

# Pensimo Newsletter

## Inhalt

### Ein kleiner Schwanengesang

Seite 2

Als «Schwanengesang» bezeichnet man das letzte Werk eines Musikers oder eines Dichters. Manchmal ist es auch ein Ausdruck für die letzte Rede eines Politikers. Der Begriff geht auf einen griechischen Mythos zurück, der besagt, dass Schwäne vor ihrem Tod noch einmal mit trauriger, jedoch wunderschöner Stimme ein letztes Lied singen (frei zitiert nach Wikipedia).

Nun ist der Schreiber des Pensimo Newsletters weder ein Musiker noch ein Dichter und auch kein Politiker. Er ist kein sterbender Schwan und er kann – leider – nicht besonders schön singen. Dennoch möchte er heute ein «letztes Lied» anstimmen. Anlass dazu ist sein Abschied als CEO der Pensimo Management AG und – damit verbunden – als Redaktor des Newsletters, der im Oktober 1996 zum ersten Mal erschien.

### Bewährtes weiterführen und die Zukunft gestalten

Seite 6

Der neue CEO der Pensimo Management AG, Jörg Koch, beschreibt seine Vorstellungen über die Führung der Pensimo-Gruppe und informiert über die organisatorische Grundstruktur, die ab 1. Juli 2011 gilt.

### Bleibende Werte

Beilage

«Bauen und Renovieren mit Vorsorgegeldern» lautet der Titel der Publikation, die als Beilage zum Hochparterre Nr. 6-7/2011 erscheint. Sie thematisiert die besonderen Anforderungen von Pensionskassen an die Anlage und die Bewirtschaftung von Immobilien.

Richard Hunziker  
richard.hunziker@pensimo.ch

## Pensimo Management AG

Obstgartenstrasse 19  
Postfach 246, CH-8042 Zürich  
Telefon +41 (0)43 255 21 00  
welcome@pensimo.ch  
www.pensimo.ch

## Ein kleiner Schwanengesang

*RH.* Am 1. Februar 1991 begann ich meine Tätigkeit als Stabsmitarbeiter im «Sekretariat Schmidheiny» in Heerbrugg. Nicht ahnend, dass dieses nach dem Tod der Herren Max und Alexander Schmidheiny schon bald aufgelöst werden würde. Die Aufgaben, die noch im Rheintal erfüllt wurden, verteilte man auf andere Personen, Organisationen und Standorte. Niemand (auch ich nicht) konnte im «Hüten» (das war die damals gängige Bezeichnung für diese Tätigkeit) eines Pensionskassen-Immobilien-Portfolios von 400 Millionen Franken eine unternehmerische Herausforderung sehen.

Mangels Alternativen machte ich mich – nolens volens, mehr der Not gehorchend als dem eigenen Triebe – daran, in Heerbrugg einen «Immobilienhütedienst» aufzuziehen. Rasch fand ich an dieser Aufgabe Gefallen und in einer Art «Jetzt erst recht»-Haltung wollte ich den Beweis erbringen, dass man die Pensimo zu einer erfolgreichen Unternehmung entwickeln kann. Ich habe sie in den vergangenen 20 Jahren nie mit dem Blick in den Rückspiegel geführt. Was mich interessierte, war die Gestaltung der Zukunft. Ich hoffe auf Nachsicht, wenn ich – aus aktuellem Anlass – ausnahmsweise einen kurzen Blick zurückwerfe und den Versuch unternehme, mit ein paar groben Strichen die Entwicklung der Pensimo in den letzten 20 Jahren nachzuzeichnen:

