

# Gute Architektur ist Teamarbeit

Autor(en): **Huber, Werner**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design**

Band (Jahr): **18 (2005)**

Heft [12]: **Gute Architektur : ein Garant für langfristige Rendite**

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-122774>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Gute Architektur ist Teamarbeit

Moderation: Werner Huber  
Foto: Urs Walder

Die sieben Bauten in diesem Heft illustrieren, wie Pensimo in gute Architektur investiert. Dafür braucht es eine gute Teamarbeit, langfristige Renditeüberlegungen und eine gewisse Bereitschaft, Risiken einzugehen. Drei Vertreter der Pensimo Gruppe, Bruno Klingenfuss, Richard Hunziker und Martin Hofer, diskutieren mit den Architekten Herbert Schmid und Jakob Steib.

? Gute Architektur ist teurer als der Durchschnitt», das hört man immer wieder. Pensimo fördert gute Architektur, das illustrieren die sieben Beispiele in diesem Heft. Stimmt die Behauptung also nicht oder rechnet Pensimo einfach anders?

Richard Hunziker: Natürlich rechnen alle Investoren gleich, die Renditeüberlegungen sind ähnlich. Unterschiede gibt es hingegen bei der zeitlichen Auslegung der Renditeerwartungen. Für uns muss eine Investition nicht nur heute aufgehen, sondern das Investitionsobjekt soll auch in zwanzig oder dreissig Jahren noch funktionieren. Wir investieren ja nicht in ein neues Handy, das schon nach wenigen Monaten wieder veraltet ist, oder in ein Auto, das eine Lebenserwartung von fünf bis zehn Jahren hat. Zudem haben wir dank der Grösse unseres Portfolios eine gewisse Risikofähigkeit: Wir haben viele unspektakuläre Risikoobjekte, die uns auch die Möglichkeit geben, einmal etwas Zukunftsgerichtetes zu planen. Wäre der Hofächer in Wettswil unser einziges Objekt, hätten wir das so nicht realisieren können.

Jakob Steib: Heisst das nun also doch, das es stimmt, dass gute Architektur teuer ist?

Richard Hunziker: Langfristig gesehen ist das sicher nicht der Fall. In zwanzig Jahren wird das Objekt eine «Cash-Cow» sein, da bin ich überzeugt. Dann kann mein Nachfolger sagen: «Das ist ein «Ertragsträger», das gibt uns die Möglichkeit für etwas Neues.»

Jakob Steib: Ich möchte noch hinzufügen, dass die Architektur an den öffentlichen Raum grenzt, wenn wir durch die Strassen gehen, müssen wir daran vorbeigehen. Gute Architektur ist also auch von höherem Interesse; ein schlechtes Haus ärgert mich auch als Unbeteiligter. Da müssen die Investoren auch eine Verantwortung tragen.

? Zu welchem Zeitpunkt fliessen architektonische Überlegungen in ihre Projekte ein?

Richard Hunziker: Das ist von der Situation abhängig. Der Idealfall ist ein gut gelegenes Grundstück, für das wir die Nutzung und die Architekten selbst wählen können. Oft bestim-

men aber bestehende Bauten die Situation oder wir müssen Verpflichtungen gegenüber Architekten übernehmen.

Martin Hofer: Tatsächlich ist bei bestehenden Liegenschaften der Freiheitsgrad am geringsten – und oft übernehmen wir da schlechte Architektur, denn die gute kommt gar nicht erst auf den Markt. Dann gibt es die Fälle, wo wir ein Projekt übernehmen, das zur Bewilligung eingegeben oder bereits bewilligt ist. Wir können dann sagen, ob es unseren Anforderungen genügt oder nicht, und notfalls noch eingreifen. Der Idealfall der «grünen Wiese» oder einer Abbruchliegenschaft, bei der wir einen Architekten auswählen oder einen Wettbewerb durchführen können, der ist relativ selten. Was man auch bedenken muss: Pensimo kann für die Entwicklung selbst kein Geld in die Hand nehmen, das verbietet auch die Investitionsstrategie. Und das ist die hohe Kunst: Möglichst spät finanziell einzusteigen und möglichst früh viel Einfluss zu nehmen, wenn ein Architekt oder ein Generalunternehmer ein Projekt entwickelt. Herbert Schmid: Ist das aus Sicht des Investors ein Nachteil oder eher eine Verminderung des Risikos?

