, Kapazitäten und Beziehungen müssen räumlich unterstützt werden?	lange Wege, Doppelhandling, Flächenreserven am falschen Ort, geringe Produktivität
Gebäude und Umsetzung	Welche bauliche, technische und organisatorische Lösung erfüllt die Anforderungen wirtschaftlich?	späte Umplanungen, Nachträge, Terminverzug, hohe Betriebskosten

Die Ebenen sind voneinander abhängig. Eine bauliche Entscheidung kann nicht sinnvoll bewertet werden, wenn ihre Wirkung auf Prozesse und Unternehmensziele unbekannt ist. Umgekehrt bleibt eine Produktions- oder Organisationsstrategie abstrakt, solange nicht geprüft wurde, ob Standort, Genehmigungsrecht, Erschließung und Gebäudestruktur sie tragen können.

1.2 Der größte Hebel liegt vor der Planung

In frühen Projektphasen sind noch viele Lösungen möglich und Änderungen vergleichsweise günstig. Mit jeder Festlegung sinkt der Handlungsspielraum, während die Kosten einer Korrektur steigen. Dieses Prinzip ist nicht neu; in der Praxis wird es dennoch häufig missachtet. Zeitdruck führt dann dazu, dass ein Vorentwurf entsteht, obwohl Bedarf, Kapazitäten oder Entscheidungsmaßstäbe noch nicht ausreichend geklärt sind.

Bauherrenregel

Je später eine Grundannahme korrigiert wird, desto mehr bereits erbrachte Planung, Abstimmung und Beschaffung wird wertlos. Frühe Klärung ist deshalb keine Verzögerung, sondern die wirksamste Form der Beschleunigung.

2 Vom Bauwunsch zum wirklichen Bedarf

„Wir brauchen mehr Fläche“ ist keine ausreichende Aufgabenstellung. Fläche ist das Ergebnis von Prozessen, Kapazitäten, Arbeitsweisen, Standards und Reserven. Bevor über Quadratmeter gesprochen wird, muss deshalb verstanden werden, wodurch der Bedarf entsteht.

2.1 Symptome und Ursachen unterscheiden

Ein überfülltes Lager kann auf zu geringe Lagerkapazität hindeuten. Es kann aber ebenso durch hohe Bestände, unklare Disposition, langsame Durchlaufzeiten oder fehlende Bereinigung des Sortiments entstehen. Zu kleine Büros können echtes Wachstum anzeigen; sie können aber auch Folge ungeeigneter Belegungsmodelle oder einer schlechten räumlichen Zuordnung sein. Wer das Symptom direkt in zusätzliche Fläche übersetzt, baut möglicherweise Ineffizienz dauerhaft ein.

Beobachtung	Mögliche Ursache	Vor einer Baumaßnahme prüfen
Lager ist voll	Bestandsniveau, Losgrößen, saisonale Spitzen, tote Bestände	Bestandsstruktur, Umschlag, Lagerstrategie, Automatisierung
Produktion benötigt mehr Platz	Kapazitätsengpass, ungünstiges Layout, fehlende Pufferlogik	Wertstrom, Materialfluss, Maschinenbelegung, Schichtmodell
Kommunikation funktioniert schlecht	Abteilungen räumlich getrennt, unklare Prozesse, ungeeignete Arbeitsumgebung	Beziehungsdiagramm, Kommunikationsbedarf, Führungs- und Bürokonzept
Standort wirkt unattraktiv	Arbeitsplatzqualität, Erreichbarkeit, Identität, Außenwirkung	Mitarbeiteranforderungen, Mobilität, Corporate Architecture

2.2 Der Engpass ist der wirkungsvollste Ansatzpunkt

Ein Projekt erzeugt den größten Nutzen, wenn es den begrenzenden Faktor des Unternehmens verbessert. Dieses Minimumprinzip ist ein Kern der engpasskonzentrierten Strategie: Nicht überall gleichzeitig optimieren, sondern die Kräfte auf den Punkt richten, der die Entwicklung des Gesamtsystems begrenzt. Für Bauherren bedeutet das, zwischen gewünschten Verbesserungen und dem tatsächlich entscheidenden Engpass zu unterscheiden. [4]

Der Engpass kann materiell sein, etwa fehlende Produktionskapazität. Häufig ist er jedoch immateriell: unklare Ziele, widersprüchliche Anforderungen, fehlende Entscheidungen oder eine Projektorganisation, die Verantwortung auf viele Beteiligte verteilt. Gerade diese immateriellen Engpässe sind gefährlich, weil sie in einer frühen Kostenaufstellung nicht erscheinen und dennoch erhebliche Folgekosten verursachen.

2.3 Ein belastbares Bedarfsbild

Ein belastbares Bedarfsbild verbindet quantitative und qualitative Anforderungen. Mengen, Flächen und Kapazitäten sind notwendig, reichen aber nicht aus. Ebenso wichtig sind Beziehungen, Veränderungsszenarien, Sicherheitsanforderungen, Arbeitsbedingungen, Markenwirkung und die Frage, welche Entscheidungen später noch offenbleiben sollen.

