



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Corporate Real Estate Management bei Schweizer Life Science Unternehmen

Branchenspezifische Strategien zur Immobilienbereitstellung

Verfasser: Kenzo Krüger-Heyden
kenzo.kruegerheyden@gmail.com

Eingereicht bei: Prof. Dr. Pascal Gantenbein MRICS

Abgabedatum: 17.08.2015

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Executive Summary	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung	1
1.3 Vorgehen und Struktur der Arbeit	2
2 Grundlagen	3
2.1 Corporate Real Estate Management	3
2.1.1 Definition, Abgrenzung und Stand der Forschung	3
2.1.2 Strategieentwicklung und Immobilienbereitstellung im CREM	5
2.1.2.1 Eigentum	8
2.1.2.2 Leasing	9
2.1.2.3 Miete	9
2.1.3 Sozioökonomische und technologische Einflüsse auf das CREM	10
2.2 Life Science Wirtschaft	12
2.2.1 Definition und Abgrenzung	12
2.2.1.1 Pharmaindustrie	15
2.2.1.2 Biotechnologie	15
2.2.1.3 Weitere Bereiche der Life Science Wirtschaft	16
2.2.2 Unternehmensstruktur der Life Science Wirtschaft in der Schweiz	17
2.2.3 Wirtschaftliche Bedeutung der Life Science Branche für die Schweiz	19
2.3 Anforderungen der Life Science Wirtschaft an Immobilien	21
3 Methodologie	23
3.1 Struktur der Analyse	24
3.2 Hypothesen und inhaltliche Ausgestaltung des Leitfadens	26
3.3 Verlauf der Untersuchung und Daten der befragten Unternehmen	30
4 Empirische Analyse	35
4.1 Ergebnisse	35
4.1.1 Anteil der betriebsnotwendigen Flächen	35
4.1.2 Bereitstellungsformen der betriebsnotwendigen Immobilien	37

4.1.3	Immobilienbereitstellung abhängig von der Gebäudefunktion	40
4.1.4	Immobilienbereitstellung abhängig vom Standort	48
4.1.5	Immobilienbereitstellung abhängig von strategischen Überlegungen.....	51
4.2	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	52
4.3	Veränderungspotentiale in der Strategiewahl.....	56
5	Schlussbetrachtung.....	56
5.1	Fazit	56
5.2	Diskussion	57
5.3	Ausblick.....	58
	Literaturverzeichnis	60
	Anhang	64

Abkürzungsverzeichnis

Absch.	Abschnitt
Abt.	Abteilung
AG	Aktiengesellschaft
AP	Arbeitsplatz
BFS	Schweizer Bundesamt für Statistik
BGF	Bruttogeschossfläche
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BU	Business Unit
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CREM	Corporate Real Estate Management
chem.	chemische
F & E	Forschung und Entwicklung
FTE	Vollzeitäquivalent, (engl.) Full-time equivalent
GF	Geschossfläche
LSW	Life Science Wirtschaft
Mio.	Millionen
MPG	(dt.) Medizinproduktegesetz
NOGA	Nomenclature Générale des Activités économiques - Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o. S.	ohne Seitenangabe
Pharma	Pharmaindustrie
pharmaz.	pharmazeutische
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
vollumf.	vollumfänglich

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Bezugssystem des Corporate Real Estate Managements	3
Abbildung 2.2: Strategiespektrum im Corporate Real Estate Management.....	6
Abbildung 2.3: Stellung von Immobilienstrategien im Strategiespektrum von Unternehmen	7
Abbildung 2.4: Äussere Einflüsse als Ursache für eine zunehmende Bedeutung der Unternehmensimmobilien	10
Abbildung 2.5: Abgrenzung der Life Science Wirtschaft	14
Abbildung 2.6: Anzahl der Unternehmen nach Wirtschaftszweig und Unternehmensgrösse in der Schweizer Life Science Wirtschaft, Stand 2012	18
Abbildung 2.7: Anzahl der Beschäftigten nach Wirtschaftszweig und Unternehmensgrösse in der Schweizer Life Science Wirtschaft, Stand 2012	19
Abbildung 2.8: Entwicklungsprozess und Patentschutz in der Pharmaindustrie	21
Abbildung 3.1: Abbildung 3.1: Ablauf der Untersuchung (idealtypische Vorgehensweise)	24
Abbildung 3.2: Systematik der Untersuchung.....	30
Abbildung 3.3: Grössen und Alter der befragten Unternehmen in Kategorien.....	33
Abbildung 3.4: Beschäftigte gesamt und in der Schweiz bei den befragten Unternehmen	34
Abbildung 4.1: Anteile gesamter Immobilienbestand, betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Flächen.....	36
Abbildung 4.2: Anteile der Bereitstellungsformen bei betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz	38
Abbildung 4.3: Anteile der Bereitstellungsformen bei betriebsnotwendigen Flächen international	40
Abbildung 4.4: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen für die Produktion.....	42

Abbildung 4.5: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen für Forschung und Entwicklung	43
Abbildung 4.6: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen für Büro, Verwaltung und Administration	45
Abbildung 4.7: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen für Lager und Logistik.	46
Abbildung 4.8: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen für technische Infrastruktur.....	47
Abbildung 4.9: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen in den Hauptniederlassungen.....	49
Abbildung 4.10: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen in den weiteren Standorten	50
Abbildung 4.11: Unternehmenstyp I – Eigenschaften, Strategiewahl und Bereitstellungsform.....	54
Abbildung 4.12: Unternehmenstyp II – Eigenschaften, Strategiewahl und Bereitstellungsform.....	55
Abbildung 4.13: Unternehmenstyp III – Eigenschaften, Strategiewahl und Bereitstellungsform.....	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: NOGA Abschnitte und Abteilungen mit Bezug zur Life Science Wirtschaft und NOGA Titel die in der Life Science Branche enthalten sind	14
Tabelle 2.2: Anzahl der Unternehmen in den Wirtschaftszweigen der Schweizer Life Science Wirtschaft, Stand 2012.....	17
Tabelle 2.3: Anzahl der Beschäftigten in den Wirtschaftszweigen der Schweizer Life Science Wirtschaft, Stand 2012.....	18
Tabelle 2.4: Wirtschaftliche Bedeutung und Entwicklung der Schweizer Pharmaindustrie.....	20
Tabelle 3.1: Daten der befragten Unternehmen: Unternehmensalter, Beschäftigte gesamt, Beschäftigte Schweiz.....	32
Tabelle 3.2: Ermittlung der Geschossflächen, die von Life Science Unternehmen derzeit in der Schweiz genutzt werden.....	34
Tabelle 4.1: Gesamter Immobilienbestand, betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Flächen.....	36
Tabelle 4.2: Verteilung der Bereitstellungsformen bei betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz	38
Tabelle 4.3: Verteilung der Bereitstellungsformen bei betriebsnotwendigen Flächen international.....	40
Tabelle 4.4: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen für die Produktion	42
Tabelle 4.5: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen für Forschung und Entwicklung.....	43
Tabelle 4.6: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen für Büro, Verwaltung und Administration.....	45
Tabelle 4.7: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen für Lager und Logistik.....	46
Tabelle 4.8: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen für technische Infrastruktur.....	47

Tabelle 4.9: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen in den Hauptniederlassungen.....	49
Tabelle 4.10: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen in den weiteren Standorten.....	50
Tabelle 4.11: Betrachtung der Unternehmen nach Alter und Grösse.....	53

Executive Summary

Ein aktives Management der unternehmenseigenen Immobilien leistet einen wesentlichen Beitrag zur Wertsteigerung und zum Unternehmenserfolg. Gleichzeitig müssen Vorgaben aus dem operativen Kerngeschäft eines Unternehmens hinsichtlich Art und Menge bereitgestellter Flächen umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang spielt die Wahl der Bereitstellungsformen für Unternehmensgebäude als Eigentum, Leasing oder Miete bei der Ausprägung einer Strategie im Umgang mit den selbst genutzten Immobilien eine zentrale Rolle. Die wachstumsstarke und forschungsintensive Life Science Wirtschaft stellt besondere Anforderungen an die Nutzung von betriebsnotwendigen Immobilien. Das Corporate Real Estate Management (CREM) setzt hierbei branchenspezifische Anforderungen mit einer Immobilienstrategie in engem Bezug zur Unternehmensstrategie um. Experteninterviews stellen die Grundlage der vorliegenden Analyse hinsichtlich des Immobilienbestands von Life Science Unternehmen und der Umsetzung eines aktiven CREM. Im Fokus der Datenauswertung steht, wie die Faktoren Standort und Nutzungsart der Immobilien Einfluss auf die Wahl der Bereitstellungsform haben. Weitere zentrale Bestandteile der vorliegenden Studie sind die Analyse der Motive für die Strategiewahl zum Umgang mit Unternehmensgebäuden einerseits und des Zusammenspiels von Unternehmens- und Immobilienstrategie andererseits. Bestimmte Eigenschaften, wie Unternehmensalter und -grösse sowie die primäre Nutzungsart, lassen eine Kategorisierung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Strategiewahl zu. Abschliessend werden in einem Ausblick Verbesserungspotenziale und zukünftige Herausforderungen der Life Science Branche im Umgang mit ihren Unternehmensimmobilien betrachtet.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Ausgangslage

Seit den 1990er Jahren achten Firmen zunehmend auf einen wirtschaftlichen und effizienten Umgang mit Unternehmensimmobilien. Das sogenannte Corporate Real Estate Management hat dabei einerseits die Aufgabe, Prozesse des Kerngeschäfts optimal zu unterstützen und andererseits kann es einen Beitrag zu Wertsteigerung und Unternehmenserfolg leisten. Für die spezifischen Anforderungen und Ziele einer jeweiligen Branche sollten entsprechende Strategien im Umgang mit Unternehmensimmobilien entwickelt werden. Die Wahl der Immobilienbereitstellungsform spielt hierbei eine zentrale Rolle.

Die forschungsintensive Life Science Branche hat sich zu einem wichtigen Wachstumsträger der Schweizer Wirtschaft entwickelt. Die Durchführung und Ankündigung umfangreicher baulicher Investitionen der exportorientierten Branche am Standort Schweiz haben zuletzt für Aufmerksamkeit gesorgt. Die Umgestaltung des Novartis Campus und der Ausbau des Firmenareals der Roche in Basel sind hierfür beispielhaft. Zusätzlich hat auch ein Ausbau der Produktionsstandorte in jüngster Vergangenheit verstärkt stattgefunden. Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung und der hohen Investitionsbereitschaft lohnt sich ein Blick darauf, welche spezifischen Strategien die Unternehmen der Life Science Wirtschaft anwenden, um ihren Immobilienbedarf zu decken und was die massgeblichen Entscheidungsfaktoren sind.

1.2 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine Untersuchung und Darstellung der Strategien zur Deckung des Immobilienbedarfs, sowie der Abhängigkeiten, die bei der Wahl der Immobilienbereitstellungsform auftreten. Drei zentrale Forschungsfragen beleuchten einerseits, wie hoch der Anteil der im Eigentum gehaltenen Unternehmensimmobilien im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen ist. Andererseits welche branchenspezifischen Motive und Abhängigkeiten die Wahl der Immobilienbereitstellungsform beeinflussen. Letztlich ist zu klären, welche Zusammenhänge zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategie bestehen.

Hierzu werden zunächst die branchenspezifischen Anforderungen an Immobilien beleuchtet und herausgearbeitet. Eine Befragung von Unternehmen, die nach einheitlichen Kriterien ausgewählt wurden, liefert eine Bestandsaufnahme der Anteile der Bereitstellungsformen Eigentum, Leasing und Miete. Zudem werden hierbei, die kausalen Zusammenhänge zwischen Strategiewahl und branchenspezifischen Anforderungen aufgedeckt, sowie Verbesserungspotenziale und Entwicklungstendenzen identifiziert.

1.3 Vorgehen und Struktur der Arbeit

Der Ablauf der Untersuchung wurde phasenweise strukturiert. Die erste Phase beinhaltete das Literaturstudium und die Abgrenzung des Teilbereiches „Strategien der Immobilienbereitstellung“ im Forschungsgebiet des Corporate Real Estate Managements, sowie eine Definition und genaue Abgrenzung der Life Science Wirtschaft. Die Ableitung der Forschungsfragen, das Aufstellen der Hypothesen, und die Festlegung der Methode waren ebenfalls Teil der ersten Bearbeitungsphase. In der zweiten Phase wurde der Leitfaden für die Unternehmensbefragung erarbeitet, die Interviews organisiert und durchgeführt und im Anschluss daran die Ergebnisprotokolle erstellt und die erhobenen Daten aufbereitet. Die dritte Bearbeitungsphase beinhaltete die Auswertung, Darstellung und Interpretation der Ergebnisse, sowie die Ableitung der Schlussfolgerungen.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Teile. Im folgenden Kapitel werden die relevanten Grundlagen, für die beiden Themenbereiche Corporate Real Estate Management und Life Science Wirtschaft in einem Theorieteil erfasst, definiert und abgegrenzt. Das Kapitel Methodologie beinhaltet das Vorgehen bei der Befragung der Unternehmen, die Hypothesen und die Kategorisierung der befragten Firmen. Daran schließt sich die empirische Untersuchung mit der Besprechung der Resultate, der Interpretation und dem durch die Unternehmen genannten Veränderungspotential bei der Immobilienstrategie an. Abschließend bietet die Diskussion der Ergebnisse einen Ausblick auf mögliche Entwicklungen der Branche und deren Einfluss auf die Unternehmensimmobilien sowie in welche Richtung zukünftige Forschung gehen könnte.

2 Grundlagen

Im Bereich Corporate Real Estate Management werden der Stand der Forschung, die Strategiewahl mit den Bereitstellungsformen Eigentum, Leasing und Miete sowie die sozioökonomischen und technologischen Einflüsse auf die Unternehmensimmobilien dargestellt. Anschliessend werden die Life Science Wirtschaft beschrieben und die spezifischen Anforderungen der Branche an die betrieblichen Immobilien aufgezeigt.

2.1 Corporate Real Estate Management

2.1.1 Definition, Abgrenzung und Stand der Forschung

Der Begriff des „Corporate Real Estate Managements“ (CREM) ist in der angloamerikanischen Literatur geprägt worden und bezeichnet das aktive, ergebnisorientierte, ganzheitliche, strategische, sowie operative Management von Unternehmensimmobilien. Es bezieht sich auf betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Liegenschaften in sogenannten Non-Property-Companies. Es handelt sich dabei um Unternehmen, deren primärer Geschäftszweck nicht im Immobilienbereich liegt.¹ In Abgrenzung zum Corporate Real Estate Management bezeichnet das Public Real Estate Management die Übertragung des strategischen Immobilienmanagementkonzeptes auf den öffentlichen Sektor.² Abbildung 2.1 veranschaulicht das Bezugssystem und die Einflüsse der Handlungsfelder im Corporate Real Estate Management.