- 1991 Die Pensimo besteht aus einer Anlagestiftung mit einem Anlagevolumen von rund 150 Millionen Franken, der Pensimo AG (mit vier verschiedenen Interessengruppen), einem halben Dutzend Aktiengesellschaften und Konsortien mit nochmals 250 Millionen Franken. Das verschachtelte Gebilde hat in dieser Form kaum Chancen, als unabhängige Organisation zu überleben.
- 1993 Gründung der Pensimo Management AG, zunächst als hundertprozentige Tochtergesellschaft der Anlagestiftung Pensimo. Damit wagt die Stiftung den Schritt in die unternehmerische Unabhängigkeit.  
Die Pensimo Management AG erwirbt eine Beteiligung an der Regimo St. Gallen AG.
- 1995 Mit der Fusion aller Aktiengesellschaften und Konsortien in die Anlagestiftung Pensimo wird die Voraussetzung für die Drittmarktfähigkeit geschaffen.  
Die 30-Prozent-Beteiligung der Anlagestiftung Pensimo an der Adimosa AG (Fondsleitungsgesellschaft des Immobilienfonds Swissinvest) wird an die Pensimo Management AG übertragen. Gleichzeitig gelingt es, die Adimosa AG vollständig zu übernehmen.  
Die Régimo Lausanne SA wird gegründet und die Pensimo Management AG erwirbt eine Beteiligung an der MUKI-Treuhand AG, die später in Regimo Basel AG umbenannt wird.
- 1997 Gründung der Regimo Zürich AG
- 1999 Übernahme der Geschäftsführung der Anlagestiftung Imoka
- 2000 Kauf der VIT Verwaltungsgesellschaft für Investment Trusts (Fondsleitungsgesellschaft des Immobilienfonds Immovit).

- 2001 Fusion der VIT mit der Adimosa AG
- 2002 Gründung der Anlagestiftung Turidomus
- 2003 Gründung der Régimo Genève SA
- 2005 Die Anlagegruppe «International» der Anlagestiftung Pensimo wird verselbständigt und in die neu gegründete Anlagestiftung Testina überführt.
- 2006 Fusion der beiden Immobilienfonds Swissinvest und Immovit  
Erwerb einer Beteiligung an der KRITAC GmbH, die später zur Regimo Bern AG umgewandelt wird.
- 2007 Gründung der Regimo Zug AG
- 2010 Gründung der Anlagestiftung Adimora

In den letzten Monaten und Wochen habe ich mir hin und wieder die Frage gestellt, was sich in den vergangenen 20 Jahren geändert hat und wo – andererseits – die Konstanten sind. Gibt es etwas, das man in Zukunft anders – besser – machen könnte? Es wäre nicht ganz uninteressant, in einer Art «Generalabrechnung» alles zu kritisieren, was sich in diesem Zeitabschnitt eher zum Schlechten gewandelt hat. Man könnte trefflich über die Verrechtlichung der Wirtschaft herziehen und über die zunehmende Zielentfremdung der Aufsicht und des Audits lamentieren. Oder die sich zunehmend verschlechternde Relation zwischen (produzierenden, Geld verdienenden, Verantwortung tragenden) Unternehmern einerseits und dem stetig wachsenden Pulk von Beratern und Experten andererseits zu beklagen. So reizvoll ein solches Unterfangen wäre, so hätte es doch den Schönheitsfehler, etwas beckmesserisch zu wirken und primär vergangenheitsorientiert zu sein. Dazu kommt, dass Jörg Koch, der am 1. Juli 2011 als neuer CEO der Pensimo Management AG meine Nachfolge antreten wird, keine Ratschläge seines Vorgängers braucht. Er ist für diese Aufgabe gut gerüstet. Wie – so frage ich mich – finde ich einen Ausweg aus diesem Dilemma?

Nehmen wir einmal an, ich dürfte einige *Wünsche* für die Führung und die weitere Entwicklung der Pensimo-Gruppe anbringen, dann wären es die folgenden 10 Anliegen:

- *Anlegernutzen* produzieren. Alles, was man in der Pensimo Management AG tut und lässt, ist an der Frage zu messen, welchen Nutzen man damit für die Anleger schafft. Eine Vielfalt von Marktangeboten belebt den Wettbewerb und fördert Innovationen. Wachstum um des Wachstums willen kann nicht ein Ziel sein und Grösse an sich ist noch keine Qualität.
- *Offenheit* für weitere Entwicklungen. Die Pensimo war stets dann besonders erfolgreich, wenn sie die Grenzen nicht zu eng gesteckt hat. Unser Modell beruht auf einer möglichst weit gefassten Mitsprache der Anleger. Das ist gut so. Man muss einfach dafür sorgen, dass nicht Einzel- oder Gruppenegoismen die Lebendigkeit und die Zukunftsorientierung der ganzen Gruppe hemmen.