- Unternehmensziele und erwartete Entwicklung des Geschäftsmodells
- Produkte, Mengen, Technologien, Personal und Schichtmodelle
- Prozessketten, Materialflüsse und Kommunikationsbeziehungen
- Anforderungen an Erweiterung, Umnutzung und Rückbaubarkeit
- Qualitäts-, Energie-, Nachhaltigkeits- und Ausstattungsstandards
- Budget, Finanzierung, Zieltermine und zulässige Projektrisiken

Diese Informationen müssen nicht am ersten Tag vollständig vorliegen. Sie müssen jedoch geordnet, auf Widersprüche geprüft und schrittweise zu einer freigabefähigen Aufgabenstellung verdichtet werden.

3 Neubau, Erweiterung, Umbau - Prozessoptimierung?

Viele Projekte starten mit einer bereits favorisierten Lösung. Das ist menschlich, aber riskant. Eine Investitionsentscheidung wird erst dann belastbar, wenn echte Alternativen untersucht wurden. Dazu gehören nicht nur unterschiedliche Entwürfe, sondern grundsätzlich verschiedene Handlungswege.

3.1 Die vier Grundalternativen

Alternative	Stärken	Grenzen und Risiken
Prozessoptimierung im Bestand	geringe Kapitalbindung, schnelle Wirkung, Erkenntnisgewinn	begrenzte bauliche Reserven; Engpass kann nur verschoben werden
Umbau und Reorganisation	Nutzung vorhandener Substanz, geringerer Flächenverbrauch	Betriebsunterbrechungen, Schadstoff- und Bestandsrisiken, Restriktionen
Erweiterung am Standort	bestehende Infrastruktur und Belegschaft bleiben nutzbar	Grundstücksgrenzen, Bauabschnitte, langfristige Standortbindung
Neubau oder Verlagerung	hohe Gestaltungsfreiheit, Prozesse konsequent neu ordnen	höchste Kapitalbindung, Standort- und Anlauftrisiken

3.2 Varianten müssen mit denselben Maßstäben bewertet werden

Eine faire Variantenentscheidung verlangt ein einheitliches Zielsystem. Es ist nicht zulässig, einen Neubau detailliert zu kalkulieren, während die Bestandsvariante nur mit einem groben Erfahrungswert angesetzt wird. Ebenso wenig genügt es, Investitionskosten zu vergleichen, wenn die Alternativen unterschiedliche Betriebskosten, Produktionsunterbrechungen oder Erweiterungspotenziale aufweisen.

In der Praxis bewährt sich eine Kombination aus Wirtschaftlichkeitsrechnung und Nutzwertanalyse. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung bewertet monetarisierbare Wirkungen. Die Nutzwertanalyse macht qualitative Unterschiede transparent. Entscheidend ist, die Kriterien vor der Bewertung festzulegen und Gewichtungen durch die verantwortlichen Entscheider freigeben zu lassen.

Bewertungsfeld	Beispiele für Kriterien
Strategischer Nutzen	Marktzugang, Wachstum, Standortbindung, Arbeitgeberattraktivität

Bewertungsfeld	Beispiele für Kriterien
Prozesswirkung	Durchlaufzeit, Wege, Handling, Transparenz, Kapazitätsreserve
Investition und Betrieb	Gesamtkosten, Finanzierung, Energie, Wartung, Instandhaltung
Risiko	Genehmigung, Baugrund, Bestand, Bauabschnitte, Produktionsunterbrechung
Zukunftsfähigkeit	Erweiterbarkeit, Umnutzbarkeit, technische Nachrüstbarkeit, Drittverwendung

3.3 Szenarien statt Scheingenauigkeit

Langfristige Entwicklungen lassen sich nicht exakt vorhersagen. Trotzdem muss über sie gesprochen werden. Sinnvoll sind wenige, plausible Szenarien: ein Basisszenario, ein Wachstumsszenario und ein Belastungsszenario. Für jedes Szenario wird geprüft, wie sich Kapazitäten, Flächen, Energiebedarf, Personal und Logistik verändern. So wird sichtbar, welche Lösung robust ist und wo eine spätere Anpassung unverhältnismäßig teuer wäre.

Entscheidungsqualität

Die beste Variante ist nicht diejenige, die nur unter einer einzigen Prognose optimal funktioniert. Sie ist diejenige, die unter mehreren plausiblen Entwicklungen tragfähig bleibt.

4 Leistungsphase 0: Klarheit vor dem Entwurf

Die Leistungsphase 0 ist keine reguläre Leistungsphase der HOAI. Der Begriff bezeichnet die strategische Projektvorbereitung vor der klassischen Grundlagenermittlung und Planung. In dieser Phase wird aus einem Bauwunsch eine belastbare Aufgabenstellung. Sie ist deshalb keine kostenlose Vorleistung und keine verlängerte Akquisition, sondern eine eigenständige Beratungs- und Entscheidungsleistung.

