



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

Das historische Haus als Immobilien-Investition der Zukunft

Verfasser:

Zeugin

Michael

Hauswiesenweg 7, 8404 Winterthur

mz@michaelzeugin.ch

079 962 32 75

Eingereicht bei:

Herr Dr. Bruno Bächli

Abgabedatum:

4. September 2023

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Executive Summary.....	VII
1. Einleitung .....	1
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Abgrenzung.....	3
1.4 Vorgehen und Formulierung der Hypothesen.....	4
2. Theorie und Grundlagen für historische Häuser.....	6
2.1 Immobilienökonomie historischer Häuser .....	6
2.1.1 Immobilien als spezielles Gut.....	6
2.1.2 Immobilienmarkt und Adaption für historische Häuser .....	8
2.1.3 Transaktionskosten, Prinzipal-Agent-Beziehung und Ankereffekt.....	11
2.1.4 Projektentwicklung mit Bezug auf historische Bausubstanz.....	14
2.1.5 Kosten und Nutzen historischer Häuser .....	16
2.2 Planerische und städtebauliche Rahmenbedingungen .....	19
2.2.1 Gebäude und Bauperiode.....	19
2.2.2 Planungs- und Baurecht.....	20
2.2.3 Baudenkmäler, Heimatschutz .....	21
2.2.4 Gesellschaftliche und soziale Aspekte - widersprüchliche Zielsetzungen	23
2.3 Ökologische und klimapolitische Rahmenbedingungen.....	26
2.3.1 Energiepolitik .....	26
2.3.2 Klimapolitik.....	27
2.3.3 Bauland und Flächenverbrauch .....	29
2.4 Architektur und Konstruktion .....	31
2.4.1 Der Lebenszyklus von Immobilien.....	31

2.4.2	Sanierung und Erneuerung im Bestand .....	33
2.4.3	Innovationen und künftige technische Möglichkeiten.....	35
3.	Unternehmensstrategie und Positionierung.....	37
3.1	Wettbewerbsstrategien und Vorteile für Unternehmen .....	37
3.2	Branchenkräfte in Bezug auf historische Häuser.....	38
3.3	Organisation und Wertschöpfung von Immobilien .....	39
3.4	Positionierung historischer Häuser .....	41
4.	Empirische Betrachtungen – vergleichende Fallbeispiele.....	44
4.1	Schloss Salis Zizers AG.....	45
4.2	Narva Group .....	47
4.3	Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte .....	49
4.4	EcoRenova AG .....	51
4.5	Privates Immobilien-Portfolio .....	52
5.	Schlussfolgerungen.....	54
	Literaturverzeichnis .....	59
	Anhang 1: Mietpreise Schweiz nach Bauperioden der Liegenschaften .....	67
	Anhang 2: Branchenkräfte nach Porter am Beispiel der Spezialisierung auf historische Häuser.....	68
	Anhang 3: Mögliche Wertschöpfungsquellen am Beispiel der Spezialisierung auf Projekte historischer Mehrfamilienhäuser.....	69
	Anhang 4: Mögliche Wertschöpfungsquellen am Beispiel der Spezialisierung auf historische Anlageliegenschaften .....	70
	Anhang 5: Unterscheidungsmerkmale für ein Objekt zwischen «alt und günstig» und einem «historischen Haus mit Objektqualitäten».....	71
	Anhang 6: Projektübersicht Narva Group .....	72
	Anhang 7: Interview mit Frau Daniela Steiner zum Privaten Immobilien-Portfolio .....	73

**Abkürzungsverzeichnis**

BfS	Bundesamt für Statistik
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
HNF	Hauptnutzfläche
ISOS	Bundesinventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz von nationaler Bedeutung
MuKE n 2014	Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich 2014
NHG	Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz
PBG	Planungs- und Baugesetz
RPG	Raumplanungsgesetz
SHS	Schweizer Heimatschutz
SKKG	Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte
STWE	Stockwerkeigentum
SVS	Swiss Valuation Standard

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Charakteristika der Immobilie (Fahrländer, Stefan S. und Kloess, Stephan G., 2023a, S. 52).....	6
Abbildung 2: Vier-Quadranten-Modell (Geltner, David M., Miller, Normann G., Clayton, Jim and Eichholtz, Piet. S. 21, 2021, Brookfield) .....	8
Abbildung 3: Vier-Quadranten-Modell mit einer Bevölkerungszunahme / Nachfragewachstum (Geltner et al., 2021, S. 21).....	9
Abbildung 4: Zuordnung von Transaktionskosten zu Koordinationsformen (Ordelheide (1993), abgebildet in Müller-Stewens und Lechner (2003), S. 151).....	12
Abbildung 5: Zusatzkosten bei Gebäuden mit Denkmalschutz* im Vergleich zu den übrigen Gebäuden (in CHF/m <sup>2</sup> HNF und Jahr, Median, 2017).....	16
Abbildung 6, Entwicklung der Logiernächte im Zeitraum 2011 bis 2022, Stiftung Ferien im Baudenkmal (2023). .....	18
Abbildung 7: Gebäude nach Kategorie und Bauperiode (BfS).....	19
Abbildung 8: einfache Wertkette eines Projektentwicklers (nach Porter). .....	37
Abbildung 9: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (vgl. Porter 1997).....	38
Abbildung 10: Investoren bzw. Wertschöpfungstypen (Fahrländer und Kloess, 2023b, Seite 441).....	40
Abbildung 11: Marketingansatz Zeugin-Gölker (2006, S. 10).....	41
Abbildung 12: Dimensionen der Spezialisierung.....	44

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Durchschnittlicher Mietpreis 2000 und 2021 in Franken nach Bauperiode..	67
Tabelle 2: Branchenkräfte angewandt auf historische Häuser (eigene Tabelle) .....	68
Tabelle 3: Wertschöpfungsquellen bei Spezialisierung auf Projekte historischer Mehrfamilienhäuser (eigene Tabelle).....	69
Tabelle 4: Wertschöpfungsquellen bei Spezialisierung auf historische Anlageliegenschaften (eigene Tabelle) .....	70
Tabelle 5: Unterscheidungsmerkmale für Objekte "alt und günstig" versus "Historisches Haus" .....	71
Tabelle 6: Narva Group Projektübersicht (eigene Tabelle).....	72

## **Executive Summary**

Die Forschungsarbeit untersucht die unternehmerische Spezialisierung auf historische Mehrfamilienhäuser. Sie beleuchtet die Frage, inwiefern Immobilienunternehmer künftig in alte Liegenschaften investieren und diese als Entwicklungsprojekte oder Anlageliegenschaften unter bewusster Verwendung eines grossen Teils der bestehenden Bausubstanz als historisches Haus am Markt positionieren könnten.

In einem ersten Abschnitt werden immobilienökonomische Aspekte und Modelle in Bezug auf das historische Haus geprüft und adaptiert. Eine strategische unternehmerische Positionierung auf dieses Marktsegment erfolgt nur, wenn ein attraktiver Markt besteht, oder künftig ein Markt für dieses Segment erwartet wird. Drei Kapitel betrachten die wichtigsten Rahmenbedingungen im Umgang mit der Bausubstanz: Planung und Städtebau, Ökologie und Klimaschutz sowie Architektur und Konstruktion. Ein funktionierender Markt braucht Nachfrage und Angebote, damit Unternehmen bereit sind, ein Produkt in der gewünschten Form und mit dem gebotenen Preis anzubieten. Zur Vertiefung dieses Aspekts erfolgt in einem weiteren inhaltlichen Schwerpunkt der Wechsel vom Markt auf die Ebene der Unternehmung und deren Unternehmensstrategie. Zur Eingrenzung der Forschungsfrage werden vier konkrete Hypothesen formuliert und anhand von fünf vergleichenden Fallbeispielen geprüft. Dieses Vorgehen wurde aufgrund der Breite des Themas, der geringen Datengrundlage und der im Rahmen dieser Arbeit beschränkten zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten gewählt. Die Auswahl der Fallbeispiele erfolgte entlang der beiden Dimensionen Akteur mit den Ausprägungen aktiv (Entwickler), passiv (Anleger) und Immobilie mit der Ausprägung zufällig oder bewusst. Die gewählten Fälle denken das ganze Spektrum der Ausprägungen ab.

Das Forschungsergebnis zeigt, dass bereits heute Unternehmen auf die Positionierung von historischem Haus spezialisiert sind. Die Spezialisierung scheint im Bereich der Projektentwicklung bzw. dem Verkauf von Stockwerkeigentum stärker ausgeprägt. Die Betrachtung der Rahmenbedingungen lassen im Städtebau, der Raumplanung und der Klimapolitik Veränderungen ausmachen, die sich in Zukunft wirtschaftlich positiv auf Positionierung von historischen Häusern auswirken werden. Inwiefern sich ein liquider Markt für historische Häuser entwickeln wird, hängt auch von strukturellen und organisatorischen Massnahmen ab, die ebenfalls im Rahmen dieser Arbeit identifiziert werden konnten. Eine solche Massnahme könnte beispielsweise ein Label sein, durch welches hochwertige historisches Haus für Mieter und Käufer am Markt einfacher erkennbar sind.

## 1. Einleitung

### 1.1 Ausgangslage

Historische Häuser finden eine gefühlt steigende Nachfrage. Dies entspricht einem Zeitgeist und lässt sich wie folgt umschreiben: zurück zur Einfachheit, geringer Ressourcen- (Neu-) Verbrauch, Wert von Authentizität, Einzigartigkeit, Identitätsstiftung. Demgegenüber werden heute viele Gebäude in den immer gleichen Standards gebaut und teilweise nach kurzer Zeit wieder abgerissen. Thomas Heatherwick nennt diese Architektur eine „Epidemic of boringness“ und fordert eine humane Architektur, eine Diversität in der Architektur und Häuser, die für 1000 Jahre gebaut werden (Heatherwick, 2020). Das bedingt, dass Häuser nach 40, 80 oder 100 Jahren nicht abgerissen, sondern erneuert und an eine zeitgenössische Nutzung angepasst werden.

Die Nutzung alter Häuser ist mit Nachteilen verbunden: nicht zeitgemässe Grundrisse, fehlender und nicht nachrüstbarer Komfort, ungewohnte Raumhöhen, höhere Unterhaltskosten, allenfalls spezifische fachliche Anforderungen für die Nutzung, Erfahrung im Umgang mit dem Handel oder der Finanzierung der Liegenschaften. Auf der Angebotsseite gibt es in der Schweiz, mit starken geographischen Unterschieden, einen grossen Bestand an alten Liegenschaften – Gebäuden also mit Baudatum vor 1945. In den urbanen Zentren üben die gesellschaftlichen Entwicklungen wie Verdichtung nach innen, neue Anforderungen an Wohnräume sowie rechtliche Bestimmungen einen starken Druck auf diese Liegenschaften aus. In ländlichen, peripheren Regionen wie dem Jura bleiben diese Häuser auch ohne Denkmalschutz stehen. Und andernorts, wie im Kanton Schwyz, sollte ein Haus trotz Denkmalschutz mit Bewilligung des Kantons abgerissen werden (Aschwanden, 2023).

Der Umgang mit einer alten Bausubstanz unterscheidet sich in vielen Dimensionen von Neubauten. Dies beginnt mit den verwendeten Materialien, geht über die optimierten Bauprozesse bis hin zu den Grundrissen in den Gebäuden. Ein historisches Gebäude in einer Schweizer Altstadt verfügt über eine bestehende Struktur und eine vielfältige Baugeschichte. Sie hat sich in verschiedenen Baugenerationen verändert und wurde laufend den Möglichkeiten und Bedürfnissen der Nutzer, Eigentümer und der jeweiligen Zeit angepasst. Das Resultat sind übereinander liegende Epochen und damit Zeitgeschichten. Ein Erneuerungszyklus geht immer von der bestehenden Substanz aus. Rund um diesen Bestand wird angepasst, ergänzt und erneuert. Neben der zentralen Lage der Altstädte bildet diese vielfältige Baugeschichte eine der assoziierten Qualitäten im



urbanen Raum. Für die Eigentümer stellen solche Gebäude eine Herausforderung dar, weil die Liegenschaften und deren Bauteile die heute gültigen Anforderungen und Normen in Bezug auf Sicherheit, Hygiene, Komfort und Energieeffizienz nicht immer erfüllen können. Ganz anders bei einem Neubau oder Ersatzneubau: Diese sind von Beginn an im Rahmen der aktuell gültigen Baugesetzgebung komplett auf die aktuellen Nutzungsbedürfnisse ausgerichtet. Wird heute in der Marktforschung festgestellt, dass grössere Küchen gefragt sind, werden diese geplant und eingebaut. Die Wahl der Materialisierung erfolgt anhand ökonomischer Kriterien auf der Basis der Bautechnik und der Bedürfnisse der Nutzer. Der Planungs- und Bauprozess ist auf einen minimalen Arbeitsaufwand und auf eine minimale Bauzeit hin optimiert. Damit sind sowohl die reinen Bau- und Planungskosten als auch die damit verbundene Projektrisiken bei Neubauten deutlich tiefer. Und obwohl sich Entwickler bemühen zukünftige Bedürfnisse abzudecken gelingt dies nicht immer.

## **1.2 Zielsetzung**

Der Blick in die neueste Geschichte der Schweizer Altstädte zeigt: Aufgrund der anders gewichteten Qualitäten hat in den 1950er- und 60er-Jahren eine Stadtflucht und damit eine Zersiedelung eingesetzt. Wer immer es sich leisten konnte, ist aus der Stadt in die Vorstädte oder ins Einfamilienhaus aufs Land gezogen. Heute sind viele Altstädte von den Autos befreit sowie mit Strassencafés und einer Prise Italianità ausgestattet. Die Altstädte sind erneut zu beliebten Wohnorten geworden. Dies trotz einer hohen städtebaulichen Dichte, und obwohl sich die Grundrisse, die Wohnungsgrössen sowie der Komfort in vielen Altstadtwohnungen stark von den Neubauwohnungen unterscheiden. Wohnungen, die heute nie mehr so gebaut würden, finden einen Absatz. Eine gängige immobilienökonomische Erklärung dazu ist die Lage. Es stellt sich die Frage, ob diese Erklärung ausreicht. Die Altstädte sind seit jeher und über mehrere Zyklen hinweg zentral gelegen. Mit dem kontinuierlichen Wachstum der Städte ist ein Ausbau der Infrastruktur und damit eine kontinuierliche Verbesserung der Lage verbunden. Und doch ist nach dem Zweiten Weltkrieg jeder, der es sich leisten konnte, in grössere, hellere, zentralgeheizte Wohnräume in den Vorstädten oder auf dem Land gezogen. Die Innenstädte galten als unattraktiv, und der Nutzen in den neuen Wohnungen wurde höher eingeschätzt. Heute haben sich diese Niveaus angeglichen, wir sind gesellschaftlich und räumlich mobiler und wohlhabender geworden. Die Menschen ziehen aufgrund verschiedener individueller Bedürfnisse um. Für die Befriedigung dieser individuellen Bedürfnisse öffnen sich Möglichkeiten für die konsequentere Segmentierung des Wohnungsmarktes entlang spezifischer Nutzereigenschaften. In einzelnen Themenbereichen sind bereits solche

spezialisierten Wohnangebote klar ersichtlich: Alterswohnungen, studentisches oder möbliertes Wohnen. Diese Arbeit geht der Frage nach, ob und unter welchen Bedingungen das „historische Wohnen“ einen Nutzen schaffen, und ob sich ein darauf spezialisierter Nischenmarkt bilden kann. Die Beantwortung der Frage scheint aus Sicht der Nutzer wie auch möglicher Anbieter aus ökonomischen Überlegungen interessant. Darüber weist sie auch eine gewisse gesellschaftliche wie politische Relevanz aus: Historische Häuser, die durch ihre Nutzung in ihrer historischen Substanz erhalten bleiben, müssen dafür nicht als Baudenkmäler geschützt werden. Es würden, ergänzend zum Denkmalschutz, auch historische Häuser durch die Nutzung und den Markt, erhalten bleiben und einen positiven externen Effekt für die Gesellschaft schaffen.

### **1.3 Abgrenzung**

Unter dem historischen Haus wird in der vorliegenden Arbeit ein Haus oder Gebäude verstanden, das vor dem Bauboom nach dem Zweiten Weltkrieg (also vor 1945) errichtet wurde, und welches mehrheitlich zu Wohnzwecken genutzt wird oder zu Wohnzwecken ungenutzt werden soll. In dieser Forschungsarbeit interessieren Gebäude aus einer wirtschaftlichen, unternehmerischen Perspektive, in die unter Beibehaltung der historischen Bausubstanz als Anlage oder Entwicklungsprojekte investiert wird. Nicht im Zentrum dieser Arbeit stehen Immobilien, welche unter Denkmalschutz stehen, so genannte Baudenkmäler. Die Betrachtung der Baudenkmäler und die Unterscheidung zwischen denkmalgeschützten und nicht denkmalgeschützten Bauten ist aber bei der Beantwortung der Forschungsfrage hilfreich und wird deshalb an einzelnen Stellen aufgegriffen. Immobilien mit grossen Land- bzw. Ausnutzungsreserven weisen den Charakter von Neubauprojekten aus. Die wirtschaftliche Herausforderung liegt dabei oftmals nicht im unternehmerischen Umgang mit der historischen Bausubstanz, sondern bei der Realisierung der Ausnutzungsreserve, allenfalls kombiniert mit einer Kostenminimierung für die Sanierung eines geschützten oder zu erhaltenden Altbaus. Bei der Umnutzung von Industriebauten oder ganzer Industrie-Areale entsteht ein Plangewinn, der wesentlich zum ökonomischen Erfolg dieser Projekte beiträgt und mit der Neupositionierung eines Mehrfamilienhauses nicht vergleichbar ist. Immobilien mit hohen Land- bzw. Ausnutzungsreserven oder Industriebauten mit einem Planungsgewinn werden ausgeklammert. Betrachtet werden Wohnungen in historischen Mehrfamilienhäusern, welche als Eigentumswohnungen bzw. Stockwerkeigentum (STWE) verkauft oder als Wohnungen vermietet werden. Der Vergleich mit historischen Büro- oder Verkaufsgebäuden ist aufgrund derer spezifischer Eigenschaften wie der Bedeutung der Verkehrslage, der Grundrisse, Gebäudestrukturen oder

Repräsentationsaufgaben wenig aussagekräftig. Viele historische Häuser in den Schweizer Altstädten wurden als gemischt-genutzte Liegenschaften erstellt und werden noch heute so genutzt (Detailhandel, Werkstatt, Atelier oder Büro im Erdgeschoss). Liegenschaften mit einem tieferen, der Wohnnutzung untergeordneten Anteil gewerblicher Nutzung sind in die Betrachtung eingeschlossen. Gänzlich ausgeschlossen werden Einfamilienhäuser. Dies hat den Vorteil, dass emotionale und individuelle Aspekte wie ein persönlicher oder familiärer Bezug zur Immobilie eliminiert oder zumindest stark reduziert werden kann.

Die Untersuchung erfolgt aus der Perspektive des Marktes und soll damit dem Spiel von Angebot und Nachfrage folgen: Ob und unter welchen Voraussetzungen (Rahmenbedingungen) eine Spezialisierung/Differenzierung der Marktteilnehmer (Investoren, Anleger, Projektentwickler, Bewirtschafter, Architekten etc.) in dieses Segment erfolgen kann? Für den besseren Vergleich innerhalb der gleichen Rahmenbedingungen wurde auf die Schweiz und aus sprachlichen Gründen auf die Deutschschweiz fokussiert.

#### **1.4 Vorgehen und Formulierung der Hypothesen**

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht das Thema der Spezialisierung und Differenzierung der Marktteilnehmer durch die Fokussierung auf das Segment der «Historischen Häuser». Die konkrete Forschungsfrage lässt sich dabei wie folgt umschreiben: Inwiefern kann sich dafür ein eigenständiger und spezialisierter Markt bilden bzw. weiterentwickeln? Welches sind die relevanten Rahmenbedingungen für die Anlageobjekte oder Entwicklungsprojekte? Welche ökonomischen, ökologischen wie auch sozialen, gesellschaftlichen und städtebaulichen Treiber können zu einer Verstärkung der Spezialisierung führen? Was sind mögliche Anlage-, Differenzierungs- und Segmentierungsstrategien? Welche historischen Häuser eignen sich für welche Eigentümer am besten?

Die Forschungsfrage wird anhand der folgenden vier Hypothesen eingehender thematisiert:

- I Der Erhalt und die Investition in historische Häuser funktioniert auch auf ökonomischer Basis.
- II Die Entwicklung historischer Objekte ist stark durch rechtliche Aspekte sowie den Denkmalschutz geprägt, wodurch das wirtschaftliche Potential von den Unternehmen am Markt nicht ausgenutzt wird.

III Je nach Lage und Situation der historischen Objekte braucht es unterschiedliche Herangehensweisen für den Umgang mit ihnen.

IV Durch die Zunahme der Nachfrage (Flächenmarkt) ergibt sich eine Spezialisierung und damit eine steigende Attraktivität für solche historischen Investitionsobjekte.

Im Theorieteil werden relevante Grundlagen der Immobilien-Ökonomie in Bezug auf historische Häuser betrachtet. Bereits heute werden historische Objekte gemäss der oben eingeführten Definition genutzt. Die Forschungsfrage zielt darauf ab, ob die historische Substanz eine Ressource für die Positionierung von Immobilien darstellt und damit einen ökonomischen Mehrwert schaffen kann. Es geht um die Unterscheidung zwischen „alt und günstig“ und „historisch und hochwertig“. Weiter geht es um die Frage, ob sich daraus ein Markt für spezialisierte historische Häuser entwickelt. Diese Entwicklung hängt zum einen davon ab, inwiefern dafür eine längerfristige Nachfrage besteht, und ob Akteure, also Unternehmen, darin eine längerfristige, wirtschaftliche Grundlage für die Bereitstellung des Angebots sehen. Systemorientierte Strategieansätze wie das St. Galler Managementmodell gehen von der wechselseitigen Wirkung von Unternehmen und Gesellschaft wie auch innerhalb der Unternehmung aus: dem „Wechselspiel zwischen Teil und Ganzheit, das Einordnen von Teilerkenntnissen in ein Gesamtkonzept sowie das wechselweise Denken auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen“ (Ulrich & Krieg, 1972, S. 11). Unternehmen agieren innerhalb verschiedener Umweltebenen wie der technologischen, der ökonomischen und der sozialen Umwelt des Unternehmens (Ulrich et al., 1972, S. 24). Diese bilden den Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit, und daraus ergeben sich die Gestaltungsebenen für die strategische Positionierung der Unternehmen. Aus diesem Grund wird der Theorieteil durch die Umweltsphäre unter dem Aspekt einer Spezialisierung auf historische Häuser ergänzt. Denn ob sich daraus ein Markt entwickelt, hängt wesentlich von den Veränderungen dieser Rahmenbedingungen ab. Nur wenn die Rahmenbedingungen für mehrere Akteure attraktiv erscheinen, bildet sich eine Wettbewerbssituation mit mehreren konkurrierenden Marktteilnehmern. Dazu werden die Rahmenbedingung Planung und Städtebau (2.2), Ökologie und Energie (2.3) sowie Architektur und Konstruktion (2.4) vertieft. Die Rahmenbedingungen lassen Rückschlüsse auf die künftige Entwicklung im Bereich der historischen Häuser zu. Im dritten Kapitel erfolgt der Wechsel von der Ebene des Marktes auf die Ebene der Unternehmung. Hier geht es um die Frage, wie und mit welchen Konzepten aus betriebswirtschaftlicher Sicht darauf reagiert werden kann, und unter welchen

Bedingungen es aus unternehmerischer Sicht interessant scheint, sich auf die Entwicklung von historischen Häuser zu spezialisieren.

Eine quantitative Bearbeitung des Themas in Form einer Sekundärdatenanalyse ist im vorliegenden Fall in Ermangelung entsprechender Daten nicht möglich. Und eine eigene spezielle Primärdatenerhebung ist angesichts des damit verbundenen zeitlichen und finanziellen Aufwandes im Rahmen dieser Abschlussarbeit nicht zu bewältigen. Aus diesem Grund wird als Methode die der vergleichenden Fallstudien angewendet, einer bei dieser Ausgangslage üblichen Vorgehensweise: «Ausschlaggebend für die Wahl der Methode der Einzelfallstudie oder Fallstudie sind meistens Gründe personeller oder finanzieller Natur. Es können aber auch theoretische Überlegungen stark mitspielen. So eignet sich die Methode der Fallstudie besonders gut zur Hypothesenbildung und im Extremfall bietet sie die einzige Möglichkeit einer empirischen Analyse überhaupt. Untersucht werden in diesen Fällen einige wenige systematisch ausgewählte Einheiten; man spricht in diesem Zusammenhang auch von vergleichenden Fallstudien» (Zeugin, 1979, S. 105). Im Kapitel 4 werden die Erkenntnisse aus den beiden Theoriekapiteln anhand von Fallbeispielen und in Bezug auf die Forschungsthema dargelegt. Und im fünften Kapitel die Schlussfolgerungen in Bezug auf die Arbeitshypothese und die Forschungsfrage dieser Arbeit gezogen.

## 2. Theorie und Grundlagen für historische Häuser

### 2.1 Immobilienökonomie historischer Häuser

#### 2.1.1 Immobilien als spezielles Gut

Immobilien stellen im rechtlichen Sinne unbewegliche Sachgüter dar, die fest mit dem Grund verbunden sind. Grundstücke und Immobilien werden deshalb rechtlich von den übrigen Sachgütern gesondert betrachtet (vgl. dazu ZGB Neunzehnter Titel: Das Grundeigentum, Art. 655ff.). Immobilien weisen spezifische rechtliche und wirtschaftliche Eigenschaften als Anlageklasse aus. Fahrländer und Kloess (2023a) fassen elf spezifische Charakteristiken der Immobilie als Wirtschaftsgut und weitere sieben Charakteristiken des

#### Charakteristiken der Immobilie als Wirtschaftsgut

- Standortgebundenheit
- Heterogenität
- Drittverwendungsfähigkeit
- Komplexität
- Lange Entwicklungs- / Lebenszyklen
- Hohe Investitionsvolumina
- Hohe Transaktionskosten
- Beschränkte Teilbarkeit
- Beschränkte Substituierbarkeit
- Fristen- / Losgrössentransformation
- Liquidität und Fungibilität

#### Charakteristiken des Immobilienmarktes

- Räumliche Teilmärkte
- Sachliche Teilmärkte
- Geringe Markttransparenz
- Abhängigkeit von anderen Märkten
- Geringe Anpassungselastizität an Marktveränderungen
- Zyklizität
- Beleihungsfunktion

Abbildung 1: Charakteristika der Immobilie (Fahrländer, Stefan S. und Kloess, Stephan G., 2023a, S. 52)

Immobilienmarktes als Hauptmerkmale von Immobilien zusammen (S. 52). Viele der aufgeführten Aspekte sind bei alten Liegenschaften besonders stark ausgeprägt. So weist ein Immobilien-Projekt im Bestand eine höhere Komplexität und Heterogenität auf als ein Neubau oder ein Ersatzneubau. Und mit zunehmendem Alter wird die Immobilie aufgrund ihrer eigenen Baugeschichte immer weniger vergleichbar. Historische Häuser weisen im Unterschied zu Neubauten eine weitere Eigenschaft auf: Auch wenn sich die Kernfunktion «Wohnen» substituieren lässt, sind alte Liegenschaften aufgrund ihrer Vergangenheit nicht reproduzierbar. Vergangenheit ist, wie es Valentin Groebner formuliert, «unveränderbar, unbetretbar, perdu» und «sie ist verschwunden und nur als lückenhafter, kaputter Überrest greifbar» (Groebner, 2018, S. 164f). Aber die Geschichte dieser Vergangenheit kann in den historischen Häusern erlebbar gemacht werden: ein Aspekt, den Neubauten nicht vorweisen können.

Die Schwierigkeit bei der ökonomischen Beurteilung ist, dass diese «historische Ressource» als unverarbeiteter Rohstoff schwer quantifiziert werden kann. Er ist ein Special Values bzw. Liebhaberaspekt, dessen Wert nicht genau berechnet werden kann. Dazu hält der Swiss Valuation Standard (im folgenden SVS) fest: «Ein Liebhaberwert beinhaltet neben wirtschaftlichen Beweggründen zusätzliche subjektive Aspekte, welcher der Einzelne individuell höher bewertet als die Mehrheit der Marktteilnehmer. Solche Liebhaberobjekte zeichnen sich beispielsweise aus durch eine besondere Lage, überdurchschnittliche architektonische Qualitäten, Werke berühmter Architekten, Prestige usw.» (SVS, 2017, S. 59). Als Konsequenz wird im SVS für die Bewertung festgehalten: «Im Marktwert sind jedoch Liebhaberwerte nicht oder nur beschränkt zu berücksichtigen» (SVS, 2017, S. 59). Für die Bewertung und die ökonomische Beurteilung braucht es eine Objektivier- oder Quantifizierbarkeit dieser historischen Ressource. Bei einem Denkmal und in vermindertem Masse bei inventarisierten Objekten ergibt sich die Objektivierung durch den rechtlichen Status (vgl. Kapitel 2.2.3). Der Status als Baudenkmal kann beim Verkauf einer Eigentumswohnung ein Aspekt für die Festlegung des Verkaufspreises darstellen und diesen rechtfertigen. Bei einer Mietwohnung ist der Schutzstatus oder die Inventarisierung allein keine Grundlage für eine höhere Bewertung. Hier muss der zusätzliche Nutzen zu einem höheren Mietertrag und einem damit verbundenen höheren Ertragswert führen (vgl. dazu auch Fahrländer et al., 2023b, S. 322f). In beiden Fällen muss bei historischen Bauten ohne Schutz oder Inventarisierung der zusätzliche Nutzen für die Bewertung objektiv feststellbar sein. Bei ökologisch hochwertigen Bauten erfolgt dies beispielsweise über Minergie- oder SNBS-Zertifizierungen. Mit der Zertifizierung werden komplexe Sachverhalte technisch in

Labels umgewandelt und damit für eine breite Nutzerschicht einfach verständlich und objektiv feststell- und nutzbar.

### 2.1.2 Immobilienmarkt und Adaption für historische Häuser

Bei immobilienökonomischen Betrachtungen und ökonomischen Modellen dominieren zwei Aspekte: die Menge der Fläche und die Beurteilung der Lage bzw. der damit verbundenen Bodenpreise. Ein etabliertes Modell ist das Vier-Quadranten-Modell von Di Pasquali und Wheaton. Es wird zur Erklärung und Deutung von Entwicklungen der Branche herbeigezogen. Die Modellbeschreibung in diesem Abschnitt basiert auf dem entsprechenden Kapitel in «Commercial Real Estate Analysis and Investments» von Geltner, Miller, Clayton und Eichholtz (S. 29ff). Das Vier-Quadranten-Modell beschreibt das Zusammenspiel und die Abhängigkeiten der vier Märkte: Space Market (Flächenmarkt), Asset Market

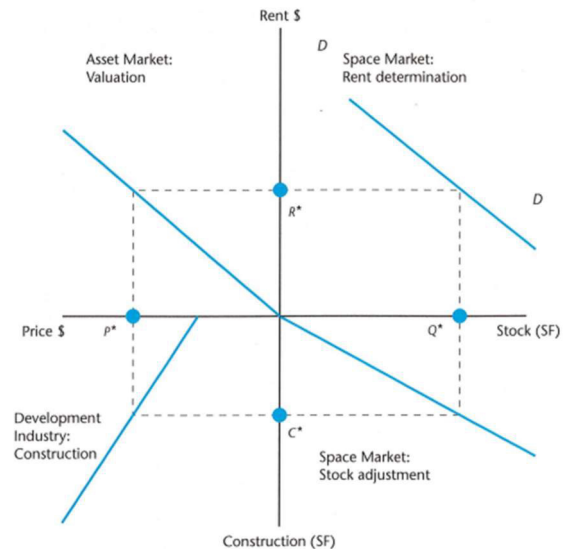


Abbildung 2: Vier-Quadranten-Modell (Geltner, David M., Miller, Normann G., Clayton, Jim and Eichholtz, Piet. S. 21, 2021, Brookfield)

(Investment Markt), Development Industry (Baumarkt) und den Space Market (Stock Adjustment, also Bestandesänderung der Flächen). Im Flächenmarkt bzw. dem Nutzermarkt wird die Nachfrage des Gesamtmarkts nach Mietfläche analytisch in der Kurve D aggregiert dargestellt. Im Investment Markt wird über die Diskontierung der Preis der Liegenschaft in Abhängigkeit des Mietertrags (Rent) beschrieben. Der Baumarkt wiederum legt fest, wie sich die Bautätigkeit in Abhängigkeit zu den Immobilienpreisen (Price) verändert. Der letzte Quadrant beschreibt die Veränderung des Bestands.

