

**Zeitschrift:** NIKE-Bulletin  
**Herausgeber:** Nationale Informationsstelle für Kulturgüter-Erhaltung  
**Band:** 16 (2001)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Wer profitiert von wem?  
**Autor:** Schneller, Daniel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-726918>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 31.03.2025

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

# Wer profitiert von wem?

## Denkmalpflege und Privatwirtschaft – Realitäten und Illusionen

Was gibt es grundsätzlich zu sagen zum Verhältnis zwischen Privatwirtschaft und Denkmalpflege? Wir Denkmalpfleger verstehen die Sprache der Wirtschaftskapitäne nicht, wir haben keine HSG-Absolventen unter uns, und umgekehrt ist es nicht besser. Manager und Denkmalpfleger sind eigentlich zwei verschiedene Arten von Menschen. Wie kann es da eine Annäherung geben, wenn beide unterschiedliche Sprachen pflegen und mit den gleichen Worten etwas ganz anderes ausdrücken? Rezepte gibt es wohl keine für den Umgang mit den Wirtschaftsbossen. Aber versuchen wir einmal nach einem aus unserer Sicht charakteristischen Denkmuster der Wirtschaft vorzugehen: nach dem Prinzip des Profitdenkens und der „Shareholder-Values“. Was können wir von der Privatwirtschaft profitieren? Welche sind die Brosamen,

die vom Tisch der Wirtschaftskapitäne herunterfallen und von uns im Interesse bleibender Werte genutzt werden können?

## Denkmalpflege und Tourismus

In meiner Zeit als Obwaldner Denkmalpfleger wurde ich vor allem mit der Tourismusindustrie konfrontiert. Die Kantonsbeiträge für Renovationen versuchten wir gegenüber dem Parlament immer auch mit dem Hinweis auf den touristischen Wert der Baudenkmäler zu begründen. Eine Annäherung an die Touristiker war relativ einfach, da sie hofften, von unseren Fachkenntnissen zu profitieren, um das Kulturgut fachgerecht verpackt zu verkaufen. Allerdings war das Klima zwischen der Direktion der Pilatusbahn und der Denkmalpflege zunächst von kühler Zurückhaltung geprägt, erst recht als wir daran gingen, die Bauten der Talstation unter Schutz zu stellen. Mit einem Wechsel an der Spitze der Direktion gab es eine neue Chance: von Seiten der

Das Hotel Pilatus-Kulm in einer historischen Aufnahme

Foto: Pilatusbahnen



## Résumé

Que peut-on dire de fondamental sur la relation entre l'économie privée et la conservation des monuments historiques ? Les conservateurs ne comprennent pas le langage des capitaines de l'économie et, inversement, la situation n'est pas meilleure. Les managers et les conservateurs sont en fait deux types différents de personnes. Existe-t-il des chances de rapprochement entre l'économie et la conservation des monuments ? L'industrie touristique est un exemple où le rapprochement est assez facile, les décideurs de cette branche espèrent profiter des connaissances techniques des conservateurs afin de pouvoir vendre un bien culturel existant présenté de la façon la plus attrayante et la plus professionnelle possible. En tant qu'ancien conservateur des monuments historiques du canton d'Obwald, l'auteur cite l'exemple du train à crémaillère du Mont Pilate. Les difficultés du début avec la direction concernant la mise sous protection des bâtiments de la gare située dans la vallée ont pu être surmontées après le changement de personnel à la tête de l'équipe dirigeante qui a alors considéré comme une chance de pouvoir compter sur le savoir faire et les conseils du service de conservation. Ce service a également profité de l'amélioration de la collaboration avec la direction du train à crémaillère du Mont Pilate qui lui a permis d'attirer l'attention sur la conservation du patrimoine culturel bâti. Par ailleurs on espérait alors