4.1 Was in der Leistungsphase 0 geklärt wird

1. Der Anlass der Investition und der begrenzende Engpass werden präzisiert.
2. Unternehmens-, Nutzer- und Betreiberziele werden in ein gemeinsames Zielsystem überführt.
3. Der Bestand, der Standort und die wesentlichen öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen werden vorgeprüft.
4. Bedarf, Kapazitäten, Prozesse und qualitative Anforderungen werden strukturiert.
5. Grundalternativen und Szenarien werden entwickelt und vergleichbar bewertet.
6. Ein realistischer Kosten- und Terminrahmen einschließlich Risiken wird aufgebaut.
7. Projektorganisation, Entscheidungswege und Freigabepunkte werden festgelegt.
8. Die Ergebnisse werden in einem freigegebenen Projektauftrag dokumentiert.

4.2 Was am Ende vorliegen sollte

Ergebnis	Nutzen für den Bauherrn
Ziel- und Engpassbild	gemeinsames Verständnis darüber, welches Problem gelöst werden soll
Bedarfs- und Funktionsprogramm	nachvollziehbare Grundlage für Flächen, Beziehungen und Qualitäten
Variantenvergleich	begründete Entscheidung statt Festhalten an der ersten Idee
Kostenrahmen und Risikobudget	Finanzierbarkeit und wirtschaftliche Tragfähigkeit werden sichtbar
Termin- und Entscheidungsplan	realistische Abfolge mit klaren Verantwortlichen und Freigaben
Projektauftrag	verbindliche Grundlage für die nachfolgende Planung

4.3 Warum diese Phase Zeit und Geld spart

Die Leistungsphase 0 reduziert nicht jede Unsicherheit. Sie sorgt jedoch dafür, dass Unsicherheit sichtbar, bewertet und bewusst getragen wird. Dadurch sinkt die Zahl später Grundsatzänderungen. Der Planung wird nicht mehr zugemutet, ungeklärte Unternehmensfragen nebenbei zu lösen. Gleichzeitig kann der Bauherr früher erkennen, ob eine Investition nicht, noch nicht oder nur unter veränderten Bedingungen sinnvoll ist.

Ein Projektabbruch nach einer fundierten Vorprüfung kann wirtschaftlich ein Erfolg sein. Er verhindert, dass weiteres Kapital in eine nicht tragfähige Lösung fließt. Diese Möglichkeit muss organisatorisch zugelassen sein; sonst wird die Vorphase zur bloßen Bestätigung einer bereits getroffenen Entscheidung.

5 Kosten verstehen: vom Preis zur Wirtschaftlichkeit

Die Frage „Was kostet das Projekt?“ ist berechtigt, aber ohne Bezugsrahmen nicht eindeutig. Bauherren müssen wissen, welche Kosten enthalten sind, auf welchem Planungsstand die Aussage beruht und welche Unsicherheiten bestehen. Eine einzelne Zahl ohne Leistungsumfang, Preisstand, Risikozuschlag und Annahmen erzeugt Scheingenauigkeit.

5.1 Kostenermittlung entwickelt sich mit der Planung

Die DIN 276 strukturiert die Projektkosten in Kostengruppen und ordnet Kostenermittlungen dem jeweiligen Informationsstand zu. Zu Beginn ist ein Kostenrahmen möglich; mit zunehmender Planungstiefe folgen Kostenschätzung, Kostenberechnung, Kostenanschlag und Kostenfeststellung. Die Genauigkeit entsteht nicht durch eine besonders selbstbewusste Zahl, sondern durch belastbare Mengen, Qualitäten und Marktpreise. [5]

Stufe	Grundlage	Bauherrenfrage
Kostenrahmen	Bedarf, Nutzung, Flächen- und Qualitätsannahmen	Ist die Investition grundsätzlich finanzierbar?
Kostenschätzung	Vorplanung und erste Bauteil-/Anlagenkonzepte	Ist die bevorzugte Lösung im Budget?
Kostenberechnung	durchgearbeitete Entwurfsplanung	Kann die Planung zur Genehmigung und Ausführung freigegeben werden?
Kostenanschlag	geprüfte Angebote und Vergaben	Welche Auftragssumme ist tatsächlich zu erwarten?
Kostenfeststellung	abgerechnete Leistungen	Was hat das Projekt gekostet?

5.2 Vergleichbarkeit vor Genauigkeit

Kostenangaben sind nur vergleichbar, wenn dieselben Kostengruppen, Qualitäten, Flächenbezüge, Preisstände und Projektbedingungen berücksichtigt werden. Besonders häufig fehlen Grundstück, Erschließung, Außenanlagen, Ausstattung, Finanzierung, Umzug, Provisorien, Produktionsunterbrechungen oder interne Projektkosten. Für eine unternehmerische Entscheidung müssen diese Positionen ergänzt werden.