- *Entscheidungsfreude.* Wir sollten den Mut haben, das, was man als richtig erachtet, zu tun und anstehende Fragen nicht unnötigerweise vor sich herzuschieben. Es ist nicht zu vermeiden, dass man einmal Entscheidungen trifft, die sich im Nachhinein als nicht optimal erweisen. Dann braucht es wiederum den Mut, eine solche Entscheidung zu korrigieren und unbefriedigende Zustände nicht einfach hinzunehmen.
- *Zielorientierung.* Die Fähigkeit, für ein Ziel zu kämpfen, gehört zum Instrumentarium der Unternehmensführung. Wir steuern oft etwas gar schnell auf Kompromisse zu. Mit einem ängstlichen und defensiven Verwalten von Besitzständen können wir unsere Zukunft nicht sichern. Die Frage «Können wir damit leben?» habe ich nie besonders gemocht. Sie taugt höchstens als Ultima Ratio, wenn alle anderen Mittel ausgeschöpft sind. Viel lieber sind mir Fragen wie «Was ist richtig?», «Wo wollen wir hin?», «Was ist das Ziel?».
- *Pragmatismus.* Niemand wird ernsthaft für einen Verzicht auf Planungen und Strategien plädieren. Hingegen macht es in der Regel nicht viel Sinn, die vierte Stelle hinter dem Komma optimieren zu wollen. Der Aufwand dafür ist unverhältnismässig hoch und es verstellt mitunter den Blick auf das, was wesentlich ist. Nicht alles ist immer und jederzeit planbar, messbar und voraussehbar.
- *Werte leben.* Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Pensimo Management AG haben eine gemeinsame kulturelle und soziale Grundlage und sie teilen Werte. Dieses gemeinsame Verständnis muss man in der Praxis leben und ab und zu sollte man «das Gelübde erneuern».
- *Umgang mit Trends.* Man sollte eine gute Mischung zwischen dem Mitschwimmen im Strom und der Suche nach eigenständigen (oft: antizyklischen) Lösungen finden. Das Aufspringen auf fahrende Züge lohnt sich in der Regel nicht. Andererseits muss nicht alles, was «einmalig», «mutig», «verrückt» oder «innovativ» ist, automatisch gut, nachhaltig und langfristig vernünftig sein. Jeder Modeerscheinung nachzurrennen ist aufwendig und kräftezehrend. Andererseits ist es fatal, einen Megatrend zu verschlafen.
- *Lebenslanges Lernen.* Die Pensimo versteht sich als eine Art «Weiterbildungsmaschine». Unser Kerngeschäft, das Real Estate Investment Management ist (auch) ein Übungsfeld, an dem wir lernen, entwickeln, kommunizieren, Ziele und Werte vermitteln.
- *Gesellschaftspolitisches Verantwortungsbewusstsein.* Erfolgreiche Unternehmensführung bedingt ein hohes gesellschaftspolitisches Verantwortungsbewusstsein. Vermögensverwaltung im sozialpolitisch sensiblen Universum der beruflichen Vorsorge bedeutet Rentensicherung und sie bedeutet Langfristigkeit. Da ist wenig Raum für kurzfristige Schlaumeiereien.
- *Langfristigkeit des Denkens und Handelns.* Das Prinzip der Maximierung der Gewinne bzw. der Renditen ist per se ein durchaus sinnvolles Instrument für den Einsatz der knappen Ressourcen. Es ist geeignet, Fehlallokationen zu verhindern und es zwingt zu wirtschaftlichem Denken und Handeln. Man muss allerdings dafür sorgen, dass die Renditemaximierung nicht auf eine zu kurze Frist ausgelegt ist und man muss die falschen Anreize aus dem System eliminieren. Das ist nicht ganz trivial. Eine Reihe von Attributen kann dafür sorgen, dass sich die Wirkung des an sich vernünftigen Prinzips der Gewinnmaximierung ins Gegenteil verkehrt. Ich komme auf sieben «Störfaktoren»: Gier, Masslosigkeit, Anmassung, Eitelkeit, Übertreibung, Unvernunft und Inkompetenz.