Pilatusbahn waren keine Berührungsängste mehr vorhanden. Man begriff unsere Tätigkeit und Beratung als Chance. Aber auch die Denkmalpflege verstand eine Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Pilatusbahn als Gelegenheit, das Verständnis für den Erhalt des baulichen Kulturgutes breiter zu verankern. Ausserdem hofften wir, dass es uns gelingen würde, die Pilatusbahn für unsere Ziele und Anliegen zu begeistern und sie als Zugpferd zur Erhaltung bedrohter Bauten in Alpnachstad, dem Ausgangspunkt der Pilatusbahn, einspannen zu können. Zum besseren Kennenlernen und zur Vertiefung der gegenseitigen Beziehungen war der Europäische Tag des Denkmals das geeignete Mittel. Gemeinsam mit der Pilatusbahn wurde der Tag gestaltet und durchgeführt. Wir profitierten von den finanziellen Mitteln und Möglichkeiten der Bahn und diese von unserem Fachwissen und den Möglichkeiten zu seiner didaktischen Aufbereitung.

### Die Pilatusbahn und Alpnachstad

Der Schwung des Europäischen Tags des Denkmals sollte weiter genutzt werden: Auf Anregung der Denkmalpflege wurde ein Runder Tisch ins Leben gerufen, der sich mit der Zukunft Alpnachstads beschäftigen sollte. Seit dem Autobahnbau ist der Ort von seinem eigentlichen Lebensnerv, dem Vierwaldstättersee, abgeriegelt. Auf der ehemaligen Promenade der abgebrochenen Hotelbauten rasen heute Autofahrer ihrem Urlaubsziel auf Melchsee-Frutt oder im Berner Oberland entgegen. Die Gemeinde Alpnach gab den Ort auf: Sie weigerte sich den historischen Dorfkern sowie die touristischen Bauten dem See entlang mit der Talstation der Pilatusbahn sowie dem Bahnhof der Brünigbahn in eine Kernzone einzu beziehen. Die Brünigbahn kündigte ausserdem an, dass sie den Bahnhof nicht mehr besetzen möchte. Ich war der Überzeugung, dass der Pilatusbahn das Schicksal ihrer Talstation nicht gleichgültig sein könne. Wir suchten nach verschiedenen Nutzungs- und Belebungszenarien. Noch Anfang 2000 fanden die ersten Sitzungen statt. Die politische Gemeinde, die Tourismusorganisation Obwaldens, die Brünigbahn, die Schiffahrtsgesellschaft, die Pilatusbahn sowie die Gemeinde Alpnach setzten sich mit Heimatschutz und Denkmalpflege an einen Tisch, um die Zukunft Alpnachstads zu

besprechen. Das Interesse war geweckt. Als unmittelbare Folge des Gesprächs entstand zumindest an der Tourismusfachschule Luzern ein Projekt, das sich mit der möglichen Aufwertung und künftigen Nutzung Alpnachstads auseinandersetzte.

Das Fallbeispiel macht deutlich: Illusionen dürfen wir uns keine machen. Die Privatwirtschaft handelt selten nach selbstlosen Motiven (wir ja auch nicht). Es wird uns nur gegeben, wenn wir auch geben. Der Partner aus der Finanz- und Wirtschaftswelt muss irgendeinen Profit davontragen, wenn er uns etwas geben soll. Im Falle der Tourismusindustrie haben wir wenigstens etwas Handfestes zu bieten: nämlich „Events“ und „Adventure-Parks“ in Form von Baudenkmalern und Ortsbildern. Aber was können wir noch anbieten, wenn wir es mit der Hochfinanz und der Grossindustrie zu tun haben?