Richard Hunziker: Für mich ist das kein Nachteil. Wir haben mittlerweile eine Grösse erreicht, bei der unsere grundsätzliche Zusage einem Projektentwickler genügend Sicherheit gibt, um Geld aufzuwenden. Jeder soll sich auf seine Stärken konzentrieren: Der Architekt entwirft, der Promotor oder Generalunternehmer baut und wir sind die Investoren – das ist eine gute Rollenteilung.

? Wie ist Pensimo dazu gekommen, in gute Architektur zu investieren?

Richard Hunziker: Das ist das Ergebnis einer langjährigen Zusammenarbeit mit Wüest & Partner. Martin Hofer hat mir den Anstoss gegeben, gute Architektur zu fördern, er sagte: «Gute Architektur ist nicht teurer, denn gute Architekten haben den gleichen SIA-Tarif wie schlechte.» Und darin steckt ja durchaus ein Kern Wahrheit. Diese Diskussion führte zu spannenden Auseinandersetzungen mit Architekten und schliesslich ist daraus eine Tugend geworden.

? Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen Investor und Architekt ab?

Jakob Steib: Beim Projekt Wettswil sind wir mit den gleichen Leuten, die auch heute am Tisch sitzen, gestartet: Richard Hunziker, Martin Hofer, Bruno Klingenfuss und ich. Wir haben miteinander geredet und alle gespürt, was wir unter guter Architektur verstehen. Das war interessant, denn nicht nur der Architekt sagte, was gute Architektur ist. Der Begriff war umfassender, es ging auch um das Image des Bauherrn, des Architekten, des Objektes. Und dieses Image ist das Kapital einer Überbauung: Man kann sich mit ihr identifizieren.

Richard Hunziker: Wichtig sind die Interaktionen mit allen Beteiligten; wir lassen uns auf die Zusammenarbeit mit den Architekten ein. Ich erinnere mich, wie wir die Teamarbeit mit Herbert Schmid begonnen haben: Zuerst war ich skeptisch und wir haben uns natürlich genau über seine Projekte informiert. Diese überzeugten uns, wir haben gesehen: Doch, hier entsteht etwas, und so begann der gemeinsame Prozess.

Herbert Schmid: Wir haben jetzt gerade eine grosse Sanierung in Basel fertig gestellt, ein Projekt, das wir selbst generiert haben und dafür einen Investor suchten. Hätten wir von Beginn weg mit einem Investor zusammengearbeitet, wäre der Prozess für uns wahrscheinlich einfacher gewesen, aber ich denke nicht, dass deswegen ein wesentlich anderes Produkt entstanden wäre. Wenn ein Investor zu

einem Architekten kommt, löst dies einen Prozess aus, doch dieser hängt auch davon ab, was der Architekt in sich trägt. Bei einem Projekt werden ja nicht nur die Ziele des Investors verfolgt, sondern auch die des Architekten. Wie Richard Hunziker sagt: Es ist das gegenseitige Geben und Nehmen, das zu einem guten Projekt führt.

**Bruno Klingenfuss:** Doch der Investor muss natürlich schon wissen, was er will. Es reicht nicht, dass er zum Architekten geht und sagt: «Ich möchte ein Haus!», und dann diskutiert man darüber und entwickelt ein Projekt. Das Anforderungsprofil muss klar sein, der Investor muss dem Architekten klare Signale geben.

? Wie ich das Gespräch interpretiere, sind das aber nicht unbedingt konkrete Vorgaben über Anzahl, Grösse und Fläche der Wohnungen?