Am 30. Juni werde ich die operative Verantwortung für den Heerbrugger «Immobilienhütendienst» (heute würde man von «Real Estate Investment Management» sprechen) an Jörg Koch übergeben. Auf den 1. Juli 2011 übernehme ich meine neuen Funktionen als Verwaltungsratspräsident der Pensimo Management AG, als Verwaltungsrat der Adimosa AG, als Stiftungsrat der Anlagestiftungen Pensimo und Testina sowie als Mitglied der Anlagekommissionen Turidomus und Pensimo (bei letzterer Präsident). Dazu kommen Aufgaben ausserhalb der Pensimo Gruppe: Vizepräsident des Verwaltungsrates der VERIT Immobilien AG und der VERIT Liegenschaften und Beteiligungen AG, Mitglied der Verwaltungsräte der Keller Holding AG, der SIA-Haus AG und der ZIVAG Verwaltungen AG, Verwaltungsratspräsident der Mafina AG, Mitglied des Comité des Placements Immobiliers du Groupe Vaudoise Assurances, Mitglied des Stiftungsrates der Albert Lück-Stiftung und Präsident beziehungsweise Mitglied von Verwaltungsräten verschiedener Firmen aus dem Umfeld der Federmann Enterprises Ltd.

Ab 1. Juli 2011 bin ich wie folgt erreichbar: Richard Hunziker, Beethovenstrasse 43, Postfach 2373, CH-8022 Zürich, E-Mail [richard.hunziker@heris-zh.ch](mailto:richard.hunziker@heris-zh.ch), Telefon +41 44 202 79 03, Mobile +41 79 422 17 19.

Ich freue mich sehr auf die Aufgaben und Herausforderungen, die auf mich zukommen werden. Es fällt mir indessen nicht leicht, die grossartigen Menschen an der Obstgartenstrasse zurückzulassen. Allen Kolleginnen und Kollegen danke ich für das Mit-Arbeiten, das Mit-Denken und das Mit-Fühlen: Adrian Bamert, Cécile Blattmann (Dir, liebe Cécile, ganz besonders herzlichen Dank für die 20 gemeinsamen Pensimo-Jahre), Rosanna Burelli, Marc Derron, Cornelia Estermann, Christian Germann, Janine Good, Astrid Heymann, André Huber, Niklaus Hummel, Claudia Kellenberger, Jörg Koch, Stefan Nickisch, Martin Plüss, Paola Prioni, Silvana Schär, Michel Schneider, Daniel Schürmann, Volker Trommsdorff, Monika Walther, Caroline Welter, Regina Wepfer, Sylke Wich-Glasen.

Richard Hunziker  
30. Juni 2011

## **Bewährtes weiterführen und die Zukunft gestalten**

*JK.* Wenn man das Privileg erhält, ein so gut bestelltes Haus zu übernehmen, dann hat man in erster Linie *eine* Aufgabe: Die Erfolgsgeschichte der Pensimo-Gruppe weiterschreiben. Nach meiner gut einjährigen Tätigkeit als Chief Construction Officer übernehme ich am 1. Juli 2011 von Richard Hunziker die operative Führung der Pensimo Management AG und der Adimosa AG. In dieser Funktion nehme ich auch Einsitz in die Verwaltungsräte der sieben Regimo Gesellschaften. Ferner hat mich der Stiftungsrat der Anlagestiftung Turidomus zum neuen Mandatsleiter gewählt.