Mit diesem Modell lassen sich verschiedene analytische Überlegungen beschreiben. Ein Bevölkerungswachstum erhöht die Nachfrage und verschiebt die Kurve D nach rechts (vgl. Abbildung 3: Bevölkerungszunahme/ Nachfragewachstum). Es entsteht kurzfristig ein Ungleichgewicht zwischen  $P^*$  und  $P_1$ . Im vorliegenden Fall dehnt die Bauindustrie aufgrund der Differenz vom Preis  $P^*$  und  $P_1$  die Aktivitäten aus, bis mittel- bis

längerfristig in  $P^{**}$  ein neuer Gleichgewichtspunkt erreicht wird. Bei höheren Mietpreisen sind auch höhere Produktions- bzw. Investitionskosten rentabel. Dies führt dazu, dass bislang unattraktive Baugrundstücke (Hanglage, trockengelegte Feuchtgebiete) oder auch die Aktivierung zusätzlicher Flächen (wie der Ausbau eines Dachstocks oder die Umwandlung einer Nebenfläche zu einer Wohnfläche) finanziell interessant werden. Im neuen Gleichgewicht wird sich wiederum ein Wettbewerb einstellen.

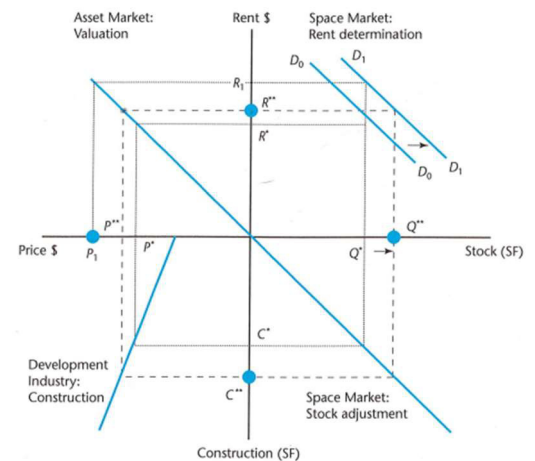


Abbildung 3: Vier-Quadranten-Modell mit einer Bevölkerungszunahme / Nachfragewachstum

(Geltner et al., 2021, S. 21)

In Bezug auf die Betrachtung der historischen Häuser stösst das Modell an seine Grenzen. Gehen wir von folgender Situation aus: Wir haben ein altes, sanierungsfälliges, hundertjähriges Mehrfamilienhaus. Die Wohnungen sind einfach, günstig und finden einen guten Absatz im Mietermarkt. Dies ist ein realistisches Szenario für einen Teil der Anlageliegenschaften in den mittelgrossen Städten der Schweiz. Die aktuelle Positionierung kann als «alt und günstig» umschrieben werden. Eine übliche Erneuerung zielt darauf ab, bei den Standard so gut wie möglich dem Neubau anzupassen. Doch es gibt eine dritte Möglichkeit: Die Liegenschaft versucht nicht mit den Qualitäten des Neubaus in einen Wettbewerb zu treten. Die historische Substanz wird so gut wie möglich erhalten, aber für die Bedürfnisse der Mieter punktuell aufdatiert. Die historische Veredelung erfolgt durch die Aufdatierung unter Erhalt der alten Überreste. Wenn die Erneuerungskosten unter sonst gleichen Bedingungen unter dem Benchmark liegen oder bei gleichen Erneuerungskosten eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft in der Vermarktung abgeschöpft werden kann, wird ein Mehrwert geschaffen, der durch das Modell nur unzureichend erklärbar ist. Das Vier-Quadranten-Modell widerspiegelt hauptsächlich die Triebkraft der Branche zur Bereitstellung von zusätzlicher Wohnfläche sowie der Kosten, welche für die Bereitstellung eines zusätzlichen Quadratmeters «Wohnen» anfallen. Der Unterschied von zusätzlichen Qualitäten unter sonst gleichen Bedingungen wird nicht abgebildet.

Diese Qualität wird in der Immobilienökonomie oft mit der Qualität der Lage beschrieben. Ein Modell, welches die Gesetzmässigkeiten von Land- und Konstruktionskosten beschreibt, ist das monozentrische Stadtmodell. Darin wird der Landpreis in Abhängigkeit zur Distanz zum wirtschaftlichen Central Business District



beschrieben – also dem Ort, wo alle arbeiten (vgl. dazu Geltner et al., 2021, S. 67 bis 77). Die Einwohner sind aufgrund ihrer persönlichen Präferenzen frei in der Wahl des Wohnorts innerhalb des Stadtmodells. Je höher jedoch die Distanz zum Arbeitsort im Central Business District ist, desto höher sind die Transportkosten. Demgegenüber sind die Einwohner bereit, für die gleiche Wohnfläche im Zentrum mehr zu bezahlen, oder für die gleichen Wohnkosten auf Fläche zu verzichten. Im räumlichen Gleichgewicht ist der Nutzen für alle Einwohner im Modell gleich gross. Aufgrund der höheren Kosten für den Bau von Hochhäusern werden Hochhäuser im Zentrum gebaut, wo auch der Landpreis am höchsten ist. An der Peripherie entstehen grossflächigere, einstöckige Häuser. Ein Bevölkerungswachstum ohne Restriktionen (rechtlich oder geographisch) führt zu einem gleichmässigen Wachstum vom Stadtzentrum bis hin zum Stadtrand. Demgegenüber erhöhen Restriktionen in Bezug auf die Bebaubarkeit des Stadtrands (also die Expansion der Stadt) sowie die Begrenzung bezüglich der Gebäudehöhe den Druck auf die Mietpreise. Das Modell beschreibt zwar keinen Wert und Nutzen durch eine «historische Bausubstanz». Aber in Adaption müssten Bewohner mit einem höheren Nutzen für historische Häuser bereit sein, für die gleiche (kleine) Wohnfläche wie im Stadtzentrum höhere Transportkosten in Kauf zu nehmen und damit anstelle von mehr Wohnfläche mehr historische Authentizität in der Peripherie zu bekommen. Das gleiche liesse sich auch auf der Seite des Angebots denken: statt mit einem bestimmten Betrag eine zusätzliche Wohnfläche (als z.B. ein weiteres Stockwerk) zu produzieren, könnte der gleiche Betrag in ein anderes Gut, wie den Erhalt der historischen Bausubstanz, investiert werden. Damit wären nicht mehr nur die Lage und Erreichbarkeit beschrieben, sondern auch die Qualität des Wohnerlebnisses. Spannend an dieser Hypothese ist die Einordnung in die bestehenden Parameter wie der Abhängigkeit zu den Transportkosten und der Wohnfläche. Aus der ökonomischen Perspektive scheint also wesentlich, dass «alt» nicht gleich «günstig» sein muss, und dass eine kleinere Wohnfläche den gleichen Nutzen ausweisen kann. Die beiden Modelle zeigen, dass die auch oft in der Praxis gemachte Gleichung: «Lage mal Fläche gleich Nutzen» nicht ausreicht. Es gibt zusätzliche Qualitäten, die einen zusätzlichen Nutzen schaffen. Und dieser Nutzen ist ökonomisch relevant. Das Ziel bei einer Spezialisierung auf historische Häuser ist, aus einer alten, günstigen Wohnfläche eine objektspezifische, zusätzliche Qualität zu schaffen, und damit den ökonomischen Nutzen als «Lage mal Fläche mal Objektqualität» zu beschreiben. Die von Heatherwick postulierte „Epidemic of boringness“ in der Architektur kann auch als ein Resultat der ökonomischen Modelle gesehen werden, die auf Fläche und Lage fokussieren und dabei zusätzliche Nutzen wie jene der historischen Qualität

vernachlässigen. Bezüglich der Arbeitshypothesen lässt sich festhalten, dass die gängigen Modelle zwar auf die Fläche und Lage, aber nicht auf die Qualität der Fläche fokussieren. In den Modellen gibt es keine klaren Spezialisierungen. Die Spezialisierungen erfolgen am Markt selbst.

### **2.1.3 Transaktionskosten, Prinzipal-Agent-Beziehung und Ankereffekt**

Wie in den obigen Kapiteln ausgeführt, verfügt die Immobilienwirtschaft über verschiedene charakteristische Eigenschaften, bei denen unterschiedlich spezialisierte Akteure involviert sind. Darüber hinaus besteht, vor allem in der Schweiz, eine ausgeprägte Kleinräumigkeit der rechtlichen Rahmenbedingungen, welche einen starken Einfluss auf die Aktivitäten in der Immobilienbranche ausüben. Die Institutionenökonomie analysiert, wie Unternehmen, Märkte und Rechtssysteme in gegenseitiger Abhängigkeit zwischen den Institutionen und dem menschlichen Verhalten funktionieren (Müller-Stewens & Lechner, 2003, S. 149). Die Transaktionskostentheorie untersucht dabei die Frage, warum Firmen existieren, und warum in einer Marktwirtschaft die Transaktionen nicht direkt zwischen den einzelnen Akteuren erfolgen. «Märkte sind immer dann die effizienteren Koordinationsmechanismen, wenn sie die Koordination kostengünstiger als Unternehmen betreiben können» (S. 149). Transaktionskosten umfassen dabei alle Kosten, die mit dem Austausch der Sache oder der Leistung verbunden sind. Aufgrund der beschriebenen Eigenschaften von Immobilien spielt dies im Umgang mit ihnen eine ausgeprägte Rolle. Exemplarisch dazu scheint der Vergleich der Handänderung einer Immobilie im Vergleich zu der Handänderung einer börsenkotierten Aktie. Der Verkauf eines Aktienpakets einer im Swiss Market Index gelisteten Firma kann im Vergleich zu einer Immobilie innert kurzer Zeit und zu einem Bruchteil der Kosten realisiert werden. Es ist einfacher und schneller, ein unbebautes Grundstück für einen Neubauprojekt zu bewerten, als eine hundertjährige Bestandesliegenschaft mit einem Erneuerungsbedarf. Die Arbeit und Entwicklung einer bestehenden Liegenschaft weist eine höhere Komplexität aus als ein Neubau oder ein Ersatzneubau. Der Umgang mit komplexen Systemen setzt das richtige Verständnis der Abhängigkeiten und Wirkungslogiken voraus. Nur dann kann gezielt und erfolgreich in das System eingegriffen werden. Damit scheint naheliegend, dass im Umgang mit Immobilien mit der Zunahme der Komplexitäten auch eine Zunahme der Spezialisierung erfolgt. Fahrländer et. al. sehen deshalb die Projektentwicklung als Königsdisziplin der Immobilienwirtschaft, «denn es wird etwas Neues geschaffen und nicht nur ‘verwaltet’, bewirtschaftet, nachgesteuert oder gemanagt». Und weiter: «Bei der Projektentwicklung entsteht aus einer grünen Wiese, einer Industriebrache oder einem demolierten Bau etwas

vollständig Neues und Hochwertiges» (Fahlränder et. al., 2023b, S. 506). Hierzu liesse sich zum einen ergänzen, dass in Bezug auf die Komplexität, Multi- und Interdisziplinarität die Projektentwicklung von Bestandesliegenschaften an der Spitze der Königsklasse, und nicht auf gleicher Stufe mit dem Bau auf der grünen Wiese steht. Zum anderen erschliesst sich daraus, dass das vollständig Neue eben auch das gepflegte und kuratierte Alte sein kann.

Neben den Transaktionskosten spielt auch die Theorie der Verfügungsrechte als Verhältnis zwischen dem Eigentümer (Prinzipal) und dem Beauftragten (Agent) eine Rolle (Müller-Stewens et. al., 2003, S. 151f). Im wirtschaftlichen Handeln ist es oftmals effizienter, eine bestimmte Aufgabe an einen Beauftragten zu delegieren (z.B. die Geschäftsleitung in einer Firma oder ein beauftragtes Unternehmen). Auch wenn die Delegation grundsätzlich sinnvoll und effizient scheint, sind damit auch gewisse Risiken verbunden. «Aufgrund einer asymmetrischen Informationsverteilung kann die Geschäftsleitung Ziele durchsetzen, die von den Interessen der Eigentümer abweichen» (S. 152). Der Agent kann die bestehenden Freiheiten im Rahmen der Auftragsausführung dazu nutzen, seine eigenen Interessen oder die Interessen seiner Firma umzusetzen bzw. seinen eigenen Nutzen auf Kosten des Agenten zu maximieren. Es liegt in der

Verantwortung des Prinzipals, die Beziehungen so auszugestalten, dass die Interessen von Prinzipal und Agent gleich sind. Dies erfolgt üblicherweise über ein entsprechendes Anreizsystem, Verhaltensregeln oder präzise formulierte Aufträge und Anweisungen. Bezogen auf den Immobiliensektor ist die Prinzipal-Agent Thematik in vielen Aspekten und wirtschaftlichen

		Spezifität des Gutes bzw. der Leistung		
		keine	mittel	hoch
Häufigkeit	niedrig	allgemeines Rechtssystem/ Markt	Koordination durch externe Dritte	vertikale Integration/ Anordnung
	hoch		bilaterale Koordination	

Abbildung 4: Zuordnung von Transaktionskosten zu Koordinationsformen (Ordelleide (1993), abgebildet in Müller-Stewens und Lechner (2003), S. 151)

Prozessen relevant: Beim Kauf, der Erneuerung oder der Verwaltung. Zu den bekannten Prinzipal-Agent Problemen wie Leerstand und Mieterwechsel kommen bei historischen Häusern noch weitere Interessenskonflikte hinzu: Bei einer «alt und günstig» positionierten Liegenschaft werden der Unterhalts- und auch Verwaltungsaufwand möglichst klein gehalten. Defekte Geräte werden durch neue günstige Geräte ersetzt. Ein grosser Teil der Unterhaltsabläufe ist darauf hin optimiert, dass defekte Geräte wie ein Kochherd nach Ablauf der Lebensdauer von 15 Jahren ersetzt werden (vgl. dazu Mieterverband, 2015, S. 20). Würde bei einer weitgehend intakten Frankfurter Küche der Herd durch einen neuen, günstigen Standardherd ersetzt, ist das in Bezug auf die Kosten und Arbeitsprozesse effizient. Aber es kann den historischen und ästhetischen Wert der

Küche stark beeinträchtigen. Bereits beim Unterhalt braucht es eine Klärung der Strategie und allenfalls eine Anpassung der Prozesse. Gleiches gilt für umfassendere Erneuerungen und Neupositionierungen von historischen Häusern. Vereinfacht gesagt lässt sich festhalten, dass mit der zunehmenden Spezifität des Gutes oder der Leistung (und damit der zunehmenden Komplexität einer Aufgabe) der Nutzen einer Fremdleistung reduziert und der Transaktionsaufwand erhöht wird (vgl. dazu Abbildung 4). Aus unternehmerischer Sicht ist «die Frage nach dem richtigen Ausmass von Eigen- oder Fremderstellung» von entscheidender Bedeutung (Müller-Stewens et al., 2003, S. 151). Ob eine Aufgabe wie die Erneuerung einer historischen Liegenschaft extern vergeben werden kann, hängt natürlich auch davon ab, ob die Leistung oder das Produkt im Markt angeboten wird, und ob diese Leistungen einfach gemessen und mit Benchmarks vergleichbar und beurteilbar sind. Aber aus Sicht des Marktes «wird man auch mit zunehmenden Spezialisierungsgrad von der marktlichen Koordination, zu kooperativen und dann zu hierarchischen Koordinationsformen übergehen, um die Transaktionskosten besser unter Kontrolle zu halten» (S. 150).

Ein zusätzliches Phänomen scheint in Bezug auf die historischen Häuser von Bedeutung: Beim Kauf oder Verkauf einer Liegenschaft spricht man oft von der Kraft der ersten Zahl, also einem typischen Ankereffekt, der aus unserem Unterbewusstsein spricht (vgl. Kahnemann, 2011, S. 152 – 163). Begriffe wie «Denkmalschutz» oder «Inventar der Denkmalschutzobjekte»<sup>1</sup> bilden bei vielen Marktteilnehmern einen vergleichbaren Anker. Die damit in der Immobilienbranche verbundenen Assoziationen: kompliziert, langwierig, kostspielig, eine Abhängigkeit von den Behörden und starke Einschränkung bei der Entwicklung. Es sind Objekte mit spezifischen Eigenschaften. In Bezug auf die Spezialisierung auf historische Häuser wurde weiter oben dargelegt, dass Spezifität zu Spezialisierung führt – also eine unternehmerische Chance darstellt. Der Anker wirkt aber auch in die andere Richtung: Denkmalschutz bedeutet, dass es sich bei dem Bau um etwas Besonderes handelt. Bei einer Person mit einer Affinität zum Kulturerbe hat der gleiche Anker «Baudenkmal» eine positive Wirkung. Bei historischen Häuser ohne Denkmalschutz/Inventar fehlt dieser Anker. Das bedeutet, dass allenfalls spannende historische Entwicklungsobjekte nicht gekennzeichnet sind. Und dass bei der Vermarktung von historischen Häuser ohne Denkmalschutz der Anker in Bezug auf Bedeutung und das Signal am Markt fehlt.

---

<sup>1</sup> Auf den Denkmalschutz wird in Kapitel 2.2.3 noch vertieft eingegangen. An dieser Stelle geht es um die ökonomischen, bzw. psychologischen Aspekte in Bezug auf den Baudenkmalschutz.

In Bezug auf die vierte Arbeitshypothese lässt sich dazu folgendes Zwischenresultat festhalten: In einem Immobilienmarkt mit steigender Komplexität für die Bereitstellung spezifischer Leistungen (oder Leistungspaketen) für einzelne Teilssegmente gibt es nach der Transaktionskostentheorie eine Tendenz, diese Leistungen durch dafür spezialisierte Unternehmen bereitzustellen. Bei nicht geschützten Gebäuden besteht die Schwierigkeit darin, diese zu finden und im Markt zu positionieren.

#### **2.1.4 Projektentwicklung mit Bezug auf historische Bausubstanz**

Mit einer gezielten Projektentwicklung kann aus einem Objekt «alt und günstig» ein Objekt «historisch und hochwertig» geschaffen werden. Eine Veredelung der Immobilie, die sich nicht am Neubau orientiert, sondern spezifische historische Qualitäten hervorhebt. Wobei ein gut unterhaltenes altes Gebäude nicht automatisch zusätzliche historische Qualitäten ausweist. In Anhang 5: Unterscheidungsmerkmale für ein Objekt zwischen «alt und günstig» und einem «historischen Haus mit Objektqualitäten» sind idealtypische Unterscheidungscharakteristiken zusammengetragen. Entscheidend ist, dass die Objektqualitäten auf eine bestimmte Zielgruppe mit einer abgestimmten Produktspezifikation ausgerichtet sind und eine klare Idee respektive ein klares Konzept für die Positionierung besteht. Es geht darum, dass das Konzept eine klare Sprache spricht, in der auch überflüssige Elemente weggeräumt werden, um die bewusst gewählte architekturgeschichtliche Wirkung zu verstärken und hervorzuheben. Mit dieser Entwicklung unterscheidet sich ein Objekt, das «alt und günstig» ist, von einem professionell auf spezifische Kundenbedürfnisse ausgerichteten «historischen Haus». Eine historische Wohnung im Sinne einer Markt-Positionierung wird in den seltensten Fällen aufgrund von Zufälligkeit oder Beliebigkeit entstehen. Vielmehr ist sie das Produkt einer Projektentwicklung, eines kreativen und schöpferischen Prozesses und einer klaren Konzeption im Rahmen der Neupositionierung einer Bestandesliegenschaft mit dem Zweck des Verkaufs oder der Vermietung. Und auch die Positionierung als historisches Haus kann sich anhand verschiedener Merkmale wie der Eingriffstiefe, der Erneuerung oder der Neuinterpretation unterscheiden. Es kann auch sein, dass dadurch die historischen Häuser sehr nahe an der Praxis des Denkmalschutzes zu liegen kommen, aber ohne den Rechtsstatus eines Denkmals. Die Projektentwicklung kann aus einem bestehenden, eigenen Portfolio oder durch den bewussten Ankauf anhand klar definierter Kriterien erfolgen.

Bei den Projektentwicklern wird zwischen drei charakteristischen Formen unterschieden (vgl. dazu z.B. Fahrländer et. al., 2023b, S. 518): dem Service Developer, dem Trader

Developer und dem Investor Developer. Für die vorliegende Arbeit scheint diese Unterscheidung weniger relevant zu sein. Alle drei Formen zielen darauf ab, dass mit der Projektentwicklung ein Projektgewinn erzielt wird, wobei der Projektgewinn bei einem Anlageobjekt aus dem Ertrag und dem damit verbundenen Ertragswert resultiert. Wesentlicher als die Charakterisierung scheint die Spezialisierung für die Positionierung der historischen Häuser, um das Verständnis der Baukultur und die Fähigkeit dieses gewinnbringend und passend in einer Zielgruppe zu positionieren. Idealerweise ist bei einem Projektentwickler das spezifische Know-how bereits vorhanden, z.B. durch Erfahrung im Rahmen von bereits erfolgten Projekten mit Denkmalschutz. Oder als Auftragnehmer für die öffentliche Hand, die bereits heute in einem höheren Masse zum Erhalt von Substanz nach denkmalpflegerischen Grundsätzen verpflichtet ist. Doch die Anwendung der Projektentwicklung für historische Häuser am Markt benötigt andere Referenzpunkte. Denn ein Erfolg am Markt realisiert sich nicht durch die historische Substanz allein, sondern durch die Zahlungsbereitschaft der Käufer mit einer kosteneffizienten Bereitstellung des Produkts. Bereits bei Projektinitiierung, spätestens aber mit der Projektkonzeption sind zusätzliche Fähigkeiten wichtig. Denn «das Planen und Bauen im Bestand wird im Gegensatz zur Errichtung eines Neubaus von einer Vielzahl zusätzlicher Faktoren beeinflusst, die bereits zu Beginn von Planungs- und Bauleistungen berücksichtigt werden müssen» (Helmbrecht, 2015, S. 36). Im Gegensatz zu einem Ersatzneubau erfolgt eine saubere Bestandesaufnahme nicht nur im Hinblick auf die Berechnung der Erneuerungskosten, sondern sie bildet eines der Kernelemente für die Positionierung der historischen Häuser durch den Projektentwickler. Denn die vermeintlich «alten» Eigenschaften, sind Quellen für zusätzliche Werte für die Nutzer. Wie bei allen Projektentwicklungen ist sowohl das Risiko wie auch die Wertschöpfung in dieser Projektentwicklungsphasen am höchsten (vgl. dazu Geltner et. al., 2021, Seite 734 sowie Fahrländer et al., 2023, Seite 546). Bei der Spezialisierung dürfte diese Bedeutung noch etwas ausgeprägter sein, denn der vorhandene Baubestand trägt wesentlich zur Positionierung der Liegenschaft bei.

Ein Trader Developer wird aufgrund des fehlenden Marktliquidität eher dazu tendieren, die historische Häuser als STWE am Markt zu verkaufen. Während der Investment Developer mit seiner spezialisierten Strategie und den bereits vorhandenen Kenntnissen des Nutzermarkts und dem auch für den Betrieb notwendigen Knowhow die wertschöpfungsintensive Planungs- und Projektierungsphase Inhouse realisieren wird. Der Service Developer wird dann zum Zug kommen, wenn ein Investor mit einer Spezialisierung nicht über die nötigen Fachkenntnisse für die Projektentwicklung und

Projektumsetzung verfügt. Dies kann zum Beispiel in der Anfangsphase eines Spezialisierungsprozesses der Fall sein, in der das notwendige Know-how mit externen Dienstleistern aufgebaut wird. Oder wenn in einem bereits reifen Markt Preisverhandlungen möglich sind (vgl. dazu Kapitel 3.2). Darüber hinaus besteht für einen spezialisierten Projektentwickler bei nicht geschützten Objekten zu verschiedenen Zeitpunkten die Möglichkeit, die Liegenschaft konventionell weiterzuentwickeln. Damit besteht für einen spezialisierten Entwickler eine Realoption, mit einem im Einzelfall quantifizierbaren finanziellen Wert (vgl. dazu Vieweg, 2003, S. 76 sowie S. 90 bis 96).

### 2.1.5 Kosten und Nutzen historischer Häuser

Für historische, nicht denkmalgeschützte Gebäude liegen keine aktuellen, stichhaltigen Berechnungen vor. Deshalb werden zu Vergleichszwecken Analysen und Studien von denkmalgeschützten Objekten verwendet.<sup>2</sup> Eine aktuelle Studie für die Schweiz wurde im Immo-Monitoring von Wüst-Partner (2017) publiziert. Die Studie «Denkmalgeschützte Objekte: zwischen Erhalt und Fortschritt» betrachtet die Kosten und Erträge von denkmalgeschützten Bauten (S. 23-24). Die Studie geht von einem Anteil von 5% denkmalgeschützten Bauten im Gesamt-

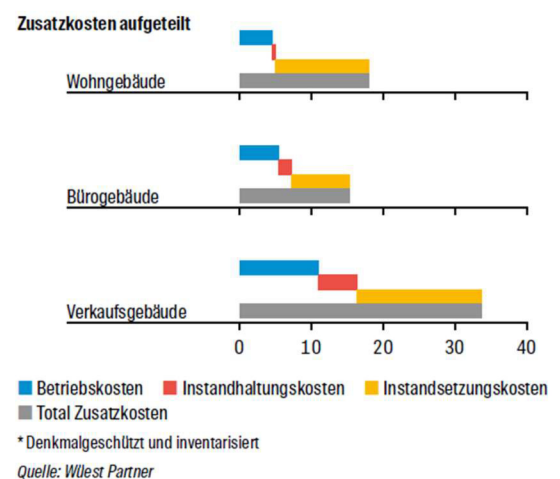


Abbildung 5: Zusatzkosten bei Gebäuden mit Denkmalschutz\* im Vergleich zu den übrigen Gebäuden (in CHF/m<sup>2</sup> HNF und Jahr, Median, 2017)

Bestand der Schweiz aus. Geht man von der föderalen Umsetzungspraxis in der Schweiz aus, dürfte sich dieser Anteil und die Qualität zwischen den Kantonen und Gemeinden stark unterscheiden. Dabei wurden 55% aller denkmalgeschützten Gebäude vor 1919 erstellt (Seite 26). Die Studie weist für die denkmalgeschützten Gebäude unterschiedliche Zusatzkosten in Bezug auf die Nutzung aus. Bei Wohngebäuden beträgt diese CHF 18.- pro Quadratmeter Hauptnutzfläche (HNF) (Seite 27). Dabei sind zwischen Nutzungsformen deutliche Unterschiede erkennbar. Allerdings macht die Studie keine Aussagen zu gemischt-genutzten Gebäuden, die einen hohen Anteil ausmachen dürften.

Weniger eindeutig zeigt sich das Bild auf der Ertragsseite. Zwar zeigt die Analyse, «dass die Erträge bei Gebäuden unter Denkmalschutz durchaus über den höheren Kosten liegen können» (S. 28). Eine genauere Analyse zeigt: «Dies hängt jedoch stark von der Nutzung

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch Thomson 2001, S. 490 sowie Winson-Geidmann u.a., 2009, S. 44.

und den Qualitätsattributen ab. Zudem zeigen sich beachtliche Unterschiede bei der Höhe der Mehreinnahmen» (S. 28). Genau diese Qualitätsattribute scheinen aber im Hinblick auf die Positionierung von nicht im gleichen Masse standortgebundenen Wohnliegenschaften entscheidend. Ein deutlich positiver Effekt wird bei Verkaufsgebäuden in Grosszentren sowie bei guter/sehr guter Mikrolage (unabhängig vom Gebäudezustand) festgestellt. Bei sehr guter Mikrolage und gutem/sehr gutem Zustand zeigt sich ein Zusatzertrag von über CHF 300.- m<sup>2</sup> HNF. Weniger ausgeprägt ist das Bild bei den Bürogebäuden. Dafür ist hier auch bei durchschnittlicher Mikrolage ein Zusatzertrag ausgewiesen. Bei Wohnbauten ist das Bild uneinheitlich. Die Autoren schreiben: «Im Durchschnitt können die Einnahmen die höher liegenden Kosten nicht kompensieren. Es besteht eine negative Differenz von 10.- Franken pro Quadratmeter und Jahr» (S. 28). Sie mutmassen, für eine positive Ertragsrechnung «beschränken mietrechtliche Vorgaben die Überwälzung der Zusatzkosten auf die Mieterschaft» (S.29). Das bessere Abschneiden an den guten Lagen könnte aber auch andere Gründe haben: dass die historischen Häuser, neben verschiedenen weiteren Effekten, auch zur Entwicklung guter Lagen beitragen haben. Auch die Urban Psychologie versucht verschiedene psychologische Aspekte als Wertpotential von Architektur für Liegenschaften auszumachen. So finden nach einer Untersuchung von Alice Hollenstein 95% der Versuchspersonen eine filigrane, vielfältige Altbaufassade schöner als eine moderne, schnörkellose Fassade (Hollenstein, 2020, S. 7). Wie stark sich dieses Wertpotential in eine konkrete Positionierung einer Liegenschaft und damit einen Mehrwert umsetzen lässt, wird nicht dargelegt. Der durchschnittliche Mietpreis nach Franken und Bauperiode des Bundesamts für Statistik zeigt, dass die Mietpreise von der Gegenwart bis zur Bauperiode der 60er Jahre sinken und dann mit den älter werdenden Bauperioden wieder leicht ansteigen (BfS, 2023). Der Vergleich der Zahlen von 2000 und 2021 (vgl. Anhang 1: Mietpreise Schweiz nach Bauperioden der Liegenschaften) zeigt weiter, dass sich in den letzten 20 Jahren die Mietzinsen in allen Bauperioden erhöht haben, dass aber die Mieten für die Liegenschaften in der Bauperiode vor 1919 wieder fast dem Durchschnitt aller Mieten über alle Bauperioden entsprechen. Wie stark die Lage den Mietpreis in den entsprechenden Bauperioden beeinflusst, ist aus den Daten nicht ersichtlich. Es kann aber vermutet werden, dass aufgrund der üblichen Entwicklung von Städten und Ortschaften die Bauten in der Bauperiode vor 1919 tendenziell auch an gut erschlossenen, zentralen Lagen liegen.