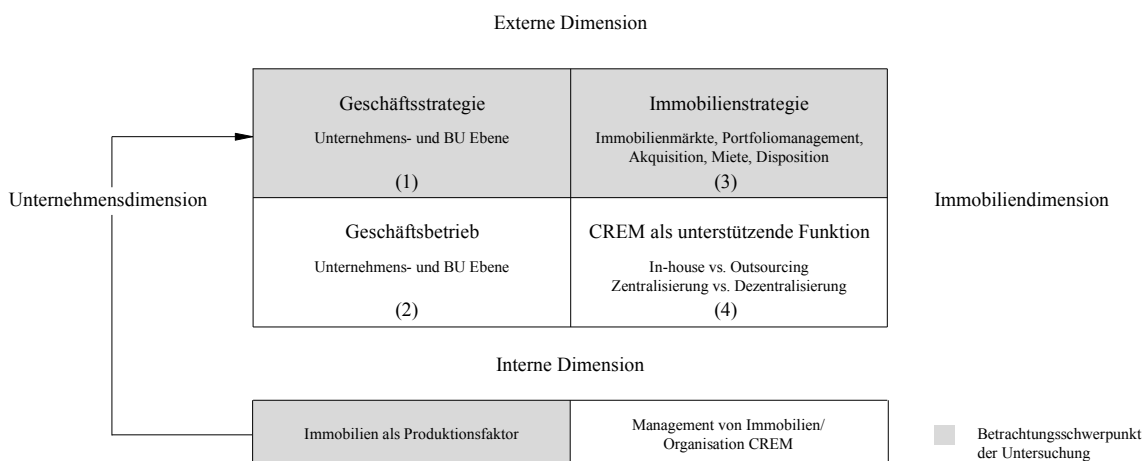


Abbildung 2.1: Bezugssystem des Corporate Real Estate Managements, in Anlehnung an Hartmann, Lohse, Pfnür 2007, S. 3

¹ vgl. Schulte, Schäfers, Wiffler 2004, S. 46

² Dieses Themenfeld ist nicht Gegenstand der Betrachtung.

Die vorliegende Arbeit legt den Schwerpunkt auf die Wechselwirkung zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategie (Quadrant 1 und 3) bei Firmen der Life Science Wirtschaft. Darüber hinaus werden die selbst genutzten betriebsnotwendigen Unternehmensimmobilien als strategischer Produktionsfaktor näher betrachtet. Operative Bereiche, wie Facility Management, Flächenmanagement, oder das Immobiliencontrolling sind ebenso nicht zentraler Gegenstand der Untersuchung, wie das Portfolio- oder Asset-Management der betrachteten Branche. Die Ausprägung der organisatorischen Struktur der CREM Funktion innerhalb eines Unternehmens (Quadrant 4), spielt eine untergeordnete Rolle in der vorliegenden Betrachtung.

Der Stellenwert der Immobilien für die Unternehmensführung ist traditionell gering. Auch wenn in den vergangenen 25 Jahren die Aufmerksamkeit für diesen Faktor gewachsen ist, sind selten konkrete operative Massnahmen daraus abgeleitet worden.³ Verschiedene Aspekte sind hierfür verantwortlich. Immobilien sind oftmals nicht Teil des Kerngeschäftes der Unternehmen und werden ähnlich wie Produktionsanlagen dem Betriebsmittelbestand zugerechnet. Aus diesem Grund wird das Immobilienmanagement oft als reine Verwaltungs- und Abwicklungsaufgabe verstanden. Somit ist das Immobilienmanagement oft eine reine Verwaltungs- und Abwicklungsaufgabe für das Unternehmen. Als Resultat liegt bei vielen Unternehmen keine Strategie für einen wirtschaftlichen Umgang mit dem eigenen Immobilienportfolio, die etwaige Zusammenhänge mit dem Kerngeschäft effizient nutzt, vor. Die betriebswirtschaftliche Dimension, die Kosten- und Vermögenswirksamkeit der eigenen Immobilien bleiben zudem oft unberücksichtigt. Darüber hinaus wird in vielen Unternehmen eine aktive Gestaltung der Immobiliendimension durch dezentrale Organisationsformen und zersplitterte Verantwortlichkeiten für die Liegenschaften verhindert.⁴ Unter der Prämisse, dass aus allen Teilen der Wertschöpfungskette einer Unternehmung Wettbewerbsvorteile hervorgehen, (auch aus denjenigen mit rein unterstützender Funktion), sollten somit Unternehmensimmobilien durch ein aktives und strategisches Management in die Wertschöpfungskette integriert werden.⁵

Hinsichtlich der Immobilienbereitstellungsformen (näher erläutert in Kapitel 2.1.3) ergibt der internationale Vergleich, dass sich in Europa etwa zwei Drittel der betrieblich

³ vgl. Schierenbeck, Eicher 2006, S. 3

⁴ vgl. Schulte, Schäfers, Wiffler 2004, S. 32-34

⁵ vgl. Schierenbeck, Eicher 2006, S. 5

genutzten Immobilien im Eigentum der Unternehmen befinden. Bei US-amerikanischen Unternehmen werden hingegen nur ein Drittel der Immobilien durch die Unternehmen selbst besessen.⁶ Eine im Jahr 2002 in Deutschland durchgeführte Studie zu Unternehmensimmobilien, kommt zu dem Ergebnis, dass je nach Gebäudenutzungsart der Eigentumsanteil variiert und deutlich über zwei Dritteln liegen kann. Bei der Produktion befinden sich 86% und bei der Entwicklung 84% der Flächen im Eigentum der Unternehmen. Büroflächen werden zu 71% selbst gehalten.⁷ In dieser Studie wurde auch der Anteil nicht betriebsnotwendiger Flächen am gesamten Immobilienbestand der Firmen erhoben. Die Untersuchung ergab, dass nur zwischen 5% und 6% des Immobilienbestandes auf nicht betriebsnotwendige Flächen entfiel. Die wesentlichen Gründe hierfür sind die Ausnutzung von Kostensenkungs- und Wertsteigerungspotentialen.⁸

Es wurde nachgewiesen, dass bei Non-Property-Companies tendenziell eine Korrelation zwischen unterdurchschnittlicher Performance und überdurchschnittlich hohem Immobilienbestand besteht.⁹ Die Ursachen hierfür sind in mangelnder Flexibilität und hoher Kapitalbindung bei der Immobilienbereitstellungsform Eigentum zu sehen. Sie gehen darüber hinaus mit geringer Transparenz und mangelndem Managementfokus einher. Die Beobachtung überdurchschnittlich positiver Renditen bei der Ankündigung von Immobilienverkäufen unterstützt die These, dass ein grosser Immobilienbesitz negativ mit der Bewertung des Unternehmens durch die Aktionäre zusammenhängt.¹⁰ Das Bewusstsein für die Vermögenswirksamkeit der unternehmenseigenen Immobilien wächst jedoch im Rahmen der Umsetzung des Shareholder Value-Konzeptes und damit auch die Beachtung der Effektivität bei der Immobilienbereitstellung.¹¹

2.1.2 *Strategieentwicklung und Immobilienbereitstellung im CREM*

Für die Strategieentwicklung ist zunächst eine systematische Zielplanung im Immobilienmanagement notwendig. Die Ziele sollten in das Zielsystem des gesamten Unternehmens eingebettet sein, damit die Aktivitäten im Immobilienbereich aus einer Gesamtsicht heraus entwickelt werden und sinnvoll bei Veränderungen angepasst werden können. Hierfür ist die Ausformulierung von zwei Zieldimensionen hilfreich. Zum einen

⁶ vgl. Jones Lang LaSalle 2002 S.1, zit. in Schäfers 2004, S. 236

⁷ vgl. Pfnür, Hedden 2002, S. 44

⁸ vgl. Pfnür, Hedden 2002, S. 54-55

⁹ vgl. Deng, Gyourko 1999, S. 16

¹⁰ vgl. Glascock, Davidson, Sirmans 1991 S.567

¹¹ vgl. Schäfers 2004, S. 236-237

Input-, Struktur-, Effizienz- und Outputziele, zum anderen leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche und soziale Ziele. Diese abstrakten Zielsetzungen sollten in einem nächsten Schritt konkretisiert und hierarchisiert werden um sie operativ im Corporate Real Estate Management umsetzen zu können. Am Schluss des Präzisionsprozesses sollten konkret messbare Ziele stehen, die aus einer Gesamtstrategie abgeleitet wurden.¹²

Nach der Zielbestimmung erfolgt die Strategieentwicklung, die in Basisstrategie und phasenübergreifende Strategien unterteilt werden kann. Zu den Basisstrategien gehören die Immobilienbereitstellung, -bewirtschaftung und -verwertung. Wettbewerbsorientierte und risikoorientierte strategische Optionen sind phasenübergreifend. Das bedeutet eine Ausrichtung des Immobilienmanagements auf die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens und eine Auseinandersetzung mit den spezifischen Risiken, die im Zusammenhang mit der Nutzung und der Investition in Immobilien entstehen. Die folgende Abbildung zeigt das Strategiespektrum im Immobilienmanagement eines Unternehmens.¹³

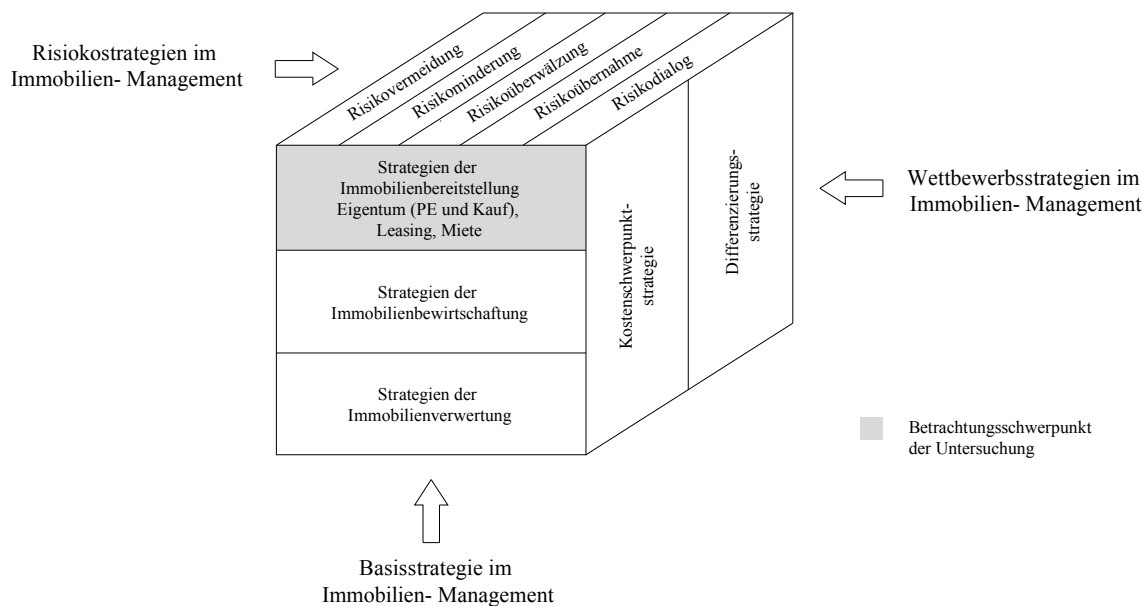


Abbildung 2.2: Strategiespektrum im Corporate Real Estate Management, in Anlehnung an Schäfers 2004, S. 226

Der Bezug einer Real Estate Strategie zur Unternehmensstrategie ist wesentlich, da Immobilien einen hohen finanziellen und personellen Einsatz erfordern, langfristige Auswirkungen auf die Vermögens- und Erfolgslage haben und mit hohen Risiken behaftet

¹² vgl. Schäfers 2004, S. 223-225

¹³ vgl. Schäfers 2004, S. 225-226

sind. Zum einen kann die Immobilienstrategie in einem top-down-orientierten Managementverständnis die generellen Ziele im Kerngeschäft eines Unternehmens unterstützen und zu deren Erreichung beitragen. Zum anderen sollte aber auch beachtet werden, dass Immobilien ein Erfolgs- und Chancenpotenzial in sich bergen. Bei diesem bottom-up-orientierten Managementverständnis bilden Immobilien einen eigenständigen Bestandteil des Leistungsprogramms einer Unternehmung, die ein Vordringen in neue Geschäftsfelder ermöglicht. Abbildung 2.3 stellt die möglichen Verhältnisse zwischen integrativen Unternehmens- und Immobilienstrategie dar.¹⁴

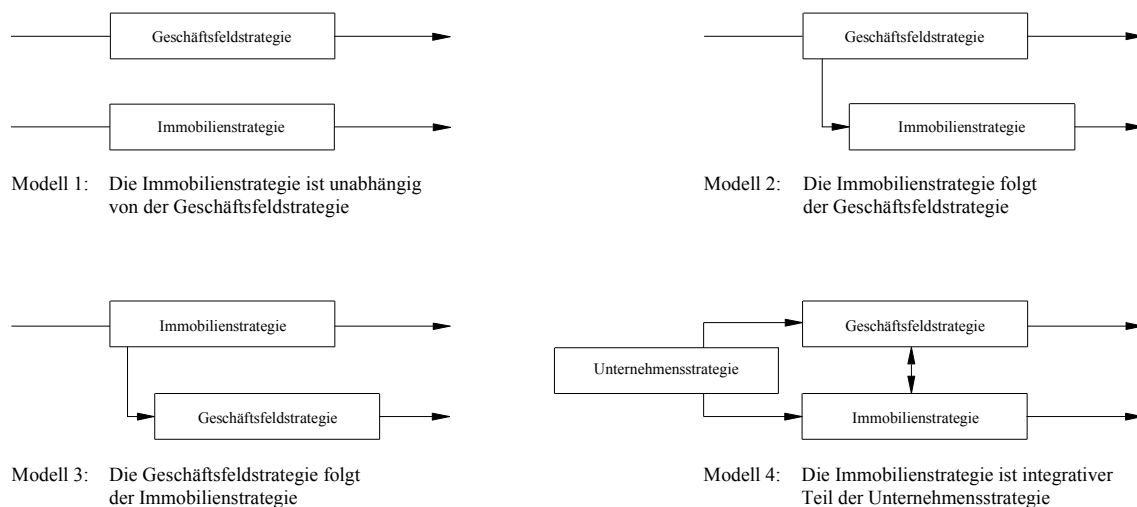


Abbildung 2.3: Stellung von Immobilienstrategien im Strategiespektrum von Unternehmen, in Anlehnung an Schäfers 2004, S. 227

