

Working Paper

Das Best-Owner-Prinzip als Chance für Baudenkmäler

Bedeutung der Eigentümerschaft für die erfolgreiche Erhaltung und langfristig tragbare Nutzung von Baudenkmälern

Dezember 2007

Monika Suter, MSc Real Estate (CUREM), Schweizer Heimatschutz

05/07

Einleitung

Rund um die Erhaltung historischer Bausubstanz kommt es zwar immer wieder zu Konflikten, zunehmend gibt es aber auch Beispiele, bei denen die Erhaltung und Nutzung der bestehenden Bausubstanz in entscheidendem Mass zum ökonomischen Erfolg der Projekte beitragen. Eine wichtige Rolle kommt dabei den Eigentümern zu. Die Arbeit untersuchte mittels einer Analyse exemplarischer Fallbeispiele, ob das von der CUREM (Center for Urban and Real Estate Management) entwickelte „Best-Owner-Prinzip“ ein Potential bietet, die Baudenkmalerhaltung zu optimieren. Ziel war aufzuzeigen, wie die gemeinsame Schnittmenge zwischen denkmalpflegerischen und marktwirtschaftlichen Interessen vergrössert werden kann. Als Schlussfolgerung wurden Anregungen für neue Strategien und Instrumente in der Denkmalerhaltung formuliert.

Ausgangslage

Baudenkmäler sind Zeugnisse unserer Geschichte, denen eine besondere Bedeutung zukommt, weil sie im wahren Sinne des Wortes öffentlich sind. Im Gegensatz zu archivierten Dokumenten sind sie Teil des öffentlichen Raums und begleiten uns in unserem Alltag. Rund um Baudenkmäler kommt es deshalb immer wieder zu Konflikten zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Partikularinteressen. Die Ansprüche der Investoren, die sich an einer maximalen Rendite orientieren, lassen sich auf den ersten Blick nur schwer mit den denkmalpflegerischen Zielen einer möglichst authentischen Erhaltung in Einklang bringen.

Der Schutz und die Pflege von Baudenkmalern ist in der Schweiz zwar auf allen staatlichen Ebenen gut etabliert. In den letzten 20 Jahren erfolgte allerdings eine Halbierung der öffentlichen Mittel von rund CHF 56 Mio. auf 26 Mio. In Zukunft wird es deshalb von hoher Bedeutung sein, auch in der Baudenkmalerhaltung Projekte zu realisieren, bei denen sich öffentliche Aufgaben und private Anliegen nicht entgegenstehen sondern ergänzen.

Baudenkmäler aus denkmalpflegerischer und immobilienwirtschaftlicher Sicht

Bei Konflikten rund um Baudenkmäler geht es oft weniger um gegenläufige Interessen, als um begriffliche und konzeptionelle Verständnisprobleme auf beiden Seiten. Als Grundlage für die Analyse der Fallbeispiele werden im Folgenden die wichtigsten Begriffe und Konzepte kurz erläutert. Im Vordergrund der Bewertung eines Baudenkmals aus denkmalpflegerischer Sicht steht dessen *geschichtlicher Zeugniswert*. Dieser setzt sich aus verschiedenen Eigenschaften zusammen: z. B. der kulturellen Bedeutung des Gebäudes, dessen historischer Nutzung, der handwerklichen Ausführung, dessen Stellung innerhalb einer Siedlung oder ob sich aus dem Gebäude eine Aussage über eine bestimmte soziale Schicht ableiten lässt. Die Summe dieser Eigenschaften muss einen über den Durchschnitt hinausreichenden Wert aufweisen, damit ein historisches Gebäude als Baudenkmal gilt. Diese *historische oder kulturelle Bedeutung* eines Objekts steht *vor dem ästhetischen Wert*. Das heisst, auch alltägliche oder landläufig als hässliche bewertete Bauten (z. B. Verkehrsbauten) können

denkmalpflegerisch wertvoll sein. Ebenso wenig vermindert ein schlechter Erhaltungszustand den Wert eines Baudenkmals.

Ein Baudenkmal ist *integrales Ganzes*. Da die Fassade eines Gebäudes in einem Zusammenhang mit dem Inneren steht und umgekehrt, wird der kulturelle Wert eines Baudenkmals vermindert, wenn nur dessen Hülle erhalten wird.

