

**Zeitschrift:** Heimatschutz = Patrimoine  
**Herausgeber:** Schweizer Heimatschutz  
**Band:** 103 (2008)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Jedem Baudenkmal sein adäquater Eigentümer : eine Chance für Baudenkmäler dank dem Best-Owner-Prinzip  
**Autor:** Suter, Monika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-176269>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

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 Denkmalerhaltung 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 Baudenkmälern 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 Baudenkmäler 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 Gesamtrendite 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 Baudenkmalerhaltung 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](http://www.curem.ch) als «Workingpaper» heruntergeladen werden.





**Principe du Best Owner : nouvelle chance pour le patrimoine bâti**

## A chaque bâtiment son propriétaire adéquat

Souvent, les bâtiments présentant une valeur patrimoniale font l'objet de conflits d'intérêts apparemment contradictoires entre conservation et rentabilité entravant leur mise en valeur. Pourtant, nombre d'exemples de restauration réussie débouchent sur un succès économique. Le rôle des propriétaires étant primordial, le CUREM (Center for Urban and Real Estate Management) de Zurich a développé un instrument dénommé principe du Best Owner qui ouvre des perspectives prometteuses pour la sauvegarde du patrimoine bâti.

Monika Suter,  
Patrimoine suisse, Zurich  
Photos : Børje Müller, Bâle

Ces vingt dernières années, les subventions versées par la Confédération pour la conservation des monuments historiques se sont considérablement réduites. De nouvelles formes de gestion des bâtiments anciens s'imposent. Or, la compréhension de la valeur d'un bâtiment peut être très conflictuelle, les uns s'attachant à la valeur de témoignage historique, les autres à la rentabilité d'un bâtiment. Des exemples montrent toutefois que la restauration intelligente d'un objet patrimonial peut être synonyme de rentabilité.

Le principe du Best Owner est un système de gestion intégrée qui place le propriétaire au centre. Le critère de référence n'est pas le profit maximal, mais la valeur ajoutée qu'apportera la gestion du bâtiment patrimonial. Les « mauvais » immeubles n'existent pas. A chaque immeuble correspond un propriétaire adéquat. L'instrument du Best Owner prévoit l'analyse des qualités d'un propriétaire en fonction de trois critères : culture, stratégie, structure. Le critère « culture », c'est-à-dire la sensibilité et

la motivation du propriétaire, joue un rôle décisif. Le propriétaire idéal doit adopter une stratégie axée sur la mise en valeur de la substance historique. L'application de ce critère sera facilitée par la présentation d'exemples de stratégies ayant débouché sur des opérations réussies et rentables. Le critère « structure » permet d'analyser précisément les conditions de propriété. La recherche d'un « meilleur propriétaire » s'imposera s'il est impossible d'améliorer les caractéristiques correspondant aux trois critères étudiés. L'intervention de fondations ou des pouvoirs publics, par exemple, peut permettre de débloquent certaines situations. La mise sur pied d'une plate-forme spécialisée dans ce segment du marché immobilier pourrait assurer une plus grande transparence et améliorer l'information sur l'offre et la demande d'objets du patrimoine bâti. La liste rouge de Patrimoine suisse est un premier pas dans cette direction. Parallèlement, l'application du principe du Best Owner devrait être encouragée par les pouvoirs publics.

### EN SAVOIR PLUS

Pour plus de renseignements : lire le travail de diplôme de Monika Suter, téléchargeable sur le site : [www.curem.ch](http://www.curem.ch) dans les « working papers ».