**Richard Hunziker:** Doch, auch, das ist die eine Dimension. Und wir haben auch sehr klare Vorstellungen darüber, wie eine Wohnung funktionieren soll. Wir können auch sehr pingelig sein in gewissen Dingen. Ich glaube nicht, dass es einfach ist, mit uns zu bauen. Hier möchte ich auch die Rolle von Bruno Klingenfuss unterstreichen. Er hat eine dermassen grosse Erfahrung in der Beurteilung von Bauten, im Prozess und im Ablauf von Bauten, dass davon auch die Architekten profitieren können. Er spricht die Sprache des Architekten und denkt in der Rolle des Investors. Er spielt eine wichtige Scharnierfunktion.

**Jakob Steib:** Mir ist aufgefallen, dass man nie Bilder gebraucht hat, an denen wir Architekten uns orientieren mussten.

Man bemühte sich, die Bedürfnisse in Worten zu formulieren, und hat uns den Auftrag gegeben, die Worte in ein Projekt umzusetzen. Nie hat jemand den Stift in die Hand genommen und uns gesagt: «Das wäre noch schön, das funktioniert und können wir gut vermieten.»

**Herbert Schmid:** Das finde ich wichtig: Ein Investor sollte nicht mit einer vorgefassten Meinung an ein Projekt gehen. Klar überlegt er sich, welche Rendite er erzielen muss, macht sich Gedanken zum Wohnungsspiegel, aber sonst sollte ein Architekt die Vorgaben breit auslegen können. Davon können alle profitieren

? Die Zweiseitigkeit zwischen Investor und Architekt genügt also nicht, es braucht ein Netz von unterschiedlichen Leuten?

**Martin Hofer:** Ja, und es ist wichtig, dass ein Team möglichst von Anfang an zusammenarbeitet. Natürlich macht niemand absichtlich schlechte Dinge, jeder hat das Gefühl, er mache etwas Gutes. Um herauszufinden, wer wirklich etwas Gutes macht, auch dafür ist die Arbeit im Team sehr hilfreich. Keiner soll meinen, er wisse ohnehin schon alles und könne nichts vom anderen lernen – auch wenn es solche Investoren zuhauf gibt, Bescheidenheit ist angesagt.

**Richard Hunziker:** Bescheidenheit ist ein gutes Stichwort. Man muss bereit sein, sich permanent weiterzubilden, das ist eine wichtige Geisteshaltung. Doch wir wollen uns nicht auf die Schulter klopfen, natürlich gelingt uns auch nicht alles. Am Objekt Mülheimer-Amerbachstrasse in Basel war es wahrscheinlich falsch, die Balkone wegzulassen, auch wenn sie noch so klein waren. Aber wir mussten →

Gesprächsteilnehmer

- 
- > Richard Hunziker, Geschäftsführer der Pensimo Management AG, Zürich
  - > Bruno Klingenfuss, Baurehänder, Würenlos; Baufachorgan für die Pensimo-Gruppe
  - > Martin Hofer, Wüest & Partner, Zürich; Experte der Pensimo-Gruppe
  - > Herbert Schmid, Mitinhaber von Steinmann & Schmid Architekten, Basel; Architekt der Sanierung des Geschäftshauses an der St. Jakobstrasse mit Bankeinbau
  - > Jakob Steib, Architekt, Zürich, Autor der Siedlung Hofächer in Wettswil

**Richard Hunziker, Martin Hofer, Jakob Steib, Herbert Schmid, Bruno Klingenfuss.**



→ diese Erfahrung machen und schauen, ob diese Schwingflügel funktionieren; das kann man nicht theoretisch abhandeln. Wenn wir nur immer genau das machen, was uns die Verwaltungen sagen, weil sie es heute vermieten können, dann möchte ich in zehn Jahren nicht mehr hier sitzen. Dann haben wir Produkte, die wir nicht mehr am Markt absetzen können.