Das Modell Pensimo mit seiner schlanken und effizienten Struktur ist ein Erfolgsmodell, welches sich seit Jahren durch eine hohe Qualität bei tiefen Kosten auszeichnet. Zum Erfolgsmodell gehören auch die Unabhängigkeit der Managementgesellschaft und die ausgeprägten Mitspracherechte der Anleger über die Einsitznahme in den Gremien. Die Abschlüsse der Anlagestiftungen Turidomus, Pensimo, Imoka und Testina und des Fonds Swissinvest des Geschäftsjahres 2010 scheuen keinen Vergleich. Sie sind Ausdruck der kompetenten und engagierten Arbeit aller Mitarbeitenden der Pensimo Gruppe. Und sie sind auch das Resultat der hervorragenden Zusammenarbeit mit den Stiftungsräten, den Anlagekommissionen, den Verwaltungsräten und der Regimo Gesellschaften.

Die flache Hierarchie der Pensimo Management AG ist Ausdruck einer Firmenkultur, in welcher über die Aufgabe und in einem kooperativen Stil geführt wird. Die Unternehmung besteht mehrheitlich aus Kaderleuten, welche mit einer hohen Eigenverantwortung arbeiten. Die Grösse der Pensimo Management AG, die transparente Organisation, die offene Kommunikationskultur und die enge Verzahnung von Personen und Aufgaben erlauben eine sehr direkte und enge Zusammenarbeit, welche die Qualität der Entscheidungen auf allen Ebenen wesentlich beeinflusst. Mit dieser Organisationsform lässt sich meiner Meinung nach die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse unserer Kunden am besten umsetzen. Daran wollen wir festhalten und an dieser Unternehmenskultur weiterarbeiten. Wenn wir die Zukunft gestalten wollen, gibt es eine Frage, die wir uns immer wieder stellen müssen: Wie können wir die hohe Qualität unseres Lebensraumes schützen und den Wohlstand für unsere Nachfolgenerationen sichern? Und daraus abgeleitet: Was kann die Pensimo Gruppe mit ihrer Organisation und ihren Immobilienanlageprodukten für ihre Anleger und deren Destinatäre aus dem Bereich der beruflichen Vorsorge dazu beitragen? Unserem Auftrag entsprechend – die Anlage von Vorsorgekapital in Immobilien – resultiert daraus als wichtigstes Thema die *Langfristigkeit*. In

den bestehenden Portfolios ist in den letzten Jahren eine sehr grosse Bereinigungsarbeit geleistet worden, und durch die intensive Sanierungstätigkeit konnte eine grosse technische Verbesserung des Gebäudebestandes erzielt werden. Das alleine genügt aber nicht. Das langfristige Merkmal einer Immobilie ist der Standort, gefolgt von den strukturellen Eigenschaften. Alle anderen Merkmale oder Subsysteme unterliegen mehr oder weniger überschaubaren Lebenszyklen und können von Zeit zu Zeit angepasst werden. Gerade in einer Zeit, in welcher die Immobilienanlagen als unbestrittenes Erfolgsmodell gelten, lohnt es sich aber, nach vorne zu schauen und eine Antwort zu haben auf ein Umfeld, in welchem die hohen Transaktions- und Mietpreise unter Druck geraten können oder andere Anlageklassen wieder attraktiver werden.

Ein erster Schwerpunkt in unserer Auseinandersetzung mit der Zukunft bildet die neue *Anlagestiftung Adimora*. Die Stiftung mit der thematischen Ausrichtung auf die Errichtung von preisgünstigem Wohnungsbau, nimmt eine wichtige und äusserst aktuelle gesellschaftspolitische Diskussion auf, bei welcher sich die Einflüsse von ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Themen exemplarisch und teilweise auch in gegenläufiger Wirkungsweise aufzeigen lassen. Für die Pensimo Gruppe ist diese Stiftung nicht nur ein zusätzliches, neues Anlagegefäss, welches unseren Anlegern eine weitere Risikodiversifikation erlaubt, sie ist auch ein Labor für neue Ideen und für neue Gebäudetypologien und somit ein Lernfeld für die ganze Organisation.