Für die Vermarktung von historischen Häusern im wohnnahen Bereich gibt es verschiedene neue Ansätze. 2005 entstand die Stiftung «Ferien im Baudenkmal», deren Stiftungszweck nach Art. 3 der Statuten (2023) der Erwerb, der Erhalt und die Nutzung von Baudenkmalen zu Ferienzwecken ist: «Die touristische Nutzung der erworbenen Baudenkmalen dient deren Erhaltung in einem möglichst ursprünglichen Zustand und deren sinnvollen Belebung» (Art. 3, Abs. 2, Stiftungszweck). Neben den elf eigenen Objekten sind insgesamt 52 (Stand 4. Juli 2023) Baudenkmalen im Mietangebot. Die Stiftung hat in den letzten 10 Jahren ein starkes Wachstum an Logiernächten verbucht (vgl. Abbildung nebenan),

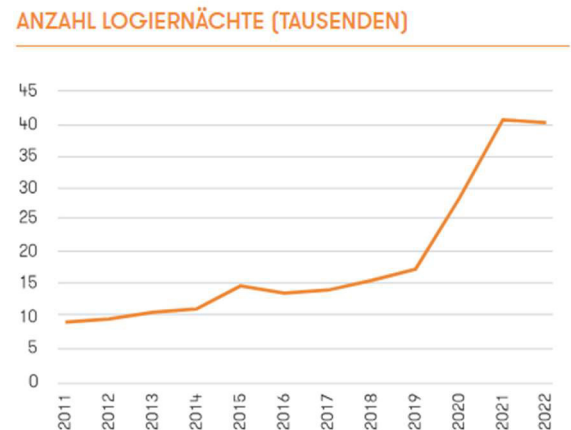


Abbildung 6, Entwicklung der Logiernächte im Zeitraum 2011 bis 2022, Stiftung Ferien im Baudenkmal (2023).

was auf eine gewisse Neugier und Wertschätzung gegenüber historischer Bausubstanz hindeutet. 2018 ist zudem aus einem Wettbewerb des Bundesamts für Kultur im Rahmen des europäischen Kulturerbe Jahres 2018 die Plattform für Baudenkmalen «Marché Patrimoine» entstanden. Diese Plattform vermittelt historische Bauten an eine interessierte Käuferschaft. Das Angebot wurde 2020 lanciert und von den aktuell aufgeführten 24 Objekten werden 9 Objekte als vermittelt angezeigt (Stand 4.7.2023). Seit 2004 haben sich die «Swiss Historic Hotels» zu einer Kooperation zusammengeschlossen («Swiss Historic Hotels», 2023a)<sup>3</sup>. Die Kooperation umfasst heute rund 62 historische Hotels und Gasthäuser in der Schweiz und hat sich gut etabliert. Ziel der gemeinsamen Marke ist: «diese Originale und Erlebniswerte, den diese Häuser auszeichnen, im Markt aktiv vertreten und unsere Präsenz ausbauen» (Dreyer, 2018, S. 7). Die stete Zunahme der Partnerhotels zeigt, dass sich die Positionierung als historisches

<sup>3</sup> Für die vorliegende Arbeit fand am 6. Juli ein Telefongespräch mit dem Geschäftsführer des Vereins Swiss Historic Hotels, Herr Roland Hunziker, statt. In der Nachbearbeitung des Gesprächs und zur Vertiefung wurde das Antragsformular (ohne Datum) sowie das Aufnahmereglement (ohne Datum), Beitragsreglement (2023) sowie das Qualitätsreglement (2023) per Mail zugestellt. Das Qualitätsreglement umfasst fünf Seiten. Bei den Qualitätskriterien wird der Umgang mit der Architekturgeschichte des Hauses wie auch der Umgebung und der Möblierung bewertet. Zudem wird auf die Erlebnisqualität sowie die aktive Vermarktung und Vermittlung der Geschichte des Hauses und die Einbettung in die regionalen entsprechenden Aktivitäten geachtet. Neben dem Erhalt des Charakters müssen echte historische Räume, Möbel und Materialien vorhanden sein. Zudem dürfen die neuen Elemente (wie z.B. TV-Geräte) nicht dominieren und müssen in guter architektonischer, baulicher und materieller Qualität realisiert werden. Ein Denkmalschutz wird nicht vorausgesetzt, aber ein qualitativ hochwertiger Umgang mit der historischen Bausubstanz, der den denkmalpflegerischen Grundsätzen sehr nahekommt und durch Fachleute begleitet wird. Für die Aufnahme in die Marken-Kooperation wird keine Kategorie (sprich fixe Zahl von Sternen) vorgegeben. Dafür ein Qualitätslevel in Bezug auf den Trustyou-Score sowie ein lokales Engagement und eine Zertifizierung mit dem Nachhaltigkeits-Label „Swisstainable“ von Schweiz Tourismus.

Hotel, verbunden mit dem entsprechenden Markenversprechen und dem historischen Erlebnis, für die Hotelbetreiber lohnt. Die touristische Vermarktung lässt sich nicht ohne Übersetzung auf Wohnimmobilien übertragen. Aber wie im Tourismus können historische Immobilien ein Erlebnis bieten, welches sich von den herkömmlichen Bauten unterscheidet.

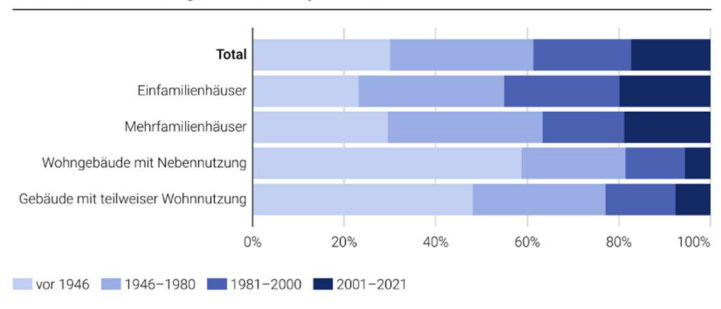
## 2.2 Planerische und städtebauliche Rahmenbedingungen

### 2.2.1 Gebäude und Bauperiode

Die Gebäude- und Wohnungsstatistik des Bundesamts für Statistik (BFS) zeigt, dass ein grosser Anteil bzw. rund 30% des Gebäudebestands vor 1946 errichtet wurde (BFS, 2022). Ein besonderes Augenmerk gilt auch dem Baubestand aus den Boomjahren nach

dem Zweiten Weltkrieg (1946-1980). Aufgrund der damals regen Bautätigkeit umfasst der Bestand aus dieser Zeit 31% des Gesamtgebäudebestands. Eine Zäsur bildete die Ölkrise 1973, welche die Energie schockartig verteuerte, sowie die Erkenntnis über die Endlichkeit der Ressourcen, welche zum Beispiel im Bericht des «Club of Rome» zur Lage der Menschheit Verbreitung fanden (z.B. «Die Grenze des Wachstums»). Für die Zeit der 1960er bis 1980er Jahre untersucht Alberati (2019) den Baubestand in der Schweiz (S. 7). Die Herausforderungen werden eher von Seiten der Nachfrage (S. 40) sowie der Bauphysik (S. 43) als der Eigentümer/Rendite (S. 37f) oder der Energie bzw. der Senkung der CO<sub>2</sub>-Emission (S. 45) dargestellt. Spannend scheint die Aussage, dass «bei vorhandener hoher Architekturqualität und gleichzeitig tiefem Mietzinspotential Architekten und Investor gleicher Meinung sind und somit Erhaltungspotential bei einem Objekt gegeben ist» (S. 50). Sobald die Architekturqualität tief und/oder das Mietzinspotential hoch ist, sind die Strategieempfehlungen nicht mehr eindeutig, und es muss mit unausgeschöpften Renditen oder unzufriedenen Mietern gerechnet werden (S. 53f). Dies stützt die Annahme, dass das wirtschaftliche Potential am Markt nicht voll ausgenützt wird. Für die vorliegende Forschungsarbeit lässt sich festhalten, dass der Bestand in der Schweiz an alten Liegenschaften gemäss den Kriterien der vorliegenden Arbeit gross ist. Eine Spezialisierung hat ein grosses Volumen zur Verfügung. Die Zahlen lassen jedoch keine direkten Rückschlüsse zur historischen und architektonischen Qualität des Bestandes zu.

Gebäude nach Kategorie und Bauperiode, 2021



Quelle: BFS – Gebäude- und Wohnungsstatistik

© BFS 2022

Abbildung 7: Gebäude nach Kategorie und Bauperiode (BfS)

### 2.2.2 Planungs- und Baurecht

Die Kompetenz in der Raumplanung sowie dem Baurecht ist in der Schweiz zwischen Bund und Kantonen aufgeteilt: Der Bund hat eine Grundsatzgesetzgebungskompetenz, während die Kantone im Vollzug weitgehend autonom sind (Griffel, 2021, S. 17ff). Dies führt zu einer grossen Vielfalt an Begriffen und Bestimmungen im Planungs- und Baugesetz auf der Ebene der Kantone und Gemeinden. Die Kantone nehmen damit im Raumplanungs- und Baurecht eine zentrale Rolle ein. Die Kantone übersetzen das Bundesrecht in kantonales Recht und regeln den Rahmen, innerhalb dessen die Gemeinden die konkreten Bau- und Zonenpläne formulieren und darüber hinaus auch die konkrete Baubewilligung erteilen. Griffel spricht vom planerischen Stufenbau (S. 34). Eine Ausnahme bildet das Bauen ausserhalb der Bauzone. Hier ist beispielsweise im Kanton Zürich das Amt für Raumentwicklung und die Standortgemeinde zuständig (Griffel, 2021, S. 144). Wichtig sind die genauen Formulierungen der Baugesetze. So bietet beispielsweise das Planungs- und Baugesetz des Kantons Zürich (nachfolgend PBG) in § 50 PBG zum Schutz von Ortsbildern die Möglichkeit der Festsetzung von Kernzonen. Diese Kernzonen können aber in den Gemeinden ganz unterschiedlich definiert werden. Daneben verfügen viele Gemeinden über Bestimmungen, die eine Einpassung in die architektonische Gestaltung festsetzen. Exemplarisch dazu die Bau- und Zonenordnung Winterthur: «Bauten, Anlagen und Umschwung sind im Ganzen wie in ihren einzelnen Teilen so zu gestalten, dass der typische Gebietscharakter gewahrt bleibt und eine gute Gesamtwirkung erzielt wird» (Art. 3. Bau- und Zonenordnung Winterthur). Diese Bestimmungen eröffnen einen nicht unwesentlichen Ermessensspielraum im Rahmen der Baubewilligung und können sich bei unsorgfältigem Umgang als Risiko und bei bedachtem und sorgsamem Umgang als Chance erweisen.

Seit 1945 hat sich das Baurecht stark verändert. Ab 1910 wurde in den grösseren Städten mit der Ausscheidung von Bauzonen begonnen (vgl. Griffel, 2021, S. 3-6). Der Verfassungsartikel von 1969 sowie das Inkrafttreten des Raumplanungsgesetzes 1980 führte zu grossen Veränderungen. Neu waren auch Gemeinden verpflichtet, Bauzonen auszuscheiden. Die Ausscheidung von Bauzonen, aber auch die Einführung von Verkehrs- und Baulinien führte zu nachträglich entstandenen, baurechtswidrigen Bauten innerhalb der Bauzonen. Bei diesen gilt in der Regel eine Besitzstandsgarantie (vgl. z.B. § 101 und § 357 PBG), innerhalb welcher bestehende Bauten und Anlagen umgebaut, erweitert und teilweise auch umgenutzt werden dürfen. Dies gilt auch in Bezug auf Gebäudehöhe oder Grenzabstände. Demgegenüber müssen bei einem Abbruch und Neubau, dem sogenannten Ersatzneubau, die aktuell geltenden gesetzlichen

Bestimmungen eingehalten werden. Ein Ersatzneubau kann damit zu einer Veränderung des möglichen Bauvolumens oder der möglichen Nutzung führen. Dies wiederum kann einen negativen Einfluss auf den Wert des Grundstücks und damit das Entwicklungspotential haben. Grundstücke mit zu grossen Bestandesliegenschaften (in Bezug auf Gebäudehöhe, Grenzabstände, Nutzungsvolumen) stellen für die Eigentümer oft grosse Herausforderungen dar. Sie erwirtschaften eine hohe Rendite und erzeugen so einen vermeintlichen hohen Ertragswert, sind aber in der Entwicklung eingeschränkt und anspruchsvoll. Oft werden diese Liegenschaften als «Betongold» bezeichnet. Die Entwicklung fokussiert auf Minimierung des Aufwands, und die Wohnungen werden als «alt und günstig» am Markt positioniert. Doch bereits kleine Veränderung der Mikrolage (z.B. durch eine Verkehrsberuhigung) können spannende Auslöser für eine neue Positionierung darstellen, z.B. als historisches Haus.

### **2.2.3 Baudenkmäler, Heimatschutz**

Die vorliegende Arbeit betrachtet historische Häuser, die aufgrund ihrer Eigenschaften die Chance und das Risiko haben, geschützt oder ins Inventar der schutzwürdigen Objekte aufgenommen zu werden. Damit bleiben sie aufgrund eines Rechtsstatus und nicht primär auf der Grundlage ihrer wirtschaftlichen Nutzung erhalten. Eine Spezialisierung muss aus Risikoüberlegungen immer auch den Denkmalschutz im Auge haben. Der Umgang mit alten Liegenschaften, bzw. Baudenkmälern, ist in der Bundesfassung in Art. 78 Natur- und Heimatschutz geregelt. Nach Art. 78 Abs. 1 BV liegt die Zuständigkeit in den Kantonen. Der Bund nimmt gemäss Art. 78 Abs. 2 BV Rücksicht auf die Anliegen des Natur- und Heimatschutzes. Seit 1. Juli 1966 ist das Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz (nachfolgend NHG) in Kraft. Das Gesetz regelt die Ausübung des Bundes in Bezug auf den Natur- und Heimatschutz. Gemäss den Prinzipien des Vollzugsföderalismus können die Kantone die Aufgaben oder Teile davon an die Gemeinden delegieren. Der Bund unterteilt in Art. 4 NHG Objekte von nationaler Bedeutung und Objekte von regionaler oder lokaler Bedeutung. Das Gesetz unterscheidet zwischen einem Baudenkmal (also dem eigentlich geschützten Objekt) und einem Inventar für schutzwürdige Bauten (vgl. Art. 6 NHG). Kriterien für die Schutzwürdigkeit sind vielfältig. § 203 PBG nennt zum Beispiel Objekte, die als «wichtige Zeugen einer politischen, wirtschaftlichen, sozialen oder baukünstlerischen Epoche erhaltenswürdig sind oder die Landschaften oder Siedlungen wesentlich mitprägen, samt der für ihre Wirkung wesentlichen Umgebung». Die Praxis der Unterteilung von Inventar und Denkmal wird von den Kantonen und vielen Gemeinden übernommen. Sowohl der Schutz wie auch die Inventarisierung führen zu einer Erschwernis im Rahmen von

Baubewilligungen und damit der bewilligungspflichtigen Erneuerung und Entwicklung von Immobilien. Bei einem Baudenkmal dürfen die geschützten Eigenschaften nicht oder nur unter Aufsicht und klaren Auflagen durch die Denkmalpflege im Rahmen einer Baubewilligung erneuert und verändert werden. Bei der Inventarisierung muss vor der Baubewilligung zuerst der Schutzzumfang bzw. die Schutzwürdigkeit abgeklärt werden. Dies kann beispielsweise zu Verzögerungen und einem zusätzlichen Aufwand des Bauprozesses führen.

Zusätzlich zum Denkmalschutz gibt es noch weitere gesetzliche Bestimmungen, die im Umgang mit der Baukultur einen starken und zunehmenden Einfluss haben. Zu berücksichtigen sind z.B. die in Art. 3 Abs. 2 RPG formulierten Planungsgrundsätze, welche sich an die mit Planungsaufgaben betrauten Behörden richten, und die eine Einordnung von Siedlungen, Bauten und Anlagen in die Landschaft fordern. Gestützt auf Art. 78 BV in Verbindung mit Art. 5 NHG hat das Bundesamt für Kultur das Bundesinventar der schutzwürdigen Ortsbilder der Schweiz von nationaler Bedeutung (folgend ISOS) als behördliche Entscheidungsgrundlage formuliert. Aktuell werden im Anhang zur Verordnung über das Bundesinventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz rund 1200 Ortsbilder aufgeführt. Das ISOS entfaltet keine direkte Wirkung auf eine Baubewilligung. Aber das Inventar ist behördenverbindlich und beeinflusst damit die Nutzungsplanungen, Quartier- und Gestaltungspläne. Dies scheint für die künftige Entwicklung, vor allem in Bezug auf den Umgang mit der historischen Bausubstanz, nicht unwesentlich. Zum einen kann ISOS bei Baubewilligungen einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Behördenermessen und die Auflagen im Rahmen einer Baubewilligung haben. Weiter sind die Beschwerdeinstanzen (also Gerichte) aufgrund der Behördenverbindlichkeit verpflichtet, ISOS bei ihrer Beurteilung und in der Rechtsprechung mitzuberücksichtigen.

Neben den behördlichen Rahmenbedingungen gilt gemäss Art. 12. NHG auch das Verbandsbeschwerderecht. Über dieses Verbandsbeschwerderecht werden qualifizierte privatrechtliche Verbände zu Akteuren im Rahmen von Einsprachen und Baubewilligungen. Aktuell sind 25 Organisationen im Rahmen des NHG auf nationaler Ebene Beschwerdeberechtigt (vgl. Verordnung vom Bundesrat über die beschwerdeberechtigte Organisationen vom 1. Juni 2019). Organisationen wie der Schweizer Heimatschutz (nachfolgend SHS) kümmern sich aktiv um den Erhalt der Baukultur, den Schutz der Denkmäler, Ortsbilder, Kulturlandschaften sowie der weiteren raumwirksamen Tätigkeiten in der Schweiz und in den 25 Kantonssektionen (vgl. dazu

Art. 2 Statuten SHS). Das Verbandsbeschwerderecht ermächtigt Verbände zu Einsprachen bei Baubewilligungen und Verfügungen der Behörden. Wie weit dieses Verbandsbeschwerderecht im Umgang mit der historischen Bausubstanz geht, zeigt der Fall des Gasthofs Hirschen in Wila. Die Gemeinde Wila erteilte die Abbruchbewilligung für die Liegenschaft, die in keinem Schutzinventar aufgeführt ist. Dagegen hat der SHS Zürich Beschwerde eingereicht und vom Bundesgericht Recht bekommen (Hotz, 2022). Die Gemeinde Wila muss vor der Abbruchbewilligung ein Gutachten über den Gasthof Hirschen in Bezug auf seine Schutzwürdigkeit erstellen lassen. Das Bundesgericht hat damit entschieden, dass sich Gemeinden bei Ihren Entscheiden nicht auf das selbst geführte Inventar beziehen können. Damit wird deutlich, dass künftig vermehrt auch Objekte, die weder geschützt noch im Inventar für schutzwürdige Objekte aufgeführt sind, in den Fokus von Verbandsbeschwerden geraten können. Eine unternehmerische Spezialisierung kann auch eine gute und genaue Kenntnis im Umgang mit der Denkmalpflege und dem SHS voraussetzen. Damit lassen sich beispielsweise Risiken und Verzögerungen im Zusammenhang mit Baubewilligungen reduzieren.

Wie sich weiter oben bereits gezeigt hat, sind die Kosten für geschützte Bauten deutlich höher. Bauer (2012) geht davon aus, dass Gebäude (bzw. Grundstücke) mit einem Denkmalschutz betreffend ihrem zukünftigen Entwicklungspotential eingeschränkt sind. Erneuerungen und Erweiterungen sind nur unter Auflagen und Ersatzneubauten sind oftmals gar nicht möglich. Dies führt zu einem wertvermindernden Effekt für das Grundstück bzw. die Immobilie (Bauer, 2012, S. 18-19). Ein wirtschaftlicher, teurer Umgang mit historischer Bausubstanz lohnt sich, wenn die Anschaffungskosten tiefer oder die Erträge höher sind.

#### **2.2.4 Gesellschaftliche und soziale Aspekte - widersprüchliche Zielsetzungen**

Bauen steht vermutlich seit jeher in verschiedenen Spannungsfeldern. Der Bau eines Gebäudes stellt immer eine Investition in die Zukunft dar. Während des Baubooms der Nachkriegszeit erfolgte dies oft auf der grünen Wiese. Dies war baulich und bezüglich der Investitionsrechnung vergleichsweise einfach. Heute nimmt der Anteil von Um- und Ersatzbauten in bestehenden Siedlungsstrukturen zu. Dabei geben die Gesellschaft und der Staat widersprüchliche Ziele vor. Die Raumplanung verlagert das Gewicht in Richtung einer Verdichtung nach Innen. Gleichzeitig sollen der Erhalt des Ortsbildes sowie besonders wertvolle Gebäude geschützt werden. Die Gesellschaft schätzt historische Gebäude und möchte die bauliche Vergangenheit erhalten. Dies zeigt das Beispiel der Maag Halle mitten in Zürich, wo die Eigentümerschaft nach dem Eingang

einer Petition mit 10'000 Unterschriften (Hönig, 2022) und einer Einsprache des SHS sowie der Stiftung Hamasil (Huber, 2023) das Bauprojekt aufgrund des grossen gesellschaftlichen Drucks sistiert hat. Dem gegenüber fordert die Gesellschaft mit energiepolitischen Zielen die Senkung des Energieverbrauchs – was bei geschützten Gebäuden oft nur teilweise realisierbar ist, und was letztendlich zu einer Reduktion der Energiebezugsfläche führt – wobei wir da wieder bei den kleineren Flächen in den historischen Objekten sind. Zudem steht der Ruf nach bezahlbarem und günstigem Wohnraum im Widerspruch zu den hohen Kosten für den Erhalt einer historischen Bausubstanz.

Zwei Aspekte helfen einen ökonomischen Weg aus diesen vermeintlichen Widersprüchen zu finden. Zum einen lassen sich Immobilien, die repariert bzw. saniert und renoviert werden, länger nutzen. Eine tragende Struktur, die nicht nur 50, sondern 150 Jahre genutzt werden sollen, verändert automatisch auch die Abschreibung für diesen Bauteil. Dasselbe gilt auch für Ausbauten wie Nasszellen, die Grösse der Wohnung oder die Höhe der Decke. Die Entwicklung der vergangenen 50 Jahre am Schweizer Wohnungsmarkt zeigt, wie rasch sich die Nachfrage sowohl in Bezug auf die Lage einer Immobilie wie auch nach Art und Grösse der Wohnfläche verändert. Diese Veränderung lässt sich mit der auf den Bau oder Umbau hin optimierte Gestaltung eines Wohnraums nur bedingt zeitlos nutzen. Und je kürzer diese Erneuerungszyklen gesetzt und normiert werden, desto stärker verändert sich eben auch die Ökonomie dahinter. Die Investitionen müssen sich in kürzerer Zeit amortisieren und rentabilisieren. Dies schlägt sich in den Kosten nieder. Demgegenüber bleibt ein historisches Unikat immer ein Unikat. Und nur schon diese Knappheit schafft einen Wert, der ansonsten auf die spezifischen Bedürfnisse hin durchoptimiert geschaffen werden muss. Die Optimierung und Fokussierung auf Flächen und Lage, wie wir es bei den ökonomischen Modellen gesehen haben, überlagern oft andere Aspekte. Ein gutes Beispiel für die vielen sich überlagernden Effekte ist das Wohn- und Gewerbeareal der Fenaco an der Theaterstrasse in Winterthur. Hier ist ein Abriss einer erst 30-jährigen Siedlung mit Wohn- und Gewerbebenutzung geplant. Der Abriss soll dem Neubau eines regionalen Hauptsitzes wiederum mit Wohn- und Gewerbebenutzung (Graf, 2022) weichen. Ökonomisch kann davon ausgegangen werden, dass die 30-jährige Liegenschaft noch nicht abgeschrieben ist. Auch die Gesamtenergiebilanz wird bei einem Abriss eines erst 30-jährigen Hauses einen stark negativen Bilanzwert hervorbringen. Der Ersatzneubau kann sich in einem boomenden Markt auch vor dem Ende des Lebenszyklus einer Liegenschaft lohnen, wenn ein höherer

Nutzungswert die zusätzliche Abschreibung finanziert. Historische Häuser sind in einem boomenden Markt durch den Markt selbst stark beeinflusst.

Nicht nur veränderte Nutzerbedürfnisse am Markt beeinflussen den Bestand an alten Liegenschaften. Auch neue und neu festgelegte Rahmenbedingungen können zu starken Veränderungen führen. Wenn wir uns vorstellen, dass hinter dem Baubestand auch ein bereits realisierter CO<sub>2</sub>-Aufwand steht, führt jede Veränderung bei den Kosten für verbautes CO<sub>2</sub> zu einer Veränderung des Wertes bei bestehenden Gebäuden. Wenn wir also gesellschaftlich CO<sub>2</sub>-neutrale Gebäude fordern und die externen Kosten internalisieren, verändert sich die Ökonomie von Neubauten bzw. Ersatzneubauten gegenüber Bestandesbauten. Der Bestand weist allein durch die Tatsache, dass er schon besteht, einen Wert aus. Die vermeintlichen Widersprüche müssen sich also nicht als Widersprüche erweisen, sondern sind einfach Bestandteil einer komplexen Realität, die in den verschiedenen Zielsetzungen das Handeln beeinflussen. Sie fordern eine neue und darauf abgestimmte Herangehensweise. Komplexe Probleme unterscheiden sich von komplizierten Probleme dadurch, „dass zwar auch viele verschiedene, stark verknüpfte Einflussgrößen die Problemsituation auszeichnen, deren Interaktion sich aber laufend verändern“ (Gomez und Probst, 1999, S. 15). In diesem Zusammenhang kann der Denkmalschutz als Reaktion auf die Marktkräfte gesehen werden. Als Versuch, aktiv auf eine schnelle, stark durch die Marktkräfte getriebene Entwicklung zu reagieren und wichtige bauliche Zeitzeugen zu sichern. Doch beim Denkmalschutz geht es um den einzelnen Zeitzeugen. Es geht nicht grundsätzlich um den umsichtigen Umgang und bewussten Umgang mit der historischen Bausubstanz.

In Bezug auf die zweite Forschungsfrage kann festgehalten werden, dass in einem boomenden Markt die historischen Häuser vor allem durch den Markt und die starke Fokussierung auf Flächen und Lagen beeinflusst werden. Vorwiegend sind jene Objekte, die geschützt sind oder auf der Liste für schützenswerte Objekte stehen, stark durch diese rechtlichen Aspekte geprägt. In Zukunft können sich aufgrund der zusätzlichen Regulierung wie ISOS oder auch der zunehmenden Bedeutung des Ortsbildschutzes für den Erhalt der Identität von Ortsbildern die Rahmenbedingungen verändern. Wenn dabei die Nachfrage am Flächenmarkt unverändert stark zunimmt, wird sich der Druck, weitere Objekte aktiv zu schützen, weiter verstärken. Eine Alternative könnte sein, dass durch einen zusätzlichen Nutzen, zum Beispiel in Form einer Aufwertung des historischen Bestandes, die ökonomische Grundlage für diese Bauten gestärkt wird. Eine Spezialisierung auf historische Häuser, die einen zusätzlichen Nutzen und eine höhere



Wohnqualität schaffen, könnte also ein sich selbst verstärkender Effekt sein. Gomez und Probst sprechen dabei auch von einem „zentralen Kreislauf“ und „Motor“ (1999, S. 75-77) der eine Grundlage für unternehmerisches Handeln bildet. Die unternehmerische Frage dreht sich also weniger um den Aspekt des Zwangs durch den Denkmalschutz, sondern vielmehr darum, wie die zusätzliche Qualität objektiv und vergleichbar für den Markt wahrnehmbar und feststellbar gemacht wird. Die Loslösung der architektonischen und kulturhistorischen Qualität des Denkmalschutzes vom rechtlichen Status des Denkmalschutzes in einem spezifisch dafür geschaffenen Label könnte genau diese Funktion erfüllen. Der in der Bundesverfassung verankerte Denkmalschutz würde nicht aufgehoben, sondern um ein freiwilliges Label ergänzt. Das Label wäre im Vergleich zum Denkmalschutz eine Selbstverpflichtung im Umgang mit der Bausubstanz und entsprechend mit einer grösseren unternehmerischen Freiheit verbunden. So würde beispielsweise nicht die Denkmalpflege entscheiden, welche bauhistorische Epoche oder welcher spezifische Aspekt besonders schützenswert ist.

## **2.3 Ökologische und klimapolitische Rahmenbedingungen**

### **2.3.1 Energiepolitik**

Die Energiepolitik des Bundes hat sich lange Zeit um die Bereitstellung der Energie gekümmert. Es ging darum, günstige und sichere Energie bereit zu stellen. Mit der Energiekrise der 70er Jahre hat sich die Energiepolitik des Bundes laufend verändert und erweitert. Doch noch heute sind die Kompetenzen des Bundes in der Energiepolitik eingeschränkt. So ist gemäss Art. 89 BV der Bund für die Regelung der Grundsätze zuständig. Lediglich in der Kernenergie wird in Art. 90. BV die Kompetenz an den Bund delegiert. Für die eigentliche Umsetzung der energiepolitischen Ziele sind die Kantone zuständig. Hierzu stellt sich weniger die Frage, ob sich diese Bestimmungen verändern, sondern vielmehr, wie stark sich die Veränderungen auf Neubauten, Ersatzneubauten und Erneuerungen im Bestand auswirken. Eine wichtige Grundlage für den Umfang mit dem historischen Wohnbestand bilden dabei die energetischen Bestimmungen und Normen im Rahmen der Baugesetzgebung in der Schweiz.

Ein gutes Beispiel dazu sind die Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich 2014 (nachfolgend MuKE 2014) der Konferenz Kantonalen Energiedirektoren. Ziel der MuKE 2014 ist eine vollzugstaugliche und messbare energetische Wirkung zu erwirken (2018, S. 10). Die Aufgabe der MuKE 2014 ist, die Ziele des Bundes im Bereich Energiepolitik mit den Baugesetzen der Kantone und Gemeinden zu harmonisieren (MuKE 2014, Seite 9). Damit werden die kantonalen und kommunalen Planungs- und

Baugesetze und Verordnungen mit der Klimastrategie des Bundes verknüpft. Typisch für die föderale Struktur der Schweiz erfolgt diese Verknüpfung chronologisch nicht stringent. Doch die Vollzugswirkung ist klar: In den kommenden Jahren werden sich die energetischen und ökologischen Bestimmungen in allen Kantonen und Gemeinden der Schweiz laufend Richtung Netto-Null 2050 verschärfen. Für den Baubestand führt dies zu einem Druck, den Energieverbrauch durch den Betrieb zu senken und den Einsatz der erneuerbaren Energie zu erhöhen. Sei dies durch eine Produktion oder mit dem Bezug erneuerbarer Primärenergie zum Beispiel für die Beheizung der Wohngebäude. Baulich geht es dabei zu einem grossen Teil um die Wärmeisolation und den Wärmeverbrauch von Gebäuden. Zunehmend verlegt sich der Fokus der Betrachtung auf den Energieverbrauch während des ganzen Lebenszyklus, womit Energiequellen (Solar und Photovoltaik) und das Energiemanagement (Komfortlüftung) einen höheren Stellenwert erhält. Energieeffizienz und die Verwendung erneuerbarer Energie erhöht den Druck zu Gunsten von Ersatzneubauten, weil der Energieverbrauch mit einem Neubau und einem Ersatzneubau im Vergleich zu einer energetischen Sanierung einer bestehenden Liegenschaft wesentlich einfacher gesenkt werden kann. Damit öffnet sich die Frage nach Wohnflächenverbrauch und der Energiebezugsfläche, welcher in den vergangenen Jahrzehnten stark zugenommen hat.