Warnsignal

Ein außergewöhnlich niedriger früher Kostenwert kann auf eine gute Lösung hindeuten. Häufiger beruht er jedoch auf fehlenden Leistungen, optimistischen Mengen oder einem unpassenden Vergleichsobjekt.

Prüfen Sie zuerst den Inhalt der Zahl, nicht nur ihre Höhe.

5.3 Investitionskosten sind nur ein Teil der Rechnung

Gebäude verursachen über Jahrzehnte Kosten für Energie, Reinigung, Wartung, Instandsetzung, Umbauten und technische Erneuerung. Bei betrieblichen Immobilien kommen Prozesskosten hinzu. Ein geringfügig teureres Layout kann wirtschaftlicher sein, wenn es täglich Wege oder Handling reduziert. Umgekehrt kann eine günstige technische Anlage im Betrieb teuer werden, wenn sie schlecht regelbar, wartungsintensiv oder nicht herstellernerneutral erweiterbar ist.

Kostenperspektive	Typische Inhalte
Einmalige Projektkosten	Grundstück, Bauwerk, Technik, Außenanlagen, Ausstattung, Nebenkosten, Finanzierung
Nutzungskosten	Energie, Wasser, Reinigung, Inspektion, Wartung, Instandsetzung, Bedienpersonal
Prozesskosten	Transport, Wege, Wartezeiten, Bestände, Unterbrechungen, Flächenineffizienz
Veränderungskosten	Umbau, Erweiterung, Rückbau, Anpassung technischer Systeme
Risikokosten	Preisänderung, Baugrund, Bestand, Genehmigung, Schnittstellen, Terminfolgen

5.4 Kostensteuerung ist ein Regelkreis

Ein Budget wird nicht dadurch eingehalten, dass es zu Projektbeginn genannt wird. Es muss in jeder Planungsstufe mit dem aktuellen Leistungsumfang abgeglichen werden. Abweichungen sind früh zu benennen, ihre Ursachen zu erklären und durch bewusste Entscheidungen zu behandeln. Dazu gehören Zielanpassung, Variantenwechsel, Standardänderung oder eine formale Budgeterhöhung. Verdeckte Kompensation und Hoffnung sind keine Kostensteuerung.

6 Von innen nach außen planen

Im Industrie- und Gewerbebau müssen Produktions-, Logistik- und Arbeitsprozesse den Ausgangspunkt der Gebäudeplanung bilden. Das bedeutet nicht, Architektur der Funktion unterzuordnen. Es bedeutet, Funktion, Konstruktion, Technik, Arbeitsqualität und Gestalt aus einem gemeinsamen System zu entwickeln. Die Forschung zum zukunftsfähigen Industriebau betont entsprechend die interdisziplinäre Integration und die Verknüpfung von Bedarf, Wandlungsfähigkeit, Ressourcen, soziokulturellen Faktoren, Kosten und Zeit. [6–8]

6.1 Die richtige Reihenfolge

1. Produkte, Leistungen und Zukunftsszenarien verstehen
2. Prozesse und Materialflüsse analysieren
3. Kapazitäten und Betriebsmittel dimensionieren
4. Funktionsbeziehungen und Layoutvarianten entwickeln
5. Grundstück, Erschließung und Gebäudestruktur darauf abstimmen
6. Architektur, Konstruktion, Technik und Außenanlagen integrieren
7. Bauabschnitte, Inbetriebnahme und Hochlauf planen

Diese Reihenfolge ist kein starres Wasserfallmodell. Planung verläuft iterativ. Erkenntnisse aus Tragwerk, Brandschutz oder Genehmigung können das Layout verändern; Prozessanforderungen können andere Gebäuderaster verlangen. Entscheidend ist, dass die Wechselwirkungen bewusst bearbeitet werden und nicht erst in späten Koordinationsrunden sichtbar werden.

6.2 Materialfluss und Kommunikation

Wertschöpfung besteht nicht nur aus Maschinenzeiten. Transporte, Suchen, Warten, Zwischenlager und unnötige Bewegungen erzeugen Aufwand, ohne den Kundennutzen zu erhöhen. Lean-Prinzipien helfen, solche Verschwendungen sichtbar zu machen. Für die Gebäudeplanung bedeutet das: Wegebeziehungen, Puffer, Übergaben und Informationsflüsse müssen ebenso sorgfältig geplant werden wie die eigentlichen Nutzflächen. [9]

Bei Büro- und Verwaltungsbereichen gilt ein ähnliches Prinzip. Räumliche Nähe kann Kommunikation fördern, aber nicht jede Tätigkeit benötigt maximale Offenheit. Gute Arbeitswelten ermöglichen den Wechsel zwischen Konzentration, Austausch, Vertraulichkeit und informeller Begegnung. Nutzerbeteiligung ist deshalb kein Wunschkonzert, sondern eine Methode, um Arbeitsanforderungen zu verstehen und Akzeptanz zu erhöhen. [10]