Im Umgang mit Baudenkmalern steht deren *Authentizität* im Mittelpunkt. Authentizität bedeutet, dass das Denkmal möglichst vollständig und mit all seinen im Lauf der Zeit hinzugekommenen Änderungen überliefert und erhalten wird. Wird dem Denkmal diese Substanz genommen, verliert es seinen denkmalpflegerischen Wert unwiederbringlich.

Die hohe Bedeutung der Baudenkmalern findet ihren Niederschlag in entsprechenden *gesetzlichen Bestimmungen*, welche sowohl auf *nationaler*, als auch auf *kantonalen und kommunalen Ebene* wirken. Für die Umsetzung des Natur- und Heimatschutzes sind die Kantone zuständig. Eine wichtige Funktion erfüllen dabei Inventare, in denen die denkmalpflegerisch wertvollen Objekte beschrieben und deren Wert begründet wird.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht sind Baudenkmalern, bzw. deren Renovation, als Lehrbuchbeispiel einer *positiven Externalität* zu betrachten. Die Kosten für die Renovation eines Baudenkmals trägt die Eigentümerin, der Nutzen hingegen kommt auch den Nachbarn zu Gute. Die Renovation eines Gebäudes hat einen positiven Einfluss auf dessen Umgebung, die Landwerte der Nachbarparzellen steigen ebenfalls. Deshalb ist der Anreiz für Private, sich um historische Bausubstanz zu kümmern, gering. Ansätze zur Lösung des Problems können marktbasierend sein, wenn die Eigentümer die Externalitäten internalisieren können. Sie können aber auch auf ein Eingreifen des Staates abstellen (mittels Schutzvorschriften oder Renovationsbeiträgen). Für ein staatliches Eingreifen spricht der Charakter der Baudenkmalernhaltung als sogenanntes *öffentliches Gut*. Diese Güter zeichnen sich dadurch aus, dass zumindest ein Teil ihres Nutzwertes auch solchen Personen zugute kommen, die sich an der Finanzierung nicht des Gutes nicht beteiligen (zum Beispiel Verschönerung einer Ortschaft durch gepflegte Bausubstanz). Die Bereitstellung öffentlicher Güter durch Private ist deshalb mit Schwierigkeiten verbunden.

Innerhalb der Immobilienwirtschaft sind Baudenkmalern als sogenannte *Spezialimmobilien* zu betrachten. Sie sind (noch) heterogener als andere Immobilien, ihre Markttransparenz ist extrem niedrig, Bewertungen sind schwierig, und sie verfügen nur über einen sehr kleinen Marktanteil. Dies führt zu hohen Informations- und Suchkosten beim Kauf und Verkauf von Baudenkmalern. Zudem kann der Entwicklungsprozess unter Umständen länger dauern, weil viele Akteure involviert sind.

Üblicherweise werden Immobilien heute mit dem sogenannten *Ertragswert* bewertet. Dieser ergibt sich ganz allgemein aus der Erwartung des zukünftigen Nettonutzens. Je grösser dieser ist, desto höher der Wert der Immobilien. Bei Baudenkmalern müssen zur adäquaten Erfassung ihres Wertes noch anderen Komponenten berücksichtigt werden, z. B. verfügen sie aufgrund ihrer Funktion als historische Zeugen auch über sogenannte *„Existenzwerte“* (Non-Use-Value). Gemeint ist damit die Tatsache, dass einer Sache auch ohne direkten Nutzen ein Wert beigemessen werden kann. Auch wenn man z. B. noch nie einen Blauwal gesehen hat und voraussichtlich nie sehen wird, hat dessen pure Existenz für die meisten Menschen einen gewissen Wert. Um Existenz-Wert zu messen, gibt es verschiedene Methoden, z. B. die häufig verwendete *„Contingent Valuation“*, bei welcher die Zahlungsbereitschaft für ein genutztes Gut ermittelt wird.

Bei Baudenkmalern ist der *Unterschied zwischen Wert und Preis* besonders wichtig. Im Gegensatz zum Wert ist der Preis das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses, bei dem die Wertvorstellungen des Käufers auf diejenigen des Verkäufers treffen. In diesen Prozess hinein spielen auch die individuellen Hoffnungen, Erwartungen und Befürchtungen der Marktteilnehmer, denen in einem unvollkommenen Markt wie dem Markt für Baudenkmalern eine besonders hohe Bedeutung zukommt.