### **2.3.2 Klimapolitik**

In Bezug auf die Gebäude-Energiapolitik der Schweiz bildet die Unterzeichnung des Pariser Abkommens am 12. Dezember 2015 einen wichtigen Wendepunkt. Mit der Unterzeichnung der Pariser Ziele ist eine ganzheitliche Energiebetrachtung in den Vordergrund gerückt. Das hat die Energiepolitik grundlegend verändert. Der Bundesrat hat mit seiner Klimastrategie in Abstimmung mit dem Pariser Abkommen gültige Ziele der Schweizer Klimastrategie festgelegt (2021, Seite 8). Die planerischen und gesetzgeberischen Bestimmungen für den Bau und Umbau von Mehrfamilienhäusern umfassen mit der MuKE 2014 aktuell primär den Verbrauch von Energie sowie die Nutzung von erneuerbaren Energieträgern während der Lebensdauer. Mit den Pariser Zielen und der damit verbundenen Forderung von CO<sub>2</sub>-neutralen Bauten wird der Energieverbrauch über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie betrachtet, also auch die Energie zur Erstellung der Liegenschaft, sowie der zur Erstellung der Liegenschaft notwendigen Ressourcen und Bauteile. In den Schweizer Parlamenten erfährt die Stärkung des Klimaschutzes zur Erreichung der Pariser Ziele ungebrochene Dynamik und umspannt immer mehr und neue Aspekte des Bauens. Aktuell rücken beispielsweise politische Ziele zur Wiederverwendung von Bauteilen in den Fokus. Das Stichwort dazu

ist «Kreislaufwirtschaft»<sup>4</sup>. Oft werden bei der Erneuerung von Gebäuden, z.B. wenn in einem Mehrfamilienhaus alle Küchen erneuert werden, auch alle noch funktionsfähigen Geräte ersetzt – ganz zu schweigen von grösseren Bauteilen wie Balken, Böden oder Treppen. Das Verbauen von alten Teilen in alten oder auch neuen Häusern ist heute noch eine Seltenheit. 2023 wurde in Basel ein Wettbewerb für die Baufelder C und D vom Walkeweg als ReUse Projekte lanciert (Architekturbasel, 2023). Und in Winterthur wurde der Kopfbau der Halle 118 mit wiederverwendeten Bauteilen realisiert (Baubüro in situ, ohne Datum). Die Gesamtenergiebetrachtung, in der auch die Graue Energie, also die Energie, die in den Bauressourcen steckt, betrachtet wird, führt dazu, dass der Bestand der Liegenschaft einen Wert darstellt, der zunehmend in den Fokus der Betrachtung rückt. Dabei ist die Wiederverwendung von alten Bauteilen in einem geschichtlichen Kontext betrachtet nichts Neues. In der Antike waren solche Spolien weit verbreitet. Selten in der Geschichte wurden wertvolle Bauressourcen so verschwenderisch weggeworfen wie heute. So ist beispielsweise für die Gemeinde Speicher im Kanton Appenzell Ausserrhoden für die Zeit vom 17. bis ins 19. Jahrhundert die komplette Wiederverwendung von Dutzenden von Häusern sozialgeschichtlich belegt und erforscht (Baumann, 2014, S.144). Dabei wurden alte Häuser verkauft und abtransportiert. Der Ertrag aus dem Hausverkauf leistete einen finanziellen Beitrag für den Neubau. Die alten Häuser wurden von ressourcenschwachen Bevölkerungsschichten an einem neuen Ort weiterverwendet (Baumann, 2014, S. 151). Die Wiederverwendung von ganzen Häusern war «im Mittelalter bis in die Neuzeit hinein weit verbreitet» (Baumann, 2014, S. 143). Neben den finanziellen Aspekten der auch die Knappheit am verfügbaren Baumaterial Holz einen begünstigenden Faktor (Baumann, 2014, S. 157).

Sollten sich die Rahmenbedingungen weiter Richtung CO<sub>2</sub>-Neutralität verschieben, wird dies zunehmend relevant. Inwieweit dies in die bestehende Baugesetzgebung einfließen wird, ist noch offen. Eine Erreichung der Pariser Klimaziele ist aber nur mit Berücksichtigung der grauen Energie möglich. Energie- und klimapolitisch betrachtet speichern alte Liegenschaften Energie und weisen damit einen Vorteil in ihrer CO<sub>2</sub>-Bilanz aus. Für Bestandesliegenschaft bedeutet dies, dass die bereits verbaute Energie und die bereits vorhandenen Bauteile, einen positiven Wert bei einer

---

<sup>4</sup> Allein in den Jahren 2021 und 2022 wurden im Kantonsrat Zürich mehrere Vorstösse zum Thema Kreislaufwirtschaft in der Baubranche eingereicht. So zum Beispiel die Motion 346/2022 „Kreislaufwirtschaft: Wiederverwendung von Bauteilen und -materialien.“, die Motion 345/2022 „Kreislaufwirtschaft: Graue Emissionen bei Neubauten senken“, das Postulat 413/2021 „Kreislaufwirtschaft am Bau“ oder das Postulat 40/2021 „Kreislaufwirtschaft fördern: Einsatz von Beton- und Mischabbruch“. Abzurufen unter [www.kantonsrat.zh.ch](http://www.kantonsrat.zh.ch).

Gesamtenergiebilanz darstellen. Für das Arbeiten mit Bausubstanz stellt dies gegenüber einem Neu- oder Ersatzneubau einen Vorteil dar. Ohne Veränderung in Bezug auf die Ausnützung eines Grundstücks wird damit das Arbeiten im Bestand relativ gesehen attraktiver gegenüber einem Ersatzneubau. Damit scheint klar, dass zunehmend eine Gesamtbetrachtung von Immobilien unter Berücksichtigung von verschiedensten ökonomischen, politischen, bautechnischen, sozialen und regulatorischen Aspekten nötig ist. Eine Optimierung der Rendite über den gesamten Lebenszyklus sollte das oberste Ziel der immobilienökonomischen Betrachtung sein. Das kann neben der Strategie Ersatzneubau oder der Ausschöpfung von Nutzungsreserve eben auch eine Spezialisierung einer Bestandesimmobilie auf eine fokussierte Nutzergruppe mit einem professionalisierten Angebot sein. Klimaschutz und eine Betrachtung der Gesamtenergiebilanz von Gebäuden führen zu einem bewussteren Umgang mit Energie und Rohstoffen. Die Weiter- und Wiederverwendung von Gebäuden und Gebäudeteilen führt dazu, dass Gebäude in der Zukunft älter werden.

### **2.3.3 Bauland und Flächenverbrauch**

Der Umgang mit Bauland und der damit verbundene Flächenverbrauch ist ein weiterer wichtiger Aspekt, der den Umgang mit der Bausubstanz beeinflusst. Hierzu exemplarisch das Beispiel des Kantons Zürich. Die Stimmberechtigten des Kantons Zürich haben 2012 mit 55% die kantonale Volksinitiative zum Erhalt der landwirtschaftlich und ökologisch wertvollen Flächen (Kulturlandinitiative) angenommen. Die Kulturlandinitiative will gemäss den Initianten «eine verbindliche rechtliche Grundlage zum Schutz des Kulturlandes, damit die künftige Siedlungsentwicklung auch von den Kriterien der Bodenfruchtbarkeit und der Biodiversität gelenkt wird» (Abstimmungszeitung vom 17. Juni 2012, Seite 35). Während in den 20 Jahren davor der Bauzonenverbrauch rund 150 Hektaren pro Jahr betrug, wird mit der Annahme der Kulturlandinitiative die Umzonung von Kultur- zu Bauland im Kanton Zürich erschwert. Bei einem ungebrochenen Wachstum der Nachfrage nach Wohn- und Nutzfläche führt dies zu einer Verknappung des unbebauten Bodens. Auf das Vier-Quadranten-Modell angewendet, ergeben sich dadurch zwei Effekte: Zum einen verschiebt sich die Konstruktionskurve nach links. Es erhöht den Preis für unbebautes Bauland und erhöht den Druck auf Bestandesliegenschaften. Dies kann sich in Form eines Ersatzneubaus oder einer Ausnutzung der vorhandenen Reserven zeigen. Die Kulturlandinitiative ist nur eine von vielen verschiedenen politischen Massnahmen im Bereich der Siedlungsentwicklung der vergangenen Jahrzehnte. Die Analyse «Arealstatistik im Kanton Zürich» durch das Statistische Amt des Kantons Zürich zeigt, dass sich die Ausbreitungsgeschwindigkeit

der Siedlungsfläche seit Beginn des neuen Jahrtausends durch all diese Massnahmen insgesamt verlangsamt hat (2020, Seite 11). Ohne andere politische Entscheide ist bei einem Bevölkerungswachstum davon auszugehen, dass sich dieser Effekt weiter verstärkt.

Die Marktchancen von Bestandesliegenschaften und damit auch vom historischen Haus im Sinne dieser Arbeit hängen nicht nur von der Entwicklung des Gesamtmarktes ab, sondern auch von den relativen Verhältnissen von Neubau auf der grünen Wiese gegenüber der Entwicklung im Bestand. Demgegenüber steigt mit der Forderung nach einer Verdichtung nach Innen der Druck auf den historischen Gebäudebestand. Zum einen, weil kein wertvolles Kulturland für den Bau auf der grünen Wiese vernichtet werden soll. Die Fokussierung auf eine Verdichtung im Innern hat auch den Zweck, für die öffentliche Infrastruktur (Verkehr, Schulen, Verwaltungen) eine möglichst gute und optimale Auslastung zu erreichen. In den vergangenen Jahren erfolgte die Verdichtung nach Innen vor allem über die Ausnützung bestehender Baulandreserven sowie die Umnutzung von nicht mehr benötigten Industriearealen. Eine weitere Massnahme ist die Erhöhung der Nutzungsziffern in den bestehenden Zentren. Mit einem Ersatzneubau kann eine bauliche Verdichtung bzw. ein grösseres Gebäudevolumen an guten und zentralen Lagen realisiert werden. Diese zusätzlich realisierbaren Flächen bilden eine wesentliche Grundlage für die Erhöhung der Erträge auf den Grundstücken. Hinzu kommt, dass Ersatzneubauten einfacher auf einen tiefen Energiestandard gebracht werden können. Auch dann, wenn durch das hohe Gebäudealter die bestehende Bausubstanz bereits energetisch amortisiert ist. Wie wichtig und komplex die Herausforderung des verdichteten Bauens ist, legt der Bund in seinem Postulats-Bericht «Verdichtetes Bauen in Ortszentren fördern, aber wie?» (2017) dar. Auf der einen Seite präzisiert er, dass er als Ziel des Raumplanungsgesetzes (nachfolgend RPG) «Verdichtung als Zunahme der Bewohner/innen und Beschäftigten pro Flächeneinheit in der Bauzone (Ansatz der Nutzungsverdichtung)» sieht (S. 11). Gleichzeitig attestiert er der Verdichtung aber auch, dass dabei «eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Bestand stattfinden muss, damit Identitäten, charakteristische Bauten und wertvolle Freiräume erhalten bleiben» (S. 15). Eine Verdichtung muss demnach mit einer Beibehaltung bzw. Erhöhung der allgemeinen Qualitäten und Identitäten erfolgen. Wenn neben dem Schutz des Kulturlandes gleichzeitig Massnahmen zur Erreichung der energie- und klimapolitischen Ziele ergriffen werden, verändert sich die Ausgangslage wesentlich. Betrachten wir nochmals das Beispiel von Fenaco in Winterthur. Bei einer Gesamtenergiebetrachtung ist beim Abbruch eines 30-jährigen Hauses die Graue Energie noch nicht amortisiert. Wenn nun

dieser negative Energiebilanzwert auf den Ersatzneubau übertragen werden muss, führt dies zu einem Nachteil gegenüber der Verdichtung und Weiterentwicklung im Bestand. Es ist nicht klar, wie die Regulierung genau erfolgen wird. Aber wenn der Gesetzgeber die Energiepolitik, den Klimaschutz und die Raumplanung entlang der Ziele des Pariser Abkommens weiterentwickelt, führt vor allem die Regulation zu einer Steigerung der Attraktivität von bestehenden Bauten. Und dadurch wird auch die Spezialisierung darauf interessant.

## **2.4 Architektur und Konstruktion**

### **2.4.1 Der Lebenszyklus von Immobilien**

Das Leben von Liegenschaften wird von Bielefeld und Wirths (2010, S. 5) in Projektentwicklung, Neubau, Nutzung, Revitalisierung, Nutzung und Abbruch unterteilt. Je nach Bauweise geht man von einer unterschiedlichen Lebensdauer aus. In der Regel wird bei einer Massivbauweise mit einem Alter von 80 bis 100 Jahren gerechnet. Auf dieser Basis werden Abschreibungen vorgenommen und die Planung von Unterhalt und grosszyklischen Erneuerungen festgelegt. In der Regel verändern sich im Laufe dieser 80 bis 100 Jahre die Rahmenbedingungen grundlegend. Änderungen des Bau- und Planungsrechts haben oft einen direkten Einfluss auf die Nutzung des Bodens und der darauf stehenden Liegenschaften. Beispiele für solche Änderungen sind: Erhöhung der Landausnutzung, Verschiebung von Baulinien, Baubeschränkungen durch Lärmrichtwerte oder allgemeine Nutzungsbeschränkungen durch Richtplanung. Diese Beispiele illustrieren, dass im Rahmen des Gebäudelebenszyklus von verschiedenen gesetzlichen Veränderungen mit einem direkten Impact auf die ökonomische Betrachtung ausgegangen werden muss. Neben diesen rechtlichen Aspekten verändern sich auch die technischen Möglichkeiten sowie die Nutzerbedürfnisse. Durch den Zu- oder Wegzug bedeutender Arbeitgeber; durch die Schaffung von zusätzlichen Lagequalitäten durch die Realisierung von bedeutenden Infrastrukturvorhaben wie zum Beispiel den Flughafen Kloten oder auch im Rahmen von Areal- und Gebietsentwicklungen wie dem Innovationspark in Dübendorf (Kanton Zürich) oder dem Projekt «Andermatt Swiss Alps» (Kanton Uri). Zudem können sich die Bedürfnisse der Bewohnenden verändern, was zum Beispiel zur Orientierung der Stadt Zürich zum Zürichsee und zur Landnahme rund um den Zürichsee führte. Auch hier ist zu erwarten, dass über einen Zeitraum von 100 Jahren bestimmte Veränderungen die Nutzung und damit den Wert der Immobilien sehr stark beeinflussen. Technisch haben beispielsweise neue sanitäre Installationen im Bereich Bad, Heizung und Küche den Bau und die Nutzung von Gebäuden stark

beeinflusst. Während vor 100 Jahren ein Bad im Untergeschoss eines kleinen Mehrfamilienhauses noch ein ungewohnter Luxus darstellte, ist heute ein neues Mehrfamilienhaus mit Bad im UG und Etagen-WCs zur gemeinsamen Nutzung undenkbar. Neue technische Erkenntnisse verändern alle Dimensionen des Bauens, wie die Baustatik, die Baumaterialien, den Bauprozess und die Bauzeiten. Und damit bestimmen sie letztendlich auch die Grenzen dessen, was realisiert wird. Eindrücklich lässt sich dies anhand der «Pencil Towers» in New York sehen, wo Hochhäuser auf kleinsten Grundflächen realisiert werden.

Über die Lebensdauer von 100 Jahren ergeben sich verschiedene Veränderungen durch den Markt, die Gesetze und die Technik. Diese laufen nicht nur graduell, sondern beeinflussen sich in zunehmendem Masse auch gegenseitig. So können Änderungen in der Bautechnik die rechtlichen Rahmenbedingungen, den Markt bzw. die Angebots- und Nachfragekurve verändern. Es kann ökonomisch, technisch oder auch rechtlich sinnvoll sein, ein Gebäude nicht erst am Ende seiner Lebenszeit, sondern bereits bei einer der grosszyklischen Erneuerung oder davor zu ersetzen. Aufgrund der spezifischen Eigenschaften von Immobilien-Investitionen (vgl. Kapitel 2.1.1) werden Investitionsentscheide in der Regel im Rahmen des Lebenszyklus von Immobilien getätigt. An diesen Abschnitten stellen sich nicht nur die baulichen Fragen, ob Revitalisierung oder Ersatzneubau ökonomisch sinnvoller ist. Oft ist damit zeitgleich auch die Frage der Eigentumsform verbunden, also ob eine Wohnung zur Miete oder als Eigentumswohnung vermarktet wird. Eine Untersuchung in der Stadt Zürich zu den Mehrfamilienhäusern mit Baujahr 1971 bis 1980 hat ergeben, dass die Erneuerung und der Wandel von Miet- zu Stockwerkeigentum vom Bodenpreis abhängig ist (Imperiali, 2013, S. 57). Je höher der Bodenpreis, desto eher erfolgt ein Ersatzneubau, der gleichzeitig in Stockwerkeigentum realisiert wird. Dasselbe gilt umgekehrt: Je tiefer der Bodenpreis, desto eher werden die Wohnungen renoviert und als Mietliegenschaften weitergeführt.

Die Studie «Neubauen statt Sanieren?» von Econcept (Ott et. al, 2002) hat das Erneuerungsverhalten bei Mehrfamilienhäusern in der Schweiz untersucht und ist dabei zum Schluss gekommen, dass Objekte an guten Lagen nach rund 50 Jahren erneuert werden, während dies bei Objekten an weniger guten Lagen erst nach 70 bis 80 Jahren der Fall ist (S. 24). Die dahinter identifizierten Strategien werden als Wertsteigerungs- bzw. Werterhaltungsstrategie (S.23) bezeichnet. Vor allem professionelle Marktteilnehmer entscheiden sich für diese Anlegerstrategie und realisieren mit

Ersatzneubauten einen finanziellen Mehrwert. Die Werterhaltungsstrategie wählen hingegen vor allem Genossenschaften, die öffentliche Hand, aber auch Pensionskassen, Versicherungen und Private. Hier geht es um die längerfristige Vermietbarkeit und damit die Rendite über einen längeren Zeithorizont. Ganz allgemein wurden in der Studie gute Rahmenbedingungen für Ersatzneubauten gesehen: vorteilhafte Baukosten von Ersatzneubauten gegenüber Sanierungen, eine allgemeine Tendenz Richtung Wohneigentum und eine zunehmende Nachfrage nach grossen Wohnungen (Z-4). Als Auslöser für die Erneuerung der Mehrfamilienhäuser in der Schweiz stehen für die Studie von Econcept drei Faktoren im Vordergrund: 1) bautechnische Probleme, 2) funktionelle und strukturelle Defizite, ungenügende Markt- und Lagegerechtigkeit, 3) Ausnutzungsreserven (Z-3). Wobei vier weitere Faktoren den Entscheid über die Art der Erneuerung beeinflussen: 1) Lage des Objekts, 2) Mieterrecht, Überwälzungs-, Rückstellungs- sowie Kündigungsregel, 3) steuerrechtliche Rahmenbedingungen und 4) Schutzwürdigkeit (Z-3f).

Gerade an zentralen Lagen erhöht sich der Druck auf Ersatzneubauten und damit den frühzeitigen Abbruch des Lebenszyklus durch einen Ersatzneubau. Die Studie «Wertvoller Boden» der ZKB bringt hervor, dass bebaute Grundstücke «rund 20% teurer sind» als nicht bebaute Grundstücke (2006, S. 28). Und dies, obwohl zusätzlich zu den Baukosten auch noch die Abbruchkosten von rund 2.8% der Bausumme hinzukommen (S. 28). Durch die stetige bauliche Veredelung werden attraktive, und damit teure Lagen maximal ausgenutzt und damit noch teurer. Dieser Druck der teuren Lagen vermindert gleichzeitig den Druck auf die bestehenden, historisch nicht geschützten Gebäude.

In Bezug auf die Forschungsfragen lässt sich festhalten, dass der Lebenszyklus einer Liegenschaft momentan nur ein Aspekt unter vielen für oder gegen den Entscheid eines Ersatzneubaus darstellt. Wesentlicher scheinen die Veränderungen der Nutzerbedürfnisse sowie der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Weiter brauchen historische Häuser eine andere Herangehensweise im Umgang mit der Degenerationsphase. Diese muss abgewendet oder vermietet werden, damit die Liegenschaften als solche weiterverwendet werden können.

#### **2.4.2 Sanierung und Erneuerung im Bestand**

Die Erneuerung von Gebäuden ist technisch anspruchsvoller als der Neu- oder Ersatzneubau. Das hat Implikationen auf den ganzen Bauprozess. Bei einem Neu- oder Ersatzneubau müssen die verschiedenen Aspekte und Anforderungen des Baus in Kombination zueinander geplant und realisiert werden. Bei einer Gesamterneuerung oder



einer Renovation kommt die bereits gebaute Realität dazu. Von dieser ausgehend müssen die verschiedenen Aspekte und Anforderungen aufeinander abgestimmt werden. Beim Bau kann in einem viel geringeren Masse auf normierte oder standardisierte Produkte zurückgegriffen werden. So erfordern energetische Sanierungen Kenntnisse aus den verschiedenen Bereichen wie Energie, Bauphysik, Haustechnik, Architektur und Immobilienwirtschaft. Dabei zeigt sich ein Unterschied zwischen einer herkömmlichen Sanierung und der Sanierung eines Baudenkmals. In der Studie «Energetische Sanierung» untersucht Stefanie Schwab Westschweizer Mehrfamilienhäuser mit mehr als drei Wohnungen. Dabei stellt sie fest: «Die Mehrheit der Eigentümer und Immobilienverwalter saniert und ertüchtigt Bauteile am Ende ihrer physikalischen oder funktionalen Lebensdauer. Durch Unkenntnis der komplexen Aufgaben, möglicher Varianten und um Investitionskosten tief zu halten, werden globale und seriöse Sanierungsstudien, die allerdings nur einen sehr angemessenen Teil der Gesamtkosten darstellen, eingespart» (Schwab, 2018, S. 7). Mit anderen Worten: Die Komplexität wird unterschätzt und die dazu notwendigen Fachplaner werden eingespart. Oder es wird gar keine Sanierung, sondern gleich ein Ersatzneubau geplant. Untersucht wird auch wie sich der Erhalt des architektonischen Charakters auf die Kosten der Sanierung auswirkt. Schwab kommt zum Schluss, dass dies «...im Gegensatz zu bestehenden Vorurteilen keine besonderen Mehrkosten» verursacht (Schwab, 2018, S. 39).

Demgegenüber hält Schwab in einem Beitrag in der Publikation des Heimatschutzes Patrimoine fest: «Bei Sanierungen bedeutender Bauten und Baudenkmäler ist der Einsatz von Fachleuten oft garantiert und trägt im Allgemeinen zur durchdachten und ausgewogenen Sanierungslösung bei» (Schwab, 2021, S. 16). Bielefeld et. al. (2010) bestätigen die Bedeutung und die Notwendigkeit von zusätzlichen Fähigkeiten für das Bauen im Bestand im Vergleich zum Bauen auf der grünen Wiese: «Die Analyse des Altbaus verlangt zusätzliches Wissen», und weiter: «Der Ablauf von Baumassnahmen im Bestand wird durch Faktoren wie räumliche Enge, Bauen im laufenden Betrieb beeinträchtigt. Die Risiken, aber auch die Chancen im Bestand sind höher als im Neubau» (S. 3). Daraus kann gefolgert werden, dass qualitativ hochwertige Erneuerungen im Bestand zusätzliches Wissen und damit eine fachliche Spezialisierung beim Planen und Bauen im Bestand voraussetzt. So zählt beispielsweise Janette Simon sechs wesentliche Schadstoffkategorien im Zusammenhang mit Mängeln von Massivholzdecken (Simon, 2015, S. 240-242). Wenn man dies nun auf alle einzelnen Bauteile hochrechnet, verdeutlicht dies eindrücklich, dass die fachlichen Anforderungen im Bestand um ein Vielfaches höher sind. Die Anforderungen bei der Erneuerung im Bestand sind aber nicht

nur komplizierter, sondern auch komplexer. Denn je nach künftiger Nutzung und den damit verbundenen Komfortansprüchen müssen kritische Aspekte wie Grundrisse, Flächen, Akustik, Feuchtigkeit, Zahl und Anordnung von Nasszellen nicht nur im Hinblick auf die technischen Möglichkeiten, sondern auch auf die Bedürfnisse der künftigen Nutzer angepasst werden. Die Sanierung führt zu einer Wechselwirkung von Bestand und Nutzung.

Im Gegensatz zu herkömmlichen Erneuerungen, bei denen einfach ein bestimmtes Qualitätslevel vorgegeben wird, stellt sich bei der Spezialisierung auf historische Häuser nicht nur die Frage, was gewünscht wird, sondern auch, was gerade noch toleriert wird. Das heisst, zu den komplexen Anforderungen bei der Erneuerung im Bestand kommen noch zusätzliche Aspekte hinzu, denn das Qualitätslevel an Wohn-Komfort steht im Spannungsfeld zum Qualitätslevel in Bezug auf den Erhalt der historischen Bausubstanz. Der bewusste Umgang mit der Bausubstanz kann zu komplett unterschiedlichen Resultaten führen. So wurde beispielsweise bei einem vierstöckigen Wohnhaus in Nürnberg der oberste Stock komplett zurückgebaut und durch einen neu interpretierten Neubau ersetzt. In der Altstadt von Zofingen wurde eine Scheune zu einem Wohnhaus umgebaut. Beim Dortmannhof im deutschen Katernberg (Essen) blieben die Nutzung und äussere Erscheinung nicht verändert, aber im Inneren wurde das Haus, unter Beibehaltung der historischen Substanz, durch komplett neue Architekturelemente ergänzt (Krause, 2022, S. 10-15, 22-27 und 178-183). Architektur kann passgenau auf die Bedürfnisse die richtigen Lösungen anbieten. Bei einem Denkmal passiert das kraft des Gesetzes bzw. der denkmalpflegerischen Verfügung. Wenn der Erhalt einer historischen Bausubstanz unter wirtschaftlichen Aspekten erfolgen soll, dann sind zwei Aspekte von zentraler Bedeutung: die präzise Identifikation des zusätzlichen Nutzens und die Fähigkeit der wirtschaftlichen Umsetzung dieser Spezialisierung. Das bedeutet, ausgehend von den Kundenwünschen und der Zahlungsbereitschaft, das richtige bauliche Produkt zum richtigen Preis am Markt anzubieten – ergänzt durch die passenden Service- und Vermarktungsleistungen. Und das setzt einen zusätzlichen kommunikativen Aufwand voraus, um Kunden und alle Projektpartner vom Wert der bestehenden Substanz (oder Teilen derselben) zu überzeugen.

### **2.4.3 Innovationen und künftige technische Möglichkeiten**

Der Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew hat die Konjunkturzyklen als ein Resultat übergeordneter neuer Sichtweisen, also Paradigmenwechsel, beschrieben. Diese Paradigmenwechsel führen zu innovationsgetriebenen Investitionen und einem

allgemeinen Aufschwung, bevor die Marktsättigung zu einem Abschwung führt. Zum einen stellt sich die Frage, ob wir uns in Bezug auf die klimapolitisch induzierten Veränderungen der Rahmenbedingungen in einem solchen Zyklus befinden. Wenn die Erreichung der Pariser Ziele von einer kritischen Masse von Menschen und Staaten ernst genommen wird und sich deren Investitionsausgaben entsprechend verändern, scheinen viele Merkmale zu passen.

In Bezug auf historische Häuser stellt sich die Frage, welche technischen Innovationen im Bereich des «neuen Bauens» mit einem Zyklusanstieg verbunden sein könnten. Könnte sich dies auf die Spezialisierung auf historische Häuser auswirken? Einer der Haupttreiber auch in der Baubranche ist die Digitalisierung. Dabei ermöglichen digitale Hausmodelle punktgenaue spezifische Eingriffe bei einem gleichzeitigen Blick auf das ganze Gebäude. Dies ermöglicht die Standardisierung von Einzelfällen. Das bedeutet beispielsweise, dass man in jeder Wohnung einen individuellen Kochherd oder ein individuelles Bad installieren kann und trotzdem automatisch den Überblick behält. Es ist nun denkbar, dass diese Datenbank mit der Datenbank einer Bauteilbörse verknüpft wird. Damit kann ein bereits erstelltes Bauteil passgenau wiederverwertet werden – und das bei einem automatisierten Suchaufwand. Die Individualisierung der Wohnung lässt sich damit in gewissem Masse standardisieren.

Auch im Bereich der Materialtechnik sind verschiedene Innovationen am Start. Mit modernen CNC-Fräsen oder auch 3-D-Druckern lassen sich Bauteile in den verschiedensten Baumaterialien immer kostengünstiger in Kleinserien oder auch Einzelteilen anfertigen. Damit können alte Bauteile, oder auch nur die Ersatzteile dafür, die heute nicht mehr verfügbar sind, immer einfacher nachgefertigt werden. Durch diese neuen Produktionsverfahren verändert sich allgemein der Umgang mit Wohnbauten im Bestand. So kann beispielsweise die Bauzeit für die Aufstockungen um ein zusätzliches Wohngeschoss durch einen Holzmodulbau massiv verkürzt werden. Dies hat vor allem bei der Erneuerung einer Liegenschaft im dichten, urbanen Raum einen wesentlichen Vorteil gegenüber einem wesentlich länger dauernden Ersatzneubau. Mit Data Mining liessen sich beispielsweise Liegenschaften identifizieren, die zwar über ein historisches Potential verfügen, aber nur eine kleine oder keine Ausnutzungsreserve vorweisen, und die sich gleichzeitig in einer baulich anspruchsvollen Umgebung befinden. Mit Data Mining können spezifische Anforderungen kombiniert und verbunden werden. Das kann beispielsweise die Suche nach passenden Immobilien vereinfachen. Damit können Objekte identifiziert werden, die zwar ein geringes Entwicklungspotential aufweisen,

aber genau die spezifischen Eigenschaften für eine Positionierung als historisches Haus aufweisen.

Es geht in diesem Kapitel nicht um eine abschliessende Auflistung und Beurteilung der künftigen Innovationen im Baubereich. Die aufgezählten exemplarischen Beispiele sollen lediglich verdeutlichen, dass der unternehmerische Handlungsspielraum auch mit den bereits heute zu erwartenden Innovationen für eine nutzerspezifische Spezialisierung vorhanden ist, wenn nicht sogar grösser werden dürfte.

### 3. Unternehmensstrategie und Positionierung

#### 3.1 Wettbewerbsstrategien und Vorteile für Unternehmen

Als Grundlage für die Formulierung einer Unternehmensstrategie sieht Michael E. Porter (1997) eine Strukturanalyse von Branchen (S. 25-61). In seiner Wettbewerbsstrategie beschreibt er fünf bestimmende Triebkräfte des Branchenwettbewerbs: Bedrohung durch neue Konkurrenten, Rivalität unter den bestehenden Unternehmern, Verhandlungsmacht von Lieferanten, Verhandlungsmacht der Abnehmer und Bedrohung durch Ersatzprodukte. Der Branchenwettbewerb hat nichts «mit Zufall oder Pech» (S. 26) zu tun, sondern ist strukturell bestimmt (also z.B. über rechtliche, volkswirtschaftliche, geographische Rahmenbedingungen). Die Unternehmen befinden sich im gegenseitigen Wettbewerb, der je nach Rahmenbedingungen kompetitiv oder weniger kompetitiv ist (vgl. dazu Kapitel 3.2). Unternehmen können sich einen Kosten- oder Leistungsvorteil verschaffen und dabei den Gesamtmarkt bedienen oder auf spezifische Nische fokussieren. Daraus leiten sich für die Unternehmen drei mögliche Strategietypen ab (Porter, 1997, S. 62): umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung oder Konzentration auf einen Schwerpunkt bzw. eine Nische. Mit Konzentration ist zum Beispiel eine bestimmte Nutzergruppe, Immobilienart oder geographische Region gemeint (Thomas, 2017, S. 627).

Entscheidend für die Formulierung der Strategie ist die Gliederung der Wertkette der Unternehmung. Unter Wertkette versteht Porter abgegrenzte Unternehmensprozesse:

«Die Wertkette gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten, um

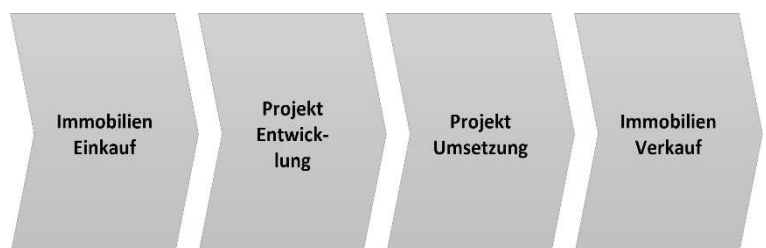


Abbildung 8: einfache Wertkette eines Projektentwicklers (nach Porter).

dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potenzielle Differenzierungsquellen zu

verstehen. Wenn ein Unternehmen diese strategisch wichtige Aktivität günstiger oder besser als seine Konkurrenten erledigt, verschafft es sich einen Wettbewerbsvorteil» (Porter, 1996, S. 59). In Abbildung 8 ist eine vereinfachte Wertschöpfungskette eines Projektentwicklers dargestellt. Thomas hält für die Immobilienspezialisierung fest, «dass ein spezialisierter Wettbewerber innerhalb einer Marktnische effizienter operieren kann als ein generalistisch ausgerichtetes Unternehmen» (2017, S. 627). Im Kapitel 3.3 wird das Thema Wertschöpfungskette von historischen Häusern vertieft.