Was können wir einem Wirtschaftskapitän offerieren, der nach permanenten Veränderungen schreit; einer Wirtschaftswelt, die sich Mao Tse-tungs Prinzip der permanenten Revolution unbewusst zu eigen gemacht hat? „Auffallen“ ist oberstes Gebot der heutigen Manager – ganz gleich wie – sei es durch Umstrukturierungen, Entlassungen, Verkauf von Teilbereichen einer Firma, spektakuläre Neu- oder Umbauten der Firmensitze oder anderes. All das widerspricht natürlich zutiefst der Seele und Ethik eines Denkmalpflegers, der nach bleibenden Werten und Beständigkeit fragt. Konzernchef Ueli Roost kann man kaum damit überzeugen, die Erhaltung des „Olymp“, des Winterthurer Hauptsitzes der Firma Sulzer, sei aus ökologischen und ökonomischen Gründen von Vorteil. Schon gar nicht zieht das Argument, der „Olymp“ sei das Symbol einer gloriosen Firmentradiation. Damit würde man bei Roost eher ein Argument für den Abbruch des Bauwerks liefern. Denn der diffuse Wunsch nach einem trendigen Verwaltungsbau mit Grossraumbüros, der nach aussen Zeichen setzt, lässt sich kaum mit einer sanften Pinselrenovation des neoklassizistischen Baudenkmals befriedigen. Ein weiteres anschauliches Beispiel für den Konflikt der Weltbilder von Wirtschaft und Denkmalpflege ist der neu renovierte Verwaltungssitz der Winterthur-Versicherung in der gleichnami-

gen Stadt. Bei der Renovation des neoklassizistischen Bauwerks, von den Einheimischen liebevoll „Unfallturm“ genannt, wurde die Denkmalpflege gezielt ausgeschaltet. Der alte „introvertiert“ wirkende Eingang wurde abgebrochen und durch ein riesiges Loch mit einem gewaltigen gläsernen Vordach ersetzt. Schliesslich wollte die Weltfirma zeigen, dass sie innovativ und offen nach allen Seiten ist. Gleichzeitig demonstriert sie allerdings auch Geschmacklosigkeit, denn selbst Laien fällt der offensichtliche Widerspruch in der architektonischen Sprache auf. Aber das ist der Firmenleitung letztlich gleichgültig, denn das Ziel ist erreicht: Man will im Moment auffallen. Inszenierungen sind gefragt. Es soll gar nichts Dauerhaftes sein und muss sich auf jeden Fall unterscheiden vom vergangenen und gegenwärtigen Zustand. Die Differenzen zwischen der Denkweise eines Wirtschaftlers und eines Denkmalpflegers scheinen fast unüberbrückbar zu sein.

#### Irreale Zukunft versus real existierende Gegenwart

Der Wirtschaftsmensch lebt andauernd in einer irrealen Zukunft, die nur in seiner Vorstellung existiert. Der Denkmalpfleger lebt dagegen in der real existierenden Gegenwart (und nicht in der Vergangenheit wie der Wirtschaftler irrtümlicherweise glaubt). Wären die Denkmalpfleger bessere Wirtschaftskapitäne als mit Theorie vollgepumpte HSG-Absolventen? Unser Denken geht vom vorhandenen Potential aus, und wir möchten mit den Ressourcen sparsam, ökologisch und ökonomisch umgehen – nach einem Prinzip, das für die Menschheit jahrhundertlang selbstverständlich und alltägliche Lebenshaltung war. Es bestätigt sich nach wie vor da, wo wirtschaftlich denkende Menschen im denkmalpflegerischen Umgang mit Bausubstanz Profit machen: hervorragendes Beispiel sind die vom Winterthurer Alfred R. Sulzer durchgeführten Sanierungen. Alle sind in enger Zusammenarbeit mit der Zürcher Denkmalpflege erfolgt. Die Auflagen der Denkmalpflege sind für Alfred Sulzer willkommene Herausforderung

und kein Widerspruch zu wirtschaftlichem Denken. Er legt Wert darauf, dass er mit dem Erhalt und der fachgerechten Renovation einer Liegenschaft auch einen Gewinn erzielt. Er verzichtet auf unnötige Isolationen, auf den unrentablen Ausbau von Dachräumen und bietet seinen Mietern dennoch in Küche und Bad den gewohnten Komfort. Parkett- und Bretterböden werden nicht geschliffen, sondern gereinigt und geölt; Verputze nicht abgeschlagen, sondern repariert. Die Wohnungen, die er auf dem Markt anbietet, sind schnell vergeben, denn schliesslich ist Wohnraum mit besonderem Ambiente heute gefragt. Auch hier haben wir Denkmalpfleger also etwas zu bieten: Individuelles und ökologisches Wohnen.