Probleme und Potentiale

Die vorgestellten, unterschiedlichen Konzepte und Interessen führen zu einer Reihe von typischen Problemsituationen rund um Baudenkmäler. Die grössten Konflikte entzünden sich immer wieder daran, dass *unterschiedliche Wertkategorien* aufeinanderprallen. Dieses Konfliktpotential ist umso grösser, als die Schätzung des Wertes bei Immobilien eine höhere Bedeutung für die Preisbildung hat als bei anderen Gütern. Besondere Schwierigkeiten ergeben sich regelmässig bei Baudenkmälern in einem schlechten Zustand. Das gleiche gilt für Baudenkmäler aus dem 20. Jh., deren Bedeutung von einer breiten Öffentlichkeit noch nicht in jedem Fall erkannt wird.

Eine langfristige, tragbare Erhaltung ist auch bei Baudenkmälern nur möglich, wenn diese „gebraucht“ werden und dadurch einen (Nutz-)Wert generieren. Gleichzeitig führen unterschiedliche Vorstellungen über die *Nutzungsintensität* immer wieder zu Konflikten. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass sich diese beiden Interessen nicht unbedingt entgegenstehen müssen. Wird eine ungeeignete Nutzung in ein Baudenkmal hineingezwängt, leidet nicht nur der denkmalpflegerische Wert, sondern es entstehen auch schlechte architektonische Lösungen mit einem unverhältnismässigen Renovations- und Ausbauaufwand und einer geringeren Flächenproduktivität als Folge.

Die oft *komplexe Situation* rund um Baudenkmäler bedingt einen frühzeitigen Einbezug aller Beteiligten und Betroffenen und eine sorgfältige Analyse der gesellschaftlichen, ökonomischen und technischen Umgebung. Die je nach Kanton unterschiedlich gehandhabte Praxis in der Denkmalpflege betreffend Inventaren und Unterschutzstellungen erschwert die Situation zusätzlich.

Gleichzeitig zeigt die Gegenüberstellung von denkmalpflegerischen und immobilienwirtschaftlichen Interessen aber auch einige Berührungspunkte. Das grösste Potential liegt in einer sorgfältigen, an den Standort und das Gebäude angepassten Projektentwicklung, die sich an einem *umfassenden, qualitativen und quantitativen Wertschöpfungsverständnis* orientiert. Dass der denkmalpflegerische Anspruch nach Authentizität dabei nicht unbedingt im Widerspruch zu renditegeleiteten Anforderungen steht, lässt sich sehr schön bei der Revitalisierung von Industriedenkmälern nachweisen. Diese ist einer eigentlichen Ästhetik des Verfalls und des Schadhafte verpflichtet und wird von einem bestimmten Zielpublikum gesucht.

Da Baudenkmäler auch über einen hohen Alleinstellungscharakter verfügen, lassen sie sich sehr gut für die Markenbildung und zur Identitätsstiftung nutzen. Zum Beispiel eignen sich alte Industriearale unter Umständen besser zur Darstellung der eigenen Firmenkultur als ein gewöhnlicher Bürobau.

Der Wert eines ganzen Standorts (Gemeinde, Region, etc.) ist zunehmend nicht mehr nur von harten, sondern auch von so genannten weichen Standortfaktoren abhängig. Baudenkmäler tragen dazu bei, einem Standort Identität zu verleihen. Gerade in Europa ist Geschichte ein wichtiger Faktor, der die Besonderheit Europas gegenüber anderen Gegenden unterstreicht. In diesem Zusammenhang bieten Baudenkmäler ein grosses Potential, sofern nicht mehr nur das Einzelobjekt, sondern der *Mehrwert des Landes eines grösseren Gebiets* im Zentrum steht.

Das Best-Owner-Prinzip

Eine zentrale Funktion für eine verstärkte Nutzung der Potentiale und eine Verringerung der Probleme kommt den Eigentümern von Baudenkmälern zu. Deren Bedeutung wird sowohl von Seiten der Denkmalpflege als auch von Seiten der Immobilienwirtschaft betont. Die Eigentümerinnen sind

diejenigen, welche mit ihren Wertvorstellungen, ihren Nutzungsideen und ihren Fähigkeiten für Projektentwicklungen die Erhaltung von Baudenkmalern fördern oder hindern. Mit dem von der CUREM entwickelten Best-Owner-Prinzip ist ein integrativer Management-Ansatz vorhanden, welcher den Eigentümer ins Zentrum stellt. Dass das Messkriterium dabei nicht eine maximale Rendite, sondern eine umfassende Wertschöpfung ist, macht den Ansatz auch für Baudenkmalereibesitzer äusserst attraktiv.