**Herbert Schmid:** Wie war denn der Entscheidungsprozess an der Müllheimer-Amerbachstrasse?

**Richard Hunziker:** Die Architekten haben versucht, uns zu beweisen, dass die Balkone zu klein und nicht nutzbar sind und dass das Raumgefühl besser ist, wenn man die Wohnungen vergrößert. Die Schwingflügel sollten den fehlenden Balkon kompensieren. Das Raumgefühl ist natürlich besser, zweifellos, aber der Balkon zum Auslüften der Kleider und den Kehrachtsack oder das (Blumenkistli) herausstellen fehlt. Aber jetzt haben wir es so gemacht. Wir haben Ja gesagt und etwas gelernt dabei. Deswegen habe ich mit den Architekten keine Probleme.

? Wie finden Sie denn geeignete Architekten für Ihre Bauaufgaben?

**Bruno Klingenfuss:** Bei der Erneuerung eigener Objekte gehen wir natürlich auf die Suche nach Architekten, die für diese Aufgabe prädestiniert sind ...

**Richard Hunziker:** ... und die für den Prozess, den wir anstreben, geeignet sind.

**Martin Hofer:** Doch oft ist es ja umgekehrt: Pensimo erhält Anfragen von Architekten, Generalunternehmern oder anderen Projektentwicklern, die einen Investor suchen. Doch das ist meistens (Durchschnittsfutter). Die Frage lautet deshalb vielmehr: «Wie kommt Pensimo als Investor zu guter Architektur?» Und hier können wir nun langsam die Früchte unserer gemeinsamen Arbeit ernten, unser Netzwerk spielt, der Name aller Beteiligten hat sich herumgesprochen. Gerade heute habe ich eine interessante Anfrage mit einem guten Bau erhalten, der bis jetzt noch keinen Investor hat.

**Jakob Steib:** Mittlerweile gibt es ein gewisses Image: Wüest & Partner und auch Pensimo bringt man in Verbindung mit guter Architektur. Auch früher gabs das: Olivetti verband man automatisch mit guter Architektur.

? Gibt es Anzeichen dafür, dass sich das verbreitet, dass auch andere Investoren beginnen, gute Architektur zu fördern?

**Richard Hunziker:** Ich denke schon – doch das war gar nicht unser Anspruch. Im Moment ist es vielleicht eher so, dass wir selbst dafür sorgen können, dass sich diese Gedanken verbreiten, weil unsere Volumen stark zunehmen.

**Martin Hofer:** Wir beobachten eher, dass es nicht viele Investoren gibt, die gute Architektur pflegen. Es gibt vielleicht ein paar Klassiker, die das seit den Dreissigerjahren machen, aber leider zu wenige. Natürlich gehört es heute zum guten Ton, schnell einen Wettbewerb zu machen, doch eine seriöse Auseinandersetzung mit langfristigen Überlegungen findet zu wenig statt. Das Bewusstsein bei den Entscheidungsträgern fehlt einfach – es gibt ja keinen Unterricht in Architektur, Wohnen oder Städtebau.

**Richard Hunziker:** Leider hat auch im Immobilienbereich das Denken in Quartalsabschlüssen Fuss gefasst. Dem versuchen wir entgegenzuwirken. Für uns sind Immobilien in erster Linie (bricks and mortar). Von unseren vier Portfolio-Managern sind zwei Architekten und zwei Ökonomen. So kann ein ganz anderes Verhältnis zu den Immobilien, zur Architektur entstehen. •



## Pensimo Management AG

Die Pensimo-Gruppe geht zurück auf die 1942 erfolgte Gründung der Pensimo AG durch die beiden Industriellen Max und Ernst Schmidheiny. Aktionäre der Pensimo AG waren Pensionskassen und andere Vorsorgeeinrichtungen von Zementfabriken, der Eternit AG, der Gips-Union AG und der Kalkfabrik Netstal AG. Der Zweck der Pensimo AG war die Anlage und die Verwaltung der ihr von den Teilnehmern anvertrauten Gelder im Sinne der Personalvorsorge in Kapitalanlagen im Immobiliensektor.