In der weiteren Betrachtung erfolgt eine Beschränkung auf die Strategien der Immobilienbereitstellung, die zuvor als ein Element der Basisstrategien beschrieben wurden. Der Strategiewahl im Rahmen der Immobilienbereitstellung liegen verschiedene Optionen, namentlich Projektentwicklung, Kauf, Leasing oder Miete zu Grunde. Sie werden in den folgenden Unterkapiteln mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen kurz beschrieben. In einem Vorgriff sollen an dieser Stelle die Kriterien für die Auswahl der Strategie dargestellt werden. Die Wahl beruht in den meisten Fällen auf den Entscheidungen zwischen „lease-or-own“ und der anschließenden „buy-or-build“. Einerseits sollten hierbei quantitative Entscheidungskriterien wie Kosten- und Kapitalwirkung, also monetär abbildbare Konsequenzen, die mit Hilfe einer dynamischen Investitionsrechnung bestimmt werden können, berücksichtigt werden. Auf der anderen Seite spielen auch qualitative Entscheidungskriterien wie beispielsweise strategische Anforderungen, Flexibilitätser-

¹⁴ vgl. Schäfers 2004, S. 227-228

fordernisse, Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmens und Nutzungsdauer eine wesentliche Rolle.¹⁵

2.1.2.1 *Eigentum*

Eine in Form von Eigentum bereitgestellte Immobilie, kann entweder durch eine vorgängige Projektentwicklung („build“) eines neuen Gebäudes, oder durch den Kauf („buy“) einer bestehenden Immobilie in die Verfügbarkeit des Unternehmens gelangen. Wenn ein Unternehmen eine Projektentwicklung durchführt, um ein bestmöglich nutzbares Gebäude zu erhalten, handelt es sich aus strategischer Sicht um eine Rückwärtsintegration, da das Unternehmen in eine vorgelagerte Leistungsphase eindringt. Hierbei tritt das Unternehmen als Developer-User¹⁶ auf, der das benötigte Bauprojekt durch die Entwicklungs-, Planungs- und Bauphase hindurch begleitet. Die Immobilien können somit genau auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten werden („build-to-suit“), worin ein wesentlicher Vorteil dieser Herangehensweise liegt. Weitere positive Aspekte sind die weitgehende Unabhängigkeit von Angebotsschwankungen auf dem Immobilienmarkt, die Sicherung der grösstmöglichen Kontrolle über den Entwicklungsprozess, das Ausnutzen von günstigen Finanzierungskosten insbesondere bei Grossunternehmen und die Realisierung von Erträgen bei einer Verwertung der Immobilie. Nachteile hingegen sind die hohe Kapitalbindung, der Aufbau von unternehmens-eigenen personellen Ressourcen für die Projektentwicklung und, bei hoch spezialisierten Gebäuden, die mangelnde Drittverwendungsfähigkeit, wodurch die Aussicht auf Erträge im Verwertungsfall gering ist.¹⁷

Mit einem Kauf erwirbt das Unternehmen das alleinige Nutzungsrecht an der übertragenen Immobilie. Zu den Vorteilen dieses Nutzungsrechts zählt die rasche Verfüg- und Nutzbarkeit des Objektes. Darüber hinaus ist die Kontrolle über Nutz- und Veränderbarkeit der Immobilie für wechselnde unternehmensstrategische Anforderungen dauerhaft gegeben. Nachteilig wirken sich hingegen die gegenüber der Projektentwicklung eingeschränkten Einflussmöglichkeiten des Käufers auf die Immobilie aus. Man muss sich an den Gegebenheiten des fertigen Objektes orientieren. In finanzwirtschaftlicher Hinsicht sind Kauf und Projektentwicklung ähnlich zu bewerten. Die Kapitalbindung ist

¹⁵ vgl. Schäfers 2004, S. 235-236

¹⁶ Der Developer-User entwickelt die Immobilie, nach Fertigstellung geht sie in seinen Besitz über und wird durch ihn selbst genutzt. Er kann als Unterkategorie des Investor-Developers bezeichnet werden.

¹⁷ vgl. Schäfers 2004, S. 228-230

im Falle eines Kaufes je nach Zustand und Alter des Objektes hoch, jedoch gegebenenfalls geringer als bei einer vollständigen Projektentwicklung. Ein weiterer nachteiliger Aspekt ist die mangelnde Anpassungsfähigkeit an rückläufigen Bedarf.¹⁸

2.1.2.2 *Leasing*

Das Immobilienleasing bietet vielfältige Anwendungsformen. Im Allgemeinen versteht man darunter die Vermietung oder Verpachtung von Grundstücken, Gebäuden oder Betriebsanlagen. Je nach Beschaffungsart, Leistungsumfang und Vertragsform werden verschiedene Leasingarten unterscheiden.¹⁹

Die wesentlichen Vorteile des Immobilienleasings liegen bei Finanz- und Kostenaspekten. Im Gegensatz zum Kauf ist beim Leasing kein Kapital in Immobilien gebunden, dies kann somit anderweitig im Kerngeschäft des Unternehmens gewinnbringend eingesetzt werden. Die Firma kann über die gute Bonität von Leasinggesellschaften durch einen niedrigen Zinssatz profitieren. Weitere Vorteile sind die geschäftsfeldspezifische Bereitstellung der Immobilien, das Profitieren von der Projektierungserfahrung der Leasinggesellschaft und die Nutzung von Wertsteigerungspotenzialen, sofern ein Ankaufsrecht vereinbart wurde. Eine lange unkündbare Grundmietzeit²⁰ wirkt sich nachteilig bei der Beurteilung des Leasingmodells aus. In dieser Zeit kann das Gebäude durch den Nutzer nicht veräußert werden. Darüber hinaus sind Umnutzungen und Erweiterungen in dieser Phase schwierig zu realisieren, was die operative Flexibilität einschränkt. Ebenso können während der Grundmietzeit bei nachlassender Nutzungsintensität keine Flächenanpassungen vorgenommen werden.²¹

2.1.2.3 *Miete*

Die Miete einer Immobilie ist ein zeitlich begrenztes Nutzungsrecht an einem Gebäude gegen Zahlung einer monetären Gegenleistung. Bei der Gestaltung des Mietvertrages sind aus unternehmerischer Perspektive die Kündigungsbestimmungen, Mietzinsdetails

¹⁸ vgl. Schäfers 2004, S. 231

¹⁹ vgl. Schäfers 2004, S. 231-233

²⁰ Die Grundmietzeit kann je nach Vertrag 40 % bis 90 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer betragen.

²¹ vgl. Schäfers 2004, S. 231-234

und Regelungen zwischen Vermieter und Mieter sowie Dritten im Sinne einer Corporate Real Estate Strategie von zentraler Bedeutung.²²

Wenn geeignete Immobilien zur Verfügung stehen, kann zusätzlicher Raum für Unternehmensaktivitäten relativ kurzfristig zur Verfügung gestellt werden, worin ein wesentlicher Vorteil der Mietung liegt. Somit kann flexibel auf Marktveränderungen und technologische Entwicklungen reagiert werden. Kapitalbedarf und Kapitalbindung sind deutlich geringer als bei den Bereitstellungsformen Projektentwicklung, Kauf und Leasing. Die Kosten werden auf die Dauer der Nutzung verteilt. Positiv für das Unternehmen bei der Anmietung ist zudem, dass alle Risiken, die mit der Erstellung und dem Eigentum der Immobilie verbunden sind, in der Verantwortung des Eigentümers bleiben. Durch Risikoübertragung auf den Eigentümer hat der Nutzer jedoch nur geringe Einflussmöglichkeiten auf das Gebäude. Zudem liegt im Verhältnis zwischen Mieter und Eigentümer ein mögliches Konfliktpotenzial begründet, was im schlechtesten Fall zu einer Verlagerung der Betriebsstätte führen kann.²³

2.1.3 Sozioökonomische und technologische Einflüsse auf das CREM

Sowohl sozioökonomische, als auch technologische Entwicklungen können Ursachen für den Bedeutungswandel des CREM in den Unternehmen sein.²⁴ Abbildung 2.4 verdeutlicht die entscheidenden Aspekte in einer Übersicht. Daran anschliessend werden die einzelnen Einflüsse überblickartig beschrieben.

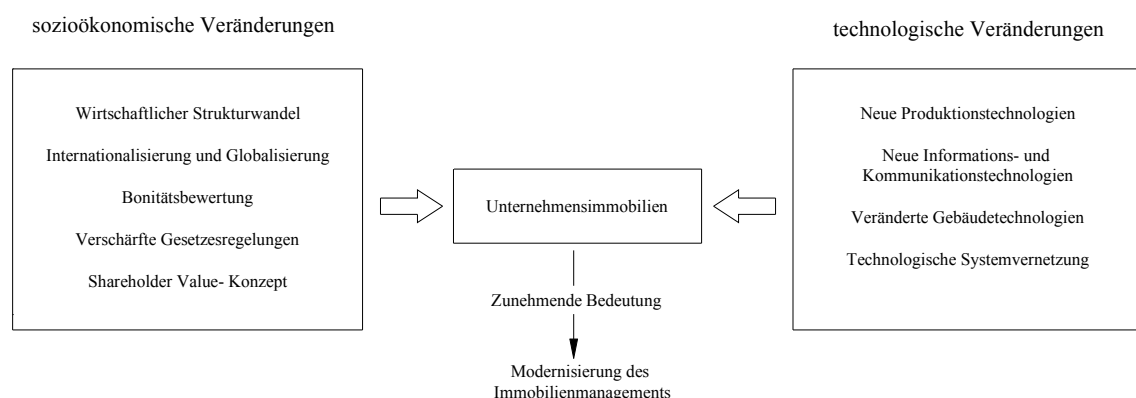


Abbildung 2.4: Äussere Einflüsse als Ursache für eine zunehmende Bedeutung der Unternehmensimmobilien, in Anlehnung an Schulte, Schäfers, Wiffler 2004, S. 35

²² vgl. Schäfers 2004, S. 234

²³ vgl. Schäfers 2004, S. 235

²⁴ vgl. Schulte, Schäfers, Wiffler 2004, S. 35

Die zunehmende Verknüpfung von Produktion und Dienstleistung, sowie eine grundsätzlich steigende Dienstleistungsorientierung, sind strukturelle Veränderungen, auf die auch baulich mit integralen und flexiblen Immobilien reagiert werden muss. Internationalisierung und Globalisierung gehen mit der Erschliessung neuer Absatzmärkte und der Verlagerung von Produktionsstätten einher. In Folge dessen muss auf lokale Besonderheiten beim Planungs-, Bau-, Miet- und Kaufvertragsrecht reagiert werden. Dies erhöht den internen Aufwand, die Entscheidungskomplexität und den Ressourcenbedarf. Einhergehend mit der Globalisierung ist auch der stärkere Einfluss internationaler Finanzmärkte. Veränderte Rechnungslegungsvorschriften und erhöhte Anforderungen an die Richtigkeit veröffentlichter Finanzdaten führen dazu, dass umfangreiche Dokumentationen z. B. zu Erträgen und Aufwänden für die Unternehmensimmobilien erstellt werden müssen.²⁵ Im Zuge der verbesserten Informationstransparenz sind auch die Vorschriften zur Eigenkapitalunterlegung von Bankgeschäften im Rahmen der als Basel II bezeichneten Vereinbarung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht zu nennen. Durch die eingeführte Bonitätsbewertung der Unternehmen zur Ermittlung risikoadäquater Preise für Kredite müssen sich Firmen mit geringer Eigenkapitalausstattung über den Einsatz von unternehmenseigenen und dabei auch betriebsnotwendigen Immobilien zwecks der Unternehmensfinanzierung Gedanken machen. Gegebenenfalls kann durch einen Verkauf mit eventueller Rückmietung die Ratingposition des Unternehmens verbessert werden.²⁶ Verschärfte Gesetzesregelungen und steigende Umweltschutzstandards, ziehen höhere Investitionen in die zu erstellenden Gebäude und Kosten für die Beseitigung von Altlasten nach sich.²⁷ Ein abschliessender wichtiger sozioökonomischer Einfluss ist zudem die steigende Bedeutung des Shareholder Value-Konzeptes für die Unternehmensimmobilien. Bei der Steigerung des Unternehmenswertes kommt auch den firmeneigenen Immobilien eine wichtige Bedeutung zu. Somit liegt erhebliches Wertsteigerungspotenzial im betrieblichen Immobilienbestand, welcher durch die Einführung eines immobilienpezifischen Wertmanagementsystems in der praktischen Umsetzung zur Shareholder Value-Maximierung beitragen kann. Die beachtliche Kosten- und Vermögenswirksamkeit von Immobilien erfordert hierbei eine Veränderung gängi-

²⁵ vgl. Schierenbeck, Eicher 2006, S. 6-7

²⁶ vgl. Schierenbeck, Eicher 2006, S. 7

²⁷ vgl. Schulte, Schäfers, Wiffler 2004, S. 40

ger betriebswirtschaftlicher Konzepte für die firmeneigenen Immobilienbereiche (z. B. Einführung des Profit-Center-Prinzips für die CREM Abteilung).²⁸

Veränderungen der Produktionstechnologien haben oftmals die zunehmende Automatisierung der Fertigung zum Ziel, um dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Somit müssen Unternehmensimmobilien die nötige Flexibilität und Multifunktionalität gewährleisten, um diese Veränderungsprozesse zu unterstützen.²⁹ Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien haben Einfluss auf die Gestaltung der Büroarbeitsplätze. Standortunabhängige Videokonferenzen und Shared-Desk-Konzepte³⁰ sind Beispiele veränderter Arbeitswelten, die durch moderne Kommunikationstechnologien möglich wurden. Aufgrund der fortschreitenden Entwicklungen in diesem Bereich sind auch hier flexible und anpassungsfähige Immobilien gefragt. Die zunehmende Vernetzung von Produktions-, Büro- und Gebäudetechnologien ist mittlerweile sehr stark ausgeprägt und resultiert in einem erhöhten Unterhalts- und Koordinierungsaufwand der Immobilien.³¹

Die beschriebenen sozioökonomischen und technologischen Einflüsse erfordern in zunehmendem Masse ein aktives und strategisches Immobilienmanagement. Es ist davon auszugehen, dass dies auch zu einer Modernisierung des CREM im Unternehmen führen wird.

2.2 Life Science Wirtschaft

Inhalt des folgenden Kapitels ist die Definition und Abgrenzung der Life Science Wirtschaft. Darüber hinaus wird die Bedeutung der Branche für die Gesamtwirtschaft der Schweiz sowie deren Struktur dargestellt.

2.2.1 *Definition und Abgrenzung*

Mit dem Begriff Life Science werden natur- und ingenieurwissenschaftliche Forschungsbereiche zusammengefasst, die sich mit lebenden Organismen auseinandersetzen.

²⁸ vgl. Schäfers, Haub 2004, S. 493

²⁹ vgl. Schierenbeck, Eicher 2006, S. 8-9

³⁰ Das Shared-Desk-Konzept geht davon aus, dass sich mehrere Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen, da sie beispielweise aufgrund von Teilzeit- oder Aussendienstarbeit keinen festen Arbeitsplatz benötigen. Bei konsequenter Umsetzung sind weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter vorhanden, was eine hohe Flächennutzung zur Folge hat.