6.3 Corporate Architecture mit Substanz

Gebäude prägen die Wahrnehmung eines Unternehmens bei Kunden, Bewerbern, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit. Corporate Architecture ist dann glaubwürdig, wenn sie aus der tatsächlichen Unternehmenskultur, den Arbeitsbedingungen und dem Leistungsversprechen abgeleitet wird. Eine repräsentative Fassade kann schlechte Prozesse und unzureichende Arbeitsplätze nicht kompensieren. Umgekehrt kann eine klare, angemessene Architektur Orientierung, Identifikation und Vertrauen stärken. [11]

7 Wandlungsfähigkeit, Energie und Lebenszyklus

Unternehmensgebäude werden meist länger genutzt als Produktionsanlagen, Organisationsmodelle oder einzelne Technologien. Zukunftsfähigkeit bedeutet deshalb nicht, jede denkbare Entwicklung vorwegzunehmen. Sie bedeutet, Veränderungen mit vertretbarem Aufwand zu ermöglichen.

7.1 Flexibilität ist nicht kostenlos

Zusätzliche Spannweiten, Reserven, Medienkapazitäten oder modulare Fassaden können spätere Anpassungen erleichtern, erhöhen aber zunächst die Investition. Pauschale Maximalflexibilität ist deshalb ebenso unwirtschaftlich wie ein vollständig maßgeschneidertes Gebäude ohne Veränderungsoption. Erforderlich ist eine gezielte Wandlungsstrategie: Wo ist Veränderung wahrscheinlich, wie schnell muss sie erfolgen und welcher Aufwand ist akzeptabel?

Strategie	Geeignet, wenn ...	Beispiel
Nutzungsneutralität	verschiedene Nutzungen ähnliche Raum- und Lastanforderungen haben	gleichartige Hallenfelder, flexible Bürobereiche
Modularität	Erweiterungen in wiederkehrenden Einheiten erwartet werden	andockbare Hallenachsen, Technikmodule
Überlagerte Reserven	Entwicklung wahrscheinlich, Zeitpunkt aber unklar ist	Trassen, Schächte, Anschlussmöglichkeiten
Austauschbarkeit	Technik schneller altert als Tragwerk und Hülle	zugängliche Anlagen, trennbare Systeme
Rückbaubarkeit	Nutzungsänderung oder Kreislaufführung relevant ist	lösbare Verbindungen, dokumentierte Materialien

7.2 Energieeffizienz braucht einen Betriebsplan

Energetische Qualität entsteht nicht nur durch Bauteile und Anlagentechnik. Sie hängt von Nutzung, Regelung, Inbetriebnahme und laufendem Energiemanagement ab. Das GEG verlangt bei bestimmten Nichtwohngebäuden digitale Energieüberwachung, herstellerunabhängige Datenschnittstellen und für Neubauten ein technisches Inbetriebnahmemanagement. Damit wird deutlich: Ein effizientes Gebäude muss messbar, regelbar und im Betrieb optimierbar sein. [2]

Für Bauherren folgt daraus eine praktische Konsequenz: Messkonzept, Datenzugang, Verantwortlichkeiten und Optimierungsprozess gehören in die Planung. Eine Anlage, deren Verbrauch nicht nach Nutzungsbereichen und Hauptsystemen ausgewertet werden kann, erschwert spätere Verbesserungen.

7.3 Lebenszyklus und Klimawirkung

Die europäische Gebäuderichtlinie erweitert die Perspektive auf die Treibhausgasemissionen über den gesamten Lebenszyklus. Berücksichtigt werden nicht nur Emissionen aus dem Betrieb, sondern auch Herstellung, Transport, Austausch und Entsorgung von Bauprodukten. Für große Neubauten beginnt die europäische Einführung der Berechnung des Lebenszyklus-Treibhauspotenzials ab 2026; bis 2030 soll sie auf alle Neubauten ausgedehnt werden. Die nationale Umsetzung ist bei Projektbeginn jeweils aktuell zu prüfen. [3]

Für eine robuste Planung empfiehlt sich bereits heute, Varianten nicht allein nach Energiebedarf zu bewerten. Materialeinsatz, Dauerhaftigkeit, Reparierbarkeit, Umnutzbarkeit und Rückbau sollten mitbetrachtet werden. Das verhindert, dass betriebliche Einsparungen durch unverhältnismäßig hohe Herstellungs- oder Austauschaufwendungen erkaufte werden.

8 Projektorganisation: Verantwortung statt Schnittstellenchaos

Komplexe Bauprojekte sind Gemeinschaftsleistungen. Die Vielzahl der Beteiligten ist nicht das Problem; problematisch wird sie, wenn Ziele, Zuständigkeiten und Entscheidungswege unklar bleiben. Klassische Verträge teilen Leistungen auf. Sie ersetzen jedoch keine integrierte Projektführung.