1993 gründete die Anlagestiftung Pensimo als Rechtsnachfolgerin der ehemaligen Pensimo AG eine eigene Gesellschaft für die Geschäftsführung, die Pensimo Management AG. Diese Gesellschaft führt heute die vier Immobilien-Anlagestiftungen Pensimo, Turidomus, Imoka und Testina. Über ihre Tochtergesellschaft Adimosa AG ist die Pensimo Management AG ausserdem für die Fondsleitung der beiden Immobilien-Anlagefonds Swissinvest und Immovit verantwortlich. Die neu gegründete Anlagestiftung Testina konzentriert sich auf kollektive Immobilienanlagen im Ausland.

Aktionärinnen der Pensimo Management AG sind die vier Anlagestiftungen, deren Geschäfte sie führt. Sie ist eine von Vorsorgeeinrichtungen gegründete und nach unternehmerischen Grundsätzen geführte Firma, die ausschliesslich im Interesse der Anleger handelt. Erstes Ziel der Firma ist es, die Dienstleistungen (Asset-Management), (Portfolio-Management) und (Bewirtschaftung) von Immobilien professionell und kostengünstig zu erbringen. Die Bewirtschaftung erfolgt im Wesentlichen durch die sechs Regimo-Gesellschaften in Basel, Bern, Genf, Lausanne, St. Gallen und Zürich, an denen die Pensimo Management AG beteiligt ist. Für die fachliche Betreuung der Portfolios besteht ein Zusammenarbeitsvertrag mit der Firma Klingenfuss + Partner AG, Würenlos. Die Pensimo Management AG versteht sich als unabhängiges Kompetenzzentrum für die Anlage, die Entwicklung und die Bewirtschaftung von Immobilien. Die hohe Kongruenz der Interessen der Anleger mit jenen des Managements gehört ebenso zu den strategischen Erfolgsfaktoren der Pensimo-Gruppe wie die Konzentration auf das Kerngeschäft (Asset- und Portfolio-Management für Immobilien).

Dank der Beteiligung der Pensimo Management AG an den sechs Regimo-Gesellschaften ist ein direkter Durchgriff auf die Funktion (Bewirtschaftung) gewährleistet. Die Pensimo-Gruppe legt besonderen Wert auf die Einhaltung der (Good Governance)-Regeln. Ein vor kurzem gestartetes Projekt mit dem Namen (EFICAS) hat zum Ziel, die Nachhaltigkeit der Investitionstätigkeit der von der Pensimo Management AG geführten Anlageorganisationen sicherzustellen. [www.pensimo.ch](http://www.pensimo.ch)

## Das Portfolio-Management

Die Pensimo Management AG besteht aus einem kleinen Team von dreizehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für das Portfolio-Management verantwortlich sind:

- > Richard Hunziker, Betriebsökonom FH
- > Alain Paratte, dipl. Architekt ETH/SIA
- > Michel Schneider, lic.rer.pol.  
(ab 1. Oktober 2005)
- > Daniel Schürmann, dipl. Architekt  
ETH/SIA
- > Renato Weilenmann, dipl. Architekt  
ETH/SIA

	Produkte, Zielgruppen	Anlagevolumen zu Marktwerten
Anlagestiftung Turidomus	Gemeinsame Immobilien-Direktanlagen für Pensionskassen mit sehr hohem Anlagebedarf	2253 000 000
Anlagestiftung Pensimo	Gemeinsame Immobilien-Direktanlagen für Pensionskassen mit Anlagebedarf ab CHF 20 Mio.	757 000 000
Anlagestiftung Imoka	Gemeinsame Immobilien-Direktanlagen für Pensionskassen mit Anlagebedarf ab CHF 5 Mio.	167 000 000
Anlagestiftung Testina	Gemeinsame Immobilien-Kollektivanlagen im Ausland	170 000 000
Anlagefonds Swissinvest	Nicht börsenkotierter Immobilienanlagefonds	139 000 000
Anlagefonds Immovit	Börsenkotierter Immobilienanlagefonds	303 000 000
Total		3789 000 000