Immobilienbesitzer verfügen über verschiedene Fähigkeiten, Wert aus bestimmten Immobilien zu schöpfen. Die höchste Wertschöpfung findet dann statt, wenn eine Immobilie die am besten zu ihr passende Eigentümerin gefunden hat. Sie ist damit nicht nur durch Eigenschaften wie Lage, Zustand, Nutzung, etc. bestimmt, sondern hängt in hohem Mass von den Fähigkeiten und Einstellungen der Eigentümerinnen ab. Daraus folgt, dass es keine „schlechten“ Immobilien, sondern nur für die Immobilie ungeeignete Eigentümer gibt und dass das Wertschöpfungspotential je höher ist, je spezifischer die Immobilie und je individueller der zu ihr passende Eigentümer ist. Wertschöpfung muss dabei nicht alleine durch quantitative Komponenten definiert werden, sondern kann auch qualitative Aspekte wie den Beitrag einer Immobilie zur Identität oder zur Bevölkerungsstruktur eines Quartiers umfassen.

Die Eigenschaften, über welche eine geeignete Eigentümerin verfügen sollte, lassen sich in die Bereiche Strategie, Struktur und Kultur aufteilen. Damit eine nicht optimale Eigentümerin ihre Fähigkeiten zur bestmöglichen Wertschöpfung entwickeln kann, muss sie entweder ihre Strategie, ihre Struktur oder ihre Kultur an die Immobilie anpassen oder die Immobilie wechseln. Für die Umsetzung in der Praxis stellt sich das Problem, dass der Kauf und Verkauf von Immobilien - und insbesondere von Baudenkmalern - mit hohen Kosten verbunden ist. Damit wird unter Umständen verhindert, dass suboptimale Eigentümer sich von ihren Immobilien trennen.

Analyse der Fallbeispiele und Handlungsansätze

Für den empirischen Teil der Studie wurden zehn Fallbeispiele in den drei Bereichen Strategie, Struktur und Kultur analysiert (s. Anhang). Ziel war, daraus Erkenntnisse über die Eigenschaften von idealen Baudenkmal-Eigentümern zu erhalten. Dazu wurde ein qualitatives, exploratives Vorgehen gewählt. Die Auswahl der Beispiele erfolgte aufgrund ihrer Relevanz für die Fragestellung und nicht aufgrund ihrer Repräsentativität. Es wurden ausschliesslich positive Fälle angeschaut. Von der eigentlichen Analyse ausgeklammert wurde die öffentliche Hand als Eigentümerin. Diese spielt bei den vorgeschlagenen Handlungsansätzen aber insofern eine Rolle, als sie die Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Best-Owner-Prinzips in der Praxis beeinflusst.

Die Analyse machte deutlich, dass die Bedeutung der Eigentümer für die Baudenkmalerehaltung sehr hoch ist. Obwohl sich aufgrund der Vielfalt nur sehr schwer generelle Anforderungen an einen „Best-Owner“ von Baudenkmalern formulieren lassen, werden im Folgenden einige typische Fähigkeiten und Merkmale zusammengefasst.

Kultur und Emotion: Wichtigstes Kriterium für einen idealen Baudenkmal-Eigentümer ist dessen Verständnis für Baukultur. Richtigerweise muss im Zusammenhang mit Baudenkmalern nicht von Kultur, sondern von Emotionen gesprochen werden. Neben dem kulturellen Verständnis für historische Substanz ist die Freude an einem historischen Objekt entscheidend. Sind diese Voraussetzungen vorhanden, sind insbesondere *Private* ausgezeichnete Eigentümer (Bsp. Wohnhäuser

Männedorf, Schulhaus Kottwil). Da *Unternehmen* zwar über eine Unternehmenskultur, nicht aber über Emotionen verfügen, sind sie nur dann ideale Eigentümer, wenn sich an entscheidender Stelle eine einzelne Person oder eine kleine Gruppe mit Freude für Baudenkmälern einsetzt (Bsp. Vidmarareal, Gundeldingerfeld). Sowohl die Kultur eines Unternehmens als auch die Werte und Normen von Privatpersonen sind nur sehr schwer zugänglich und damit kaum zu beeinflussen. Verbesserungen im Bereich Kultur sind deshalb nur sehr schwierig zu realisieren. Fehlen einem Eigentümer Kultur und Emotion für Baudenkmäler, ist ein Wechsel vielfach zielführender (Bsp. Villa Trachsel, Stürlerhaus).