### 3.2 Branchenkräfte in Bezug auf historische Häuser

Die Beschreibung der Branchenkräfte liefert für die Beurteilung der Forschungsfragen wichtige Hinweise (vgl. dazu Anhang 2: Branchenkräfte nach Porter am Beispiel der Spezialisierung auf historische mit weiteren Ausführungen zu den einzelnen Branchenkräften). Die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern ist ein wichtiger Faktor, der zu einer Spezialisierung führen kann. Je besser ein Unternehmen mit seinem Produkt ein bestimmtes Marktbedürfnis trifft, desto

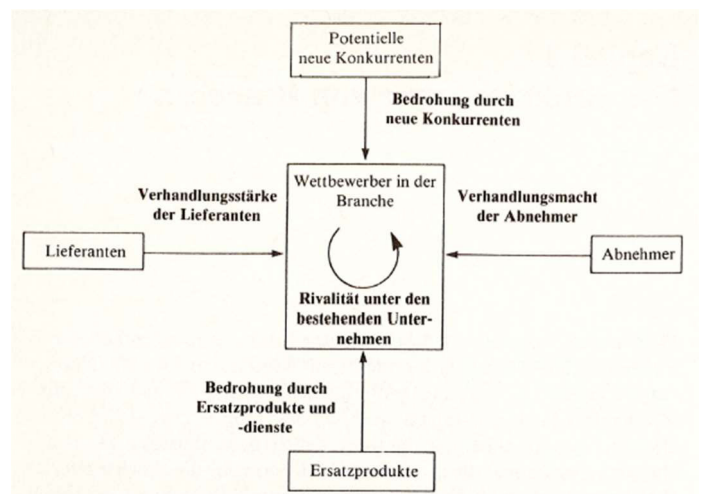


Abbildung 9: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (vgl. Porter 1997)

besser ist seine strategische Position auch bei einer hohen Wettbewerbsintensität. Neben diesen Kundenbedürfnissen ist es entscheidend, dass auch die darauf ausgerichtete Produktion einen Vorteil ausweist – sei dies durch Economics of Scale, Produktdifferenzierung, Produkttechnologie, Zugang zu Märkten und Rohstoffen, eine Marke, Know-how oder eine Lern- und Erfahrungskurve. Diese Stärken bilden auch immer Barrieren für neue Wettbewerber.

Bei historischen Häusern kann eine Differenzierung verschiedene der oben erwähnten Vorteile hervorbringen. Vor allem dann, wenn in einem mittleren bis höheren Preissegment, wo Käufer bereit sind, für einzigartige nicht reproduzierbare Wohneigenschaften (wie zum Beispiel authentisches Wohnen) einen Mehrpreis zu bezahlen. Auf der anderen Seite ist der Druck auf Substitutionsprodukte sehr hoch. Historische Wohnungen konkurrieren immer auch mit allen anderen Wohnungen am Markt. Entscheidend für die Durchsetzung eines höheren Preises ist die Qualität des Produkts – als Differenzierung verstanden – sowie die Glaubwürdigkeit der Leistung und die

Erfüllung des Produkteversprechens. Im Bereich der historischen Häuser gibt es verschiedene Probleme mit asymmetrischen Informationen. Es braucht neben einem klaren Produkteversprechen auch eine Glaubwürdigkeit, dass dieses erfüllt wird. Der Denkmalschutz schafft ein solches klares Qualitätssignal. Dies kann auch mit einer glaubwürdigen Marke, einem Label oder sonstigen Massnahmen erreicht werden. Andernfalls sind die Käufer in einer stärkeren Verhandlungsposition und nicht bereit, für unsichere Leistungen einen Mehrpreis zu bezahlen. Die hohen Einstiegsbarrieren (Transaktionskosten, Kosten für den Umzug sowie den richtigen Zeitpunkt) stellen eine zusätzliche Barriere dar – vor allem dann, wenn der Kaufentscheid wie bei Immobilien von der Beurteilung durch Dritte (Schätzer oder Banken) mit abhängt. Deren Bewertungsmodelle bilden oftmals den spezifischen Wert von «historischen Häusern» als Liebhaberobjekt in der Preisbeurteilung nicht ab. Daraus lässt sich folgern, dass eine Spezialisierung von historischen Wohnungen vor allem für ein Segment von gut informierten Käufern mit einer höheren Zahlungsbereitschaft und einer höheren Zahlungsfähigkeit attraktiv scheint. Alle anderen werden sich mit einer hohen Wahrscheinlichkeit für ein einfach zugängliches Substitutionsprodukt entscheiden. Daneben sind weitere Spezialisierungsvorteile denkbar. Zum Beispiel günstigere Anschaffungskosten dank eines optimierten Kaufprozesses, eine bessere Verhandlungsposition bei Lieferanten infolge einer höheren Marktkenntnis oder die Reduktion von Risiken über bessere Benchmark-Kennzahlen.

### **3.3 Organisation und Wertschöpfung von Immobilien**

In der vorliegenden Arbeit werden historische Häuser als Entwicklungsprojekte für Wohneigentum oder als Renditeliegenschaft betrachtet. Bei Entwicklungsprojekten resultiert ein einmaliger Verkaufspreis bzw. ein Gewinn für den Entwickler. Bei den Renditeliegenschaften erfolgen regelmässige Mietzinserträge. Für den besseren Vergleich wird in der Immobilienökonomie aus dem Mietzins mit einer Verzinsungsrechnung ein Anlagewert errechnet. Dazu gibt es verschiedene Methoden wie zum Beispiel den Swiss Valuation Standard (2017, Seite 63ff). Nach Porter stellt sich die Frage, ob sich bei einer Spezialisierung auf solche historischen Liegenschaften ein Wettbewerbsvorteil ergeben kann. Für die Beurteilung und zur Plausibilisierung des Spezialisierungs-Potentials wurde bei Renditeliegenschaften anhand des Kontoplaus zur Bestimmung der Renditekennzahlen (vgl. Anhang 4: Mögliche Wertschöpfungsquellen am Beispiel der Spezialisierung auf historische Anlageliegenschaften) eine Aufstellung gemacht. Bei der Projektentwicklung anhand des SIA-Baukostenplans (vgl. Anhang 3: Mögliche Wertschöpfungsquellen am Beispiel der Spezialisierung auf Projekte

historischer Mehrfamilienhäuser). Beide Aufzählungen sind nicht abschliessend, aber sie illustrieren, dass ein strategisches Potential durch eine konsequente Spezialisierung auf diese Nische besteht. In einem weiteren Schritt müsste nun das Leistungspaket im Hinblick auf die eigenen strategischen Möglichkeiten formuliert werden. Dieses besteht nicht darin kostengünstiger zu produzieren oder eine bestehende Immobilie in ein maximales Neubau-Leistungslevel zu hieven, sondern vielmehr darin, die geeigneten alten Immobilien mit dem richtigen Leistungslevel einer klar bestimmten Zielgruppe wirtschaftlich erfolgreich anzubieten. Die beiden Analysen zeigen, dass dazu verschiedenes spezifisches fachliches Wissen sowie die Fähigkeit der interdisziplinären Anwendung notwendig sind.

Eine weitere idealtypische Unterscheidung kann bei der Beurteilung ebenfalls behilflich sein. Tendenziell umfasst eine Spezialisierung mehr Wertschöpfungsglieder als eine Kostenführerschaft. Die Unterscheidung zwischen Allocator und Operator (hier abgestützt auf die Darstellung von Kloess in Fahrländer et. al., 2023b, Seite 441) kann bei der strategischen Beurteilung zusätzliche Hinweise liefern. Die Grundlage für die Darstellung bildet die Wertkette von Porter. Sie ist hilfreich, um den für die

	Allocator	Operator
Transaktion	Inhouse – Outsourced	Inhouse
Due Diligence	Outsourced	Inhouse
Fremdfinanzierung	Inhouse	Inhouse
Development	Outsourced	Inhouse
Sanierung	Inhouse – Outsourced	Inhouse
Vermietung, kommerziell	Inhouse – Outsourced	Inhouse
Vermietung, Wohnen	Outsourced	Inhouse
Asset-Management	Inhouse – Outsourced	Inhouse
Risk-Management	Inhouse	Inhouse
Property-Management	Outsourced	Inhouse

Abbildung 10: Investoren bzw. Wertschöpfungstypen (Fahrländer und Kloess, 2023b, Seite 441).

Immobilienwirtschaft charakteristischen und fließenden Übergang von einer reinen Investitionstätigkeit hin zu einem operativen Unternehmen mit einer eigenen Wertschöpfung anhand von für die Immobilienwirtschaft typischen Tätigkeiten zu beschreiben. Während der Allocator so viele Leistungen wie möglich nach aussen gibt, verfügt der Operator über eine grosse Wertschöpfungstiefe. Er ist in wenigen, dafür spezialisierten Märkten investiert (vgl. Fahrländer et. al., 2023b, S. 440). Es ist davon auszugehen, dass ein Investor in historischen Häuser eher dem Charakter eines «Operators» entspricht. Auch aufgrund der fehlenden vorhandenen Branchenspezialisierung werden verschiedene Tätigkeiten selbst aufgebaut werden müssen.

### 3.4 Positionierung historischer Häuser

Historische Häuser entsprechen einem Nischenprodukt für den Markt. Kurzrock (2017) schreibt dazu ganz allgemein: «Bestimmte Nutzungsarten wie Gesundheits-, Senioren- und Logistikimmobilien werden aufgrund der soziodemografischen und wirtschaftlichen Entwicklung sowie des Wertewandels als Nischenprodukt zunehmend an Bedeutung gewinnen» (S. 531). Bei den von Kurzrock aufgezählten Spezialisierungen hängt die Nutzung sehr stark mit den physischen Eigenschaften derselben zusammen. Bei historischen Häuser nehmen die physischen Nutzungs-Eigenschaften der alten Bausubstanz für den Nutzerwert Wohnen eine andere Stellung ein. Der Erhalt der historischen Bausubstanz kann einen negativen Einfluss auf den reinen Wohnnutzen schaffen. Eine Spezialisierung muss aber beide Nutzereigenschaften – Wohnnutzen und historischen Nutzen – kombiniert optimieren.

Die Zusammensetzung der einzelnen Wertschöpfungsglieder für den unternehmerischen Umgang mit historischen Häusern

beschreibt die Produktionsseite.

Ein Unternehmen verfügt über Fähigkeiten, welche für die Herstellung des Produkts notwendig sind. Sie versetzen das Unternehmen in die Lage eine Spezialisierung zu vollziehen und ein Nischenprodukt anzubieten. Sie reichen aber für die Positionierung nicht aus. Für eine Positionierung im Rahmen eines strategischen

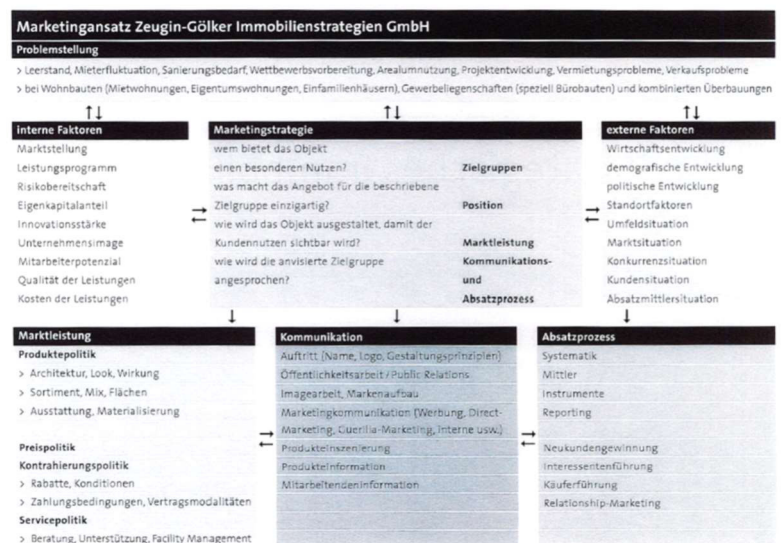


Abbildung 11: Marketingansatz Zeugin-Gölker (2006, S. 10)

Immobilienmarketings müssen diese internen Faktoren zu einer konkreten spezifischen Marktleistung formuliert und über die entsprechende Kommunikation am Markt platziert werden (Zeugin und Zeugin Gölker, 2006, S. 9 -12). Eine zentrale strategische Aufgabe nimmt dabei der Umgang mit der Zielgruppe ein, sowie die Frage «Wer will in historischen Häusern an welchen Orten wohnen und leben»? Bei historischen Häusern wird nicht einfach ein Aspekt wie zum Beispiel die Lage durch einen historischen Nutzen ersetzt, sondern die bestehenden Zielgruppenkriterien werden durch den historischen Nutzen ergänzt. Im Gegensatz zu Neubauten oder Ersatzneubauten stellt die bestehenden Bausubstanz für die Formulierung der Marktleistung von historischen Häusern ein



zusätzlicher Bestandteil dar. Dabei reicht das reine Vorhandensein von alter Bausubstanz für die Positionierung nicht aus. Denn jede bauliche Veränderung einer Bestandesliegenschaft beschäftigt sich mit Architektur, Bautechnik und Bauphysik und damit bewusst oder unbewusst mit der Bausubstanz und der künftigen Nutzung. Bei der Formulierung der Marktleistung orientiert sich die konventionelle Erneuerung an einem gewünschten oder festgelegten Ausbaustandard, der für die geplante Nutzung zielführend ist. Eine strategische Positionierung geht weiter und bedeutet, dass die historische Substanz, als Rohstoff verstanden, in allen wesentlichen Arbeitsschritten wie der Formulierung der Marketingstrategie, der Marktleistung, der Kommunikation bis hin zum Absatz konsequent mitberücksichtigt und auf der Ebene des Baumaterials wie auch der Ebene der Marketingstrategie aktiv genutzt wird. Damit ergibt sich auch eine klare Abgrenzung zum Denkmal. Es geht nicht um den rechtlichen Status und den Schutz und Erhalt als Baudenkmal. Es geht um den gesamten Nutzwert, der ein Unternehmen mit einem historischen Bau am Markt realisieren kann. Dem gegenüber ist der Status als Denkmal Fluch und Segen zugleich. Der Denkmalschutz kann bei der Kommunikation des Produkts helfen und auch als Qualitätsmerkmal genutzt werden.

Immobilienmarketing wird heute oft wie folgt zusammengefasst: «Das Immobilienmarketing der neuen Prägung als ganzheitliche Funktion aller marktgerichteten Aktivitäten verstehen, die zur Entwicklung und zum Absatz von Immobilien oder immobilienpezifischen Dienstleistungen dienen, die sich dabei an den Interessen der privaten oder gewerblichen Kunden ausrichten und an deren Zufriedenheit zu messen hat» (Tunder, 2017, S. 995). Für die Positionierung eines Objekts werden mittels Marktforschung auf der Basis der Lage die konkreten Kundenbedürfnisse eruiert und das Produkt darauf ausgerichtet (Tunder, 2017, S. 1000 – 1004). Im Marktsegment der historischen Häuser müsste dieses Prinzip umgekehrt werden. Das Immobilienmarketing der historischen Häuser kennt die Nutzerbedürfnisse und sucht die dazu passenden, entwicklungsfähigen Immobilien. Dies entspricht auch dem allgemeinen Trend, wonach vermehrt das Wohnerlebnis, das «Idylle mit Autobahnanschluss» im Zentrum des Wohn-Entscheids steht (Löpfe, 2005, S. 83). Dieser Trend dürfte sich mit der Zunahme der Mobilität, dem Home-Office sowie den allgemein flexibleren Arbeitszeiten weiter verstärken. Der zusätzliche Nutzen der historischen Häuser bildet sich durch die Erlebbarkeit dieser Geschichte. Neben der auch sonst üblichen Qualität, der Lage und der Erreichbarkeit der Wohnung.

Die Beurteilung der Qualität des Bestandes kann, wie weiter oben ausgeführt, aus baulicher oder ökologischer Perspektive erfolgen. Ein historisches Haus muss darüber hinaus Vergangenheit für den Bewohner erlebbar machen. Doch im Unterschied zu einem Denkmal steht eine als historisch positioniertes Haus nicht für sich selbst. Sie kombiniert den Nutzen der erlebbaren Geschichte mit dem Wohnnutzen. Dieser Unterschied scheint zentral und vergleichbar mit dem Tourismus, der sehr stark vom Reisen an historische Stätten lebt: «Wenn Vergangenheit touristisch genutzt werden soll, muss sie erstens sichtbar sein, original, aus sich selbst heraus (oder wenigstens so aussehen). Und zweitens muss sie aktuell nutzbar sein, also aufdatiert für die Bedürfnisse der Besucher» (Groebner, 2018, S.81). Es ist dieses Aufdatieren der Nutzung unter Beibehalt des Originalen, das den zusätzlichen Nutzen schafft und einen Unterschied zwischen «alt und günstig» und «historisch und hochwertig» macht. Für den Tourismus hält Gröbener weiter fest: «Die besuchte Vergangenheit muss ausreichend Kontrast zum eigenen Alltag bieten, aber problemlos praktisch genutzt, besichtigt und fotografiert werden können» (S. 172). Diese praktische Nutzung erfährt in Bezug auf historische Wohnliegenschaften eine höhere Bedeutung als die Nutzung von historischen Gebäuden zu Ferienzwecken. Ferien im Baudenkmal passt für die Ferien. Die Spezialisierung fokussiert auf den Wert der Nutzung sowie den Wert des historischen Wohnens für ein klar umrissenes Nutzersegment mit der entsprechenden Zahlungsbereitschaft für den Alltag. Das setzt den Kontrast durch die historische Substanz auf die gleiche Stufe wie den praktischen Nutzen. Wobei Kontrast durchaus auch als Verzicht, z.B. auf den Einbau einer grossen modernen Küche, zu verstehen ist. Die Qualität des Produktedesigns besteht darin, welche baulichen Elemente in einem historischen Haus beibehalten werden und welche nicht; wo eine Erneuerung nötig ist, und wie diese realisiert wird. Werden beispielsweise die heute als Standard geltende Zahl und Grösse der Nasszellen in eine historische Substanz hinein gebaut oder bewusst darauf verzichtet – und dafür auch in Kauf genommen, dass dies bei den Liegenschaftsbewertungen insbesondere auch bei hedonischen Modellen entsprechend abgebildet werden kann. Die Spezifikation der historischen Marktleistung hängt massgeblich damit zusammen, wie gut man die entsprechende Zielgruppe und deren Zahlungsbereitschaft kennt. Denn die Positionierung eines Ersatzneubaus ist in Bezug auf die Planung, Renditeberechnung und Realisierung immer einfacher. Aber ob damit auch eine höhere Zahlungsbereitschaft abgeschöpft wird, scheint fraglich.

#### 4. Empirische Betrachtungen – vergleichende Fallbeispiele

Für die empirische Betrachtung wurden Fallbeispiele ausgewählt, bei denen es um historische Haus im oben definierten Sinne (also um Mehrfamilienhäuser (Anlageobjekte, Mietwohnungen oder Eigentumswohnungen), die vor 1945 erbaut wurden, und bei denen ein substantieller Teil der Bausubstanz erhalten wurde) sowie die jeweils zentralen beteiligten Akteure geht. Alle Fallbeispiele umfassen mindestens 20 Wohnungen und weisen einen Anlagewert bzw. eine Bilanzsumme von mindestens 10 Millionen Franken auf. Geographisch liegen alle Fallbeispiele in der Schweiz, vorwiegend in der Deutschschweiz. Die systematische Auswahl der Einheiten erfolgte im vorliegenden Fall entlang der beiden Dimensionen «Akteurtyp» und «Zugang zur Immobilie» (vgl. Abbildung nebenan).

<b>Akteurtyp</b>	Investor, Anleger	SKKG  EcoRenova AG	Privates Immobilien Portfolio
	Architekt, Projektentwickler	Narva Group	Schloss Salis Zizers AG
		Zufällig	Gezielt

**Zugang der Immobilie**

Abbildung 12: Dimensionen der Spezialisierung

Bei den Akteuren lassen sich zwei Hauptmotive für den Umgang mit historischen Häusern ausmachen: Sie sind entweder Investor bzw. Anleger (und damit am Investitionscharakter von Immobilien interessiert) oder Architekten oder Projektentwickler (und damit am Prozesse der Aufwertung interessiert). Der Fall von EcoRenova AG wird zeigen, dass auch Mischformen möglich sind, und dass sich die Motive im Laufe der Zeit verschieben können. Beim Zugang zur Immobilie geht es darum, ob ein Akteur mehr oder weniger zufällig an eine solche Immobilie gelangt ist (zufällig am Markt gefunden oder weil sie schon im eigenen Portfolio war) oder sie aktiv gesucht hat um sie zu entwickeln (wie im Fall von Schloss Salis Zizers AG).

Die ausgewählten Fälle decken ein breites Spektrum der historischen Häuser im Sinne der vorliegenden Arbeit ab. Darüber hinaus können mit den ausgewählten Fallbeispielen auch noch weitere inhaltliche Aspekte abgedeckt werden: Mit dem Schloss Salis steht ein Projektentwickler für Wohneigentum im Zentrum, der stark Rücksicht bzw. Bezug auf die historische Substanz nimmt und diese aktiv in der Positionierung und Vermarktung einsetzt. Die Narva Group fokussiert bei der Projektentwicklung auf Anlageobjekte bzw. Mietliegenschaften. Die Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte zeigt, wie eine Transformation von „alt und günstig“ zu „historisch und hochwertig“ erfolgen kann, und die Spezialisierung für einen Teil eines bestehenden Portfolios zu einer erfolgreichen Strategie werden kann.

Bei der Betrachtung der Rahmenbedingungen hat sich im Theorieteil gezeigt, dass eine Spezialisierung vom Markt auch stark durch die Veränderung der Rahmenbedingungen getrieben sein kann, zum Beispiel wenn sich ökologische und gesetzliche Rahmenbedingung ändern. Hierzu wird mit EcoRenova AG eine Firma betrachtet, die durch eine starke Spezialisierung auf die Klimaschutzziele, also aus ökologischen Gründen, inhaltlich sehr nahe bei einer „historischen Spezialisierung“ operiert. Dieses Fallbeispiel ist auch deshalb spannend, weil es den CO<sub>2</sub>-Absenkpfad hin zu Netto-Null und damit das Erfüllen der Pariser Klimaziele zum Teil vorwegnimmt, und damit eine Entwicklung für die Zukunft aufzeigt, welche durch die zu erwartende nationale und internationale Regulierung ein durchaus plausibles Szenario darstellt. Der Ertrag einer Liegenschaft wird mit der Nutzung realisiert. Deshalb scheint die Bewirtschaftung von historischen Häusern ebenso von grosser Bedeutung. Mit dem Fallbeispiel eines privaten Immobilien-Portfolios wird dieser Aspekt vertieft.

Die Beurteilung der Fallbeispiele erfolgt entlang folgender Kriterien: A): Alter der Liegenschaft und Eingriffstiefe (Bausubstanz, Grad der Beibehaltung des historischen Charakters). B) Spezialisierung: Diese muss in Bezug auf historische Häuser erkennbar sein. Die Spezialisierung kann sich in der Strategie oder der Organisation der Eigentümerschaft, der Zahl der Objekte/Projekte oder in der Anwendung von spezialisiertem Know-how ausdrücken. C) Beispielhaftigkeit: Das Fallbeispiel zeigt die Attraktivität der Spezialisierung für die Zukunft in Bezug auf die sich verändernden Rahmenbedingungen sowie der Unternehmensstrategie mit Hinblick auf die strategische Spezialisierung und die Positionierung der Liegenschaften am Markt.

#### **4.1 Schloss Salis Zizers AG**

Das Schloss Salis Zizers wurde 1670-1688 erbaut und weist eine wechselvolle Geschichte auf (Oswald, 2020, S. 1, 6-7). Gebaut wurde das Schloss von Johan Rudolf von Salis und seiner Frau. Heute stehen der Hauptbau des Schlosses sowie die Parkanlage unter Schutz von Bund, Kanton und Gemeinde Zizers (Hunger, 2020, S. 16). Die umliegenden Häuser und Anbauten sind bei der Gemeinde als Schutzobjekte eingetragen. 2019 haben vier Investoren die Schloss Salis Zizers AG gegründet und das Schloss erworben (vgl. Handelsregisterauszug Schloss Salis Zizers AG). Die Investorengruppe, bestehend aus David Trümpler, Michael Zindel, Jon Ritter und Gaudenz Domenig, verfügt über ein breit gefächertes Immobilien-Knowhow, welches gut zur Produktentwicklung, Vermarktung und Realisierung von historischen Bauten passt (Hunger, 2020, S. 17). So ist die Mehrheit der Investoren auch im Projekt Uptown Mels engagiert und daran beteiligt. David

Trümpler hat Erfahrung aus der Umnutzung der Baumwollspinnerei Uster AG, die heute als Wohnsiedlung «Im Lot» bekannt ist. Michael Zindel stammt aus dem Baugeschäft Zindel AG in Chur, und Jon Ritter ist Mitinhaber des Architekturbüros Ritter Schumacher in Chur, welches mit dem ehemaligen Gefängnis Sennhof in Chur ein weiteres historisches Wohngebäude erneuert (vgl. Ritter Schuhmacher, ohne Datum b). Obwohl die Firma erst vor kurzem gegründet wurde, verfügt das Eigentümer-Team über eine langjährige und mehrere historische Häuser umspannende, spezialisierte Erfahrung. Dies zeigt sich auch am raschen Projektverlauf: Nach dem Erwerb des Schloss Salis Zizers, der Planung und Realisierung der Erneuerung ist ein Bezug der Wohnungen und Häuser für Ende 2023 vorgesehen (Schloss Salis Zizers AG, 2022a). Das Projekt sieht vor, dass der Haupttrakt des Schlosses sowie die Nebengebäude rund um das Schloss renoviert, erneuert und in Stockwerkseigentumswohnungen als Wohneigentum unter der Marke «Schloss Zizers» verkauft wird (Schloss Salis Zizers AG, 2022b). Als Projektsumme wird ein Betrag von 21'661'000.- Franken angegeben (vgl. Ritter Schuhmacher, ohne Datum a). Die Wohnungen werden fokussiert und mit spezifischen Eigenschaften, die über das reine Alter der Liegenschaft hinaus gehen, am Markt positioniert. Dabei wird der Bungert in einem separaten Projekt unter der Marke «Schloss Bungert» mit einem eigenen Zeitplan umgesetzt. Bei den angebotenen Einheiten im Schloss fallen die grossen Flächen der Wohneinheiten wie auch die Preise pro Fläche auf (Schloss Salis Zizers AG, 2023a). Die kleinste Wohneinheit ist eine 2.5 Zimmer-Wohnung mit 113 Quadratmetern Fläche. Zwei 7.5 Zimmer-Wohnungen sind über 400 Quadratmeter gross. Der Quadratmeter kotet über 10'000.- Franken. Zum Vergleich dazu werden im Schloss Bungert Wohnungen und Häuser zwischen 57.5 und 164.5 Quadratmeter für 6'700 und 9'500.- Franken pro Quadratmeter im Baurecht angeboten (Schloss Salis Zizers AG, 2023b und 2023c). Bei der Produktentwicklung wurde entschieden, die Wohneinheiten im Schloss Zizers grossflächig und teuer zu erstellen. Dies hat zur Folge, dass die Wohnungen nicht nur in Bezug auf die Quadratmeterpreise, sondern auch in Bezug auf die Wohnungsverkaufspreise hoch positioniert sind.<sup>5</sup> Per Juni 2023 wurden 18 von 26

---

<sup>5</sup> Ein weiteres Beispiel für eine sehr klare und fokussierte Spezialisierung ist die Firma Carschenna AG. Die Firma verfügt über einen minimalen Marktauftritt mit einer Landingpage, auf der eine E-Mail-Adresse angegeben wird. Als Domiziladresse fungiert die Firma Holzrausch (vgl. Handelsregister Kanton Graubünden Carschenna AG). In unregelmässigen Abständen wird über aktuelle Kauf- und Mietobjekte informiert. So beispielsweise ein jahrhundertaltes „Säumerhaus Brün“, ein „herrschaftliches Haus in Avers“ oder ein „Valserhaus Safiental“ (vgl. Carschenna AG 2020 a, b sowie Carschenna AG 2021). Im Unterschied zur Schloss Salis Zizers AG werden Häuser statt Wohnungen angeboten. Die Häuser weisen grösstenteils einen einfachen, sehr ursprünglichen Ausbaustandard aus – teilweise ohne Anschluss an das Strom- und Wassernetz. Zudem sind sie meist sehr entlegen und nur mit individuellen Verkehrsmitteln erreichbar. Trotz oder vielleicht wegen des tiefen Ausbaustandards und der abgeschiedenen Lage werden die Häuser zu sehr hohen Verkaufspreisen als Ferienhäuser angeboten.

Einheiten als verkauft oder reserviert angegeben. Interessant scheint auch die Lage des Projekts: Sie ist weder zentral noch ausserordentlich gut erschlossen. Das Grundstück ist nach Nordwesten geneigt und bietet eine Sicht Richtung Alp Salaz, aber auch zur Autobahn und Eisenbahnstrecke Chur-Zürich – was keiner besten Lage entspricht. Nach Erwerb 2019 ist in weniger als fünf Jahren per Ende 2023 das Projekt Schloss Zizers mutmasslich realisiert und rund 70% der Einheiten sind verkauft oder reserviert. Der Entwicklungsprozess, der neben den üblichen für den Bau nötigen Amtsstellen auch in enger Abstimmung mit den Denkmalbehörden des Kantons Graubünden erfolgt (Hunger, 2020, S. 16) scheint ebenfalls reibungslos zu verlaufen. Nicht beurteilt werden kann, ob das Schloss Salis Zizers einen Gewinn abwirft oder Teil einer Mischrechnung über das ganze Areal darstellt. Unbekannt sind auch der Preis sowie die weiteren Konditionen in Zusammenhang mit dem Erwerb des Schlosses und der Gesamtanlage. Damit lässt sich nicht abschätzen, inwieweit der Denkmalschutz für das Schloss und den Park die Ertragsrechnung beeinflusst hat.

Gewonnene Erkenntnisse: Das Schloss Salis Zizers zeigt, wie eine historische Haus mit dieser Positionierung am Markt platziert wird. Die Verkaufspreise wie auch die Vermarktungsfortschritte zeigen einen deutlichen Erfolg am Markt und das Abschöpfen einer zusätzlichen Zahlungsbereitschaft weit über den üblichen Wohnnutzen hinaus. Die Eigentümer der Schloss Salis Zizers AG verfügen über eine Spezialisierung, die sie teilweise zusammen, aber auch allein mit ihren eigenen Netzwerken bereits realisieren konnten oder am derzeit am Realisieren sind. Die kurze Projektdauer deutet darüber hinaus darauf hin, dass es mit den Behörden wenig Probleme gab. Die historische Substanz bildet damit genau diese zusätzliche Ressource, die auch für die Positionierung am Markt genutzt wurde. Die Wohnungen im Schloss Salis Zizers sind in Bezug auf die Fläche sowie den Preis pro Fläche klar im Luxussegment angesiedelt. Sie zeigen die vorhandene Zahlungsbereitschaft, aber auch die Attraktivität des Marktsegments.