³¹ vgl. Schulte, Schäfers, Wiffler 2004, S. 37

zen und häufig anwendungsorientiert und interdisziplinär ausgerichtet sind.³² Die Life Science Wirtschaft basiert auf einer naturwissenschaftlichen und anwendungsorientierter Forschung und entwickelt darauf aufbauend marktgängige Produkte. Die Branche umfasst Unternehmen, die in den Bereichen Pharmazie, Chemie, Agrochemie, Biologie, Biotechnologie und Medizintechnik forschen und produzieren.³³

In Ermangelung einer einzig gültigen, klar abzugrenzenden Definition des Wirtschaftszweiges Life Science und um eine daraus resultierende Unschärfe zu vermeiden, wird für diese Arbeit eine Abgrenzung auf Basis der Allgemeinen Klassifizierung der Wirtschaftszweige (NOGA) des Schweizerischen Bundesamtes für Statistik vorgenommen. Auf dieser Basis ist es möglich statistische Grössen, wie unter anderem die Anzahl der Unternehmen und deren Beschäftigten zu bestimmen. Die im NOGA Abschnitt C „Verarbeitendes Gewerbe / Herstellung von Waren“ genannte Abteilung 21 „Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen“ ist vollumfänglich in der Definition der Life Science Wirtschaft enthalten. Die Abteilung 20 „Herstellung von chemischen Erzeugnissen“ ist mit den Titeln 201, 202, 204, 2053 und 2059 zugeordnet. Hiermit sind unter anderem die Bereiche Agrochemie und Kosmetik abgedeckt. Die Medizintechnikbranche ist über den Titel C 325 „Herstellung von medizinischen und zahnmedizinischen Apparaten und Materialien“ erfasst. Im Abschnitt M ist die „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“ zusammengefasst. Hierunter befinden sich die die Titel 7211 „Forschung und Entwicklung im Bereich Biotechnologie“, sowie der Titel 7219 „Forschung und Entwicklung im Bereich Natur-, Ingenieur-, Agrarwissenschaften und Medizin.“³⁴

Die folgende Tabelle zeigt den Bezug und die Zuordnung der einzelnen NOGA Abteilungen mit den jeweiligen Titeln zur Life Science Wirtschaft. Sie sind die Grundlage für die Abgrenzung des Wirtschaftszweiges, der in der vorliegenden Arbeit betrachtet wird.

³² vgl. Klopper 2009, S. 38

³³ vgl. Klopper 2009, S. 38

³⁴ vgl. Bundesamt für Statistik 2008, S.51-57, 104-105, 193-194

Bezug zur Life Science Wirtschaft		in Life Science Wirtschaft enthalten	
NOGA Absch./Abt.	Bezeichnung Abschnitt / Abteilung	NOGA Titel	Bezeichnung Titel
C 20	chemische Erzeugnisse	C 201	chem. Grundstoffe, Düngemittel
		C 202	Pflanzenschutzmittel
		C 204	Körperpflegemittel
		C 2053/-9	sonstige chem. Erzeugnisse
		C 21	pharmaz. Erzeugnisse (vollumf.)
C 211	pharmazeutische Grundstoffe		
C 212	pharmazeutische Spezialitäten		
C 32	sonstige Produktionsgüter	C 325	Medizintechnik
M 72	Forschung & Entwicklung	M 7211	Biotechnologie
		M 7219	Agrarwissenschaften

Tabelle 2.1: NOGA Abschnitte und Abteilungen mit Bezug zur Life Science Wirtschaft und NOGA Titel die in der Life Science Branche enthalten sind³⁵

Abbildung 2.5 zeigt den für die vorliegende Arbeit definierten Zusammenhang, zwischen der NOGA Klassifizierung und der Life Science Wirtschaft. Hierbei wird deutlich, welche Abteilungen vollumfänglich und welche nur teilweise unter den Begriff Life Science fallen. Die jeweils enthaltenen Titel sind in der Abbildung genannt.

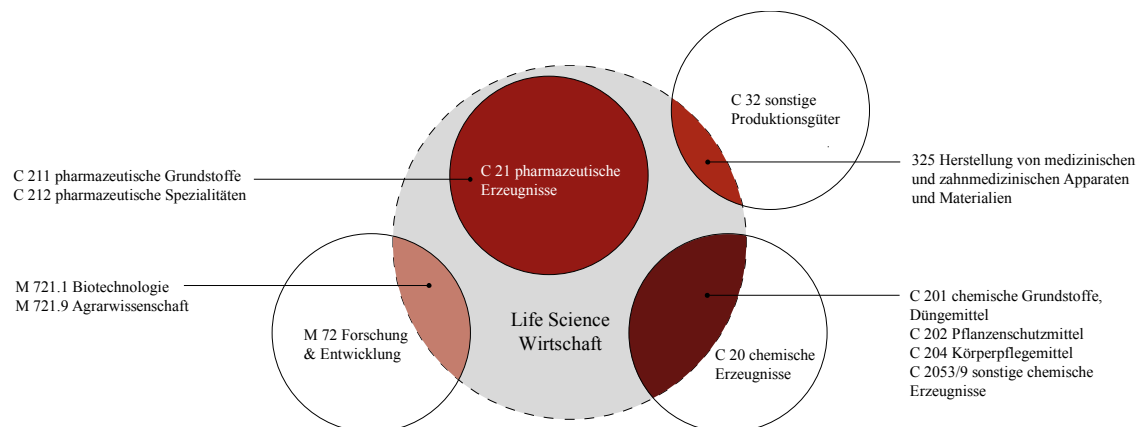


Abbildung 2.5: Abgrenzung der Life Science Wirtschaft

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Bereiche aus der heterogenen Gruppe der Life Science Unternehmen näher definiert. Die Pharma- und Biotechnologieunternehmen sind eng miteinander verknüpft und vereinen zusammen ca. die Hälfte der Beschäf-

³⁵ Bei den Bezeichnungen der NOGA Abschnitte, Abteilungen und Titel in der Tabelle handelt es sich um stichwortartige Kurzformen. Für die genauen Bezeichnungen vgl. Bundesamt für Statistik 2008, S.51-57, 104-105, 193-194

tigten in der Schweizer Life Science Wirtschaft auf sich.³⁶ Darüber hinaus wird ein Überblick über alle weiteren Teilbranchen innerhalb der Life Science gegeben.

2.2.1.1 *Pharmaindustrie*

Die Pharmaindustrie erforscht, entwickelt, testet, produziert und vermarktet Medikamente, Impfstoffe und Diagnostika. Nach einer Konsolidierungsphase des Marktes in den 1990er Jahren ist die Pharmaindustrie von internationalen Grossunternehmen, die auch als „Big Pharma“ bezeichnet werden, geprägt. Diese Unternehmen streben an, sogenannte Blockbuster-Medikamente zu entwickeln, die sich dadurch auszeichnen, dass sie nach der Marktzulassung über einen Zeitraum von ca. 10 bis 20 Jahren sehr hohe Umsätze und Margen generieren können. Hierzu ist im Voraus umfangreiche und kostenintensive Forschungs- und Entwicklungsarbeit erforderlich. In diesem Gebiet wird heutzutage von nahezu allen Pharmaunternehmen auch Biotechnologie angewendet.³⁷ Die Grenze zwischen dem Bereich Pharmaindustrie und Biotechnologie ist mittlerweile fließend und ist auch nicht mit Hilfe der NOGA Klassifizierung eindeutig zu ziehen. So bezeichnet sich beispielsweise das etablierte Pharmaunternehmen F. Hoffmann-La Roche AG selbst als weltweit grösstes Biotechnologieunternehmen.³⁸

2.2.1.2 *Biotechnologie*

Die OECD definiert Biotechnologie als „Anwendung von Wissenschaft und Technik auf lebende Organismen, Teile von ihnen, ihre Produkte oder Modelle von ihnen zwecks Veränderung von lebender oder nichtlebender Materie zur Erweiterung des Wissensstandes, zur Herstellung von Gütern und zur Bereitstellung von Dienstleistungen.“³⁹ Bei der Biotechnologie handelt es sich um eine Querschnittstechnologie, die Wissenschaften wie Biologie, Chemie, Materialwissenschaften und Medizin zusammenführt. Diese, von hoher wissenschaftlicher Dynamik geprägte, junge Technologie wird in verschiedenen Bereichen wirtschaftlich angewandt.⁴⁰ Hier ist insbesondere die Rote Biotechnologie zu nennen, die in der Pharmaindustrie zur Entwicklung von neuen Therapien, Medikamenten sowie Forschungs- und Produktionsverfahren genutzt wird.⁴¹

³⁶ vgl. Kapitel 2.2.2

³⁷ vgl. Kloepper 2009, S. 38-41

³⁸ vgl. Interpharma 2015, S. 45

³⁹ vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2007, S. 2

⁴⁰ vgl. Kloepper 2009, S. 33-38

⁴¹ vgl. Prevezer 2000, S. 19-29, zit. in Kloepper 2009, S. 36

Weitere Bereiche sind die grüne und graue bzw. weisse Biotechnologie, die in der Landwirtschaft und in der chemischen Industrie Anwendung finden.

Die Biotechnologie hat bei Pharmaunternehmen zu einem technologischen Umbruch und zu wirtschaftlichen Veränderungen geführt. Wie im vorangegangenen Kapitel angedeutet, wird Biotechnologie mittlerweile von nahezu allen etablierten Akteuren der Pharmaindustrie angewendet. Die hohe Dynamik der technologischen Entwicklung hat dazu geführt, dass sich neben den grossen Pharmafirmen, kleine und flexible Unternehmen mit dem Kerngeschäft Forschung und Entwicklung, am Markt etabliert haben. Die Biotechnologie ermöglicht der Pharmaindustrie Marktlücken zu besetzen, in denen eine geringere Konkurrenz herrscht, als im Segment der Blockbuster-Medikamente. Deshalb bewerten Analysten diesen Bereich als besonders zukunftssträftig. Die grossen Pharmaunternehmen binden zunehmend kleine, flexible und innovative Biotechnologieunternehmen in ihre Wertschöpfungskette ein.⁴²

2.2.1.3 *Weitere Bereiche der Life Science Wirtschaft*

Die chemische Industrie ist eine weitere Branche, die der Life Science Wirtschaft mit den Bereichen Agrochemie und Herstellung von Körperpflegemitteln und Kosmetika teilweise zugeordnet werden kann. Bis in die 1990er Jahre wurden Chemie- und Pharmaindustrie als ein Bereich angesehen, was sich dementsprechend in den offiziellen Statistiken ausdrückte.⁴³ Erst mit der Änderung der allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige NOGA im Jahre 2008, wurden zwei separate Abteilungen eingeführt.⁴⁴ Agrochemie- und Agrobiologieindustrie bezeichnen die kommerzielle Entwicklung und Produktion von Gütern, die in der Landwirtschaft eingesetzt werden, (z.B. Düngemittel, Schädlingsbekämpfungsmittel und Saatgut).

Die Medizintechnik umfasst Instrumente, Apparate, Vorrichtungen und Software, die zur Erkennung, Überwachung und Behandlung von Krankheiten, Verletzungen oder Behinderungen eingesetzt werden.⁴⁵ Hierunter sind in der praktischen Anwendung medizinische Geräte, medizinische Software, medizinische Labordiagnostika und Implan-

⁴² vgl. Kloepper 2009, S. 33-41

⁴³ vgl. Kloepper 2009, S. 38

⁴⁴ vgl. Suter, Vaterlaus, Telser et al. 2013, S. 6

⁴⁵ vgl. Medizinproduktegesetz (MPG) §3 Begriffsbestimmung, zit. in Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005, S. 9

tate zu verstehen.⁴⁶ Die synonym verwendete Bezeichnung „Biomedizinische Technik“ verdeutlicht den Bezug zur Biotechnologie und der Life Science. Es handelt sich ebenfalls um einen jungen, sehr forschungs- und entwicklungsintensiven Wirtschaftszweig.

2.2.2 Unternehmensstruktur der Life Science Wirtschaft in der Schweiz

Als Grundlage für die Untersuchung wurde die Unternehmensstruktur, anhand der in zuvor definierten Abgrenzung der Life Science Wirtschaft, näher betrachtet. Hierbei sind die Anzahl der Unternehmen und die Anzahl der Beschäftigten, abhängig vom Wirtschaftszweig und der Unternehmensgrösse in absoluten Zahlen und prozentual dargestellt.

Es werden Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen deutlich. Während in der Chemie- und Pharmaindustrie der Anteil der grösseren Unternehmen über 250 Beschäftigte relativ hoch ist, dominieren in der Medizintechnik die Betriebe mit unter zehn Erwerbstätigen überproportional. Insgesamt gilt für die Life Science Industrie jedoch, dass der Anteil der kleinen Firmen mit weniger als 10 Beschäftigten mit 81,3%, deutlich unterhalb des Durchschnitts der Schweizer Gesamtwirtschaft mit 92,3% liegt.⁴⁷ Hingegen ist der Anteil der grossen Unternehmen mit über 250 Erwerbstätigen über dem Durchschnitt, der lediglich bei 0,2% liegt.⁴⁸ Die Unternehmensstruktur ist stärker geprägt von grösseren Firmen als der Schweizer Durchschnitt. Folgende Tabelle und Abbildung zeigen die Verteilung der Unternehmen nach Grösse und Branche.

Anzahl Unternehmen in der Life Science Wirtschaft						
Unternehmensgrösse	Chemie	Pharma	Medizint.	F&E	Gesamt	in %
0 bis <10 FTE	399	137	1'524	973	3'033	81.3
10 bis <50 FTE	116	58	120	122	416	11.1
50 bis <250 FTE	64	57	32	57	210	5.6
250 FTE u. mehr	21	26	9	16	72	1.9
Gesamt	600	278	1'685	1'168	3'731	100.0
in %	16.1	7.5	45.2	31.3	100.0	

Tabelle 2.2: Anzahl der Unternehmen in den Wirtschaftszweigen der Schweizer Life Science Wirtschaft, Stand 2012⁴⁹

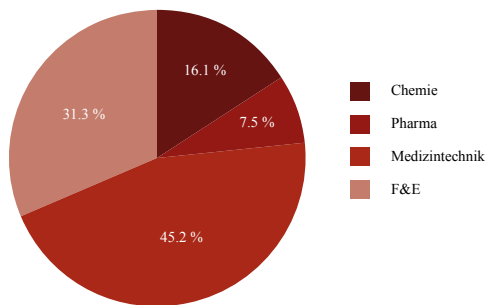
⁴⁶ vgl. Mach 2009, S. 49

⁴⁷ vgl. Bundesamt für Statistik 2014a, o. S.

⁴⁸ vgl. Bundesamt für Statistik 2014a, o. S.