**Die Wirtschaft ändert ihre Theoreme bevor sie sich in der Realität erproben können – im Gegensatz zur Denkmalpflege, die auf erprobte und bewährte Werte setzt.**

Aber kehren wir zurück zu den innovativen Wirtschaftskapitänen, von denen wir profitieren möchten: Was geschieht mit den Industriearealen, die uns die Finanzhaie als Ruinen zurücklassen, nachdem sie die darin beheimateten Unternehmen abgetakelt und die Gewinne den Aktionären sowie sich selbst ausgeschüttet haben? Möglichkeiten und Ideen wären viele da. Doch die Areale sollen möglichst gewinnbringend umgesetzt werden. Hier kommen wir ins Hintertreffen: Wir haben nichts wirtschaftlich Interessantes anzubieten. Denn die niedrigen Industriehallen stehen in krassem Missverhältnis zu den möglichen Ausnutzungen in den entsprechenden Bauzonen. In den Augen unserer Spekulanten müssen sie weichen und mehrstöckigen Wohn- oder Geschäftsbauten Platz machen. Das gleiche Prinzip gilt für die Villen der ehemaligen Industriedirektoren, deren Parkanlagen oft genug als Tummelplatz für Immobilienspekulanten geopfert werden müssen, um die Villen zu erhalten. In solchen Fällen müssen wir Denkmalpfleger oft genug hilflos zusehen, wie uns die Felle davonschwimmen. Hier müssen wir Werte opfern, die an die Substanz unserer Ethik gehen. Auch noch so gute Beziehungen zu einflussreichen Personen in Wirtschaft und Politik versagen dann. Werden wir Denkmalpfleger in solchen

que l'on parviendrait de cette manière à faire du train du Mont Pilate la locomotive de la conservation des bâtiments menacés à Alpnachstad, point de départ du train. La Journée européenne du Patrimoine s'est révélée être le meilleur moyen pour mieux faire connaître et approfondir les relations mutuelles. C'est en collaboration avec le chemin de fer du Mont Pilate que la Journée a été préparée et organisée. La conservation du patrimoine a profité de moyens mis à la disposition par les chemins de fer qui eux-mêmes ont profité des connaissances des services spécialisés. Cet exemple le montre clairement : les illusions ne sont pas de mise. L'économie privée agit rarement par altruisme (pas plus que la conservation du patrimoine d'ailleurs). Le partenaire issu du monde de la finance et de l'économie doit en contrepartie réaliser un profit lorsqu'il donne quelque chose à la conservation du patrimoine. En ce qui concerne l'industrie du tourisme, il y a toujours quelque chose de concret à proposer. Mais qu'est-ce que la conservation du patrimoine peut-elle encore proposer pour attirer le monde de la grande finance et de l'industrie ? La conservation du patrimoine part du potentiel existant et souhaite utiliser les ressources de manière économe, écologique et économique en fonction d'un principe qui a été normal pour tous pendant des siècles. Cela fonctionne en général là où des personnes réfléchissant économiquement sont susceptibles de réaliser des



profits en respectant la valeur historique et artistique de la substance bâtie.

Travailler avec les décideurs de l'économie moderne de marché exige de la flexibilité et de la faculté d'adaptation de la part des conservateurs de monuments historiques. L'économie change ses thèses avant de les expérimenter dans la réalité contrairement à la conservation du patrimoine dont le travail se fonde sur les valeurs éprouvées et reconnues.

Fällen von Realisten zu Idealisten? Sind jetzt die Wirtschaftsrosse die harten Realisten? Haben wir in solchen Situationen nichts mehr anzubieten, das unsere Position retten könnte?