8.1 Der Bauherr bleibt entscheidungsfähig

Der Bauherr muss nicht jede Fachfrage selbst lösen. Er muss aber festlegen, wer Entscheidungen vorbereitet, wer sie trifft und welche Informationen dafür erforderlich sind. Besonders bei mittelständischen Unternehmen darf das Projekt nicht neben dem Tagesgeschäft informell gesteuert werden. Eine kleine, klar mandatierte Bauherrenorganisation ist meist wirksamer als ein großer Kreis ohne Entscheidungskompetenz.

Rolle	Kernverantwortung
Auftraggeber/Lenkungskreis	Ziele, Budget, Grundsatzentscheidungen, Eskalation
Interner Projektverantwortlicher	Bauherrenanforderungen bündeln, Entscheidungen organisieren
Nutzer- und Betriebsteam	Prozess-, Betriebs- und Instandhaltungsanforderungen einbringen
Planungskoordination	Fachbeiträge integrieren, Planungsstände und Schnittstellen steuern
Kosten- und Terminsteuerung	Prognosen, Abweichungen, Maßnahmen und Risiken transparent halten
Ausführung/Projektleitung	Qualität, Baustellenlogistik, Vergaben, Inbetriebnahme und Übergabe

8.2 Review Gates statt schleicher Freigaben

Ein Review Gate ist ein bewusster Entscheidungspunkt. Ein Projekt darf die nächste Stufe erst erreichen, wenn definierte Ergebnisse vorliegen und Abweichungen akzeptiert wurden. Typische Gates sind die Freigabe des Projektauftrags, die Variantenentscheidung, die Entwurfsfreigabe, die Vergabefreigabe und die Abnahme mit Betriebsübergabe.

Review Gates verhindern, dass eine Planung aus Gewohnheit weiterläuft, obwohl zentrale Fragen offen sind. Sie schaffen zugleich Nachvollziehbarkeit gegenüber Geschäftsführung, Finanzierung und späteren Projektbeteiligten.

8.3 Transparenz ist keine Schuldzuweisung

Risiken, Zielkonflikte und Abweichungen müssen früh sichtbar werden. Eine Projektkultur, in der schlechte Nachrichten sanktioniert werden, produziert späte Überraschungen. Professionelle Transparenz benennt nicht nur das Problem, sondern auch Ursache, Wirkung, Handlungsoptionen und die erforderliche Entscheidung.

Gute Projektkommunikation

Eine belastbare Entscheidungsvorlage beantwortet fünf Fragen: Was ist passiert? Warum ist es relevant? Welche Optionen bestehen? Welche Folgen haben sie? Wer entscheidet bis wann?

9 Vom Konzept zur verlässlichen Umsetzung

Ein gutes Konzept garantiert noch kein gutes Bauwerk. Qualität entsteht, wenn Planung, Vergabe, Ausführung, Inbetriebnahme und Betrieb als zusammenhängender Prozess organisiert werden. Besonders kritisch sind Übergänge: von der Entwurfs- zur Ausführungsplanung, von der Planung zur Vergabe, von der Baustelle zur Inbetriebnahme und von der Projektorganisation zum Betreiber.

9.1 Planen mit ausführbarer Tiefe

Ausführungsqualität beginnt mit eindeutigen Unterlagen. Unklare Leistungsgrenzen, widersprüchliche Pläne und nicht entschiedene Details werden auf der Baustelle nicht verschwinden. Sie werden dort unter Zeitdruck gelöst – meist teurer und mit geringerem Gestaltungsspielraum. Deshalb muss vor Vergabe geklärt sein, welche Qualitäten geschuldet sind, welche Schnittstellen bestehen und wie Änderungen behandelt werden.

9.2 Vergabeform nach Projektziel wählen

Einzelvergabe, Generalunternehmer, Generalübernehmer oder partnerschaftliche Modelle haben unterschiedliche Stärken. Es gibt keine generell beste Vergabeform. Die Wahl muss zu Planungsreife, Markt, Risikoverteilung, Bauherrenkompetenz und gewünschter Einflussmöglichkeit passen. Eine frühe Preisbindung kann sinnvoll sein, darf aber nicht mit vollständiger Kostensicherheit verwechselt werden, wenn Bedarf und Leistungsumfang noch nicht ausreichend definiert sind.

9.3 Inbetriebnahme ist eine eigene Projektphase

Technische Anlagen müssen nicht nur montiert, sondern geprüft, eingeregelt und unter realen Nutzungsbedingungen optimiert werden. Nutzer und Betreiber benötigen Dokumentation, Schulung und eindeutige Zuständigkeiten. Bei komplexeren Gebäuden sollte die Betriebsoptimierung über mindestens eine Heiz- und gegebenenfalls Kühlperiode vorgesehen werden. Das entspricht auch der zunehmenden regulatorischen Bedeutung des technischen Inbetriebnahmemanagements. [2]

9.4 Erfolg nach der Übergabe messen

Ein Projekt ist nicht erfolgreich, weil die Schlüssel übergeben wurden. Entscheidend ist, ob die vereinbarten Wirkungen eintreten. Dazu gehören Kapazität, Prozessqualität, Energieverbrauch, Nutzerzufriedenheit, Wartungsaufwand und tatsächliche Anpassungsfähigkeit. Eine strukturierte Nachbewertung nach sechs bis zwölf Monaten schafft Erkenntnisse für Betrieb und zukünftige Projekte.