⁴⁹ Die Spalte Chemie umfasst die NOGA Titel 201, 202, 204, 2053, 2059, die Spalte Pharma die Abteilung 21, die Spalte Medizintechnik den Titel 325, die Spalte F&E die Titel 7211 und 7219. Die Daten sind dem STATENT Portal des Bundesamtes für Statistik entnommen. vgl. BFS 2014b, o. S.

Anzahl Betriebe nach Wirtschaftszweig



Anzahl Betriebe nach Unternehmensgrößen

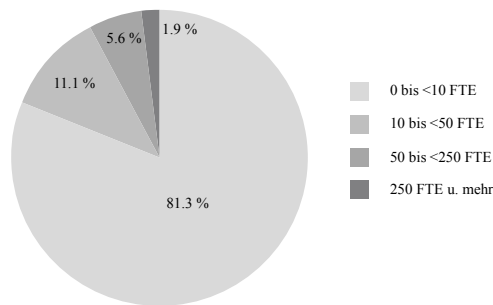


Abbildung 2.6: Anzahl der Unternehmen nach Wirtschaftszweig und Unternehmensgrösse in der Schweizer Life Science Wirtschaft, Stand 2012

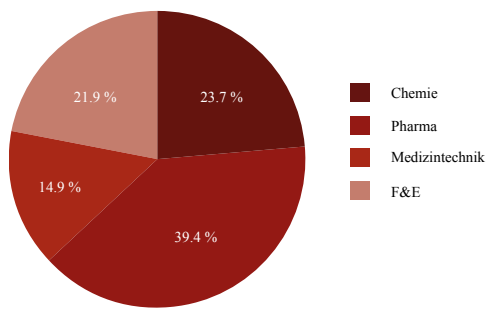
Insgesamt arbeiteten im Jahr 2012 ca. 101'000 Menschen verteilt auf 3'700 Unternehmen in der Schweizer Life Science Wirtschaft. Die Pharmaindustrie stellt den grössten Anteil mit 39,4%. Mit Ausnahme der kleinteiliger strukturierten Medizintechnikbranche, arbeitet in jedem Zweig der grösste Anteil der Beschäftigten in Unternehmen mit mehr als 250 Erwerbstätigen. Dass insgesamt 55,9% der Beschäftigten in der grössten Firmenkategorie arbeiten, unterstreicht die Beobachtung, dass die Life Science Branche stärker von grossen Unternehmen geprägt ist, als der gesamtschweizerische Durchschnitt. Die nachfolgenden Darstellungen dokumentieren die Beschäftigtenverteilung in Abhängigkeit vom Wirtschaftszweig und der Unternehmensgrösse.

Anzahl Beschäftigte in der Life Science Wirtschaft						
Unternehmensgrösse	Chemie	Pharma	Medizint.	F&E	Gesamt	in %
0 bis <10 FTE	1'259	500	4'259	2'506	8'524	8.5
10 bis <50 FTE	3'231	1'570	2'880	3'256	10'937	10.9
50 bis <250 FTE	7'104	7'603	4'006	6'154	24'867	24.7
250 FTE u. mehr	12'239	30'020	3'882	10'153	56'294	55.9
Gesamt	23'833	39'693	15'027	22'069	100'622	100.0
in %	23.7	39.4	14.9	21.9	100.0	

Tabelle 2.3: Anzahl der Beschäftigten in den Wirtschaftszweigen der Schweizer Life Science Wirtschaft, Stand 2012⁵⁰

⁵⁰ Die Spalte Chemie umfasst die NOGA Titel 201, 202, 204, 2053, 2059, die Spalte Pharma die Abteilung 21, die Spalte Medizintechnik den Titel 325, die Spalte F&E die Titel 7211 und 7219. Die Daten sind dem STATENT Portal des Bundesamtes für Statistik entnommen. vgl. BFS 2014b, o. S.

Anzahl Beschäftigte nach Wirtschaftszweig



Anzahl Beschäftigte nach Unternehmensgrößen

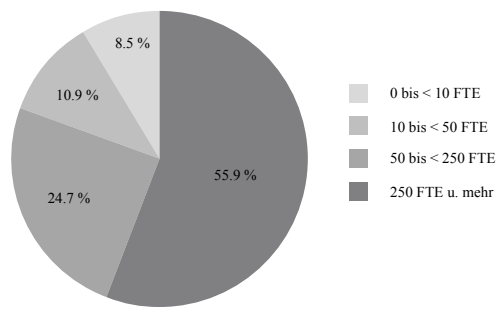


Abbildung 2.7: Anzahl der Beschäftigten nach Wirtschaftszweig und Unternehmensgrösse in der Schweizer Life Science Wirtschaft, Stand 2012

2.2.3 *Wirtschaftliche Bedeutung der Life Science Branche für die Schweiz*

Grundsätzlich hat die Pharmaindustrie eine grosse Bedeutung für die Schweizer Gesamtwirtschaft: 2012 waren 39'500 Beschäftigte direkt in der Pharmaindustrie tätig, was einem Anteil von 0,8% an den gesamtschweizerischen Erwerbstätigen entsprach. Seit 1990 ist die Anzahl der Beschäftigten im Schnitt um jährlich 2% gewachsen. Indirekt sind jedoch weitere 130'000 Erwerbstätige von der Pharmabranche abhängig, was einen hohen Multiplikator von 4,3 ergibt. Die nominale Bruttowertschöpfung lag bei 3,3% der Gesamtwirtschaft. Sie hat sich seit 1990 vervierfacht, während das nominale Bruttoinlandprodukt um 75% gewachsen ist. Ein weiterer Indikator für die Bedeutung und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftszweiges ist seine hohe Produktivität. Sie war 2012 in der Pharmaindustrie ca. viermal so hoch wie in der gesamtschweizerischen Wirtschaft.⁵¹ Im Jahr 2014 betrug der Anteil an den Gesamtexporten 34%.⁵² Die Pharmaindustrie ist damit die mit Abstand wichtigste Exportbranche der Schweiz.

Insbesondere die kontinuierliche Steigerung des Wertschöpfungsanteils an der Gesamtwirtschaft innerhalb der letzten Jahre verdeutlicht die zunehmende Bedeutung der Pharmaindustrie für die Schweizer Volkswirtschaft.⁵³ Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Entwicklung seit dem Jahr 1995 anhand verschiedener Wirtschaftskennzahlen.

⁵¹ vgl. Suter, Vaterlaus, Telser et al. 2013, S. 40-43

⁵² vgl. Interpharma 2015, S. 17

⁵³ vgl. Interpharma 2015, S. 12

Direkte Bedeutung der Pharmaindustrie für die Schweizer Wirtschaft					
	1995	2005	2010	2011	2012
Erwerbstätige					
Personen	22'400	31'700	37'600	39'000	39'500
Anteil an Gesamtwirtschaft	0,6 %	0,7 %	0,8 %	0,8 %	0,8 %
Wertschöpfung nominal					
in Mio. CHF	6'000	12'300	18'100	18'300	19'300
Anteil an Gesamtwirtschaft	1,6 %	2,6 %	3,1 %	3,1 %	3,3 %
Produktivität					
in CHF pro Erwerbstätigen	269'000	390'000	480'000	471'000	488'000
Gesamtwirtschaft	96'000	113'000	125'000	124'000	124'000
in CHF pro Arbeitsstunde	160	224	275	268	277
Gesamtwirtschaft	54	64	72	72	72
Exporte					
in Mio. CHF	11'970	39'690	60'560	60'100	64'130
in % der Gesamtexporte	13,0 %	25,3 %	31,3 %	30,4 %	32,0 %

Tabelle 2.4: Wirtschaftliche Bedeutung und Entwicklung der Schweizer Pharmaindustrie, in Anlehnung an Suter, Vaterlaus, Telser et al. 2013, S. 41

Die Biotechnologie hat sich in der Schweiz im Verhältnis zu anderen Ländern erst relativ spät entwickelt. Mittlerweile hat die Schweiz im weltweiten Vergleich jedoch die höchste Dichte an Biotechnologieunternehmen pro Einwohner⁵⁴ 80% der Unternehmen konzentrieren sich auf die Biotechnologiecluster Basel, Zürich und die Region um den Genfer See.⁵⁵ Im Jahr 2012 wurden in der Schweiz Umsätze von 4,6 Mrd. CHF mit Biotechnologie erzielt, was einem weltweiten Anteil von 5,4% entspricht. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung beliefen sich im selben Jahr auf 1,3 Mrd. CHF und sind tendenziell steigend.⁵⁶ Dieser positive Trend hat sich in den vergangenen Jahren fortgesetzt. 2014 betragen die Umsätze insgesamt 4,9 Mrd. CHF bei wachsenden Gewinnen von 427 Mio. CHF. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung stiegen auf 1,5 Mrd. CHF.⁵⁷ Ausserdem wurden in den Jahren 1999 bis 2009 insgesamt 32 Mrd. CHF, was 45% des in der Schweiz in diesem Zeitraum eingesetzten Wagniskapitals entspricht, in die Biotechnologiebranche investiert.⁵⁸

Auch die Verbände der Chemiebranche und der Medizintechnik verweisen auf überdurchschnittliche Produktivitäts- und Wachstumsraten. Insgesamt verfügt die Life Science Wirtschaft in der Schweiz bereits heute über eine beachtliche wirtschaftliche Bedeutung und Leistungsfähigkeit. Darüber hinaus sprechen die Tendenz der Entwicklung

⁵⁴ vgl. Kloepper 2009, S. 246

⁵⁵ vgl. Swiss Biotech Association 2013, S. 6

⁵⁶ vgl. Suter, Vaterlaus, Telser et al. 2013, S. 27

⁵⁷ vgl. Swiss Biotech Association 2015, S. 30

⁵⁸ vgl. Suter, Vaterlaus, Telser et al. 2013, S. 27

und steigende Investitionen in Forschung und Entwicklung dafür, dass sie auch zukünftig weiter wachsen wird.

2.3 Anforderungen der Life Science Wirtschaft an Immobilien

Die Life Science Wirtschaft unterscheidet sich in einigen Gesichtspunkten von anderen Wirtschaftszweigen. Viele Produkte können erst nach aufwendigen Zulassungsverfahren und unter Beachtung vielfältiger Regularien auf den Markt gebracht werden. Dies betrifft die Branche sowohl in der Forschung und Entwicklung als auch in der Produktion und bei der Vermarktung der Güter.⁵⁹ Lange Entwicklungs- und Testzeiträume bei Produkten führen dazu, dass der Aufwand in der Forschung und Entwicklung hoch ist, was auch zu einem hohen Beschäftigtenanteil in diesem Bereich führt. Eine vorsichtige Schätzung ergibt einen Anteil von ungefähr 30% bei den befragten Unternehmen.⁶⁰ Im folgenden Abschnitt wird näher auf die Anforderungen der Life Science Wirtschaft an die Immobilien im Wesentlichen anhand der Pharmaindustrie eingegangen. Je nach Grösse und Ausrichtung eines Unternehmens lassen sich die Erkenntnisse auf die anderen Wirtschaftszweige der Life Science übertragen. Abbildung 2.8 zeigt die Länge des Entwicklungsprozesses bis zur Markteinführung eines neuen Medikaments.

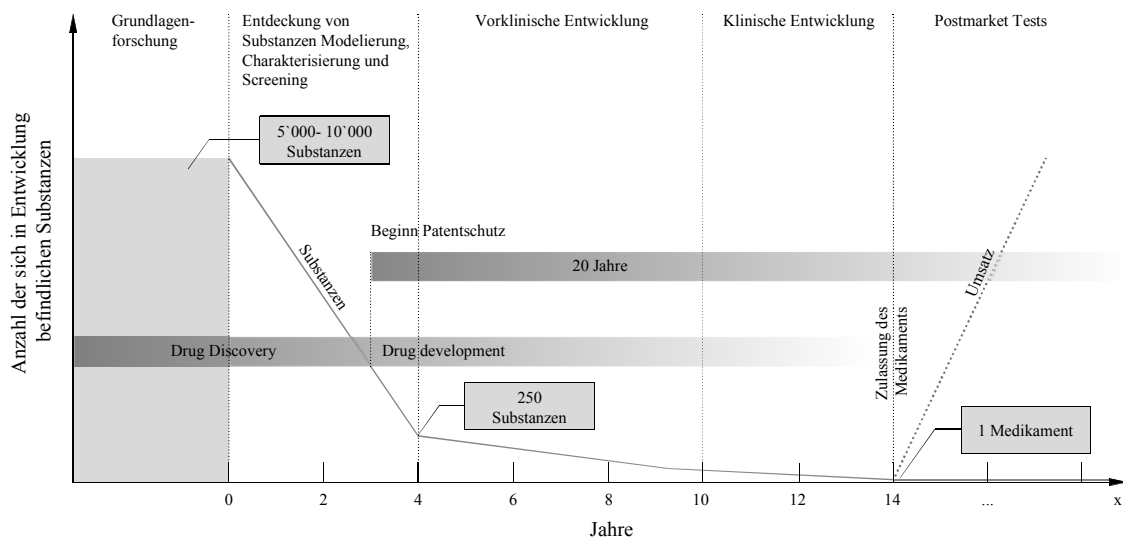


Abbildung 2.8: Entwicklungsprozess und Patentschutz in der Pharmaindustrie, in Anlehnung an Klopper 2009, S. 46

⁵⁹ vgl. Klopper 2009, S. 39

⁶⁰ Im Rahmen der Interviews mit den Unternehmen wurden zum Teil Angaben zu den einzelnen Beschäftigtengruppen innerhalb der Unternehmen abgefragt. Diese sind von den Gesprächspartner geschätzt worden und aus Vertraulichkeitsgründen in den Ergebnisprotokollen nicht veröffentlicht. Die oben genannte Zahl basiert auf diesen Angaben.

Aus diesen Voraussetzungen resultieren sogenannte Entwicklungspipelines bei den Unternehmen, die je nach Forschungsstand, unterschiedlich stark befüllt sind. Ein wesentliches Bedürfnis der Unternehmen liegt darin, die Zeit bis zur Markteinführung so kurz wie möglich zu halten. Diese sogenannte „speed-to-market“ ist aufgrund des nach 20 Jahren ablaufenden Patentess ein gewinnrelevanter Faktor, da die Schutzrechte bereits in der Entwicklungsphase angemeldet werden müssen. Es handelt sich somit um ein zeitlich begrenztes Monopol, welches im Falle einer erfolgreichen Markteinführung des Medikaments zu sehr hohen Umsätzen und Margen führen kann.⁶¹

Die entsprechenden Forschungs- und Produktionsarbeiten werden in spezialisierten Reinräumen durchgeführt, die hohe bauliche und technische Anforderungen haben. Die Produktionsräumlichkeiten müssen nach baulicher Fertigstellung und vor Inbetriebnahme, je nach Grösse, ein bis zwei Jahre validiert werden.⁶² Es handelt sich um stark vernetzte Gebäudenutzungen, wie sie in Kapitel 2.1.3 beschrieben sind. Sie bringen einen hohen Koordinierungs- und Unterhaltsaufwand mit sich, was Auswirkungen auf die Planung und Nutzung der Immobilie hat.

