

Eine Chance für Baudenkmäler dank dem Best-Owner-Prinzip

Jedem Baudenkmal sein adäquater Eigentümer



Frau Brüderlin und Herr Gruner, Ziefen

Monika Suter, Schweizer Heimatschutz, Zürich

Bilder: Børje Müller, Basel

Baudenkmäler stehen immer wieder im Zentrum von Konflikten zwischen denkmalpflegerischen und immobilienwirtschaftlichen Interessen. Zunehmend gibt es aber auch Beispiele, bei denen die Erhaltung und die Nutzung historischer Bausubstanz zum ökonomischen Erfolg beitragen. Eine wichtige Rolle kommt dabei den Eigentümern zu. Das von der CUREM (Center for Urban and Real Estate Management) entwickelte «Best-Owner-Prinzip» bietet ein Potenzial, die Baudenkmalhaltung zu optimieren und neue Strategien und Instrumente in der Denkmalhaltung zu entwickeln.

In den letzten 20 Jahren erfolgte eine Reduzierung der Bundesmittel für die Baudenkmalhaltung von rund CHF 56 Mio. auf 20 Mio. Gleichzeitig kommt es rund um Baudenkmäler immer wieder zu Konflikten zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Partikularinteressen. Aus denkmalpflegerischer Sicht ist die Bedeutung eines Baudenkmals von dessen geschichtlichem Zeugniswert abhängig. Hingegen ist die Erhaltung historischer Bausubstanz aus immobilienwirtschaftlicher Sicht eine Externalität, welche sich für die Eigentümer nicht lohnt. Eine genauere Betrachtung enthüllt aber auch einige Berührungspunkte. Das grösste Potenzial liegt in einer sorgfältigen, an den Standort und das Gebäude angepassten Projektentwicklung, die sich an einem umfassenden, qualitativen und quantitativen Wertschöpfungsverständnis orientiert. In diesen Fällen steht der denkmalpflegerische Anspruch nach Authentizität nicht unbedingt im Widerspruch zu renditegeleiteten Anforderungen der Immobilienwirtschaft.

Das Best-Owner-Prinzip

Für eine Nutzung der vorhandenen Potenziale und eine Optimierung in der Baudenkmalhaltung sind die Eigentümer von besonderer Bedeutung. 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 Managementansatz vorhanden, welcher den Eigentümer ins Zentrum stellt. Dass das Messkriterium dabei nicht eine maximale Rendite, sondern eine umfassende Wertschöpfung ist, welche auch qualitative Aspekte beinhalten kann, macht den Ansatz auch für Baudenkmal-äusserst attraktiv.

Die höchste Wertschöpfung findet dann statt, wenn eine Immobilie die am besten zu ihr passende Eigentümerin gefunden hat. Die Rendite ist damit nicht nur durch die Eigenschaften der Immobilie (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. Die Eigenschaften, über welche eine geeignete Eigentümerin verfügen sollte, lassen sich in die Bereiche Strategie, Struktur und Kultur aufteilen. Eine nicht optimale Eigentümerin sollte entweder ihre Strategie, ihre Struktur oder ihre Kultur an die Immobilie anpassen oder die Immobilie wechseln.

Kultur und Emotionen stehen im Zentrum

Wichtigstes Kriterium für einen idealen Baudenkmal-Eigentümer sind dessen kulturelles Verständnis für Baukultur im Allgemeinen und dessen emotionale Bindung an ein bestimmtes Objekt. Gerade Privatpersonen verfügen oft über Freude und Begeisterung für historische Häuser. Zukünftige Strategien in der Denkmalerhaltung sollten diese Motivation vermehrt stärken und fördern. Fehlt dagegen die entsprechende Kultur, so ist der Eigentümerwechsel die beste Lösung.

Historische Substanz als zentrale Strategie

Der ideale Baudenkmal-Eigentümer verfolgt eine Strategie, welche die Inwertsetzung der historischen Substanz vollständig ins Zentrum stellt. Diese wird nicht als eines von vielen Merkmalen, sondern als zentrales Potenzial erkannt. Die Kommunikation von solchen guten und erfolgreichen Beispielen ist gerade für professionelle Eigentümer wichtig, zeigen sie doch, dass historische Substanz einen Beitrag zur Gesamrendite liefern kann.

Non-Profit-orientierte Eigentümer dagegen müssen sich darüber klar sein, dass kulturelles Verständnis und Engagement alleine nicht



Herr und Frau Mergenthaler, Rheinfelden



Herr Lang, Basel;
Frau Häfelfinger, Sissach;
Herr Vossen, Gemein-
dschreiber Möhlin (v.l.n.r.)



reichen. Um ein Objekt langfristig zu erhalten, müssen Strategien sorgfältig und explizit formuliert und Kernkompetenzen, Zielpublikum, Kooperationsfelder etc. genau definiert sein.

Angepasst an die Strategie und die besonderen Eigenschaften der Immobilie und des Eigentümers müssen professionelle Strukturen geschaffen werden, die im Detail je nach Situation sehr unterschiedlich sein können.

Förderung des Eigentümerwechsels

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. 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. Eine Rolle, die zum Beispiel von Stiftungen, aber auch von der öffentlichen Hand gut wahrgenommen werden kann.

Eine wichtige Verbesserung wäre die effizientere Gestaltung des Marktes für Baudenkmäler. Dieser ist klein, intransparent und leidet unter einer schlechten Koordination von Angebot und Nachfrage. Der Aufbau einer grossen schweizerischen Immobilienplattform für Baudenkmäler könnte eine Lücke füllen und einen wichtigen Beitrag zur Baudenkmalhaltung erhalten. Erste Ansätze für solche Plattformen

sind vorhanden, z. B. die Rote Liste des Schweizer Heimatschutzes. Sie zeigen, dass eine Nachfrage von kompetenten und engagierten Eigentümern nach historischen Häusern besteht.

Gleichzeitig sollten sich die Interventionen der öffentlichen Hand in Zukunft vermehrt auf die Förderung des Best Owners und eine aktivere Projektentwicklung rund um Baudenkmäler konzentrieren. Möglich wären Beiträge an Strukturen und Organisationen zur Förderung des Best-Owner-Prinzips (z. B. die oben genannte Immobilienplattform) oder die temporäre, treuhänderische Übernahme eines Schutzobjektes und dessen Weitervermittlung an den besten Eigentümer mit dem besten Nutzungskonzept.

MEHR DAZU

Die Ausführungen sind eine kurze Zusammenfassung der Diplomarbeit «Das Best-Owner-Prinzip als Chance für Baudenkmäler. Bedeutung der Eigentümerschaft für die erfolgreiche Erhaltung und langfristig tragbare Nutzung von Baudenkmälern» (Monika Suter, Juli 2007). Darin wurden im Rahmen eines Nachdiplomstudiums (MSc Real Estate) zehn Fallbeispiele untersucht. Eine ausführlichere Zusammenfassung kann unter www.curem.ch als «Workingpaper» heruntergeladen werden.