Der Umgang mit Exponenten der modernen Marktwirtschaft erfordert von uns hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Die Wirtschaft ändert ihre Theoreme bevor sie sich in der Realität erproben können – im Gegensatz zur Denkmalpflege, die auf erprobte und bewährte Werte setzt. Der Denkmalpfleger ist sich ohnehin schon gewohnt, in viele Rollen zu schlüpfen und viele Sprachen zu pflegen, um seine Ziele verständlich zu machen. Lernen wir also auch die Sprache der Wirtschaftskapitäne, um ihre

Denkweise kennenzulernen. Gehen wir auf sie zu. Und vermitteln wir unsere Anliegen in ihrer Sprache. Vielleicht werden wir dann verstanden? Vielleicht können wir so profitieren?

*Dr. Daniel Schneller  
Denkmalpfleger der Stadt Winterthur  
Technikumstr. 81  
8402 Winterthur*

## Zum Verhältnismässigkeitsprinzip im Denkmalschutz

### Résumé

28. Extrait de l'arrêt de la Cour de droit public du 28 juin 2000 dans la cause Epoux A. contre Tribunal administratif du canton de Genève (recours de droit public)

Art. 26 al. 1 et 36 al. 1 à 3 Cst.; protection des monuments; classement d'une salle de cinéma.

Classement d'une salle de cinéma: exigences liées à l'intérêt public et au caractère proportionné de la mesure (consid. 2e-g). Conditions dans lesquelles le classement est compatible avec le principe de la proportionnalité, lorsque cette mesure produit l'effet de maintenir l'affectation d'un bâtiment et oblige le propriétaire à poursuivre une activité économique déterminée (consid. 2h).

**Ein bemerkenswertes Urteil des Bundesgerichtes über den Grundsatz der Verhältnismässigkeit bei der Unterstellung eines schutzwürdigen Objektes – hier eines Kinosaals – unter Denkmalschutz; das Urteil ist eben publiziert worden.**

(Auszug eines Urteils der 1. Staatsrechtlichen Abteilung vom 28.6.2000; BGE 126 I 219).

Das Bundesgericht hatte folgenden Sachverhalt zu beurteilen:

1. Ein älteres Ehepaar ist Eigentümer einer Liegenschaft in der Altstadt von Carouge. 1928 wurde auf der Parzelle ein Gebäude erstellt, in welchem ein Kinosaal mit 313 Plätzen eingerichtet wurde. Der rechteckige und geneigte Saal war ursprünglich mit einer Bühne, einem Orchestergraben und einem Erfrischungsraum eingerichtet. Später wurde die Bühne den Erfordernissen einer modernen Leinwand angepasst; der Orchestergraben wurde durch einen Raum zur Unterbringung der elektrischen Installationen ersetzt und der Erfrischungsraum wurde aufgehoben, um die Klimaanlage aufzu-

nehmen. Der Projektionssaal und das Filmdepot sind über den Logen angebracht, die sich im Hinterteil des Saales befinden.

2. Die „Association de sauvegarde du Vieux-Carouge“ beantragte dem Regierungsrat die Unterschutzstellung des Gebäudes. Die Eigentümer widersetzten sich der Unterschutzstellung. Der Regierungsrat stellte das Gebäude am 23. Juni 1999 unter Denkmalschutz. Eine von den Eigentümern erhobene Beschwerde an das Verwaltungsgericht wurde von diesem am 8. Februar 2000 abgewiesen.

Das Bundesgericht schützte die Beschwerde der Eigentümer und hob die Unterschutzstellung auf.

### Aus den Erwägungen:

1. Die Unterstellung unter Denkmalschutz kann nicht zum Schutze des Interesses eines privilegierten Kreises von Spezialisten angeordnet werden; dieser Eingriff in das Eigentumsrecht kann vielmehr nur erfolgen, wenn diese Massnahme weit gefass-