Neben der Sicherheit und Komplexität der Produktion, sind Flexibilitätsanforderungen weitere wichtige Faktoren, die Auswirkungen auf die Immobilien haben. Die Gebäude werden in zunehmendem Masse multifunktional, ein reines Produktionsgebäude ist heute als Neuentwicklung selten. So benötigen Produktionseinheiten mittlerweile immer auch einen gewissen Anteil an Büroarbeitsplätzen und unter Umständen auch Forschungsräumlichkeiten. Da sich Arbeits- und Produktionsmethoden in immer schnelleren Zyklen verändern können, ist auch eine Anpassungsfähigkeit der Immobilien gefragt. Nicht nur der Austausch von Produktionsanlagen muss möglich sein, sondern auch der Wechsel der Nutzung. Falls die Produktion beispielsweise mehr Raum benötigt, sollte es in einem gemischt genutzten Gebäude möglich sein, Büroflächen rückzubauen.

Darüber hinaus spielt Flexibilität auch im grösseren Massstab eine Rolle. Auf einem Unternehmensareal sollte es möglich sein, einzelne Gebäude ersetzen zu können, ohne dass dadurch andere Gebäude nicht mehr funktionsfähig sind. Bauliche Verbindungen

⁶¹ vgl. Kapitel 2.2.3

⁶² Nachdem die Produktion aufgenommen wurde, werden in regelmässigen Abständen Kontrollen der Produktionsbedingungen durch Gesundheitsbehörden derjenigen Länder durchgeführt, in denen die produzierten Medikamente verkauft werden.

zwischen Gebäuden in Ober- oder Untergeschossen schränken die Flexibilität ein. Grundsätzlich handelt es sich in der Pharmaindustrie, etwa im Gegensatz zur Automobilindustrie, um eher kleinteilige Produktionseinheiten, die keine raumintensiven Herstellungsketten erfordern. Aus diesen Gründen bieten sich bei der Arealplanung baukas-tenartige Konzepte an, bei denen einheitliche Gebäudegrundflächen und Abstände vorgegeben sind. Dies ermöglicht die Flexibilität, bei Bedarf einen Ersatzneubau ohne Auswirkungen auf die Abläufe des restlichen Areals zu errichten.⁶³ Ein weiterer Aspekt in diesem Rahmen ist die Flexibilitätsanforderung, eine Entscheidung hinsichtlich eines Areal- oder Gebäudeausbaus möglichst spät treffen zu können. Volatile Märkte und Entwicklungspipelines sowie klinische Studien mit ungewissem Ausgang erfordern ein möglichst kurzfristiges Reaktionsvermögen, wobei der Immobilie und dem zur Verfügung stehenden Land eine zentrale Bedeutung zukommt. In der konkreten Umsetzung bedeutet dies möglichst nutzungsneutrale Gebäude oder Arealflächen bereitzustellen, die modular und schrittweise ausgebaut werden können.

Zusammenfassend kann bis hierhin festgehalten werden, dass ein Corporate Real Estate Management auf sich verändernde sozioökonomische und technologische Einflüsse insgesamt sowie auf die geschilderten branchenspezifischen Belange, mit entsprechende strategischen Konzepten reagieren muss. Hierbei sind das Zusammenwirken mit der Unternehmensstrategie und die Wahl der Immobilienbereitstellungsform zentrale Elemente.

3 Methodologie

Anknüpfend an den Überblick zur Vorgehensweise in der Einleitung, wird im folgenden Kapitel die verwendete Untersuchungsmethode näher erläutert. Beginnend mit der Darstellung der Struktur der empirischen Analyse, folgt im Anschluss daran die Nennung der geprüften Hypothesen und die Beschreibung der Daten der untersuchten Unternehmen.

⁶³ Als Beispiele für diese Form der Arealplanung kann die städtebauliche Konzeption des Novartis Campus in Basel, des Areals der F. Hoffmann-La Roche in Kaiseraugst, hierbei insbesondere der neu erschlossene Ostteil und in Teilen auch das Baseler Firmenareal der Roche AG gelten.

3.1 Struktur der Analyse

Da keine branchenspezifischen Daten für die Beantwortung der zentralen Fragestellungen vorliegen, erforderte die Untersuchung eine empirische Bestandsaufnahme bei ausgewählten Schweizer Life Science Unternehmen. Hierfür wurde das Experteninterview als Methode der empirischen Forschung gewählt. Die folgende Abbildung zeigt die idealtypische Vorgehensweise, die der Analyse zugrunde liegt.

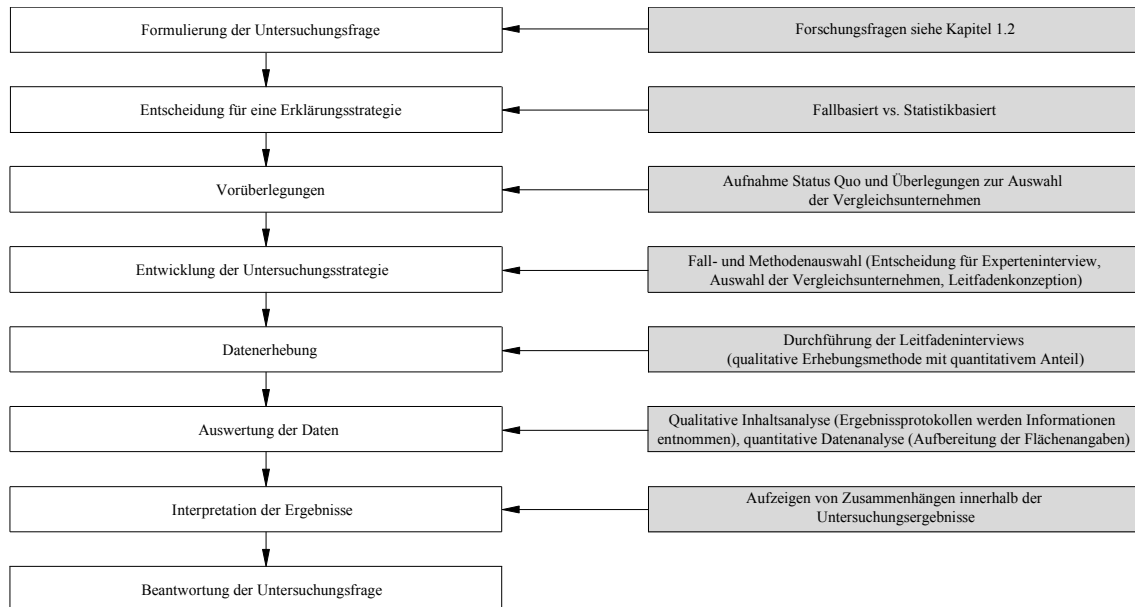


Abbildung 3.1: Ablauf der Untersuchung (idealtypische Vorgehensweise), in Anlehnung an Hartmann, Lohse, Pfnür 2007, S. 4

Nach Festlegung der Untersuchungsschwerpunkte im Zusammenhang mit den Forschungsfragen folgten die Auswahl der Untersuchungsmethode und die Erarbeitung der Untersuchungssystematik. Um die Kausalzusammenhänge der Strategiewahl im Rahmen der Immobilienbereitstellungsform aufzudecken, wurde eine fallbasierte Untersuchungsstrategie gewählt.⁶⁴ Diese Methode erlaubt trotz weniger Fälle eine möglichst vollständige qualitative Erhebung eines Themas zu liefern. Um die Handlungsoptionen bei der Wahl der Immobilienhalteform möglichst genau erfassen und die jeweiligen Motive identifizieren zu können, wurden einzelne Untersuchungsebenen eingeführt und jeweils quantitativ untersucht. Der Bereich der Unternehmensimmobilien sollte in Verbindung mit den Bereitstellungsformen systematisch aufgegliedert und erfasst werden. Das Ziel hierbei ist die genaue Identifikation und Aufschlüsselung der Motive für die

⁶⁴ vgl. Gläser, Laudel 2004, S.23

Wahl der Strategie insgesamt mit Hilfe der Aufschlüsselung nach den einzelnen Ebenen.⁶⁵

Durch die Vertraulichkeit der Daten und die Komplexität strategischer Zusammenhänge, wurde eine rein schriftliche Befragung ausgeschlossen. Die mündliche Befragung wurde anhand eines halbstandardisierten Interviews mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt. Hierbei wird die Vorgabe der Struktur durch einen Leitfaden mit der Möglichkeit zur freien Antwort kombiniert. Damit kann während des Interviews variabel auf den Gesprächsverlauf reagiert werden.⁶⁶

Die Qualität der Untersuchung hängt massgeblich von der Auswahl der Unternehmen ab, weshalb sie nach vorher definierten einheitlichen Kriterien stattfand. Alle in der Studie berücksichtigten Firmen sind Teil der Life Science Wirtschaft, im Sinne der in Kapitel 2.2.1 aufgestellten Definition. Es wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass jeder Wirtschaftszweig der Life Science Branche repräsentiert ist. Unternehmen aus der Chemie- und Pharmaindustrie, Medizintechnikhersteller, sowie Biotechnologieunternehmen wurden angefragt. Bei den Unternehmen sollte es sich um Non-Property-Companies handeln, die einen relevanten Immobilienbestand nutzen. Um ein möglichst breit angelegtes Bild zu erhalten, sollten die Firmen darüber hinaus unterschiedliche Grössen zwischen 100 und 10'000 Beschäftigten⁶⁷ und verschiedene Entwicklungsstufen nach Unternehmensalter abdecken.

Ein Schwerpunkt des Interviews ist der Zusammenhang zwischen Immobilienstrategie und Unternehmensstrategie. Es sollte vermieden werden, dass sich das Gespräch auf rein operative Belange fokussiert, weshalb bei kleineren und mittelgrossen Unternehmen bis zehntausend Beschäftigte, CEOs oder Verwaltungsratspräsidenten direkt angeschrieben wurden. Bei Grossunternehmen wurden die entsprechenden Standortleiter, Geschäftsführer oder Immobilienverantwortlichen angefragt. Die Kontaktaufnahme erfolgte im ersten Schritt per Email, wobei ein Anschreiben zusammen mit einer einseitigen Beilage zur ausführlichen Beschreibung des Anliegens versendet wurde. Im nächsten Schritt wurde telefonisch ein Gesprächstermin vereinbart. Im Falle der Zusage wurde der Interviewleitfaden vorab versendet. Die maximale Dauer des Interviews wur-

⁶⁵ vgl. Abbildung 3.2

⁶⁶ vgl. Hartmann, Lohse, Pfnür 2007, S.5

⁶⁷ Die genannten Grössen beziehen sich auf die Anzahl der Beschäftigten in der Schweiz.

de auf eine Stunde festgelegt. Aufgrund der Vertraulichkeit der Angaben wurde den teilnehmenden Unternehmen eine Anonymisierung der Aussagen und Daten zugesichert.

Die Auswertung der Angaben die in den Interviews gemacht wurden, fand nach einer einheitlichen Systematik statt. Im Nachgang an die Interviews ist ein Ergebnisprotokoll mit den wichtigsten Aussagen zu den jeweiligen Fragen angefertigt worden und den Gesprächspartnern auf Wunsch zur Prüfung oder zur Klärung von Unstimmigkeiten zugesendet worden. Der nächste Schritt beinhaltete die erhobenen Daten zu den jeweiligen Untersuchungsebenen in Tabellenform mit absoluten Zahlen festzuhalten, woraus prozentuale Anteile abgeleitet werden konnten. Aufgrund der Methodenwahl des Experteninterviews, ist bei der Auswertung zu den Fragen betreffend der Immobilienstrategie eine gewisse Unschärfe zu erwarten. Es wurde eine qualitative Inhaltsanalyse gewählt, die die Ergebnisprotokolle mit einer systematischen Entnahme von Informationen auswertet.⁶⁸ Hierbei wurden im Wesentlichen Ranglisten von Strategietreibern, Typisierungen von Strategiemustern und generalisierte Aussagen wiedergegeben. Zusätzlich wurde die Stellung und Organisationsform des CREM im Unternehmen abgefragt. Die erhobenen Aussagen dienen als Hintergrundinformationen, die nicht gesondert ausgewertet wurden.

3.2 Hypothesen und inhaltliche Ausgestaltung des Leitfadens

Ausgehend von den Forschungsfragen und den in Kapitel 2 beschriebenen Grundlagen wurden die Hypothesen aufgestellt und durch die Befragung der Unternehmen einer Prüfung unterzogen. Aus den Hypothesen wurden die Leitfragen für den Interviewleitfaden abgeleitet.

Es handelt sich bei Unternehmungen der Life Science Wirtschaft per Definition um Non-Property-Unternehmen, das Kerngeschäft liegt nicht im Immobilienbereich. Vor dem Hintergrund der Stärkung des Kerngeschäfts und der Möglichen Senkung von Kosten durch Verkäufe der nicht betriebsnotwendigen Immobilien, wird folgende Hypothese zum Anteil betriebsnotwendiger Immobilien formuliert:

⁶⁸ vgl. Hartmann, Lohse, Pfnür 2007, S.9

Hypothese 1: Über 95% der bereitgestellten Unternehmensimmobilien sind betriebsnotwendig.

Studien und Schätzungen zufolge befinden sich in Europa durchschnittlich zwei Drittel der betrieblich genutzten Immobilien im Eigentum der Unternehmen. Ausgehend von gegebenenfalls geringem Handlungsdruck aufgrund langfristig positiver Wirtschaftsentwicklung und der hohen Spezifität der Immobiliennutzung in der Life Science Wirtschaft ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese 2: Der Anteil, der im Eigentum gehaltenen Immobilien ist bei den Unternehmen der Life Science Wirtschaft höher, als der durchschnittliche Anteil von ca. 66% bei allen Europäischen Unternehmen.

Verschiedene Nutzungsarten haben unterschiedlich hohe Eigentumsanteile. Die Anpassung der Produktionsimmobilien auf die speziellen Bedürfnisse der Unternehmen einerseits und andererseits die hohe Drittverwendungsfähigkeit und notwendige Umsetzung von Flexibilitätsanforderungen bei Büroimmobilien führen zur dritten Hypothese:

Hypothese 3: Als Büro genutzte Immobilien weisen den niedrigsten Anteil an Eigentum auf. Produktionsgebäude hingegen weisen den höchsten Anteil von im Eigentum gehaltenen Liegenschaften auf.