## **4.2 Narva Group**

Die Firma Narva Baumanagement GmbH tritt auf dem Markt mit dem Namen Narva Group auf. Die Narva Baumanagement GmbH wurde am 16.5.2007 gegründet und ist heute im Besitz der Lodur Holding AG (vgl. Handelsregisterauszug Narva Baumanagement GmbH). Die Firma positioniert sich wie folgt: «Wir kombinieren fundiertes Fachwissen und langjährige Erfahrung auf dem Gebiet der Renovierung und des Umbaus. Von der Finanzierung über die Planung bis zum Abschluss der Sanierungsprojekte können wir alles unter einem Dach abwickeln» (Narva

Baumanagement GmbH b, ohne Datum). Die 16 auf der Homepage aufgeführten Objekte sind überwiegend Mehrfamilienhäuser ohne oder mit einem sehr kleinen Gewerbeanteil (vgl. Narva Baumanagement GmbH b, ohne Datum sowie Anhang 6: Projektübersicht Narva Group). Die Immobilien werden vorwiegend als Mehrfamilienhäuser und Anlageobjekte entwickelt. Bei lediglich einem Objekt, dem Projekt Stein, ist der Verkauf von STWE bekannt (Homegate, ohne Datum). Aufgrund der Recherche ist nicht klar, ob die Objekte verkauft und/oder teilweise im eigenen Portfolio gehalten werden. In einem Artikel im St. Galler Tagblatt ist erwähnt, dass die Gruppe aus elf Gesellschaften besteht (Knoepfel, 2018). Die Organisation als Gruppe mit mehreren Firmen kann sowohl steuerliche wie auch anlagentechnische Gründe haben – was aber klar auf eine bewusst festgesetzte Strategie hindeutet und damit Teil einer Spezialisierung der eigenen Wertschöpfungskette ist. Einzelne Objekte (Narva Baumanagement GmbH c - g, ohne Datum) werden aber am Markt angeboten. Bei den aufgeführten Projekten wird teilweise ein Denkmalschutz angegeben. Andere Objekte wiederum könnten abgerissen werden (Kalt, 2018). Bei einigen Projekten gibt es eine zonenkonforme Nutzungsänderung von Hotel oder Restaurant hin zu einem Mehrfamilienhaus. Die Erneuerungen nehmen in einem unterschiedlichen Mass einen Bezug auf die historische Bausubstanz. In der Projektentwicklung der Liegenschaften wird unterschiedlich tief in die Bausubstanz eingegriffen. Doch einzig beim Projekt Herisau 1 wird ein Ersatzneubau mit gleicher äusserer Erscheinung realisiert. Auch die historische Positionierung am Markt wird nicht bei allen Objekten gleich konsequent angewandt und es ist auch nicht klar, wie weit die Positionierung als historisches Haus in die Produktgestaltung und in die Vermietung Eingang findet. Bei den unterschiedlichen Objekten zeigt sich ein fließender Umgang zwischen Baudenkmal, Inventar und historischer Bau im Projektportfolio. Es ist zu vermuten, dass sich die Spezialisierung am Objekt orientiert, wobei sich der Innenausbau sehr stark am aktuellen Ausbaustandart orientiert. So werden neue Küchen und Nasszellen eher entlang der gewohnten Norm angeboten, statt bestehende Bauelemente hervorzuheben. Auch bezüglich des Marktauftritts wird die Positionierung und Spezialisierung aufgenommen. Auf der Homepage ist angegeben, dass die Firma über ein breites Netzwerk an Handwerkern und Spezialisten verfügt (Narva Baumanagement GmbH b, ohne Datum). Die Firma tritt zudem als Vermarkter auf. Die Wirtschaftlichkeit kann aufgrund der fehlenden Anschaffungspreise und Baukosten nicht beurteilt werden. In den Verkaufsdossiers (Narva Baumanagement GmbH c - f, ohne Datum) werden die Liegenschaften zu Preisen von CHF 2.4 Mio. bis CHF 6.2 Mio. und einer Bruttorendite von zwischen 3.48% und 4.36% angeboten.

Gewonnene Erkenntnisse: Die Liegenschaften entsprechen den Kriterien von «historisch und hochwertig» sowie dem Erhalt eines grossen Teils der Bausubstanz. Im Unterschied zum Schloss Salis Zizers werden die Wohnungen nicht als Eigentumswohnungen, sondern als Mietwohnungen realisiert. Die ausgeschriebenen Verkaufspreise entsprechen in etwa den Markttrenditen, womit, wie vermutet, im Anlagebereich kein Premium für «historisches Wohnen» bezahlt wird. Hier muss sich der Preis über den Ertrag rechtfertigen. Die Narva Gruppe positioniert sich klar auf die Entwicklung historischer Häuser. In Bezug auf Volumen und die Anzahl der Objekte ist eine klare Spezialisierung erkennbar, was die grosse Wertschöpfungstiefe zusätzlich bestätigt. Es lässt sich eine klare Spezialisierung auf diese Marktnische im Sinne einer strategischen Positionierung feststellen. Interessant ist auch der fließende Übergang von Denkmalschutz-Objekten bis hin zu Ersatzneubauten. Die Anwendung bzw. Umsetzung erfolgt objektspezifisch. Zudem erfolgt die Spezialisierung im Bereich der Anlageliegenschaften. Hier stellt sich die Frage, inwieweit eine zusätzliche Optimierung der Mieten entlang dieser historischen Positionierung noch möglich wäre. Zudem reagieren viele Projekte mit einer aktiven neuen Positionierung auf ein verändertes Umfeld, was sich oft in Form einer zonenkonformen Umnutzung zeigt.

#### **4.3 Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte**

Die Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (folgend SKKG) ist eine Stiftung mit Sitz in Winterthur. Sie wurde 1980 durch Bruno Stefanini gegründet und pflegt die abendländische, insbesondere die schweizerische Kunst, Kultur und Geschichte (vgl. Handelsregisterauszug SKKG). Die Stiftung besitzt als Vermögensanlage ein eigenes Immobilien-Portfolio, welches von ihrer Tochtergesellschaft, der Terresta Immobilien und Verwaltungs AG, bewirtschaftet wird. Die Terresta besitzt neben der klassischen Immobilienbewirtschaftung auch eine Hauswartung und wickelt Erneuerungen über den regulären Unterhalt hinaus ab. Die SKKG weist damit eine grosse Wertschöpfungstiefe aus. Nach dem Tod von Bruno Stefanini wurden auch die von ihm privat gehaltenen Liegenschaften in die SKKG überführt (vgl. Terresta Immobilien und Verwaltungs AG). Das Portfolio umfasst 382 Immobilien mit 276 Bestandesliegenschaften, darunter vier Schlösser, ein Hochhaus, verschiedene Altstadtliegenschaften sowie Ländereien, Landwirtschaftsbetriebe und unbebaute Grundstücke. Die Liegenschaften werden zu günstigen Mietzinsen angeboten, sind aber oft mangelnd unterhalten und mussten in einzelnen Fällen aus Risikogründen durch die Stadt Winterthur zwangssaniert werden (Bächinger, 2022). Die Terresta plant in den kommenden Jahren Investitionen im Umfang von einer Milliarde Franken in das Portfolio der SKKG (Hirse Korn, 2021b). Dabei werden



500 Millionen Franken in die Bebauung unbebauter Grundstücke und 500 Millionen Franken in die Erneuerung des Bestandes investiert. In den vergangenen Jahren gab es verschiedene Veränderungen im Stiftungsrat der SKKG und dem Verwaltungsrat der Terresta Immobilien- und Verwaltungs AG (vgl. Handelsregisterauszug SKKG, 2023 sowie Handelsregisterauszug Terresta Immobilien- und Verwaltungs AG, 2023). Mit dem ehemaligen Stadtbaumeister von Winterthur und dem ehemaligen CEO von Wincasa wurde das Immobilienknowhow stark verbreitert. Die Erneuerung der Liegenschaften in der Altstadt von Winterthur zeigt, dass eine Entwicklung mit einem bewussten Umgang in Bezug auf die historische Substanz gewählt wird (Hirse Korn, 2021a). Für andere Objekte wiederum ist die Weiterführung der Nutzung geplant oder es besteht die Möglichkeit von Nutzungsänderungen und Ersatzneubauten. Die verschiedenen Aktivitäten der SKKG deuten auf einen Wechsel in der Unterhalts- und Erneuerungsstrategie des Portfolios. Anzumerken ist, dass der Stiftungszweck den Erhalt der schweizerischen Kunst-, Kultur- und Geschichtswerte umfasst. Grundsätzlich kann bei einer Stiftung davon ausgegangen werden, dass das oberste Ziel die Zweckerfüllung darstellt und die damit verbundene Wertekongruenz (von Schnurbein, 2017, S. 148f.) in und mit der Tätigkeit. Das oberste Ziel ist nicht die Rentabilität, sondern die Wirtschaftlichkeit und ein optimales Verhältnis von Einsatz und Ergebnis. Der Stiftungsrat ist folglich im Bereich des Anlagevermögens nicht frei, sondern gefordert, mit dem Anlagevermögen einen Ertrag für die Erfüllung des Stiftungszwecks zu erwirtschaften. Die Spezialisierung auf historische Häuser stellt eine Symbiose dar: durch die Spezialisierung «historisches Haus» erfüllt sie im Bereich der Baukultur den Stiftungszweck und erwirtschaftet gleichzeitig eine Rendite für die eigene Sammlung, den Erhalt der Kunstwerke und Schlösser sowie für Förderprojekte, die im Rahmen des Stiftungszwecks unterstützt werden. Eine Wertekongruenz der Spezialisierung in der Anlagepolitik mit dem Zweck der Stiftung.

Gewonnene Erkenntnisse: Die SKKG besitzt verschiedene Liegenschaften, welche vor 1945 erstellt wurden, und die in einem sehr ursprünglichen Zustand erhalten sind. Einige dieser Liegenschaften sind im Bereich «alt und günstig» positioniert. Bei anderen Liegenschaften und auch durch die eingeleiteten Massnahmen, zeigt sich eine Neupositionierung Richtung «historisch und hochwertig». Vor allem bei den Liegenschaften in der Altstadt von Winterthur zeigt sich ein bewusster Umgang und eine aktive Nutzung der Bausubstanz für die Positionierung der Liegenschaften. Diese neue Positionierungsstrategie wird nicht auf das gesamte Immobilien-Portfolio angewandt, sondern stellt eine Spezialisierungsstrategie für einen Teil des Portfolios dar. Das heisst,

die Wahl der Liegenschaft und die darauf abgestimmte Strategie wird an die Lage und Situation angepasst. Die Positionierung als «historisch und hochwertig» stellt damit neben anderen eine zusätzliche Entwicklungsmöglichkeit dar. Ob sich dies auch in der Rendite des Portfolios niederschlägt, kann aufgrund der vorhandenen Unterlagen nicht beurteilt werden.

#### **4.4 EcoRenova AG**

EcoRenova AG ist eine Investorin, Entwicklerin und Verwalterin für nachhaltiges Bauen.<sup>6</sup> Die Firma wurde 2002 gegründet. Sie kauft sanierungsbedürftige Liegenschaften und modernisiert diese nach nachhaltigen Grundsätzen (vgl. Handelsregisterauszug EcoRenova AG). Das eigene Liegenschaften-Portfolio muss gemäss dem Gesellschaftszweck mindestens die Anforderungen der 2000-Watt-Gesellschaft erfüllen und bei der Sanierung von Liegenschaften müssen neue Ideen und Erkenntnisse einbezogen werden. Seit ihrer Gründung ist die EcoRenova AG von einer Bilanzsumme von 1 Mio. Franken im 2002 (EcoRenova AG, 2013, S. 20) auf knapp 29 Mio. Franken im Jahr 2022 gewachsen und verfügt heute über ein eigenes Portfolio von insgesamt sieben Liegenschaften in vier Kantonen (EcoRenova AG, 2023, S. 30, 32). Fünf der sieben Liegenschaften werden ausschliesslich zu Wohnzwecken genutzt. Zwei Liegenschaften weisen einen kleinen Anteil Gewerbefläche aus. Zwei der sieben Liegenschaften wurde vor 1900 erstellt, je drei Liegenschaften in den 20er Jahren und nach 1945. Zu Beginn wurden die Wohnungen aus zwei Projekten als STWE verkauft. Heute bleiben sie als Anlageobjekt im Eigentum der Firma (vgl. dazu Eco Renova, 2023, S. 20 - 28). Bei der Erneuerung steht neben der Erhöhung des Wohnkomforts die messbare Senkung des Energieverbrauchs im Vordergrund. Dabei bleibt ein grosser Teil der bestehenden Bausubstanz erhalten. Bei den Objekten Seebahnstrasse 143 und Magnusstrasse 23 in Zürich blieben die äussere Erscheinung hin zum öffentlichen Raum noch weitgehend intakt. Bei Projekten an der Alleestrasse 44 in Romanshorn sowie der Hofwiesenstrasse unterscheidet sich die äussere Erscheinung aufgrund der Photovoltaik-Fassade stark. Zusammen mit der Sanierung wurde bei einigen Projekten eine leichte Erhöhung der Nutzfläche realisiert. Einzig an der Alleestrasse 44 in Romanshorn war der Volumenzuwachs mit 44% deutlich höher. Dafür wurde hier mit dem Bau einer Photovoltaikfassade eine Neuentwicklung realisiert. In Bezug auf den Energieverbrauch konnte bei allen Renovationen der Energieverbrauch stark gesenkt und konsequent auf den Einsatz von erneuerbaren Energien geachtet werden. Nach der Sanierung produzieren

---

<sup>6</sup> Der Verfasser dieser Arbeit ist seit 2016 im Verwaltungsrat der EcoRenova AG.

einzelne Häusern mehr Energie als sie verbrauchen. Für die Projekte wurde EcoRenova mit verschiedenen regionalen, nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet. Die Spezialisierung wird gegenüber den Nutzern nicht konsequent ausgewiesen und zurückhaltend in der Positionierung gegenüber den Mietern kommuniziert. Die Mieter profitieren indirekt über tiefere Energie- und damit Heiz- und Nebenkosten von der Spezialisierung. Dabei sind die Leerstände in der Zeit der hohen und sehr volatilen Energiepreise von 4.6% im Jahr 2020 auf 1.1% im Jahr 2022 gesunken, wobei die Daten keine klare Beurteilung zulassen. EcoRenova AG weist einen für die Branche üblichen Gewinn bzw. Dividende aus (EcoRenova, 2023, S. 31 und 35). Sie tritt als Investorin, Projektentwicklerin und Bewirtschafterin auf. Die Spezialisierung ist Teil der Unternehmensstrategie und wird gegenüber dem Aktionariat auch mit Kennzahlen dargestellt. So gibt die Firma neben Gewinn und Dividende auch eine CO<sub>2</sub>-Bilanz sowie eine persönlich anrechenbare jährliche CO<sub>2</sub>-Einsparung pro Aktie und Anteilschein bekannt (vgl. EcoRenova, 2023, S. 28).

Gewonnene Erkenntnisse: Die EcoRenova AG erhält einen grossen Teil der Bausubstanz, allerdings nicht für die aktive Positionierung als historisches Haus. Der Erhalt der historischen Bausubstanz ist ein Nebenprodukt der Fokussierung auf Renovationsprojekte unter dem Aspekt des Klimaschutzes. Vielmehr behindern die denkmalpflegerischen Auflagen die Massnahmen zur Energiesenkung (EcoRenova, 2023, S. 25). Die Spezialisierung zielt auf die Reduktion des Energieverbrauchs und erhält indirekt auch einen grossen Teil der vorhandenen Bausubstanz. In Bezug auf die Attraktivität des Marktes für die Zukunft zeigt das Beispiel eine erstaunliche Konvergenz zwischen der Reduktion des Energieverbrauchs und dem haushälterischen Umgang mit dem vorhandenen Baubestand.

#### **4.5 Privates Immobilien-Portfolio**

Das privat gehaltene Immobilien-Portfolio Hugli umfasst vier historische Häuser in der Region Winterthur. Die historische Substanz der vier Liegenschaften ist unterschiedlich gut erhalten. Dazu gehören ein denkmalgeschütztes Objekt in der Altstadt sowie ein Mehrfamilienhaus an einer exponierten Verkehrslage, fünf Minuten vom Stadtzentrum entfernt. Beide Liegenschaft wurde umfassend erneuert. Zwei weitere Objekte haben bäuerlichen Ursprung und liegen in einer Landgemeinde in der Region von Winterthur, wovon eines lediglich eine Wohneinheit umfasst. In ländlich geprägten Dörfern machen diese Gebäude den überwiegenden Bestand an alten Bauten aus. In Bezug auf diese Arbeit ist festzuhalten, dass durch den Bau von Wohnungen im Gewerbetil eines Bauernhauses

eine Umnutzung stattfindet. Die Häuser befinden sich in der Kernzone. Die Nutzung ist somit zonenkonform und stellt keinen zusätzlichen Planungsgewinn dar. Die Durchmischung zwischen Altstadt, Vorstadt aus der Gründerzeit und bäuerlichen Liegenschaften stellt einen Querschnitt durch den Liegenschaftenbestand dar. Auch hier sind je nach Objekt unterschiedliche Herangehensweisen erkennbar. Der starke Unterschied bei den historischen Häusern sowie die Ergänzung durch ein neueres Objekt, die alle durch die gleiche Person bewirtschaftet werden, ist in Bezug auf Fragen und Aspekte der Bewirtschaftung spannend. Neben der klar erkennbaren Spezialisierung erfüllt das Portfolio auch die Kriterien in Bezug auf das Anlagevolumen. Für die Untersuchung dieses Portfolios wurde (nach Zustimmung der Eigentümerschaft) ein Interview mit der zuständigen Liegenschaftsbewirtschafterin<sup>7</sup> geführt. Die Bewirtschaftung des Portfolios zeigt, wie historische Häuser am Mietermarkt funktionieren. Es lässt erkennen, dass in der konsequent umgesetzten Spezialisierung und der damit verbundenen Positionierung ein zusätzliches Potential besteht. Zum einen ist das Erwartungsmanagement in Bezug auf die Eigenschaften der Wohnung zentral. Wenn die Mieter wissen, dass sie eine zusätzliche historische Qualität haben, erhöht dies in der richtigen Zielgruppe den Nutzen. Und wenn dabei gleichzeitig die Erwartungshaltung in Bezug auf Ringhörigkeit, Raumeinteilung, kleine Küchen und Nasszellen geklärt wird, weil die Gründe dafür bekannt und nachvollziehbar sind, schafft das einen weiteren Nutzen, der sich zum Beispiel in weniger Mieterreklamationen, einer geringeren Fluktuation und möglicherweise tieferen Mieterschäden durch den sorgfältigeren Umgang zeigt. Auf der anderen Seite wenden sich Mieter, die darin keinen Mehrwert sehen, auch ab. Dies stellt ein Problem dar, wenn dadurch ein Leerstand entsteht. Die Strategie und die Spezialisierung wirken über verschiedene Disziplinen (Markt, Architektur, Recht, Bewirtschaftung, Controlling). Dieses höhere unternehmerische Risiko müsste sich auch in einer höheren Rendite zeigen. Aufgrund des Interviews sind hierzu keine Schlussfolgerungen möglich. Der geringe Leerstand und die tiefe Fluktuation sind positive Indikatoren.

Gewonnene Erkenntnisse: Die vier historischen Häuser wurden alle unter der Beibehaltung eines grossen Teils der Bausubstanz qualitativ hochwertig erneuert und erweitert. Die privaten Eigentümer haben auch eine klare Strategie in Bezug auf den Umgang mit der historischen Substanz. In Bezug auf die zukünftige Attraktivität im

---

<sup>7</sup> Die Bewirtschafterin und der Verfasser arbeiten in der gleichen Firma in unterschiedlichen Abteilungen. Der Verfasser hatte, abgesehen von dieser Arbeit, keine Berührungspunkte zum beschriebenen Liegenschaften-Portfolio.

Anlagebereich ist ersichtlich, dass bei der Positionierung und Vermarktung noch ein zusätzliches Potential für die stärkere Positionierung und Vermittlung der Qualität besteht. Ein optimiertes Erwartungsmanagement kann helfen den Unterhalt zu reduzieren und durch die Senkung von Leerständen oder durch die Realisierung höherer Mietzinse den Ertrag zu steigern. Sei dies über ein Label oder die Geschichte des Hauses, die den Mietern erzählt wird.

## 5. Schlussfolgerungen

Diese Forschungsarbeit untersucht die immobilienökonomische Spezialisierung auf historische Häuser, die mehrheitlich zu Wohnzwecken genutzt werden, und deren historische Bausubstanz grösstenteils erhalten blieb. Die Untersuchung erfolgt aus der Perspektive des Marktes: ob, und unter welchen Rahmenbedingungen eine Spezialisierung und Differenzierung der Marktteilnehmer in das Segment der «historischen Häuser» in Zukunft erfolgreich scheint. Dazu wurden die wesentlichen Rahmenbedingungen sowie die strategischen Aspekte, wie Unternehmen darauf reagieren können, untersucht.

Die Beantwortung der Forschungsfrage wurde in vier Hypothesen aufgeteilt:

- I Der Erhalt und die Investition in historische Häuser funktioniert auch auf ökonomischer Basis.

Die Forschungsarbeit hat gezeigt, dass der Erhalt von historischen Häusern, gemäss der Definition in dieser Arbeit, schon heute auf ökonomischer Basis funktioniert. Die Fallbeispiele illustrieren, dass bei der Positionierung als «historisches Haus» eine grosse Bandbreite besteht. Diese reicht von «Nebenprodukt einer anderen Spezialisierung» im Fallbeispiel von EcoRenova AG bis zu einer bewusst darauf abgestimmten Positionierung im Fall von Schoss Salis Zizers AG. Kritisch anzumerken ist, dass im Fallbeispiel vom Schloss Zizers ein denkmalgeschütztes Objekt betrachtet wird. Ob ohne diesen Schutz ein Ersatzneubau auf dem Grundstück realisiert worden wäre, ist ebenso hypothetisch wie die Frage, ob ohne Denkmalschutz das Projekt gleich oder ähnlich realisiert worden wäre. In Bezug auf die Positionierung scheint wesentlich: Es wurden Wohnungen mit einer klaren historischen Positionierung realisiert, die in Bezug auf die Wohnungsgrösse wie auch die Quadratmeterpreise in einem Luxussegment positioniert sind und damit eine hohe Zahlungsbereitschaft abschöpfen. Auch im Anlagebereich ist der Erhalt erkennbar. Allerdings zeigt sich hier eine deutlich weniger starke Differenzierung bei der

Positionierung im Mietermarkt. Inwieweit dies vor allem in den städtischen Zentren und der dort vorhandenen angespannten Marktlage und den tiefen Leerständen zusammenhängt, kann aus dieser Arbeit heraus nicht beurteilt werden. Über die ganze Schweiz betrachtet sinken die Mietpreise mit zunehmendem Alter der Bauperiode bis zu einem gewissen Alter und steigen dann wieder leicht an. Hier wäre es weiterführend spannend, die genauen Ursachen dazu zu analysieren: Also ob dies mit der Fläche, der Lage oder den Qualitäten der Wohnungen zusammenhängt.

II Die Entwicklung historischer Objekte ist momentan stark durch rechtliche Aspekte sowie den Denkmalschutz geprägt, wodurch das wirtschaftliche Potential von den Unternehmen am Markt nicht ausgeschöpft wird.

Die Aufgabe des Denkmalschutzes ist es, wesentliche Zeitzeugen zu erhalten. Es ist nicht die Aufgabe des Denkmalschutzes, alle diese Zeitzeugen zu erhalten. Es reicht, wenn ein Zeitzeuge erhalten bleibt. Damit ist eine gewisse Willkür verbunden: Warum soll ein Objekt A erhalten bleiben, aber ein fast identisches zweites Objekt B nicht? In der Arbeit wurde besprochen, dass ein Denkmalschutz und bereits die Inventarisierung auf der Liste der schutzwürdigen Objekte die Komplexität erhöht und zu negativen Implikationen im Umgang mit der Erneuerung von Liegenschaften führt. Aus der Sicht des Marktes hat sich aber auch gezeigt, dass abgesehen vom Denkmalschutz keine strukturierten, etablierten Qualitätslabels bestehen. Eine Spezialisierung auf historische Häuser steht damit vor der Herausforderung, die hohe Qualität auch richtig und wahrnehmbar am Markt platzieren zu können. In einem Markt, der hohe Informations-Asymmetrien ausweist, kommt eine weitere hinzu. Wie kann ein Unternehmen eine hohe Qualität in Bezug auf Baukultur effizient und effektiv dem Konsumenten übermitteln und damit eine höhere Zahlungsbereitschaft abschöpfen? Das Schloss Zizers ist wegen seiner Gründer und Geschichte sehr bekannt. Hinzu kommen eine renommiertes Entwicklungsteam und der Denkmalschutz. Alles wichtige Aspekte für eine starke eigene Marke, die bei der Positionierung die nötige Glaubwürdigkeit schafft. Solche Erfolgsfaktoren sind nicht immer vorhanden.

Für viele weniger bekannte Objekte ist bei der Entwicklung der Denkmalschutz Fluch und Segen zu gleich. Denkmalschutz ist das einzige Qualitätssignal am Markt, das für die Nutzer wie auch Schätzer und Banken objektiv feststellbar und allgemein bekannt ist. Für eine bessere und grössere Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft für den historischen Nutzen bräuchte es ein im Markt bekanntes und etabliertes Gütesiegel oder Label. Das Label könnte sich nahe an den Kriterien des Denkmalschutzes orientieren und hätte den

Vorteil, dass im Vergleich zum effektiven, rechtlich festgesetzten Denkmalschutz ein grösserer unternehmerischer Handlungsspielraum erhalten bleibt. Zwar würde eine Zertifizierung auch eine Verpflichtung und eine Einschränkung im Bau sowie der Nutzung schaffen, doch die Einschränkung wäre rechtlich nicht vergleichbar mit der Festsetzung als Baudenkmal durch den Denkmalschutz. Und es hätte gleichzeitig den Vorteil, dass auch ein zweites oder drittes fast gleiches Objekt ein freiwilliges Label erringen kann. Also auch Objekte, für die sich der Denkmalschutz nicht interessiert. Hinzu kommt, dass ein solches Label eine einheitliche, über alle Kantone gleich gehandhabte Praxis sicherstellen kann. Ein Qualitätslabel wäre nicht nur für die Schätzung und Finanzierung hilfreich, sondern hätte auch gegenüber Behörden und privatrechtlichen Organisationen mit Einspracherechten eine positive Wirkung.

Die in dieser Arbeit gemachten Untersuchungen deuten darauf hin, dass die Zahlungsbereitschaft am Markt nicht vollständig abgeschöpft wird. Neben dem Denkmalschutz, der bei der Entwicklung von historischen Häuser Vor- und Nachteile aufweist, scheinen noch weitere strukturelle und institutionelle Aspekte die bessere Abschöpfung zu behindern.

III Je nach Lage und Situation der Liegenschaft braucht es unterschiedliche Herangehensweisen für den Umgang mit ihnen.

Verschiedene Aspekte führen schon heute dazu, dass bei Neubauten ähnlich scheinende Liegenschaften eben doch nicht die gleichen Rahmenbedingungen aufweisen. Die Baugesetzgebung mit ihrer föderalen Struktur sowie die daraus entstandene Kleinräumigkeit vieler Bauparzellen ist einer der wesentlichen Treiber. Bei historischen Liegenschaften kommen noch eine individuelle Entwicklung und Geschichte hinzu. Zwei heute identisch gebaute Häuser werden nach 100 Jahren kaum noch identisch aussehen. Der Unterhalt hat sich aufgrund anderer Nutzer und Eigentümer anders entwickelt. Es sind kleine Veränderungen, Erneuerungen und Ergänzungen, die über einen langen Zeitraum einen Unterschied machen und darüber entscheiden, ob historische Wohnqualitäten noch vorhanden sind oder nicht. Hinzu kommt, dass sich durch unterschiedliche Nutzer und Bewohner auch eine eigene Geschichte bildet. Der Umgang mit historischen Häusern muss nicht nur die Qualität der vorhandenen Bausubstanz, sondern auch die Erlebbarkeit und Aufdatierung der Nutzung und Geschichte mitberücksichtigen. Aufgrund der zusätzlichen Komplexität bedingt dies eine bewusst gewählte unternehmerische Spezialisierung auf spezifische Nutzerprofile und Nutzerbedürfnisse. Unter dieser Voraussetzung bietet das Konzept einer historischen

Häuser eine zusätzliche Entwicklungsperspektive für die Immobilie. Die Entwicklungsperspektive hängt aber stark am Vorhandensein einer geeigneten Bausubstanz und der Spezialisierung im Umgang damit ab.

IV Durch die Zunahme der Nachfrage (Flächenmarkt) ergibt sich eine Spezialisierung und damit eine steigende Attraktivität für solche historischen Investitionsobjekte.

Die Arbeit hat gezeigt, dass bereits heute eine Nachfrage für historische Häuser besteht. Verschiedene strukturelle wie auch institutionelle Eigenschaften wirken sich negativ auf die Bereitstellung der Angebote oder die spezifische Positionierung dieser Liegenschaften aus, mit Auswirkungen auf den Eigentums- wie auch Anlagemarkt. Mit einer allgemeinen Zunahme der Nachfrage am Wohnungsmarkt wird sich gemäss den besprochenen ökonomischen Immobilienmodellen nicht automatisch eine Spezialisierung auf historische Häuser am Markt ergeben. Die Modelle sind auf Flächen und Lagen ausgerichtet und decken den qualitativen Aspekt nur unzureichend ab. Demgegenüber dürfte sich bei einer Zunahme der spezifischen Nachfrage nach historischen Häusern am Markt eine Bereitstellung des passenden Angebots ergeben. Vieles deutet darauf hin, dass die Bereitstellung aufgrund der zusätzlichen Komplexität sowie der Herausforderung in der Positionierung und Vermittlung der historischen Qualität in Form einer Spezialisierung erfolgt. In der Schweiz wird aktuell ein vergleichsweise tiefer Anteil des Einkommens für Wohnen ausgegeben – es bestünde also noch Potential, diesen Anteil mit einem zusätzlichen Nutzen zu erhöhen. Es wäre spannend in einer weiteren Vertiefung die zusätzliche Zahlungsbereitschaft für historische Qualität genauer zu quantifizieren. Das veränderte Nutzerverhalten könnte eine weitere Quelle für die Nachfrage nach historischem Wohnen bieten. Wenn zum Beispiel die Bedeutung des Arbeitsweges aufgrund von Homeoffice oder einer Viertagewoche ab- und die Qualität des Wohnorts zunimmt.

Im Rahmen der Arbeit hat sich gezeigt, dass auch die allgemeinen Rahmenbedingungen zu einem bewussteren Umgang mit bestehenden Baumaterialien (als Ressource und bereits aufgewendete Energie verstanden) führen kann. Damit ergibt sich eine spannende Konvergenz zwischen historischer Spezialisierung und ökologischem Bauen im Einklang mit den Pariser Klimaschutzzielen. Treiber für eine Spezialisierung scheint damit nicht nur durch die Nachfrage induziert zu sein. Eine weitere, mutmasslich sogar viel stärkere Kraft ist die zu erwartende Zunahme im Bereich der Regulierung und die damit verbundene Nutzung der unternehmerischen Chancen. Immobilien-Investoren, die sich



schon heute auf die Erneuerung von Bestandesbauten unter Beibehalt eines grossen Anteils der Bausubstanz spezialisieren, und darüber hinaus mit der Positionierung als historische Häusern eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft abschöpfen, verschaffen sich einen unternehmerischen Wettbewerbsvorteil. Die Arbeit hat aber auch nahegelegt, dass es nebst einer guten Strategie und unternehmerischem Geschick auch strukturelle Massnahmen bräuchte. Zum Beispiel ein Label für historische Häuser, welches bei der Vermarktung und der Skalierung der Spezialisierung hilft – was ja wiederum für eine Spezialisierung im Sinne eines Nischenmarktes spricht.