10 Die 12-Punkte-Prüfung vor der Investitionsfreigabe

Die folgende Prüfung ist bewusst anspruchsvoll. Eine Investitionsfreigabe muss nicht jede Ungewissheit beseitigen, sie sollte jedoch zeigen, dass die wesentlichen Fragen bearbeitet wurden und verbleibende Risiken bewusst akzeptiert sind.

Prüffeld	Leitfrage
1. Anlass	Ist der unternehmerische Anlass präzise beschrieben – jenseits des bloßen Flächenwunsches?
2. Engpass	Ist klar, welcher begrenzende Faktor durch die Investition verbessert werden soll?
3. Alternativen	Wurden Prozessoptimierung, Umbau, Erweiterung und Neubau ernsthaft verglichen?
4. Szenarien	Ist die Lösung bei realistischen Wachstums- und Belastungsszenarien tragfähig?
5. Bedarf	Sind Kapazitäten, Prozesse, Funktionsbeziehungen und qualitative Anforderungen dokumentiert?
6. Standort	Sind Grundstück, Baurecht, Erschließung, Umwelt, Verkehr und Erweiterungspotenzial geprüft?
7. Kosten	Sind Kostenumfang, Preisstand, Annahmen, Reserven und nichtbauliche Folgekosten transparent?
8. Wirtschaftlichkeit	Wurden Betrieb, Prozesse, Anpassung und Risiken über den Lebenszyklus betrachtet?
9. Termine	Beruht der Terminplan auf Genehmigung, Planung, Vergabe, Bau, Inbetriebnahme und Hochlauf?
10. Organisation	Sind Verantwortliche, Entscheidungswege, Review Gates und Eskalation festgelegt?
11. Umsetzung	Passen Planungs- und Vergabestrategie zum Projektziel und zur Bauherrenorganisation?
12. Betrieb	Sind Betreiberanforderungen, Inbetriebnahme, Datenzugang und Erfolgskontrolle vorgesehen?

Freigaberegeln

Ein „Nein“ bedeutet nicht automatisch Projektstopp. Es bedeutet, dass vor der Freigabe entweder zusätzliche Klärung erforderlich ist oder das verbleibende Risiko ausdrücklich benannt und von der

zuständigen Stelle übernommen werden muss.

10.1 Ampellogik für den Lenkungsreis

Status	Bedeutung	Konsequenz
Grün	Anforderung ist belastbar erfüllt und dokumentiert	Freigabe möglich
Gelb	Restunsicherheit besteht, Auswirkungen und Verantwortliche sind bekannt	Freigabe nur mit Maßnahme, Termin oder Risikobeschluss
Rot	Grundlage fehlt oder Risiko ist für das Projektziel nicht tragbar	Keine Freigabe; Alternative oder Nacharbeit erforderlich

11 Das Döllinger-System

Das Döllinger-System verbindet strategische Projektvorbereitung, Architektur, technische Planung, Wirtschaftlichkeit und Umsetzung zu einem durchgängigen Entscheidungsprozess. Es basiert auf der Erfahrung, dass Bauherren nicht in erster Linie Pläne oder Bauleistungen benötigen. Sie benötigen Sicherheit darüber, dass ihre Investition das richtige Problem löst und unter realistischen Bedingungen umgesetzt werden kann.

11.1 Die fünf Grundsätze

1. Wir beginnen beim Zweck, nicht beim Grundriss.
2. Wir konzentrieren uns auf den entscheidenden Engpass, nicht auf sichtbare Symptome.
3. Wir entwickeln und vergleichen Alternativen, bevor wir eine Lösung festschreiben.
4. Wir verbinden Planung, Kosten, Ausführung und Betrieb in einem gemeinsamen System.
5. Wir messen Projekterfolg am langfristigen Nutzen für Bauherr, Nutzer und Unternehmen.