Handlungsansatz

Stärkung der Motivation der Eigentümer. Gerade bei Privatpersonen ist die Motivation die Grundlage, auf der eine erfolgreiche Baudenkmalerhaltung beruht. Wird diese vermindert, z. B. wenn die Denkmalpflege-Behörden als Baupolizei wahrgenommen werden, wird ein grosses, schon vorhandenes Potential zerstört.

Strategie: Der ideale Baudenkmal-Eigentümer verfolgt eine Strategie, welche die Inwertsetzung der historischen Substanz vollständig ins Zentrum stellt (Bsp. Kurhaus Bergün, Grandhotel Giessbach). Diese wird dabei nicht als eines von vielen Merkmalen, sondern als der zentrale Werttreiber einer Immobilie angesehen. Sie ist das Potential, mit dem eine Immobilie in Wert gesetzt werden kann. Gerade bei *Privaten* muss die Strategie nicht unbedingt explizit formuliert sein. Das Handeln „aus dem Bauch heraus“ kann auch zielführend sein, wenn die erwähnten Emotionen verbunden sind mit hohen Kenntnissen (Bsp. Wohnhäuser Männedorf, Tamerlan Lofts). Hingegen sollten *Non-Profit-Organisationen* das strategische Denken vermehrt in den Vordergrund stellen (Bsp. Blatterhaus).

Handlungsansätze

Kommunikation guter Beispiele: Sowohl für Unternehmen als auch für Private sollte die Kommunikation erfolgreicher Beispiele gefördert werden, welche zeigen, wie historische Substanz einen Beitrag zur Gesamtrendite eines Areals oder Gebäudes liefern kann.

Formulierung expliziter Strategien: Vor allem Non-Profit-Organisationen sollten ihre Strategien expliziter formulieren und ihre Kernkompetenzen, ihr Zielpublikum, ihre Kooperationsfelder etc. definieren. Hohes kulturelles Verständnis, Emotionen und Engagement alleine reichen nicht, um das Ziel der Baudenkmalerhaltung erfolgreich zu verwirklichen.

Struktur: In allen Fallbeispielen zeigt sich, dass das bewusste Schaffen von Strukturen, die sich an der Strategie und den besonderen Eigenschaften der Immobilie anpassen, wichtig ist. Eine Tatsache, die zwar selbstverständlich erscheint, auf die gerade bei *Non-Profit-Organisationen* aber oft zu wenig Wert gelegt wird. Bezüglich der rechtlichen Ausgestaltung verfügen alle Formen über Vor- und Nachteile. Eine Trennung von Eigentum und Betrieb ist mit Vorteilen verbunden (Bsp. Grandhotel Giessbach, Gundeldingerfeld).

Handlungsansätze

Trennung Eigentum und Betrieb: Die Trennung von Eigentum und Betrieb sollte gefördert werden, da damit die Kompetenzen besser eingesetzt werden können. Gerade Stiftungen sollten sich eher auf ihre Eigentümerfunktion beschränken.

Gründung einer grossen Stiftung: Im Bereich Baudenkmalerhaltung gibt es viele oft nur lokal tätige Organisationen. Mit einem Zusammenschluss in einer einzigen grossen Stiftung könnten Kompetenzen gebündelt, strukturelle und organisatorische Verbesserungen erzielt und Synergien genutzt werden.

„*Portfoliomanagement für Baudenkmäler*“: Eine weniger einschneidende Massnahme wäre die Schaffung einer Struktur, welche für kleine Organisationen die Bewirtschaftung der Baudenkmäler übernimmt und sie auf diese Weise von organisatorischen und administrativen Aufgaben entlastet.