Bei der Besprechung der Fallbeispiele ist deutlich geworden, wie fliessend der Übergang zwischen Denkmalschutz, Inventar und historischer Bausubstanz ist. Auch damit wurde ein spannender Aspekt in Bezug auf die Spezialisierung und Skalierbarkeit beleuchtet. Die Spezialisierung zeigt sich nicht nur in Form einer spezialisierten Immobilienfirma oder einem darauf spezialisierten Projektentwickler, Unternehmer und Handwerker. Sie kann auch ein zusätzliches Instrument für die Positionierung einer Liegenschaft im Rahmen eines grossen Immobilien-Portfolios darstellen – also ein zusätzliches Modell beim Management von grossen Portfolios. Genauso, wie an guten Publikumlagen die Nutzung der Liegenschaft darauf abstimmt, kann bei Vorhandensein der nötigen historischen Voraussetzungen ein Mehrfamilienhaus als «historisches Wohnen» positioniert werden.

Die gewählte Methodik scheint im Rahmen der Abschlussarbeit sinnvoll und zielführend. Spannend wäre eine grössere Zahl an Fallbeispielen wie auch ein vertiefter Einblick in die wirtschaftlichen Kennzahlen bei den vorliegenden Fallbeispielen. Damit liessen sich zusätzliche Aussagen über die wirtschaftliche Attraktivität der Spezialisierung machen. Was leider im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich war. Ebenso interessant wäre, die Zahlungsbereitschaft für bestehende «historische Häuser» sowohl im Anlage- wie auch in der Projektentwicklung von Eigentumswohnungen noch zu erfassen und genauer zu analysieren. Gerade im Bereich der Anlageliegenschaften wäre allerdings eine Zahlungsbereitschaft unter dem Aspekt einer optimierten Vermarktung äusserst interessant. Dies würde es auch institutionellen Anlegern ermöglichen in dieses Segment zu investieren.

## Literaturverzeichnis

Alberati, A. (2019). *Handlungsempfehlungen für institutionelle Investoren zur Weiterführung von Wohngebäuden der 1960er bis 1980er Jahre*. Zürich: Masterarbeit Universität Zürich.

Architekturbasel (2023). *Neumausus-Effekt dank zeichenhaftem ReUse am Walkeweg: Alle rangierten Projekte im Überblick*. Gefunden unter <https://architekturbasel.ch/nemausus-effekt-dank-zeichenhaftem-reuse-am-walkeweg-alle-rangierten-projekte-im-ueberblick/#prettyPhoto> (abgerufen am 28.8.2023).

Aschwanden, E. (2023). *Holzhaus aus der Gründerzeit der Eidgenossenschaft wird vor dem Abriss gerettet*. Gefunden unter <https://www.nzz.ch/schweiz/holzhaus-aus-der-gruenderzeit-der-eidgenossenschaft-kann-doch-noch-gerettet-werden-ld.1747351?reduced=true> (abgerufen am 6.7.2023).

Bächinger, H. (2022). *Bruno Stefanini. Immobilienbesitzer, Kunstsammler, 1924-2018*. Gefunden unter <https://www.winterthur-glossar.ch/bruno-stefanini> (abgerufen am 12.7.2023)

Baubüro in situ (ohne Datum). K. 118 – Kopfbau Halle 118, Winterthur, 2021. Gefunden unter <https://www.insitu.ch/projekte/196-k118-kopfbau-halle-118> (abgerufen am 28.8.2023)

Bauer, R. (2012). *Preisentwicklung von Immobilien unter dem Einfluss staatlicher Massnahmen. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Förderung denkmalgeschützter Gebäude*. Dresden: Kovač.

Baumann, K. (2014). Ein Dorf in Bewegung. In: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte (Hrsg.). *Wohnen und die Ökonomie des Raums* (S. 143-158). Zürich: Chronos.

Bielefeld, B. und Wirths, M. (2010). *Entwickeln und Durchführung von Bauprojekten im Bestand*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bundesamt für Statistik BfS (2022). *Haushaltseinkommen und -ausgaben (Sämtliche Tabellen der Jahre 2015-2020)*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/einkommen-verbrauch-vermoegen/haushaltsbudget/haushaltsausgaben.assetdetail.23747628.html> (abgerufen am 17.8.2023)

Bundesamt für Statistik BfS (2023). *Durchschnittlicher Mietpreis in Franken nach Bauperiode und Kanton*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bau-wohnungswesen/bautaetigkeit.assetdetail.24129084.html> (abgerufen am 8.7.2023)

Bundesamt für Statistik BfS (ohne Datum). *Bauperiode. Gebäudealter*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bauwohnungswesen/gebaeude/periode.html> (abgerufen am 8.7.2023)

Carschenna AG (2020a), *Newsletter Carschenna AG - Frühling 2020 – Unsere Verkaufsobjekte*. Zugestellt am 9.4.2020.

Carschenna AG (2020b), *Newsletter Carschenna AG Säumerhaus Brün & Walserhaus Safien Gün*. Zugestellt am 11.9.2020.

Carschenna AG (2021), *Newsletter Carschenna «Viva» Carschenna Newsletter – Herbst 2021*. Zugestellt am 29.9.2021.

CRB, SIA (2017). BKP SN 506 500 Baukostenplan. Gefunden unter [https://www.crb.ch/dam/jcr:cbd767d7-aac1-479d-a4a5-ca3fd35aaa45/Auszug\\_BKP2017\\_de.pdf](https://www.crb.ch/dam/jcr:cbd767d7-aac1-479d-a4a5-ca3fd35aaa45/Auszug_BKP2017_de.pdf) (aufgerufen am 27.07.2023).

Dreyer, P. (2018). Die Schweiz ist reich an historischen Hotels. *renova!invest*. 2018/7, 6-8.

EcoRenova AG (2013). *Geschäftsbericht 2012*. Zürich: EcoRenova AG.

EcoRenova AG (2023). *Geschäftsbericht 2022*. Zürich: EcoRenova AG.

Fahländer, S. S. & Kloess, S. G. (2023a). *Grundlagen der Immobilienökonomie*. St. Gallen: Schweizer Immobilienschätzer-Verband SIV.

Fahländer, S. S. & Kloess, S. G. (2023b). *Angewandte Immobilienökonomie*. St. Gallen: Schweizer Immobilienschätzer-Verband SIV.

Geltner, D. M., Miller, N. G., Clayton, J. & Eicholtz, P. (2021). *Commercial Real Estate Analysis and Investments*. 3. Auflage. Brookfield: Mbition.

Gomez, P. & Probst, G. (1999). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*. Bern: Haupt.

Graf, M. (2022), 14. Juli). Bauern-Genossenschaft will für 40 Millionen bauen – mitten in Winterthur. *Der Landbote*. Gefunden unter <https://www.landbote.ch/bauern-genossenschaft-will-fuer-40-millionen-bauen-mitten-in-winterthur-541927731230>

Griffel, A. (2021). *Raumplanungs- und Baurecht - In a Nutshell*. 4. Auflage. Zürich/St.Gallen: Dike Verlag AG.

Groebner, V. (2018). *Retroland. Geschichtstourismus und die Sehnsucht nach dem Authentischen*. Frankfurt am Main: S. Fischer.

Handelsregister Kanton Zürich (ohne Datum). *Handelsregister-Auszug EcoRenova AG CHE-020.3.025.738-9* <https://zh.chregister.ch/cr-portal/auszug/auszug.xhtml?uid=CHE-109.552.192> (abgerufen am 4.8.2023)

- Handelsregister Kanton Graubünden (ohne Datum). *Handelsregister-Auszug Carschenna AG*. CHE-331.816.677. <https://gr.chregister.ch/cr-portal/auszug/auszug.xhtml?uid=CHE-331.816.677> (abgerufen am 4.8.2023)
- Handelsregister Kanton Zürich (ohne Datum). *Handelsregister-Auszug Narva Baumanagement GmbH*. CHE-113.644.489. <https://zh.chregister.ch/cr-portal/auszug/auszug.xhtml?uid=CHE-113.644.489> (abgerufen am 9.8.2023)
- Handelsregister Kanton Graubünden (ohne Datum). *Handelsregister-Auszug Schloss Salis Zizers AG*. CHE-197.044.639. <https://gr.chregister.ch/cr-portal/auszug/auszug.xhtml?uid=CHE-197.044.639> (abgerufen am 4.8.2023)
- Handelsregister Kanton Zürich (ohne Datum). *Handelsregister-Auszug Stiftung Kunst, Kultur und Geschichte*. CHE-105.992.971. <https://zh.chregister.ch/cr-portal/auszug/auszug.xhtml?uid=CHE-105.992.971#> (abgerufen am 4.8.2023)
- Heatherwick, T. (2022). *The rise of boring architecture - and the case for radically human buildings*. Monterey: TED talks. Gefunden unter [https://www.ted.com/talks/thomas\\_heatherwick\\_the\\_rise\\_of\\_boring\\_architecture\\_and\\_the\\_case\\_for\\_radically\\_human\\_buildings](https://www.ted.com/talks/thomas_heatherwick_the_rise_of_boring_architecture_and_the_case_for_radically_human_buildings) (abgerufen am 5.8.2023).
- Helmbrecht, H. (2015). Einführende Grundlagen. In Bundeskreis Altbauerneuerung e.V., Institut für Bauforschung e.V. (Hrsg.). *Bauen im Bestand. Katalog für die Altbauerneuerung* (S. 21-54). 3. Auflage. Köln: Rudolf Müller.
- Hirse Korn, T. (2021a, 18. Oktober). Renovationsoffensive in der Altstadt ist angelaufen. *Der Landbote*. Gefunden unter <https://www.landbote.ch/renovationsoffensive-in-der-altstadt-ist-angelaufen-278098470963>
- Hirse Korn, T. (2021b, 26. Januar). Terresta investiert eine Milliarde Franken in ihre Immobilien. *Der Landbote*. Gefunden unter <https://www.landbote.ch/terresta-investiert-eine-milliarde-franken-in-ihre-immobilien-175822655249>
- Hönig, R. (29.8.2022). 10'000 wollen die Maag-Hallen retten. *Hochparterre*. Gefunden unter [https://www.hochparterre.ch/nachrichten/planung-staedtebau/10000-wollen-die-maag-hallen-rettet?tx\\_hochparterreblog\\_pi1%5Btitle%5D=17053&cHash=00bd8f2fa5a3aeceead58b502a458b0b](https://www.hochparterre.ch/nachrichten/planung-staedtebau/10000-wollen-die-maag-hallen-rettet?tx_hochparterreblog_pi1%5Btitle%5D=17053&cHash=00bd8f2fa5a3aeceead58b502a458b0b) (abgerufen am 29.7.2023)
- Hofer, T. (2020). *Siedlungswachstum im Kanton Zürich gebremst*. Statistisches Amt Kanton Zürich, Stasisik.info 2020/03.
- Hollenstein, A. (2020). *Wertigkeit. Schönheit als Wertpotential – die Sicht der Architekturspsychologie*. HSSP Magazin, 6-9.
- Homegate.ch (ohne Datum), *Anbieterübersicht - Narva Baumanagement GmbH*. Gefunden unter <https://www.homegate.ch/anbieter/o021/narva-baumanagement-gmb-h/> (abgerufen am 9.8.2023)

- Hotz, S. (2022, 6. Januar). Dank Gutachten gerettet: Der einstige Gasthof Hirschen in Wila ist auch ohne Aufnahme in ein Inventar schützenswert. *NZZ online*. Gefunden unter <https://www.nzz.ch/zuerich/erfolg-fuer-den-heimatschutz-haus-in-wila-vor-abbruch-bewahrt-ld.1662911?reduced=true>
- Huber, M. (2023). Die Swiss Prime Site tritt beim Abriss der Maag-Hallen in Zürich auf die Bremse – ein Zeichen, dass sie die Einwände ernst nimmt. *NZZ online*. Gefunden unter [www.nzz.ch/zuerich/abritt-der-maag-hallen-in-zuerich-swiss-prime-site-tritt-auf-die-bremse-ld.1751828](https://www.nzz.ch/zuerich/abritt-der-maag-hallen-in-zuerich-swiss-prime-site-tritt-auf-die-bremse-ld.1751828) (abgerufen am 29.7.2023)
- Hunger-Christen, B. (2020). Schloss Zizers – Leuchtturm in der Gemeinde. Zizers: Einwohnerverein Zizers, *Zizerser Dorfzeitung*, Sonderausgabe.
- Imperiali, C. (2013). *Marktanalyse Stadtzürcher Mehrfamilienhäuser mit Baujahr 1971-1980 – ein schlummerndes Potential*. Zürich: Masterarbeit Universität Zürich.
- Kalt, D. (12.20.2018). Vom «Lindt-Haus» zum Wohnhaus – der Schoggi-Schriftzug bleibt aber. *Aargauer Zeitung*. Gefunden unter <https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/fricktal/vom-lindt-haus-zum-wohnhaus-der-schoggi-schriftzug-bleibt-aber-ld.1319925>
- Kanton Zürich (1975). *Planungs- und Baugesetz (PBG)*. LS 700.1 vom 7. September 1975, Stand 1. Juli 2023.
- Kanton Zürich (ohne Datum), Online-Archiv zu den Abstimmungsergebnissen. Gefunden unter <https://www.zh.ch/de/politik-staat/wahlen-abstimmungen/abstimmungsarchiv.html> (abgerufen am 8.7.2023)
- Knoepfel, M. (2018, 7. November). Wattwil: Eine Briefkastenfirma hat das Hotel Toggenburg erworben. *St. Galler Tagblatt*. Gefunden unter <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/toggenburg/wattwil-eine-briefkastenfirma-hat-das-hotel-toggenburg-erworben-ld.1067768>
- Konferenz kantonaler Energiedirektoren (2018). *Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich (MuKE n)*. Ausgabe 2014 (Nachführung 2018 – aufgrund geänderter Normen).
- Krause, D. (Hrsg.) (2022). *Bauen im Bestand*. Münster: Architektur Verlag.
- Kurzrock, M. (2017). Lebenszyklus von Immobilien. In Nico B. Rottke & Thomas Matthias, (Hrsg.). *Immobilienwirtschaftslehre. Management* (S. 421-442). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Löpfe, A. (2005, 28. Januar). Idylle mit Autobahnanschluss. *Tages-Anzeiger*, S. 83.
- Mieterverband, Hauseigentümerverband (2015). *Paritätische Lebensdauer-Tabelle. Eine Bewertung von Einrichtungen in Wohn- und Geschäftsräumen*. 8/2017. Zürich: Mietrechtspraxis/mp.

- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2003). *Strategisches Management*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Narva Baumanagement GmbH a (ohne Datum). *Narva Group, Projekte*. Gefunden unter <https://narva.ch/projekte/> (abgerufen am 9.8.2023)
- Narva Baumanagement GmbH b (ohne Datum). *Narva Group, über uns*. Gefunden unter <https://narva.ch/ueber-uns/> (abgerufen am 9.8.2023)
- Narva Baumanagement GmbH c (ohne Datum). *Verkaufsdokumentation: Mehrfamilienhaus im Herzen des Kantons Tessin*. Gefunden unter <https://media2.homegate.ch/listings/o021/3003319057/document/04ded989eb8b8ded940e55332f792f0c.pdf> (abgerufen am 9.8.2023)
- Narva Baumanagement GmbH d (ohne Datum). *Verkaufsdokumentation: Mehrfamilienhaus in strategischer Position im Kanton Tessin*. Gefunden unter <https://media2.homegate.ch/listings/o021/3003320408/document/5b081744e6a48ee4842d96162b52c7cf.pdf> (abgerufen am 9.8.2023)
- Narva Baumanagement GmbH e (ohne Datum). *Verkaufsdokumentation: Mehrfamilienhaus im Herzen des Kantons Uri*. Gefunden unter <https://media2.homegate.ch/listings/o021/3003360679/document/64e46e0faa549f6401b9331669b6a793.pdf> (abgerufen am 9.8.2023)
- Narva Baumanagement GmbH f (ohne Datum). *Verkaufsdokumentation: Historisches Mehrfamilienhaus im Kanton ST. Gallen*. Gefunden unter <https://media2.homegate.ch/listings/o021/3003356076/document/13d778cd1e56a5b131494843097f4e7f.pdf> (abgerufen am 9.8.2023)
- Narva Baumanagement GmbH g (ohne Datum). *Verkaufsdokumentation: Traumhafte Wohnungen zum Verkaufen – Direkt am Rhein*. Gefunden unter <https://media2.homegate.ch/listings/o021/3003272090/document/f93b08aa61040663005af3c711a6a30b.pdf> (abgerufen am 9.8.2023)
- Ott, W., Seiler, B. Kaufmann, Y., Binz, A. & Moosmann (2002). *Neubauten statt Sanieren – Schlussbericht*. Econcept und Fachhochschule beider Basel, im Auftrag des Bundesamtes für Energie. Gefunden unter [www.osti.gov/etdweb/servlets/purl/20375486](http://www.osti.gov/etdweb/servlets/purl/20375486)
- Porter, M. E. (1997). *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)*. 9. Auflage. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Porter, M. E. (1996). *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage) – Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 4. Auflage. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Regierungsrat Kanton Zürich (2012). *Wir stimmen ab, Volksabstimmung vom 17. Juni 2012*. Zürich: Staatskanzlei.
- Ritter Schumacher a (ohne Datum). *Projektübersicht – Index*. Gefunden unter <https://www.ritterschumacher.com/project/index/> (abgerufen am 9.8.2023)

- Ritter Schumacher b (ohne Datum). *Projekt Sennhof Chur*. Gefunden unter <https://www.ritterschumacher.com/project/sennhof-chur/> (abgerufen am 9.8.2023)
- Schwab, S. (2018). *Energetische Sanierung – Ganzheitlicher Strategien für Gebäudehüllen*. Freiburg: HES-SO Fachhochschule Westschweiz.
- Schwab, S. (2021). Reine Standardlösungen genügen nicht. Heimatschutz/Patrimoine. *Ressourcen schonen, Baukultur stärken*. 2021(1), 16-19.
- Schweizer Heimatschutz, Ferien im Baudenkmal (2023). *Marché Patrimoine*. Gefunden unter <https://marchepatrimoine.ch/hintergrund> (abgerufen am 5.7.2023)
- Schweizerische Eidgenossenschaft (1966). *Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz (NHG)*, SR451 vom 1. Juli 1966, Stand 1. Januar 2022.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (1979). *Bundesgesetz über die Raumplanung (Raumplanungsgesetz, RPG)*, SR700 vom 22. Juni 1979, Stand 1. Mai 2014.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (1990). *Verordnung über die Bezeichnung der im Bereich des Umweltschutzes sowie des Natur- und Heimatschutzes beschwerdeberechtigten Organisationen (VOP)*, SR814.076 vom 27. Juni 1990, Stand 1. Juni 2019.
- Schweizerischen Eidgenossenschaft (1999). *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft*. SR101, vom 18. April 1999, Stand 13. Februar 2022.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2017): *Verdichtetes Bauen in Ortszentren fördern, aber wie?* Bern: Der Bundesrat.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2019). *Verordnung über das Bundesinventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz*. SR451.12 vom 13. November 2019, Stand 15. Februar 2023 (AS 2023 78).
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2021): *Langfristige Klimastrategie der Schweiz*. Bern: Der Bundesrat.
- Schweizer Heimatschutz: *Statuten des Schweizer Heimatschutzes*, vom 24. Juni 2017. Gefunden unter [https://www.heimatschutz.ch/fileadmin/downloads/01\\_wer\\_wir\\_sind/organisation/statuten-schweizer-heimatschutz.pdf](https://www.heimatschutz.ch/fileadmin/downloads/01_wer_wir_sind/organisation/statuten-schweizer-heimatschutz.pdf)
- Schloss Salis Zizers AG (2022a). *Der Kaufprozess*. Gefunden unter [https://schloss-zizers.ch/wp-content/uploads/2022/05/09\\_SZ\\_Kaufprozess.pdf](https://schloss-zizers.ch/wp-content/uploads/2022/05/09_SZ_Kaufprozess.pdf) (abgerufen am 5.8.2023)
- Schloss Salis Zizers AG (2022b). *Dokumentation Allgemein*. Gefunden unter [https://schloss-zizers.ch/wp-content/uploads/2022/05/00\\_SZ\\_Dokumentation\\_Allgemein.pdf](https://schloss-zizers.ch/wp-content/uploads/2022/05/00_SZ_Dokumentation_Allgemein.pdf) (abgerufen am 5.8.2023)

Schloss Salis Zizers AG (2023a). *Verkaufspreisliste Schloss Salis Zizers AG*. Stand Juni 2023. Gefunden unter [https://schloss-zizers.ch/wp-content/uploads/2023/06/230626\\_Verkaufsliste\\_Hompage.pdf](https://schloss-zizers.ch/wp-content/uploads/2023/06/230626_Verkaufsliste_Hompage.pdf) (abgerufen am 5.8.2023)

Schloss Salis Zizers AG (2023b). *Preisliste Haus A, C, D*. Stand Juli 2023. Gefunden unter [https://schlossbungert.ch/wp-content/uploads/2023/07/230727\\_Preisliste-Haus-A\\_C\\_D.pdf](https://schlossbungert.ch/wp-content/uploads/2023/07/230727_Preisliste-Haus-A_C_D.pdf) (abgerufen am 5.8.2023)

Schloss Salis Zizers AG (2023c). *Preisliste Haus A, C, D*. Stand August 2023. Gefunden unter [https://schlossbungert.ch/wp-content/uploads/2023/08/230802\\_Preisliste-Baldrian.pdf](https://schlossbungert.ch/wp-content/uploads/2023/08/230802_Preisliste-Baldrian.pdf) (abgerufen am 5.8.2023)

Von Schnurbein, G. (2017). Finanzierung und Wachstum von Nonprofit-Organisationen. In Gmür, M. (Hrsg.). *Die Unternehmung. Swiss Journal of Business Research and Practice* 2017/2. Themenheft «NPO-Management». S. 147 - 164. Baden-Baden: Nomos.

Simon, J. (2015). Bauteile und Baukonstruktionen. In Bundeskreis Altbauerneuerung e.V., Institut für Bauforschung e.V. (Hrsg.). *Bauen im Bestand. Katalog für die Altbauerneuerung* (S. 159-299). 3. Auflage. Köln: Rudolf Müller.

Stiftung Ferien im Baudenkmal, Zürich (2023). Gefunden unter <https://ferienimbaudenkmal.ch/stiftung> (abgerufen am 27.7.2023)

Swiss Historic Hotels, Bern (2023a). Gefunden unter <https://swiss-historic-hotels.ch/ueber-uns> (abgerufen am 27.7.2023)

Swiss Historic Hotels, Bern (2023b). *Beitragsreglement*. (Zugestellt am 6. Juli 2023).

Swiss Historic Hotels, Bern (2023c). *Qualitätsreglement*. (Zugestellt am 6. Juli 2023).

Swiss Historic Hotels, Bern (ohne Datum). *Antragsformular*. (Zugestellt am 6. Juli 2023).

Swiss Historic Hotels, Bern (ohne Datum). *Aufnahmereglement*. (Zugestellt am 6. Juli 2023).

Swiss Valuation Standard (2017). *Best Practice of Real Estate Valuation in Switzerland*. 3. überarbeitete und ergänzte Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Terresta Immobilien- und Verwaltungs AG (ohne Datum). *Unternehmensportrait*. Gefunden unter <https://www.terresta.ch/ueber-uns> (abgerufen am 3.8.2023)

Terresta Immobilien- und Verwaltungs AG (ohne Datum). *Portfolio*. Gefunden unter <https://www.terresta.ch/portfolio> (abgerufen am 3.8.2023)

Thomas, M. (2017). Immobilien-Portfoliomanagement. In Nico B. Rottke & Thomas Matthias (Hrsg.). *Immobilienwirtschaftslehre. Management* (S. 573-633). Wiesbaden: Springer Gabler.



Tunder, R. (2017). Immobilienmarketing. In Nico B. Rottke & Thomas Matthias (Hrsg.). *Immobilienwirtschaftslehre. Management* (S. 991-1020). Wiesbaden: Springer Gabler.

Ulrich, Prof. Dr. H. & Krieg, Dr. W. (1972). *Das St.Galler Management Modell*. Bern: Paul Haupt.

Vieweg, W. (2003). *Erfolg durch Management by Options*. Bad Krenznach: BVmedia Verlag.

Wüst Partner AG (2017). *Denkmalgeschützte Objekte: Zwischen Erhalt und Fortschritt*. In Immo-Monitoring 2017 (2), 23-34.

Winterthur (2000). *Bau- und Zonenordnung (BZO)*. SRS 7.1.3-1 vom 3.10.2000, Stand 15.6.2022.

Zeugin, P (1997). *Soziologie – Ihre wichtigsten Begriffe und Forschungstechniken*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Zeugin, P. und Zeugin Gölker, U. (2006). *Wenn Zielgruppen ernst genommen werden. Strategisches Immobilienmarketing, Architektur und Kommunikation*. Saland: Lesebrille.

Zivilgesetzbuch (2022). *ZGB OR Kaufmännische Ausgabe*. 19. Auflage. Zürich: Orell Füssli.

Zürcher Kantonalbank (Hrsg.) (2008). *Wertvoller Boden - Die Funktionsweise des Bodenmarktes im Kanton Zürich*. Zürich: Bericht ZKB.

### Anhang 1: Mietpreise Schweiz nach Bauperioden der Liegenschaften

<b>Bauperiode</b>	<b>Durchschnittlicher Mietpreis Schweiz (in CHF), 2000</b>	<b>Durchschnittlicher Mietpreis Schweiz (in CHF), 2021</b>
Vor 1919	1'035.-	1'340.-
1919 bis 1945	1'007.-	1'344.-
1946 bis 1960	912.-	1'219.-
1961 bis 1970	933.-	1'206.-
1971 bis 1980	1'055.-	1'281.-
1981 bis 1990	1'340.-	1'426.-
1991 bis 2000	n/a	1'475.-
1991 bis 1995	1'427.-	n/a
1995 bis 2000	1'342.-	n/a
2001 bis 2010	n/a	1'772.-
2011 bis 2021	n/a	1'728.-
Durchschnitt Schweiz alle Bauperioden	1'059.-	1'393.-

Tabelle 1: Durchschnittlicher Mietpreis 2000 und 2021 in Franken nach Bauperiode (Quelle: BfS, 2023)

## Anhang 2: Branchenkräfte nach Porter am Beispiel der Spezialisierung auf historische Häuser

Tabelle 2: Branchenkräfte angewandt auf historische Häuser (eigene Tabelle)

### Branchenkräfte nach Porter am Beispiel der Spezialisierung auf historische Liegenschaften

Branchenkraft - Spezifische Eigenschaft	Beschrieb möglicher Branchenkräfte in Bezug auf historische Immobilien
<b>(1) Potentielle neue Konkurrenten</b> - Eintrittsbarrieren (wesentliche Quellen: Economics of Scale, Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten und Zugang zu Vertriebskanälen) - grössenunabhängige Eintrittsbarrieren (z.B. Produkttechnologie, Zugang zu Märkten und Rohstoffen, günstige Standorte, Lern- und Erfahrungskurve) - staatliche Politik	Grundsätzlich können die Einstiegsbarrieren für das Anbieten von historischen Liegenschaften als tief beurteilt werden. Jeder, der ein kleines Mehrfamilienhaus kaufen kann, kann das Produkt in einer einfachen Form anbieten. Die entscheidende Frage ist, ob sich daraus eine unternehmensstrategische Spezialisierung ergeben kann. Mögliche Barrieren für den Einstieg: - Zugang als glaubwürdiger Spezialist zu Käufern und Mietern (Vertriebskanäle) und die Möglichkeit, für historische Häuser einen höheren Preis zu erzielen (Stichwort Marke/Label) - Erfahrung im Umgang mit den Kosten und Prozessen für den Unterhalt, die Sanierung und die Erneuerung von historischen Häusern - Lern- und Erfahrungskurve beim Erwerb von Immobilien in Bezug auf die Zielgruppe (tieferer Einkaufspreis, Transaktionskosten bei höherer Einschätzungs-Qualität für die Entwicklung) - Hingegen kritisches Anfangskapital für den Erwerb mehrerer Liegenschaften zum Füllen einer ganzen Pipeline (Economics of Scale) - hochgradig durch den Staat regulierter Markt
<b>(2) Rivalität unter den bestehenden Unternehmen</b> Zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber, langsames Branchenwachstum, hohe Fix- und Lagerkosten, fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten, grosse Kapazitätserweiterung, heterogener Wettbewerber, hohe strategische Einsätze, hohe Austrittsbarrieren, Veränderung der Rivalität (Reifestadium des Marktes)	Beschreibung des Marktes: - die Spezialisierung erfolgt in einem kompetitiven Immobilienwettbewerb mit vielen Nachfragern und Anbietern. - der Markt für historische Liegenschaft umfasst kleine bis maximal mittlere Mehrfamilienhäuser (kompetitiver Markt) - Wettbewerbersteilnehmende sind Projektentwickler, Architekten, Privateigentümer, Family Offices, Immobilien AGs und institutionelle Anleger. - eine eigentliche Produkte-Differenzierung ist nur rudimentär vorhanden. - die Beurteilung der Projekte erfolgt objektspezifisch und weniger entlang einer thematischen Spezialisierung
<b>(3) Druck durch Substitutionsprodukte</b>	Der Druck der Substitutionsprodukte kann als sehr hoch bezeichnet werden. Letztendlich konkurrieren Wohnungen in historischen Liegenschaften in den allermeisten Fällen mit allen anderen Wohnungen am Markt. Das Kriterium "historisch" ist auch für zahlungsbereite Käufer nur ein Faktor von vielen, die den Kaufentscheid beeinflussen. Daneben kommen weitere Faktoren hinzu wie: Kosten, Mikro- und Makrolage, Grösse und Anzahl der Zimmer, Raumaufteilung, Infrastruktur, Lärm, Besonnung etc.
<b>(4) Verhandlungsposition der Abnehmer (Auswahl)</b> - konzentrierte Abnehmergruppen - hoher Anteil am Umsatz der Käufer - standardisierte und nicht differenzierte Produkte - hohe Umstellungskosten - Käufer ist vollständig informiert	Die Käufer bilden keine konzentrierte, sondern eine heterogene Gruppe. Oft macht dafür der Anteil "Wohnkosten" ein sehr hoher Anteil am Haushaltseinkommen aus. Die Produkte am Markt sind wenig standardisiert, die Käufer oft nur sehr oberflächlich informiert, sie stützen sich in ihrer Kaufentscheidung auf die Beurteilung Dritter ab (z.B. hedonische Bankbewertung durch einen gratis Onlinedienst oder Preisbeurteilung durch die Hausbank). Bei der qualitativen Beurteilung gibt es, abgesehen vom Status "Denkmalschutz" oder "Inventar" keine objektiven Kriterien. Und auch diese beiden Kriterien sind sehr weit fassend und lassen keine klaren Rückschlüsse zu. Hinzu kommt, dass die Umstellungskosten (Transaktionskosten und Umzugskosten) als sehr hoch eingeschätzt werden können.
<b>(5) Verhandlungsstärke von Lieferanten (Auswahl)</b> - wenige Lieferanten - keine Ersatzprodukte der Lieferanten - geringe Umsätze für Lieferanten - grosse Bedeutung der Lieferanten für das Produkt	Ganz allgemein gibt es viele, aber wenig gute und vor allem spezialisierte Lieferanten (Bauunternehmen, Handwerker, Fachplaner etc.). Das Angebot an Lieferanten ist stark konjunkturgeprägt. Auf der andere Seite können gut und spezialisierte Handwerker/Unternehmen meistens auch einfache Arbeiten machen - machen aber doch lieber qualitativ hochwertige Arbeit. Durch den strategischen Aufbau von guten Lieferantennetzwerken können allenfalls sogar Eintrittsbarrieren für Konkurrenten geschaffen werden. Die Vorwärtsintegration von Lieferanten auf das Produkt historische Wohnung ist vorhanden.