Ein zweiter Schwerpunkt bildet das Projekt *Pensimo Academy*. Pensimo steht für hohe Qualität, bleibende Werte, Langfristigkeit, Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit. Dieser Anspruch muss immer wieder überprüft werden. Die Pensimo Gruppe will sich als eine lernende Organisation verstehen. Nur wer sich stetig weiterentwickelt, kann mit der rasanten gesellschaftlichen, politischen und technischen Entwicklung mithalten und erfolgreich wirtschaften. Innerhalb von Pensimo Academy unterscheiden wir den Bereich *Domus* – unser eigenes Haus – dem wir natürlich ganz besonders Sorge tragen. Hier konzentrieren wir alle Aspekte von Human Resource und Mitarbeiterförderung. Unter dem Begriff *Forum* subsumieren wir alle Aktivitäten, welche den Austausch und die Weiterentwicklung des Managements, der Stiftungsräte, der Anlagekommissionen und der Mitarbeitenden der Regimo Gesellschaften fördern sollen.

Und als dritten Schwerpunkt wollen wir unser Haus erweitern. Organisches Wachstum ist eine bewährte Strategie, welche wir seit Jahren verfolgen und die auch von unseren Anlegern getragen wird. Der Verteilungskampf um die guten Immobilienstandorte wird sich in den nächsten Jahren angesichts der aktuellen Bevölkerungsprognosen noch verschärfen. Deshalb beschäftigen wir

uns intensiv mit der Weiterentwicklung unseres Prospektivmodells und suchen nach Möglichkeiten – zum Beispiel durch die Verlängerung der Wertschöpfungskette – an guten Makrolagen frühzeitig hochwertige Standorte zu sichern. Wir beschäftigen uns auch intensiv mit der Frage, welche Standorte ausserhalb der boomenden Grossagglomerationen Entwicklungspotenzial haben.

Um all diese Aufgaben optimal zu erfüllen, haben wir einige kleinere organisatorische Änderungen vorgenommen, die in enger Zusammenarbeit mit dem scheidenden Gesamtleiter Richard Hunziker und dem Verwaltungsrat der Pensimo Management AG nach den Prinzipien «Bewährtes erhalten und weiterentwickeln» und «Neues mit Augenmass und Sorgfalt implementieren» erfolgt sind. Neu geschaffen wurde die Funktion des Stellvertreters des CEO der Pensimo Management AG und des Stellvertreters des CEO der Adimosa AG. Mit diesen wichtigen Aufgaben wurde Michel Schneider betraut. Zudem ist er verantwortlich für die Fragen der *Nachhaltigkeit* und für den Bereich *Business Development & Strategy*. In der personellen Zusammensetzung der Pensimo Management AG gibt es keine weiteren Veränderungen. Auf der Folgeseite sind alle Mitarbeitenden der Pensimo Management AG und ihre wichtigsten Aufgaben dargestellt.

Die Mitarbeitenden der Pensimo Gruppe haben mich in den letzten vierzehn Monaten immer wieder beeindruckt. Sie beweisen jeden Tag – ob an der Obstgartenstrasse in Zürich oder in den Regimo Gesellschaften in der ganzen Schweiz – dass sie alle ganz genau wissen, was ihre Aufgaben sind und ich hatte bei den zahlreichen Begegnungen immer den Eindruck, dass sie ihre Aufgaben mit einem grossen Engagement und mit Freude erfüllen. Das gibt mir Zuversicht und Sicherheit, die Pensimo Gruppe mit ihnen zusammen in eine gedeihliche Zukunft zu führen. Und ich freue mich darauf, mit allen Mitarbeitenden der Pensimo Management AG die Erfolgsgeschichte weiterzuschreiben.

Jörg Koch  
1. Juli 2011

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Pensimo Management AG**