11.2 Der Projektweg

Stufe	Zentrale Frage	Ergebnis
Orientierung	Was ist der wirkliche Anlass?	Engpass- und Zielbild
Analyse	Welche Anforderungen und Rahmenbedingungen bestimmen die Aufgabe?	Bedarfs- und Funktionsprogramm
Strategie	Welche Grundalternative erzeugt den höchsten Nutzen?	Variantenentscheidung
Konzeption	Wie werden Prozesse, Gebäude, Technik und Kosten integriert?	freigegebenes Gesamtkonzept
Planung	Ist die Lösung genehmigungs-, ausschreibungs- und ausführungsfähig?	koordinierte Planung
Umsetzung	Wer liefert welche Qualität zu welchem Termin und Preis?	realisiertes Projekt
Betrieb	Erfüllt die Investition ihre Ziele?	optimierter Betrieb und Lerntransfer

11.3 Was Bauherren von uns erwarten dürfen

Wir versprechen keine risikofreie Bauinvestition. Ein solches Versprechen wäre unseriös. Wir schaffen jedoch die Voraussetzungen dafür, dass Risiken früh erkannt, Entscheidungen nachvollziehbar vorbereitet und Verantwortlichkeiten eindeutig organisiert werden. Unser Anspruch ist, dass der Bauherr nicht nur ein Gebäude erhält, sondern bessere Entscheidungen trifft, vermeidbare Risiken reduziert und einen Standort schafft, der seine Unternehmensentwicklung langfristig unterstützt.

12 Quellen und weiterführende Hinweise

Die in diesem Whitepaper enthaltenen Empfehlungen beruhen auf projektintern bereitgestellten Fachunterlagen sowie ergänzender Recherche. Rechtliche und normative Anforderungen sind stets projektbezogen und in ihrer zum Planungszeitpunkt geltenden Fassung zu prüfen.

- [1]** Gebäudeenergiegesetz (GEG), insbesondere §§ 10, 18, 21 und 50: Anforderungen an neue und bestehende Nichtwohngebäude. Gesetze im Internet, abgerufen am 4. August 2026.
- [2]** Gebäudeenergiegesetz (GEG), § 71a: Gebäudeautomation, digitale Energieüberwachung und technisches Inbetriebnahmemanagement bei Nichtwohngebäuden. Gesetze im Internet, abgerufen am 4. August 2026.
- [3]** Richtlinie (EU) 2024/1275 über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden (EPBD): Null-Emissionsgebäude und Lebenszyklus-Treibhauspotenzial neuer Gebäude.
- [4]** Friedrich, Kerstin: Die Prinzipien der Mewes-Strategie. Ganzheitliche Spezialisierung, Minimumprinzip, immaterielle vor materiellen Vorgängen, Nutzen vor Gewinn.
- [5]** DIN 276, Kosten im Bauwesen; ergänzend interne Bauherreninformation „Baukosten verstehen und vergleichbar machen“.
- [6]** Dombrowski et al.: Planungsleitfaden Zukunft Industriebau, Teile A–C. Fraunhofer IRB Verlag / TU Braunschweig, 2011.
- [7]** Sonntag/Vogt: Planungsleitfaden Zukunft Industriebau, Teil D – Planungssystematik. Fraunhofer IRB Verlag / TU Braunschweig, 2011.
- [8]** Laviola/Rustom: Planungsleitfaden Zukunft Industriebau, Teil E – Strukturen zukunftsfähiger Industriebauten. Fraunhofer IRB Verlag / TU Braunschweig, 2011.
- [9]** Whitepaper „Die sieben Verschwendungsarten in Bauplanungsbüros“; Übertragung der Lean-Prinzipien auf Informations- und Planungsprozesse.
- [10]** Hertel, Günter: Architekturpsychologie – Das gefühlte Büro. Nutzerorientierte Programmplanung und Bedeutung von Privatheit, Aneignung und Beteiligung.
- [11]** Döllinger: Corporate Architecture – Visitenkarten aus Stein. Architektur als Ausdruck von Unternehmensidentität, Arbeitsqualität und Verantwortung.
- [12]** agiplan: Wertfabrikplanung. Integration von Produktion, Logistik, Architektur und Projektmanagement; Planung von innen nach außen.
- [13]** ITO: Fabrikplanung – Anforderungen, Planungssystematik, Gestaltungsprinzipien, Methoden und Erfahrungen; zukunftsorientierte Fabrikplanung.
- [14]** Döllinger Architekten: Qualitätsmanagement-Handbuch, Version 02, Stand 3. Oktober 2022.
- [15]** Ausgangsdokument „Das Döllinger-System – Masterstrategie für unternehmerische Bauinvestitionen“, überarbeitete Grundlage dieses Whitepapers.

Hinweis zur Anwendung

Dieses Whitepaper dient der allgemeinen Information und ersetzt keine projektbezogene Rechts-, Steuer-, Finanzierungs-, Energie- oder Fachplanung. Normen, Gesetze, Förderbedingungen und technische Anforderungen können sich ändern. Vor bindenden Entscheidungen sind die jeweils aktuellen Regelungen und die konkreten Projektbedingungen zu prüfen.

DAS DÖLLINGER-SYSTEM

Architektur beginnt vor dem Entwurf.

Wir verbinden unternehmerische Ziele, Prozesse, Architektur, Technik, Kosten und Umsetzung zu einer belastbaren Investitionsentscheidung.

Döllinger Architekten · Kontraktbau