Die Kernareale von grossen Life Science Unternehmen werden durch qualitativ hochwertige Immobilien aufgewertet. Dies geschieht mit dem offen kommunizierten Anspruch hochqualifizierte Mitarbeiter gewinnen zu wollen. Durch die Zusammenarbeit an einem Standort soll ein effektiveres Arbeiten ermöglicht und das Bewusstsein für die Corporate Identity unter den Mitarbeitern gestärkt werden. Den eigenen Hauptsitzes im Eigentum zu halten wird von jeher als ein Zeichen wirtschaftlicher Stärke verstanden. Dieses Attribut richtet sich insbesondere an Investoren, Kunden und Aktionäre und führt zu folgender Hypothese:

Hypothese 4: Es besteht ein Zusammenhang zwischen Bereitstellungsart und Lage der Immobilie. An den Hauptsitzen der Unternehmen ist der Anteil an Flächen im Eigentum höher als an anderen Standorten.

Flexibilität, Produktionssicherheit und Finanzierungskosten sind eine Auswahl an Faktoren, welche die Wahl der Immobilienbereitstellungsform beeinflussen. Die Bereitstel-

lungsform ist ein wesentlicher Bestandteil der unternehmenseigenen Immobilienstrategie. Auf Basis der Forschung über die Zusammenhänge zwischen Immobilienstrategie und Unternehmensstrategie ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese 5: Die Wahl der Bereitstellungsform wird anhand strategischer Überlegungen getroffen und steht in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie.

Aufbauend auf der Struktur der Analyse und den Hypothesen wurde der Leitfaden für die Interviews erarbeitet. Einleitend wurden hierzu allgemeine Angaben, wie Unternehmenskategorie, Position des Gesprächspartners, Gründungsjahr des Unternehmens und die Anzahl der Mitarbeiter insgesamt und in der Schweiz festgehalten. Im Rahmen von Vorbemerkungen wurde das Untersuchungsthema kurz umrissen.⁶⁹

Die inhaltliche Ausgestaltung des Leitfadens gliedert sich in drei Hauptbereiche.⁷⁰ Kapitel I „Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien“ ist in vier Bereiche unterteilt mit Fragen zu strategischen Grundüberlegungen unterteilt. Zunächst sollte die momentanen Situation und die dahinterstehende Strategie im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie beschrieben werden. Im zweiten Abschnitt wurde nach nicht betriebsnotwendigen Immobilien gefragt und welche Motive dahinter stehen sie zu halten. Im dritten Teil wird der Gesprächspartner gebeten Veränderungs- und Verbesserungspotenziale der derzeitigen Strategie zur Immobilienhalteform zu benennen. Mit der Benennung von Trends und der Abschätzung der zukünftigen Entwicklung beschäftigt sich der vierte Abschnitt. Das Kapitel I des Leitfadens bezieht sich auf die Untersuchungsebene 5.⁷¹

Kapitel II „Corporate Real Estate Management im Unternehmen“ thematisiert die Stellung und Organisation des Immobilienmanagements im Unternehmen. Mit vier Fragen wurde die Position der Einheit, ihr rechtlicher Status, die Art und Weise der internen Verrechnung der Immobiliennutzung, sowie die wirtschaftliche Ausrichtung der Corporate Real Estate Einheit erhoben.

⁶⁹ Im Rahmen der Vorbemerkungen wurde zusätzlich auf die Möglichkeit der elektronischen Aufzeichnung des Gesprächs hingewiesen und die Zusicherung gegeben, dass die erhobenen Daten anonymisiert werden.

⁷⁰ vgl. Anhang 2, Leitfaden Interview zu Unternehmensimmobilien

⁷¹ vgl. Abbildung 3.2

Das Kapitel III „Datenerhebung“ hat die Erhebung von Flächen und Anteilen gemäss den definierten Untersuchungsebenen zum Inhalt. Untersuchungsebene 1 fragt den Anteil betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Flächen ab, Ebene 2 hat die Aufteilung in national und international genutzte Flächen nach Bereitstellungsform zum Inhalt. In Untersuchungsebene 3 werden die Unternehmen gebeten die Immobilienbereitstellungsformen nach Nutzung und in Ebene 4 nach Standort zu unterscheiden. Darüber hinaus wurden die Unternehmen gebeten anzugeben in welcher Einheit sie die Flächen angeben, zur Auswahl standen Geschossfläche, Nettogeschossfläche und Nutzfläche.⁷²

Im Rahmen der Erstellung des Leitfadens wurde entschieden die zentralen Fragen zur Strategie an den Anfang des Gesprächs zu legen, damit diesem Thema ausreichend Raum gegeben werden kann. Bei der ersten Fragestellung im Kapitel I wurden zusätzlich stichwortartig Themenfelder aufgeführt um die Zielrichtung der abstrakten Fragestellung für den Gesprächspartner aufzuzeigen.

In Abbildung 3.2 ist die Systematik der Untersuchung im Überblick dargestellt. Darüber hinaus können der Abbildung die Zusammenhänge zwischen Untersuchungsebene, Hypothesen, Interviewleitfaden, sowie der Darstellung der Ergebnisse mit den jeweils zugehörigen Kapiteln entnommen werden.

⁷² vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2003, S.9

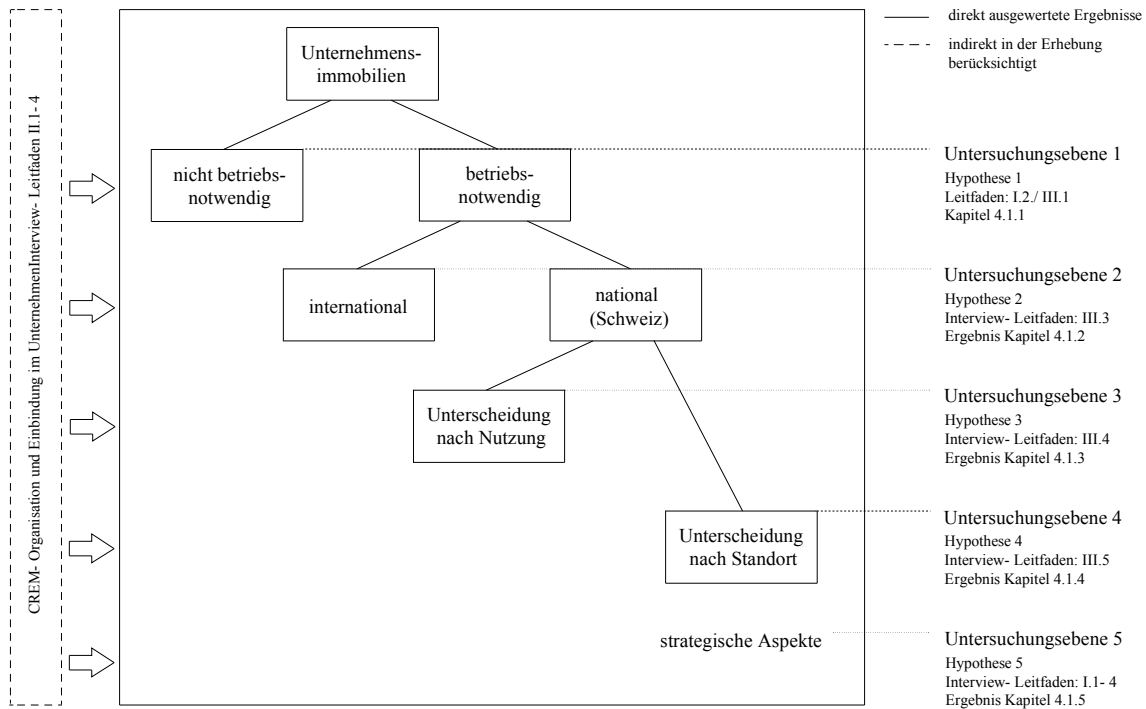


Abbildung 3.2: Systematik der Untersuchung

3.3 Verlauf der Untersuchung und Daten der befragten Unternehmen

Insgesamt sind dreiundzwanzig Unternehmen angefragt worden, wovon sich elf für ein Interview bereit erklärten. In die Analyse sind Aussagen von zehn Unternehmen eingeflossen, Unternehmen Nr. 11 ist nach der definierten Zusammensetzung der NOGA Klassen nicht Teil der Life Science Branche im engeren Sinne. Da das Unternehmen jedoch Güter herstellt, die schwerpunktmässig in der Life Science Wirtschaft eingesetzt werden, ist das Interview geführt worden und das Ergebnisprotokoll als ergänzende Information der Arbeit angefügt.⁷³ Zehn von elf Interviews wurden in einem persönlichen Gespräch in den Geschäftsräumen der jeweiligen Unternehmen geführt. Ein Interviewleitfaden wurde zunächst schriftlich beantwortet, im Zuge der Erstellung des Ergebnisprotokolls wurden Verständnisfragen zusätzlich telefonisch geklärt. In sechs Fällen wurde das Interview elektronisch aufgezeichnet. In der Regel wurden die Gespräche mit einer Person geführt, bis auf eine Ausnahme, wo seitens des Unternehmens zwei Personen beteiligt waren. Bei den Positionen der zwölf befragten Personen handelt es sich um je einen Verwaltungsratspräsidenten, CEO, Site Manager, Head of Services, CFO, Lei-

⁷³ vgl. Anhang 14, Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 11

ter Real Estate Managements, Leiter Site Development sowie zwei Geschäftsführer Schweiz und drei Facility Manager.⁷⁴

Die genannten Flächenangaben in der Datenerhebung wurden nachgängig auf Plausibilität geprüft und die zum Teil angegebenen Prozentwerte in absolute Werte umgerechnet. Die jeweiligen Ergebnisprotokolle sind in vier von elf Fällen versendet worden, davon an drei Unternehmen auf Wunsch und in einem Fall zur Klärung der erfassten Daten. Darauf ist eine Rückmeldung mit geringfügigen Änderungen an der Darstellung der Aussagen und einer Anpassung der Daten eingegangen und im Rahmen der Auswertung berücksichtigt worden. Alle Flächenangaben wurden zur Vergleichbarkeit auf die einheitliche Grösse Geschossfläche (GF) nach der Norm SIA 416 umgerechnet. Diese Grösse ist für Mietflächen unüblich, aber aufgrund des überwiegenden Anteils von Flächen im Eigentum das Mittel der Wahl. Bei Gebäuden im Eigentum lagen den Unternehmen mehrheitlich Angaben in der Einheit Geschossfläche vor. Darüber hinaus handelt es sich um eine allgemein verwendete Grösse, die gut eingeordnet und verglichen werden kann. Sofern die Unternehmen ihre Flächen als Nettogeschossflächen angegeben haben, wurden diese mit dem Faktor 1,14 auf Geschossflächen umgerechnet. Bei Nutzflächen wurde der Faktor 1,54 verwendet.⁷⁵ Im Bereich der Flächen der internationalen Gebäude hat sich im Verlauf der Untersuchung herausgestellt, dass acht von zehn Unternehmen keine Flächenangaben zur Verfügung stellen konnten. Wie in Kapitel 4.1.2 näher erläutert, wurde aus diesem Grund im weiteren Verlauf bei den betriebsnotwendigen Flächen eine Fokussierung auf die Immobilien innerhalb der Schweiz vorgenommen.

Entsprechend den vorgängig definierten Vorgaben zu Alter, Grösse und Ausrichtung der Unternehmen innerhalb der Life Science setzen sich die befragten Unternehmen zusammen. Vier Unternehmen sind dem Bereich Chemieindustrie, hiervon ist ein Unternehmen schwerpunktmässig in der Agrochemie tätig, drei der Pharmaindustrie zuzuordnen, wobei ein Pharmaunternehmen auch kosmetische Artikel herstellt. Darüber hinaus sind ein Medizintechnikhersteller und zwei Biotechnologieunternehmen Teil der Untersuchung. Somit wurde das Ziel erreicht, alle Wirtschaftszweige, die der Life Sci-

⁷⁴ vgl. Anhang 4-13 Ergebnisprotokolle Interview, Allgemeine Angaben

⁷⁵ vgl. Bogenstätter 2007, S.4-10

ence Branche angehören, abzudecken. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick zu den Daten der befragten Unternehmen.

Daten der befragten Unternehmen						
Nr.	Unternehmenskategorie	Unternehmensalter in Jahren	Beschäftigte gesamt	Beschäftigte gesamt in %	Beschäftigte Schweiz	Beschäftigte Schweiz in %
1	Chemie	118	9'960	2.63	2'730	7.57
2	Chemie	150	113'000	29.83	2'000	5.54
3	Chemie	98	1'000	0.26	320	0.89
4	Chemie	139	28'000	7.39	3'390	9.40
5	Pharma / Kosmetik	94	2'500	0.66	350	0.97
6	Pharma	257	133'000	35.11	13'000	36.04
7	Pharma	119	88'500	23.36	13'050	36.18
8	Medizintechnik	61	2'390	0.63	800	2.22
9	Biotechnologie	16	400	0.11	330	0.91
10	Biotechnologie	19	100	0.03	100	0.28
Gesamt			378'850		36'070	

Tabelle 3.1: Daten der befragten Unternehmen: Unternehmensalter, Beschäftigte gesamt, Beschäftigte Schweiz

Für eine Erfassung der untersuchten Unternehmen nach Grösse, greift die übliche Einteilung in vier Kategorien von 0 bis kleiner 10, 10 bis kleiner 100, 100 bis kleiner 250 und mehr als 250 Vollzeitstellen nicht. Es handelt sich, bis auf eine Ausnahme, um Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten. Um die Unternehmen dennoch nach Grösse einteilen zu können, abgeleitet aus der Anzahl der Beschäftigten, wurden drei Kategorien gebildet. Drei Unternehmen bewegen sich im Bereich bis 1'000 Beschäftigte, wiederum drei verfügen über 1'000 bis 10'000 Angestellte und vier Firmen haben mehr als 10'000 Mitarbeiter.

Für die Erfassung des Unternehmensalters, das als Indikator für den Entwicklungsstand eines Unternehmens gesehen werden kann, wurden ebenfalls drei Kategorien festgelegt. Je nach Alter ist ein unterschiedlicher Entwicklungsgrad des Corporate Real Estate Managements und damit gegebenenfalls ein anderer Umgang mit Immobilien zu erwarten. Darüber hinaus können historische Besitzverhältnisse Einfluss auf die Wahl der heutigen Immobilienbereitstellungsform haben. Im Bereich Start-up bis 20 Jahre befinden sich zwei Unternehmen, drei Firmen sind 21 bis 100 Jahre alt und fünf Unternehmen sind älter als 100 Jahre. Insgesamt kann festgehalten werden, dass kleine Firmen, im Vergleich zu Branchenstruktur⁷⁶, in der Studie unterrepräsentiert sind. Dies resultiert unter anderem aus der Vorgabe, dass die Unternehmen über einen nennenswerten Im-

⁷⁶ vgl. Abbildung 2.6

mobilienbestand verfügen sollten. Die Abbildung 3.3 zeigt die Kategorisierung der befragten Unternehmen nach Grösse und Alter.