Eigentümerwechsel: Ein wichtiger Aspekt des Best-Owner-Prinzips ist der Wechsel der Eigentümerin. Dieser spielt gerade bei Baudenkmälern eine besondere Rolle. Sind Verbesserungen der strategischen, strukturellen und kulturellen Eigenschaften nicht möglich, muss die Eigentümerin des Baudenkmals ausgewechselt werden. Dies umso mehr, als eine unpassende Eigentümerin nicht nur eine geringere Wertschöpfung, sondern eine aktive Verminderung des Werts des Baudenkmals zur Folge haben kann, wenn dessen kultureller Zeugniswert durch einen unangepassten Umgang zerstört wird. Eine zentrale und wichtige Rolle nehmen deshalb auch jene (temporären) Eigentümerinnen ein, deren Strategie in der Übernahme eines Objektes und dessen Vermittlung an eine neue Eigentümerin besteht (Bsp. Blatterhaus, Villa Trachsel). Eine Rolle, die zum Beispiel von *Stiftungen* gut wahrgenommen werden kann.

Handlungsansätze

Aufbau einer grossen schweizerischen Immobilienplattform für Baudenkmäler: Einer der wichtigsten Handlungsansätze, um den Wechsel der Eigentümer und damit auch die Baudenkmalhaltung zu fördern, liegt in der effizienteren Gestaltung des Markts für Baudenkmäler. Dieser leidet zurzeit unter einer schlechten Koordination von Angebot und Nachfrage. Erste Ansätze für solche Plattformen sind vorhanden, z. B. die Rote Liste des Schweizer Heimatschutzes. Diese müssten ausgebaut und eine grosse Schweizerische Immobilienplattform für Baudenkmäler bereitgestellt werden.

Erhöhung der Transparenz und Information: Verbunden mit einer verbesserten Koordination von Angebot und Nachfrage ist die Forderung nach einer erhöhten Transparenz und Information. Diese betrifft sowohl die Seite der Immobilienwirtschaft (z. B. zuverlässigere Bewertung von Baudenkmälern) als auch der Denkmalpflege (bessere Verständlichkeit und Zugänglichkeit der Inventare).

Unterstützende Rahmenbedingungen für einen Eigentümerwechsel: Abgesehen von der Gewährung von Beiträgen könnte die Rolle der öffentlichen Hand in Zukunft mehr darin bestehen, die Suche nach einem idealen Baudenkmal-Eigentümer zu fördern (z. B. Abgeltung der Minderungen des Kaufpreises, wenn der Interessent mit dem besten Nutzungskonzept bevorzugt wird; temporäre, treuhänderische Übernahme eines Schutzobjektes und dessen Weitervermittlung; Unterstützung von Strukturen/Organisationen, welche das Best-Owner-Prinzip fördern).

Fazit

Die Anwendung des Best-Owner-Prinzips bietet eine Chance, die Baudenkmalhaltung zu optimieren. Die ökonomischen und die kulturellen Sichtweisen, die oft als Gegensätze dargestellt werden, bzw. sich so verstehen, werden einander angenähert und es lassen sich neue Handlungsansätze entwickeln. Es wird gezeigt, dass es möglich ist, gemeinsam einen Mehrwert zu schaffen. Denn „Denkmäler sind nicht die Inseln der Gestrigen, sondern sie sind die historischen Schätze, die die Zukunft bereichern“¹.

¹ Zitat: Volker Hassemer, Schriftenreihe des Deutschen Nationalkomitees für Denkmalschutz, Band 42, 1992, S. 11.

Ausgewählte Literatur

Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz: Investition Baudenkmal, Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz, Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Hrsg.), Band 69, 2005

Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege: Leitsätze zur Denkmalpflege in der Schweiz, Zürich 2007.

Halder-Hass Nicola/ Haspel Jörg/ Lorenz Gert: Das Denkmal als Immobilie. Denkmalstudie Berlin, S. 159-171, Wiesbaden 2002.

Loepfe Andreas: Finde mir den Besten, in: Immobilienbusiness, Ausgabe Juli/August 2004, S. 67.

Serageldin Ismail: Cultural Heritage as Public Good: Economic analysis applied to historic Cities, in: Kaul Inge/Grunberg Isabelle/ Stern Marc A.: Global Public Goods. International cooperation in the 21st century. New York/ Oxford 1999, S. 240-263