(Vergleiche dazu Porter 1997, Seite 29 bis 55)

## Anhang 3: Mögliche Wertschöpfungsquellen am Beispiel der Spezialisierung auf Projekte historischer Mehrfamilienhäuser

Tabelle 3: Wertschöpfungsquellen bei Spezialisierung auf Projekte historischer Mehrfamilienhäuser (eigene Tabelle)

### Mögliche Wertschöpfungsquellen am Beispiel der Spezialisierung auf Immobilien-Projekte historischer Mehrfamilienhäuser

Baukostenplan BKP 0 bis 9 (nach SIA)	Beschrieb möglicher Wettbewerbsvorteile durch eine Spezialisierung auf historische Immobilienprojekte
<b>0 Grundstück</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ präzise und vergleichsweise kostengünstige Einschätzung der Bausubstanz ermöglicht zusätzliche Nutzungspotentiale zu erschliessen (vgl. Bielefeld und Wirths, Seite 32)</li> <li>+ dank Spezialisierung und der damit verbundenen Erfahrung (und Wissen über das erfolgreich Machbare) erhöht sich die Qualität der Vorstudien und wird Planungssicherheit geschaffen</li> <li>+ Die Erfassung des Baubestands im Hinblick auf die Zahlungsbereitschaft und die Vermarktung an die passende Zielgruppe</li> <li>+ im Idealfall können bereits bekannte Nutzergruppen an das Projekt angebunden werden</li> <li>+ Kostenvorteile bei der Beurteilung von Grundstücken</li> <li>+ bessere Konditionen beim Erwerb der Objekte</li> <li>+ Unter Umständen eröffnen sich Möglichkeiten und Vorteile im Zusammenarbeit mit der Standortentwicklung von Gemeinwesen (z.B. zum Beleben von ländlichen Zentren oder in Zusammenhang mit Quartierentwicklung)</li> </ul>
<b>1 Vorbereitungsarbeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Beurteilung der Qualität des Tragwerks entscheidet oft über Wirtschaftlichkeit eines Umbauprojekts (vgl. Bielefeld und Wirths, Seite 124).</li> <li>+ durch die Vorwegnahme von Abbrucharbeiten (vgl. Bielefeld und Wirths, Seite 213) können Unwägbarkeiten bereits zu einem frühen Zeitpunkt vorweggenommen werden</li> <li>+ durch standardisierte und erfahrene Bestandaufnahmen bzw. der Planung und Bewertung des Bestands (vgl. Bielefeld und Wirths, Seite 63) können wechselseitige Abhängigkeiten erkannt werden</li> <li>+ der frühzeitige Umgang und die Bewertung von Bauschäden hat einen grossen Einfluss auf die Baukosten und damit die Rentabilität des Projekts (vgl. Bielefeld und Wirths, Seite 125ff.)</li> </ul>
<b>2 Gebäude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ die Beibehaltung von Tragwerksstrukturen und weiterer Bausubstanz stellt eine Ressource und damit einen weiterverwendbaren Wert dar</li> <li>+ Dank der Beibehaltung bestimmter Bauelemente erhöht sich die Authentizität des Wohnraums und schafft damit eine Einzigartigkeit</li> <li>+ bei Erneuerungen werden "der Einfachheit halber" und aufgrund von Skaleneffekten z.B. standardmässig mit den Küchen oder Bädern alle Geräte ersetzt. Weiter- oder wiederverwendbare Ressourcen und Werte werden damit unachtsam weggeschmissen. Ein intelligentes und digitalisiertes Management der Betriebsanrichtungen kann den Verbrauch der Ressourcen reduzieren. Insbesondere dann, wenn es durch eine verständnisvolle bzw. eine zahlungsbereite Mieterschaft einen zusätzlichen Nutzen schafft.</li> </ul>
<b>3 Betriebseinrichtungen</b>	
<b>4 Umgebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ein bestehendes Ökosystem und der Baubestand einer Bestandesliegenschaft kann einen zusätzlichen Wert darstellen, da sich die Nutzer daran erfreuen können und er unter Umständen erst nach Jahrzehnten wieder hergestellt ist.</li> </ul>
<b>5 Baunebenkosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ fachkundiges und spezialisiertes Wissen hilft im Prozess der Baubewilligung im Umgang mit der Behebung von Auflagen im Zusammenhang mit der Baubewilligung</li> <li>+ Der bewusste und spezialisierte Umgang mit Bausubstanz kann einen Bau- oder Renovationsprozess (Mieterschaft, Nachbarschaft und Behörden) positiv beeinflussen.</li> </ul>
<b>6, 7, 8 Reserve</b>	
<b>9 Ausstattung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Professionell gemanagte Wiederverwendung von Installationen und Möblierungen kann den Ressourcenverbrauch und die Kosten senken und gleichzeitig die Authentizität des Wohnraums erhöhen.</li> </ul>

(In Anlehnung an CRB Baukostenplan, Quelle: CRB & SIA 2017)

## Anhang 4: Mögliche Wertschöpfungsquellen am Beispiel der Spezialisierung auf historische Anlageliegenschaften

Tabelle 4: Wertschöpfungsquellen bei Spezialisierung auf historische Anlageliegenschaften (eigene Tabelle)

### Mögliche Wertschöpfungsquellen am Beispiel der Spezialisierung von Immobilienanlagen auf historische Mehrfamilienhäuser

Kontoposition gemäss SVS Kontoplan	Beschrieb möglicher Wettbewerbsvorteile durch eine Spezialisierung auf historische Anlageliegenschaften
<b>Bruttoertrag (Soll)</b>	+ Abschöpfung einer höheren Zahlungsbereitschaft durch die richtige Zielgruppe (unter Berücksichtigung des Mietrechts).
./. Mietzinsausfall druch Leerstand	+ Gezieltes Erwartungsmanagement (z.B. in Bezug auf Akustik) reduziert Mieterwechsel und damit Leerstand
./. Mietzinsverluste/Mietzinsreduktionen	+ spezialisierte Mietersuche (richtige Zielgruppe) kann helfen Mietzinsverluste und Mietzinsreduktionen (z.B. für aufwendige Unterhaltsarbeiten) zu senken.
+ andere Erträge	+ Nebenerträge druch die Aktivierung von ansonsten nicht vermarktbaren Nebenflächen dank der besseren Kenntnis der Kundenwünsche, Werbung, Produktplacement oder Führungen.
<b>= Bruttoertrag (Ist)</b>	
./. Betriebskosten	
Hauswartung/FM Leistung	+ Die richtige Pflege der historischen Bausubstanz und Betreuung der Mieterschaft vor Ort reduziert Schäden an der Bausubstanz und schafft einen Mehrwert für die Mieter
Versicherung	+ Bei der Deckung von teuren Schäden an historischen Substanzen kann die richtige Versicherung und Versicherungsdeckung einen grossen finanziellen Unterschied machen.
Allgemeinstrom	+ durch den fachmännischen Betrieb der Haustechnik können die Energiekosten gesenkt werden
Wasser/Abwassergebühren	
Entsorgung	
Verwaltung/Bewirtschaftung	+ Die zielgruppenspezifische Vermarktung (Positionierung der Wohnung am Markt, Auswahl- und Betreuung der Mieter) kann der Aufwand für die Verwaltung/Bewirtschaftung gesenkt werden. + Das richtige Erwartungsmanagement (Kommunikation/Übersetzung für historische Bausubstanz) hilft beim Verständnis und der Akzeptanz von kritischen Eigenschaften (z.B. Licht, Luft, Akustik, Hygiene, Raumgrösse/Aufteilung) und vermeintlicher Mängel (z.B. Hick im Lavabo) + Mit dem richtigen Erwartungsmanagement werden vermeintlicher Mängel (z.B. Hick im Lavabo) zu einem authentischen Wohnerlebnis + Reduktion von Beschwerden, Mieterschlichtungen und Verfahren dank geklärten Erwartungen an das Mietobjekt
Vermietungskosten	+ Im Idealfall bestehen für Wohnung Warteliste, welche den Vermietungsaufwand (z.B. Insertionskosten) senken.
Objektspezifische Steuern / Abgaben	
Übrige Aufwendungen, z.B.	
Miteigentumskosten, nicht verrechenbare	
Nebenkosten (leerstehende Flächen)	
./. Instandhaltungskosten	+ Die Wiederverwendung von gebrauchten Teilen (als Teil der historischen Bausubstanz) kann teilweise die Instandhaltungskosten senken. + Der bewusste und wertschätzende Umgang mit dem Mietgegenstand kann Unterhaltskosten (z.B. durch weniger mutwillige Beschädigungen oder im Zusammenhang mit einem Wechsel der Mieterschaft) senken.
./. Baurechtszins	
<b>= Nettoertrag</b>	
./. Instandsetzungskosten/Investitionen	+ durch das passende Netzwerk an Handwerkern und Lieferanten können die Kosten mit einer hohen Vergabekompetenz gesenkt werden.
<b>= Cashflow</b>	

(In Anlehnung an SVS Kontenplan, Quelle: SVS 2017, Seite 95)

## Anhang 5: Unterscheidungsmerkmale für ein Objekt zwischen «alt und günstig» und einem «historischen Haus mit Objektqualitäten»

Tabelle 5: Unterscheidungsmerkmale für Objekte "alt und günstig" versus "Historisches Haus"

### Unterscheidung von Objektqualitäten zwischen "historischem Gebäude" und "alt und billig"

Unterscheidungsmerkmale	"alt und billig"	"historisches Haus" mit Objektqualitäten
Allgemeiner Zustand	gebraucht, funktionsanfällig	gepflegt, einwandfrei funktionstüchtig, aber mit spezifischen Eigenschaften
Wirkung	alt und nicht mehr im Schuss	alt und gepflegt
Ersatz von Geräten	defekte Geräte werden günstig und willkürlich ersetzt	Geräte werden in Abstimmung auf die Liegenschaft und die historische Qualität bewusst ersetzt
Unterhalt	Ersatz von Geräten standardisierter, kostenoptimierter Unterhalt	Reparatur von Geräten Substanz und Gebäudequalitäten beeinflussen den Unterhalt
Erneuerungen	Erneuerungen werden bei Bedarf ohne Rücksicht auf Verlust der historischen Gebäudesubstanz eingebaut.	Erneuerungen erfolgen entlang der historischen Bausubstanz, wobei der Grundcharakter erhalten bleiben soll.
Bausubstanz	wild, willkürlich bis chaotisch	geordnet, aufgeräumt, es gibt eine klare Bausprache, eine Geschichte, die erzählt wird.

(eigene Darstellung)

## Anhang 6: Projektübersicht Narva Group

Tabelle 6: Narva Group Projektübersicht (eigene Tabelle)

Narva Group, Projektübersicht												
Projekt	Ort	Standort	Anz. Wohnungen	Anz. Gewerbe	Baujahr	Beschrieb	Typ	Verkaufspreis in CHF	Mietertrag in CHF / Jahr	Rendite	Anz. Projekte	Bemerkung
Müllweg	Bauma	Müllweg 8	3		1821	Müllweg 8: Denkmalschutz von regionaler Bedeutung	Komplettsanierung				1	
Müllweg	Bauma	Müllweg 6	7			Müllweg 6: ehemalige Villa Gujer	Teilsanierung				1	
Areal Wissenbach	Bauma	Bärenswilerstrasse 18, 20, 22	20	7	1862	Gründerfabrik von Heinrich Gujer	Komplettsanierung	6'200'000	270'360	4.36%	1	
Erstfeld	Bauma	Erstfeld 13	18		1900	denkmalgeschützte Dienstgebäude der SBB	Komplettsanierung				1	
Thuisis	Thuisis	Neudorfstrasse 4, 6 und 8	20	1		Viamala Hotel	Komplettsanierung				1	
Chiasso 1	Chiasso	Piazza Boffalora 2-3	47	16		Wohnhaus und ehemaliges Fabrikgebäude	Komplettsanierung				1	vermutlich 50-er/60er Jahre
Chiasso 2	Chiasso	Via Pestalozzi 8-11	21			altes Wohnhaus	Komplettsanierung				1	
Ponte Tresa	Ponte Tresa	Via Soldini 2A	14			typischer Tessiner Reibemalstil bemalt	Vollständige Renovierung	4'200'000	146'280	3.48%	1	
Altsätten	Altsätten	Kugelgasse 22	8		1920	altes Wohnhaus	Komplettsanierung	2'420'000	97'320	4.02%	1	
Gandria	Gandria	Via Canderiagh 16	24		1960er	ehemaliges Hotel	Vollständige Renovierung				1	
Wattwil	Wattwil	Dorfplatz 2	18			Hotel Toggenburg	Vollständige Renovierung				1	
Hersiau 2	Hersiau	Schmidgasse 4 und 6	offen	2		denkmalgeschützte Haus mitten in Hersiau ist mit traditionellen Bemalungen verziert	Vollständige Renovierung				1	
Niedergögen	Niedergögen	Hauptstrasse 75, 77, 79	22			Hausensemble	Vollständige Renovierung				1	
Heiligenschwendli	Heiligenschwendli	Schwendli 328	14			ehemaliges Hotel und Restaurant	Renovierung				1	
Milano	Milano	Piazza Giuseppe Motta 2	10			altes Wohn- und Gewerbehaus	Vollständige Renovierung	3'500'000	124'200	3.55%	1	
Hersiau 1	Hersiau	Schmidgasse 30	10			Ersatzneubau	Neubau				1	
Stein	Stein	Rheinbrückstrasse 18	12		1877	ehemalige Lindt-Fabrik	Vollständige Renovierung				1	werden als STWE Verkauf
<b>Total</b>											<b>16</b>	

(eigene Zusammenstellung, Quelle: Internetseite der Firma)

## **Anhang 7: Interview mit Frau Daniela Steiner zum Privaten Immobilien-Portfolio**

### **Interview über die Bewirtschaftung eines privat gehaltenen Immobilien-Portfolios mit fünf Liegenschaften im Raum Winterthur**

---

Datum: 2. August 2023

Zeit: 10:00 bis 12:00 Uhr

Ort: Bürglistrasse 29, 8400 Winterthur

Person: Daniela Steiner, Eidg. Dipl. Immobilientreuhänderin, Mandatsleiterin für die Bewirtschaftung der Immobilien der Familie Hugli

Interview-Beschrieb: Das Interview wurde mündlich geführt. Anschliessend wurden Frau Steiner und der Familie Hugli eine schriftliche Version zur Ergänzung, Kontrolle und Zustimmung zugestellt. Die Zustimmung erfolgte am 16. bzw. 17. August 2023.

---

Michael Zeugin: Sehr geehrte Frau Steiner, besten Dank, dass Sie Ihre Erfahrungen mit der Bewirtschaftung der Liegenschaften dieser Abschlussarbeit zugänglich zu machen. In der Arbeit geht es um historische Mehrfamilienhäuser, die vor 1945 gebaut wurden. Darf ich Sie bitten, das Portfolio, das wir betrachten, zu beschreiben.

Daniela Steiner: Das Portfolio umfasst fünf Liegenschaften mit insgesamt 23 Wohneinheiten, 3 Gewerbeeinheiten und verschiedenen Parkplätzen. Zwei Liegenschaften befinden sich an zentralen Lagen in der Stadt Winterthur. Eine Liegenschaft ist ein 1650 erstelltes, denkmalgeschütztes Haus mitten in der Altstadt von Winterthur. Die Liegenschaft wurde 2006 aufwendig erneuert. Dabei wurde sehr stark auf die ursprüngliche Substanz, Materialisierung und auch Raumeinteilung geachtet. Wo notwendig, zum Beispiel im Bereich der Küchen und Nasszellen, wurden Innenbauten realisiert. Altes Mauerwerk und Wandbeläge wurde teilweise original erhalten und mit einem Schutzglas geschützt. Das Haus ist wie viele Liegenschaften in der Altstadt nicht sehr breit (ca. 8m) dafür umso tiefer (ca. 26m). Entsprechend «länglich» sind die Grundrisse der zwischen 74m<sup>2</sup> und 105m<sup>2</sup> grossen Wohnungen. Die Wohnungen



besitzen kleine Nasszellen und Küchen, die Wände stehen nicht alle im rechten Winkel, es gibt gefangene Räume und eingeschränkte Lichtverhältnisse. Und natürlich keine Autoparkplätze und nur beschränkte Flächen für Velos im Eingang. Für die Vermietung ein Vorteil ist, dass fast alle Wohnungen eine für die Verhältnisse in der Altstadt gute Aussenfläche besitzen. Der Gewerberaum ist stark durch denkmalgeschützte Elemente geprägt. Damit verbunden sind Einschränkungen bei Einbauten sowie beim Schallschutz. Die Nutzung ist damit stark eingeschränkt. Die zentrale Lage ist ein Vorteil, aber die vielen Stadtfeste wie auch das Nachtleben bringen starke Emissionen mit sich.

Die zweite Liegenschaft befindet sich ca. fünf Gehminuten von der Altstadt entfernt an einem Platz und zentralen Verkehrsknoten von Winterthur. Das Haus wurde 1850 als Wohn- und Gewerbehause gebaut und 2015 qualitativ hochwertig erneuert. Das Haus steht nicht unter Denkmalschutz. Der Eingriff in die Bausubstanz war stärker, aber ebenfalls im Rahmen der bestehenden Bausubstanz. Eine Aufstockung durch die Gemeinde wurde nicht bewilligt. Die Wohnungen wurden teilweise neu unterteilt, neue Küchen und Nasszellen eingebaut, und die ganze Liegenschaft wurde renoviert. Die Nasszellen sind deutlich kleiner als es dem Standard entsprechen würde. Dafür wurden z.B. die ehemaligen WCs auf den Zwischenebenen neu für Waschtürme genutzt, womit jede Wohnung über einen eigenen Wasorraum verfügt. Die äussere Ansicht Richtung Platz und in Richtung der beiden Hauptverkehrsachsen ist weitgehend erhalten. Auf der zum Verkehr abgewandten Seite wurden Balkone ergänzt. Das Erdgeschoss wird mit zwei Gewerbeflächen und einer Wohnung genutzt. Im Rest des Hauses hat es kompakte Wohnungen. Das Haus verfügt zudem über einen gemeinschaftlich genutzten Aussenraum, verhältnismässig viele Autoparkplätze sowie einen Abstellraum für Velos. Die zentrale Lage am Platz bringt den entsprechenden Verkehr und die damit verbundenen Emissionen mit sich. Wobei sich der Unterschied zwischen den zwei Liegenschaften deutlich in der Lageklasse niederschlägt: Die Liegenschaft in der Altstadt ist in der besten Lageklasse 1, währenddem sich die zweite Liegenschaft in Winterthur in der Lageklasse 5 befindet (Anm. die Aussagen zur Lage- und ÖV-Güteklasse beziehen sich auf die GIS Einträge im Kanton Zürich).

Zwei weitere Liegenschaften sind ehemalige Bauernhäuser in einer Landgemeinde neben Winterthur. Beide Häuser befinden sich in der Kernzone. Sie wurden ebenfalls hochwertig erneuert, wobei bei beiden Häusern die ehemaligen landwirtschaftlichen Nutzungen durch Wohnnutzung ersetzt wurde. Das eine Haus stammt aus 1820. Beim zweiten schätze ich das Baujahr etwas neuer. Die Häuser befinden sich in einer Kernzone,

hätten aber vermutlich durch Neubauten ersetzt werden können. Bei beiden Liegenschaften wurde die äussere Erscheinung sowie ein grosser Teil der Grundstruktur beibehalten und die Wohnnutzung hineingebaut. Die innere Wohnnutzung wurde dem Bestand angepasst und so relativ sanft integriert - mit den entsprechenden Einschränkungen auf die Grundrisseinteilung, die Lichtverhältnisse im Haus sowie den Zugang. Die Liegenschaften befinden sich im alten Dorfkern an sehr ruhiger Lage. Im Unterschied zu den beiden Liegenschaften in Winterthur sind diese beiden Liegenschaften mit ÖV-Güteklasse D zwei Stufen tiefer eingeteilt. Bezüglich Lageklasse sind die beiden Liegenschaften mit 2 und 3 ebenfalls nahe beieinander.

Ein weiteres Mehrfamilienhaus befindet sich in einer Gemeinde am Rande des Bezirks Winterthur. Es wurde aber erst 1996 erbaut und ist für diese Arbeit daher nicht interessant. Das Haus verfügt über acht Wohnungen, es liegt ebenfalls in der Kernzone an ruhiger Lage und weist ÖV-Güteklasse D bei einer Lageklasse 3 aus. Es entspricht also bezüglich der Grösse etwa den beiden Liegenschaften in der Stadt und bezüglich der Lage und ÖV-Qualität den beiden anderen. Auch hier sehe ich eine qualitativ gute Bausubstanz.

Michael Zeugin: Welches sind Ihre Aufgaben in Zusammenhang mit der Liegenschaft?

Daniela Steiner: Unsere Aufgabe ist die klassische Liegenschaften-Bewirtschaftung. Das heisst: Betreuung der Mieter, Vermarktung gekündigter oder leerstehender Mietobjekte, Mietzinskontrolle, Organisation und Kontrolle der Hauswartung sowie der Umgebungspflege, allgemeine Unterhaltsarbeiten, die Kontrolle und Erneuerung von Serviceverträgen, kleinerer Reparaturen, Ausführen von Zahlungen, Heiz- und Nebenkostenabrechnungen. Grössere Erneuerungen laufen jeweils über einen Architekten, und auch bei der Finanzierung (Hypothek) sind wir nicht mit involviert.

Michael Zeugin: Wie beurteilen Sie die Höhen der Mieten in den Liegenschaften? Und wie sind die entsprechenden Leerstände und Häufigkeit der Mieterwechsel?

Daniela Steiner: Grundsätzlich sind wir mit den Wohnungsmieten am Markt. Bei Mieterwechseln können wir Erhöhungen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten durchsetzen. Auch bei der jüngsten Erhöhung des Referenzzinssatzes konnten wir bis auf eine Ausnahme alle Mieten erhöhen. Über alle Liegenschaft betrachtet weisen wir normale Fluktuationen und Leerstände aus. Dabei gibt es zwei Ausnahmen: zum einen die Liegenschaft in der Altstadt. Sie ist seit Anfang 2018 vollvermietet. Einzig für eine Wohnung hatten wir in dieser Periode einen Leerstand. Die Mieten sind gemessen an der Fläche hoch, aber aufgrund der Lage und Qualität natürlich gerechtfertigt. Dennoch

liessen sich vermutlich auch höhere Mieten realisieren. In dieser Liegenschaft ist nicht nur der Leerstand tief, auch die Fluktuationen sind gering, und die Wohnungen können stets nahtlos wieder vermietet werden. Dazu ist anzumerken, dass sich die Wohnungen aufgrund der sehr zentralen Lage nicht unbedingt für Familien eignen. Auch fehlende Parkplätze schränken den Kreis der potenziellen Mieter stark ein. Die Liegenschaft spricht viel deutlicher eine spezifische Mieterschaft an. Das andere Beispiel ist die zweite Liegenschaft in Winterthur. Hier haben wir deutlich mehr Mieterwechsel und auch regelmässige und höhere Leerstände. Die Mieten sind hier deutlich tiefer als in der Altstadt und die Wohnungen sprechen eine deutlich breitere Mieterschaft an. Sprich: Hier sind wir mit einer guten Qualität im normalen Markt unterwegs, haben aber eine ganz andere Lage. Und obwohl wir bei beiden Stadtliegenschaften starke Emissionen haben, werden sie hier ganz anders, und negativ, wahrgenommen. Bei den anderen drei Liegenschaften sind wir bezüglich Leerstand, Fluktuation und Mieten gut am Markt unterwegs.

Michael Zeugin: Stellen Sie bei den historischen Häusern, zum Beispiel dem Haus in der Altstadt, erhöhte Reklamationen oder Rückmeldungen der Mieter fest, welche sich direkt oder indirekt auf die historische Bausubstanz zurückführen lassen? Also zum Beispiel einen geringeren Schallschutz, oder in Bezug auf die sehr reduzierten Nasszellen oder die speziellen Grundrisse?

Daniela Steier: Nein. Wir erfassen zwar nicht systematisch alle Rückmeldungen. Meine Erfahrung ist jedoch, dass es diesbezüglich keinen Unterschied macht, ob ein Haus eine historische Bausubstanz hat oder nicht. Wir stellen fest, dass der Verkehrslärm bei der Liegenschaft ausserhalb der Altstadt zu negativen Rückmeldungen führt. Hingegen führen die hohen Lärmemissionen während den Stadtfesten sowie das Partyvolk in der Altstadt bislang zu keinen negativen Rückmeldungen. Und dies, obwohl das Haus viel ringhöriger ist - im Haus sowie gegen aussen. Auch bei den anderen Liegenschaften gibt es hierzu keine Meldungen, die bis zu uns kommen. Es kann auch sein, dass die Mieter das direkt untereinander klären. Diesbezüglich stellen wir mit zunehmender Hochwertigkeit der Immobilie auch eine Zunahme in der Qualität der Wohngemeinschaft fest – oder anders gesagt, die Leute kennen sich tendenziell besser, was natürlich auch verschiedene positive Effekte mit sich bringt.

Michael Zeugin: Haben Sie für die Vermietung und in Bezug auf den «historischen Aspekt» der Liegenschaften irgendwelche Vorgaben oder zusätzlichen Vermittlungsinstrumente? Also zum Beispiel ein Datenblatt oder Objektbescrieb, das

Sie anlässlich der Besichtigung der Liegenschaft abgeben? Oder gibt es irgendwelche speziellen Instruktionen in Bezug auf den Gebrauch der Liegenschaft? Gibt es Unterschiede zwischen den Objekten?

Daniela Steier: Wir haben bei keiner der fünf Liegenschaften zusätzliche oder spezielle Vermarktungsinstrumente. Bei der Altstadtliegenschaft ist aber jedem Interessenten klar, dass das Haus und die Wohnungen auf einem ganz anderen Level sind. Das beginnt bei der Fassade und setzt sich nahtlos im ganzen Haus fort: tiefere Raumhöhe, die historischen Elemente, charakteristische Grundrisse der Wohnung, natürliche Baumaterialien. Ich schätze, dass eine Wohnung für zehn Interessenten nicht in Frage kommt, die anderen drei wollen die Wohnung dafür unbedingt und bleiben im Schnitt auch sehr lange. Es ist einfach ein anderes Lebensgefühl in diesen Wohnungen. Auch bei den übrigen drei historischen Häusern merken die Mieter, dass die hohe Bau- und Renovations-Qualität stimmt. Die Wohnungen sind einfach toll gemacht. Die Interessenten spüren, dass sie keine Standardwohnung mit den immer gleichen Grundrissen, Farben und Materialisierungen mieten. Aber spezielle Informationen oder ein Datenblatt geben wir bei keiner Liegenschaft ab - weder für die Vermarktung noch für den Gebrauch. Ich könnte mir aber gut vorstellen, dass dies bei allen vier historischen Häusern nützlich wäre und das Bewusstsein für die Qualität des Angebots stärkt und damit den Nutzen erhöht. Was sich vermutlich positiv auf alle Aspekte der Bewirtschaftung auswirken würde.

Michael Zeugin: Stellen Sie einen erhöhten Unterhalt fest und sind die Kosten höher? Gibt es dazu bestimmte Handwerker, die Sie berücksichtigen? Und wie beurteilen Sie dies im Vergleich zu regulären Mietwohnungen?

Daniela Steiner: Wir stellen keinen höheren Unterhalt fest. Dies hängt sicherlich auch mit der guten Bauqualität der Erneuerungen zusammen. Mein Eindruck ist aber schon, dass die Mieter tendenziell sorgfältiger mit den Mietobjekten umgehen und mit der Qualität eine Wertschätzung, vielleicht auch ein bisschen Ehrfurcht, verbunden ist. Auch der Umgang bei einem Unterhalt ist immer pragmatisch und konstruktiv. So mussten wir beispielsweise nach einem Schadenfall eine Decke aufwendig sanieren. Dies war technisch zu einem Teil nur über die Wohnung darüber möglich. Dank dem guten Einvernehmen mit dem Mieter konnten wir problemlos Lösungen finden.

Bezüglich der Qualität achten wir schon speziell darauf, dass wir gute Handwerker auswählen. Auch der Architekt, der für die Erneuerung der Liegenschaft zuständig war,

wird schneller beigezogen. Ich glaube aber festzustellen, dass gute Handwerker gerne in guter Qualität arbeiten und somit bei den vier historischen Häusern von sich aus eine adäquate Lösung präsentieren. Aber natürlich gibt es immer schwarze Schafe. Und auch hier unterscheidet sich die Liegenschaft in der Altstadt nochmals deutlich von den übrigen vier historischen Häusern. Hier arbeiten wir nur mit Handwerkern, welche die Liegenschaft gut kennen.

Michael Zeugin: Wie ist Ihre Erfahrung bei Mieterwechseln und den damit verbundenen Schäden? Und inwieweit unterscheidet sich dies von ihren Erfahrungen bei Neubauwohnungen? Was passiert bei Mieterschäden in den historischen Häusern?

Daniela Steiner: In der Liegenschaft in der Altstadt haben wir wenig Mieterwechsel und vergleichsweise wenig Schäden. Hier haben wir zum Beispiel sehr alte Fisch-Parkett-Böden, die nach der Lebensdauertabelle schon weit über der regulären Lebensdauer sind. Aber klar, ein Schaden wird repariert, und den Aufwand stellen wir der Mieterschaft in Rechnung. Bislang hatten wir zum Glück keine grossen Probleme. Im Unterschied dazu stellen wir bei normalen Wohnungen eine grössere Gleichgültigkeit fest. Es gibt mehr Schäden, aber davon wird ein kleinerer Teil durch die Mieter übernommen. Aber ich muss dazu sagen, dass wir dazu keine systematische Erfassung machen. Bei diesem Portfolio haben wir bei den meisten Liegenschaften eher einen unterdurchschnittlichen Aufwand. Die hängt sicherlich sehr stark mit dem guten Zustand der Liegenschaften zusammen und wird allenfalls noch durch die Tatsache, dass es ältere Liegenschaften in einem guten Zustand sind, verstärkt.

Michael Zeugin: Wie stark unterscheidet sich Ihre Arbeit bei diesem Portfolio mit anderen gleich grossen Portfolios im Privatbesitz? Wie stark ist die Eigentümerschaft in die Bewirtschaftung Liegenschaft involviert und gibt dazu klare Anweisungen? Welche Unterschiede gibt es zu anderen Eigentümerschaften mit ähnlich grossen Immobilien-Portfolios?

Daniela Steiner: Mein Arbeitsprozess unterscheidet sich nicht gross. Wir haben bei allen Portfolios dieser Grösse individuelle Vorgaben. Im Unterschied zu anderen Portfolios merken wir hier, dass es nebst den wirtschaftlichen Zielen auch noch andere, inhaltliche Ziele gibt. Das hat einen Einfluss auf neue Objekte, wie Entscheide gefällt werden, aber auch auf die Art wie wir Bewirtschaftung vollziehen. Die klaren Vorgaben führen dazu, dass wir den passenden Ermessensspielraum für operative Umsetzungen haben. So informieren wir beispielsweise die Eigentümerschaft vor einem Mieterwechsel. Sobald

ein Vorgang nicht dem Daily Business entspricht und es um Umbauten, grössere Erneuerungen oder auch wichtige Entscheide z.B. für das Gewerbelokal in der Altstadt geht, ist die Eigentümerschaft präsent, entscheidet und zieht z.B. spezialisierte Architekten bei. Das klärt die Rollen und vereinfacht die Arbeit.

Michael Zeugin: Besten Dank für das Interview.

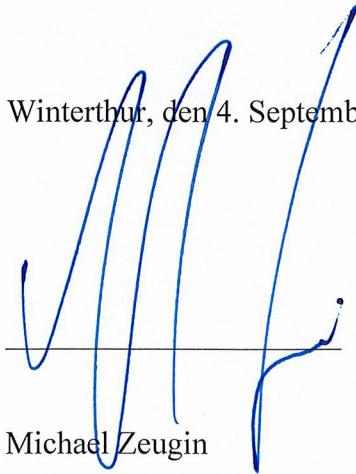
## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Das historische Haus als Immobilien-Investition der Zukunft“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Winterthur, den 4. September 2023



Michael Zeugin