Anhang: Zusammenstellung der Fallbeispiele

		Kultur	Strategie	Struktur
	<p>Kurhaus Bergün, Bergün GR Das Kurhaus (1906), ein eindrucksvoller und praktisch original erhaltener Jugendstilbau, konnte dank der Gründung einer AG durch ehemalige Gäste gerettet werden. Mit grosser Begeisterung wurde die historische Substanz restauriert und ein innovatives Ferienangebot (Hotel, Ferienwohnungen, Seminare) bereitgestellt.</p>	<p>Eine Gruppe von Personen, welche dem Kurhaus als Gäste verbunden war, erkannte den aussergewöhnlichen Wert des Hauses.</p>	<p>Die historische Substanz wurde vollständig ins Zentrum gestellt, verbunden mit einer innovativen Nutzung.</p>	<p>Die Form der (nicht profit-orientierten) Aktiengesellschaft, erlaubt ein unkompliziertes und professionelles Vorgehen.</p>
	<p>Grandhotel Giessbach, Brienz, BE Das Grandhotel Giessbach aus den Jahren 1873/75 ist ein für die damalige Zeit typischer Hotelkomplex mit einer eigenen Standseilbahn. Es wurde in den 80er Jahren dank einer Initiative als eines der ersten historischen Hotels vor dem Abbruch gerettet und kann als Ausgangspunkt für die vermehrte Wertschätzung historischer Hotelbauten gelten.</p>	<p>Bemerkenswert ist der Kampfgeist einer Einzelperson, welche mit dem Hotel emotional verbunden ist.</p>	<p>Für die damalige Zeit absolut innovative Strategie, die Grandhotel-Atmosphäre in Wert zu setzen.</p>	<p>Die Struktur mit der Trennung von Eigentum (Stiftung) und Betrieb (Aktiengesellschaft) erlaubt eine Minderung des Risikos und ist auch in Krisen stabil.</p>
	<p>Blatterhaus, Turtmann VS Die Stiftung "Altes Turtmann" konnte das Blatterhaus (1560), eines von mehreren leer stehenden, traditionellen Häusern im Dorf, von einer grossen Erbgemeinschaft nach langwierigen Verhandlungen übernehmen. Mittels einer landesweiten Aktion „Haus zu verschenken“ wurde ein neuer Besitzer gesucht und gefunden.</p>	<p>Die neue Besitzerfamilie, die auch über handwerkliches Geschick verfügt, hat Freude an alter Bausubstanz und daran, diese eigenhändig zu renovieren.</p>	<p>Die Stiftung konzentriert sich auf ihre Kernkompetenzen welche nicht im Eigentum, sondern in der Sensibilisierung für alte Bausubstanz besteht.</p>	<p>Die Stiftung tritt nur als Vermittlerin für eine geeignete neue Eigentümerin auf.</p>
	<p>Vidmarhallen, Liebefeld BE Auf dem Vidmar-Areal, einem Fabrikationskomplex mit verschiedenen Bauten aus dem 20. Jh., hatten sich als Zwischennutzung unterschiedliche Mieter angesiedelt. Entgegen den ursprünglichen Plänen konnte das gesamte Areal gerettet und die etablierte Nutzungsstruktur (Kultur, Dienstleistungen, Gewerbe) weitgehend erhalten werden.</p>	<p>Auf einem Besuch konnte sich der Hauptaktionär für das ungewöhnliche Areal und dessen besondere Atmosphäre begeistern.</p>	<p>Mit der Weiterentwicklung von schon Vorhandenem entschied sich die AG für ein Vorgehen jenseits gängiger Normstrategien für solche Objekte.</p>	<p>Die Form der AG erlaubte ein relativ flexibles Eingehen auf die Situation.</p>
	<p>Gundeldingerfeld, Basel BS Die ehemalige Maschinenfabrik der Sulzer Burckhardt (19./20. Jh.) vereinigt Bauten aus verschiedenen Epochen. Sie konnte dank initiativen Quartierbewohnern erhalten bleiben. Es wurden Investoren (v.a. Pensionskassen) gefunden, welche bereit waren, das Areal als lebendiges Quartierzentrum zu nutzen.</p>	<p>Das kulturelle Verständnis war nicht nur bei der Initiativgruppe aus dem Quartier, sondern auch bei den ehemaligen Eigentümern und den neuen Investoren vorhanden.</p>	<p>Die Strategie der Investoren und Betreiber verbindet soziale, ökologische und kulturelle Ziele.</p>	<p>Auch hier sind Eigentum und Betrieb getrennt. Investor ist die Gundeldinger Feld Immobilien AG, für die Verwaltung verantwortlich ist die Kantsprung AG.</p>

	<p>Wohnhäuser, Männedorf ZH Ein Privater hat zwei geschützte Wohnhäuser, ein Handwerkerhaus (15. Jh.) und ein Bürgerhaus (19. Jh.), übernommen, praktisch in Eigenleistung sehr sorgfältig renoviert und danach vermietet. Die Einnahmen generieren ein bescheidenes Einkommen und erlauben die Übernahme weiterer Objekte für weitere Renovationen.</p>	<p>Bemerkenswert ist das sehr hohe Engagement für die historische Substanz und dessen Umsetzung in konkreter handwerklicher Arbeit.</p>	<p>Die Strategie richtet sich auf die historische Substanz aus, setzt diese in Wert und verbessert damit die Marktfähigkeit der Häuser.</p>	<p>Eine Privatperson vereinigt sämtliche Aufgaben in Personalunion auf sich, sowohl während der Renovation als auch für die spätere Vermietung.</p>
	<p>Tamerlan Lofts, Tramelan BE Die ehemalige Fabrik der Record-Watches (1903) mitten in Tramelan ist ein Zeuge der industriellen Vergangenheit des Orts. Sie wurde von drei Personen mit Erfahrung in der Umnutzung von Fabriken übernommen. Nach der Renovation und dem Umbau zu Lofts wurde eine Stockwerkeigentümerschaft gegründet und die Wohnungen erfolgreich verkauft.</p>	<p>Die hohe Begeisterung für Industriekultur und deren Umnutzungsmöglichkeiten ist verbunden mit Fachwissen und Erfahrung in diesem Bereich.</p>	<p>Die Strategie ist klar fokussiert auf die Umnutzung von Industriebauten zu Wohnungen mit einem sozialen, gemeinschaftlichen Charakter.</p>	<p>Als Struktur wurde eine kleine, flexible Eigentümergemeinschaft gewählt, die sich nach Vollendung des Projekts wieder auflöst.</p>
	<p>Stürlerhaus, Bern BE Die Denkmalpflege konnte die Eigentümerin überzeugen, das Stürlerhaus, ein repräsentatives Landhaus (17. Jh.), an denjenigen Interessenten mit dem besten Nutzungskonzept verkauft. Heute befindet sich darin eine Alters-Wohngemeinschaft, welche schon lange auf der Suche nach einem geeigneten Gebäude gewesen war.</p>	<p>Die neuen Eigentümer verfügen über ein soziales Verständnis des gemeinschaftlichen Wohnens, das gut zum historischen Haus passt.</p>	<p>Dank dem Eingreifen der öffentlichen Hand konnte auf den Eigentümerwechsel Einfluss genommen werden.</p>	<p>Genossenschaft</p>
	<p>Villa Trachsel, Bern BE Die Villa Trachsel (1894), ein gut erhaltenes Beispiel aus der Zeit des Historismus, gehört heute einem Anwalt, der darin eine Kanzlei eingerichtet hat. Vom Abbruch bedroht, wurde die Villa von der Stadt Bern für eine kurze Zeit zur Weitervermittlung an einen neuen, geeigneten Eigentümer übernommen.</p>	<p>Der Eigentümer verfügt aufgrund seines familiären Hintergrunds über Verständnis für Kunstgeschichte und Architektur.</p>	<p>Die Villa passt gut als repräsentativer Sitz der Anwaltskanzlei. Im Haus mit dem grossem Garten kann den Angestellten ein gutes Arbeitsumfeld geboten werden.</p>	<p>Wichtig bei diesem Fall war die Rolle der öffentlichen Hand als temporäre Eigentümerin, bis ein geeigneter neuer Besitzer gefunden werden konnte.</p>
	<p>Schulhaus, Kottwil LU Das ehemalige Schulhaus von Kottwil (1814) ist eines der frühesten noch erhaltenen Landschulhäuser der Schweiz. Es befand sich im Eigentum der Gemeinde und sollte abgebrochen werden. Nach Interventionen von verschiedener Seite erklärte sich die Gemeinde bereit, das Haus mit Auflagen zu verschenken.</p>	<p>Der neue Eigentümer verfügt über eine Verbundenheit mit dem Ort und über hohes Engagement sowie handwerkliche Fähigkeiten, das Schulhaus sorgfältig zu renovieren.</p>	<p>Die Idee, das Haus mit Auflagen zu verschenken, ist eine gute, an die Rahmenbedingungen angepasste Strategie für eine kleine Gemeinde mit geringer Finanzkraft.</p>	<p>Privatperson</p>