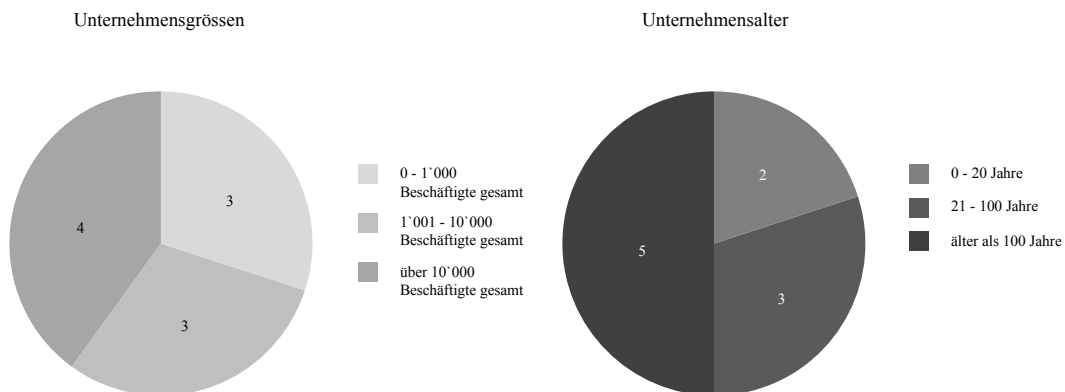


Abbildung 3.3: Grössen und Alter der befragten Unternehmen in Kategorien

Insgesamt beschäftigen die untersuchten Unternehmen 378'850 Personen, davon arbeiten 36'070 Beschäftigte in der Schweiz. Die Studie repräsentiert somit etwa 36% der gesamten Beschäftigten in der Schweizer Life Science Wirtschaft. Blickt man auf die Verteilung der Beschäftigten nach Wirtschaftszweig in der Schweiz, erkennt man, dass die Pharmaindustrie in etwa 73% der Beschäftigten stellt. Die Biotechnologieunternehmen und der Medizintechnikhersteller haben aufgrund der kleineren Unternehmenseinheiten einen Anteil von 3%. Die restlichen 24% entfallen auf die Chemieindustrie. Die Pharmaindustrie ist in dieser Studie überrepräsentiert und die Medizintechnik- und Biotechnologieunternehmen im Vergleich zur definierten Branchenstruktur unterrepräsentiert.⁷⁷ Auch in diesem Fall ist dies auf darauf zurückzuführen, dass tendenziell grössere Unternehmen mit relevantem Immobilienbestand an der Untersuchung beteiligt sind.

⁷⁷ vgl. Abbildung 2.7

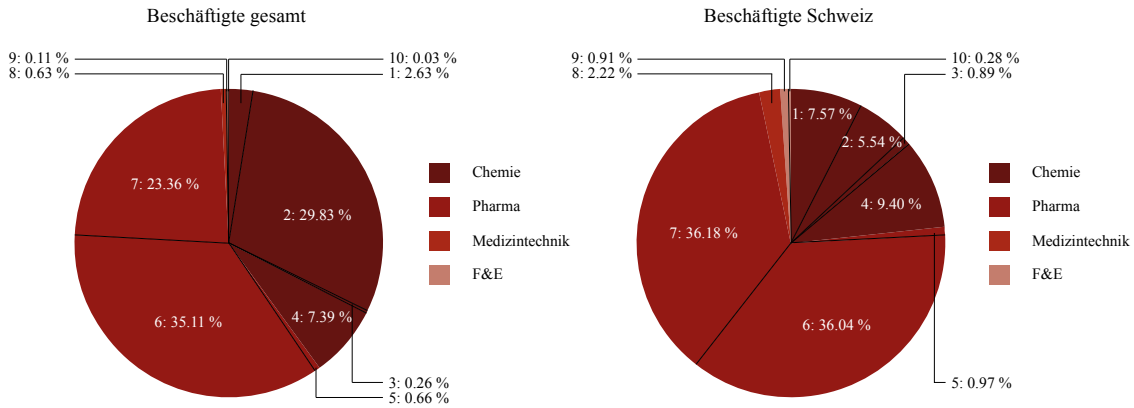


Abbildung 3.4: Beschäftigte gesamt und in der Schweiz bei den befragten Unternehmen

Derzeit liegen keine genauen Erhebungen zum Immobilienbestand der Life Science Wirtschaft oder einem ihrer Wirtschaftszweige in der Schweiz vor. Eine Schätzung, wobei die Anzahl der Vollzeitbeschäftigten mit einem Wert für die Bruttogeschossfläche⁷⁸ pro Mitarbeiter multipliziert wird, gibt einen Anhaltspunkt. Für einen Büro- oder Forschungsarbeitsplatz werden 45m² Bruttofläche angesetzt. Da Produktionsbereiche mehr Fläche pro Arbeitsplatz benötigen, wird hierbei von 215m² ausgegangen.⁷⁹ Die folgende Tabelle zeigt das Ergebnis der Abschätzung für die genutzten Flächen in der Schweizer Life Science Wirtschaft. Ausgehend von 93'427 Vollzeitstellen in der Life Science werden die Beschäftigten der Medizintechnik und der Biotechnologie zu 100% den Büro- und Forschungsarbeitsplätzen zugerechnet.⁸⁰ Die Angestellten der Chemie- und Pharmaunternehmen werden nach der definierten Verteilung zu 30% in Büro- und Forschungsarbeitsplätze und zu 70% in Produktionsarbeitsplätze eingeteilt.

genutzte Flächen (GF) in der Life Science Wirtschaft Schweiz			
Funktion des AP	Anz. FTE	m ² GF / AP	GF in m ²
Büro, Forschung	51'554	45	2'319'914
Produktion	41'873	215	9'002'684
Gesamt	93'427		11'322'599

Tabelle 3.2: Ermittlung der Geschossflächen, die von Life Science Unternehmen derzeit in der Schweiz genutzt werden

⁷⁸ Die Grösse Bruttogeschossfläche ist deckungsgleich mit der Einheit Geschossfläche (GF) wie sie in der Norm SIA 416 verwendet wird.

⁷⁹ vgl. Matter, Fahrländer, Fuchs et al. 2008, S.11-12. Die Berechnungsgrundlagen sind als Auszüge aus der Publikation im Anhang 2 abgebildet.

⁸⁰ vgl. Anhang 1, Tabelle A.1

In einem Vorgriff auf die Ergebnisse, sei an dieser Stelle erwähnt, dass die befragten Unternehmen zusammen etwa 3,6 Mio. Quadratmeter Fläche in der Schweiz betrieblich nutzen. Die Untersuchung deckt somit einen Anteil von etwa 32% der Flächen ab, die durch die Life Science Wirtschaft in der Schweiz genutzt werden.

4 Empirische Analyse

Die empirische Analyse untergliedert sich in drei Bereiche. Zunächst werden die Ergebnisse der Befragung aufgezeigt, im Anschluss folgen die Interpretation der Resultate und die Darstellung des möglichen Verbesserungspotenzials bei den Strategien zur Immobilienbereitstellungsform.

4.1 Ergebnisse

Die Beschreibung der Ergebnisse folgt der Reihenfolge der fünf Untersuchungsebenen mit den zugehörigen Hypothesen. Hierbei wird mit der Erhebung der Flächendaten zu den selbst genutzten und nicht betriebsnotwendigen Immobilien begonnen. Danach ist die Verteilung der Immobilienhalteformen insgesamt, nach Nutzung sowie nach Standort ausgewiesen. Abschliessend sind die Ergebnisse zur Strategiewahl für die Bereitstellungsformen vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie dargestellt.

4.1.1 *Anteil der betriebsnotwendigen Flächen*

In einem ersten Schritt wurde untersucht wie gross der Anteil der betriebsnotwendigen Flächen am gesamten Immobilienportfolio ist. Es zeigt sich, dass die Unternehmen den überwiegenden Teil der bereitgestellten Flächen zu betrieblichen Zwecken selbst nutzen. Lediglich 1,4% des gesamten Flächenbestandes werden nicht betrieblich genutzt. Der Grossteil der nicht betrieblich genutzten Immobilien resultiert aus der Historie der Unternehmen, meist handelt es sich hierbei um aufgegebene Produktionsstandorte, die bis dato noch nicht veräussert werden konnten, ein Verkauf aber angestrebt wird. Keines der Unternehmen hält Wohnimmobilien oder Bürogebäude um sie an Dritte weiterzuvermieten. Teilweise jedoch wurden in der Vergangenheit bei der Entwicklung eines Produktionsstandortes Wohnungen für die Belegschaft errichtet, diese wurden aber mittlerweile an Dritte oder an die eigene Pensionskasse verkauft. Die Immobilienbestände sind somit, wie in Tabelle und Abbildung 4.1 dargestellt, dahingehend bereinigt,

dass sie nur dem Kerngeschäft dienen, womit die erste Hypothese als verifiziert angesehen werden kann.

Immobilienbestand gesamt CH / betriebsnotwendig / nicht betriebsnotwendig, Geschossflächen nach SIA 416							
Nr.	Unternehmenskategorie	Immobilienbes. gesamt in m ²	betriebsnotw. Flächen in m ²	nicht betriebsn. Flächen in m ²	Gesamt in %	betriebsnotw. Flächen in %	nicht betriebsn. Flächen in %
1	Chemie	474'320	444'598	29'722	100.0	93.7	6.3
2	Chemie	292'500	292'500	0	100.0	100.0	0.0
3	Chemie	89'200	88'300	900	100.0	99.0	1.0
4	Chemie	315'595	315'595	0	100.0	100.0	0.0
5	Pharma / Kosmetik	21'000	21'000	0	100.0	100.0	0.0
6	Pharma	1'173'000	1'170'000	3'000	100.0	99.7	0.3
7	Pharma	1'178'952	1'173'252	5'700	100.0	99.5	0.5
8	Medizintechnik	39'200	29'700	9'500	100.0	75.8	24.2
9	Biotechnologie	21'147	21'147	0	100.0	100.0	0.0
10	Biotechnologie	4'500	4'500	0	100.0	100.0	0.0
Gesamt		3'609'414	3'560'592	48'822	100.0	98.6	1.4

Tabelle 4.1: Gesamter Immobilienbestand, betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Flächen

Anteile der betriebsnotwendigen und nichtbetriebsnotwendigen
Flächen am gesamten Immobilienbestand der Unternehmen

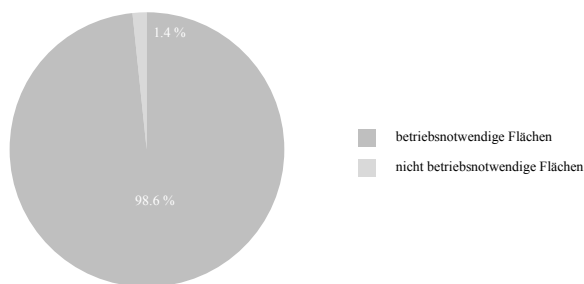


Abbildung 4.1: Anteile gesamter Immobilienbestand, betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Flächen

In diesem Zusammenhang sei jedoch kurz auf die Aussagen der Unternehmen zur Situation des Corporate Real Estate Managements in den Unternehmen verwiesen.⁸¹ Keine der Firmen hat einen rechtlich selbstständigen Real Estate Bereich, der die unternehmenseigenen Immobilien zu marktgerechten Preisen auch an Dritte vermieten kann, wie es beispielsweise bei Siemens Real Estate der Fall ist.⁸² Wenn man diese Unternehmenseinheit als integrierten Bestandteil der Firma ansieht, würden auch an Dritte vermieteten Flächen, bei den momentan nicht betriebsnotwendigen Flächen aufgeführt werden. Es ist davon auszugehen, dass die befragten Unternehmen über einen gewissen

⁸¹ vgl. Anhang 4-13 Ergebnisprotokolle Interview, II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

⁸² vgl. Scharpe, Dobler 2004, S.382

Leerstand verfügen und diesen nur in Ausnahmefällen vermieten, um Erträge durch Externe aus den firmeneigenen Immobilien zu erwirtschaften.

4.1.2 *Bereitstellungsformen der betriebsnotwendigen Immobilien*

Die Erhebung der Anteile für die drei untersuchten Bereitstellungsformen bei betriebsnotwendigen Immobilien in der Schweiz ergab, dass sich 90,2% der selbstgenutzten Flächen im Eigentum der Unternehmen befindet. Der Anteil der gemieteten Flächen beträgt 9,3%, Leasing spielt mit 0,5% eine untergeordnete Rolle und wird nur von einem Unternehmen praktiziert. Der hohe Eigentumsanteil wird in der Befragung in vielen Fällen mit der historischen Entwicklung der Firma begründet. Darüber hinaus sind der dauerhaft gesicherte Produktionsablauf⁸³, die vorhandene Liquidität, die günstigen Finanzierungskosten im momentanen Niedrigzinsumfeld und die mangelnde Drittverwendungsfähigkeit der Immobilien, die am meisten genannten Motive für das Halten im Eigentum. Finanzielle Mittel für das Kerngeschäft oder für Akquisitionen einsetzen zu können, die geringe Kapitalbindung und die hohe Flexibilität wurden als Hauptgründe für die Miete von Immobilien genannt. Insbesondere Unternehmen Nr. 8 setzt konsequent für alle Nutzungen und an allen Standorten auf die Miete von Unternehmensimmobilien. Unternehmen Nr. 9 sieht im Leasing gegenüber der Miete den zusätzlichen Vorteil, dass die Mitbestimmungsmöglichkeit bei der Erstellung oder Umnutzung wesentlich grösser ist. Darüber hinaus haben günstige Finanzierungsbedingungen und eine grosse vertragliche Flexibilität den Ausschlag für das Leasing gegeben. Tabelle und Abbildung 4.2 zeigen die Verteilung der betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz auf die jeweilige Bereitstellungsform.

⁸³ vgl. Kapitel 4.1.3

betriebsnotwendige Flächen Schweiz, Geschossfläche nach SIA 416									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt in m ²	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²	Gesamt in %	Eigentum	Leasing	Miete
							in %	in %	in %
1	Chemie	444'598	444'598	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
2	Chemie	292'500	263'000	0	29'500	100.0	89.9	0.0	10.1
3	Chemie	88'300	88'300	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
4	Chemie	315'595	284'891	0	30'704	100.0	90.3	0.0	9.7
5	Pharma / Kosmetik	21'000	15'400	0	5'600	100.0	73.3	0.0	26.7
6	Pharma	1'170'000	1'053'000	0	117'000	100.0	90.0	0.0	10.0
7	Pharma	1'173'252	1'046'649	0	126'603	100.0	89.2	0.0	10.8
8	Medizintechnik	29'700	14'100	0	15'600	100.0	47.5	0.0	52.5
9	Biotechnologie	21'147	0	17'955	3'192	100.0	0.0	84.9	15.1
10	Biotechnologie	4'500	0	0	4'500	100.0	0.0	0.0	100.0
Gesamt		3'560'592	3'209'938	17'955	332'699	100.0	90.2	0.5	9.3

Tabelle 4.2: Verteilung der Bereitstellungsformen bei betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz

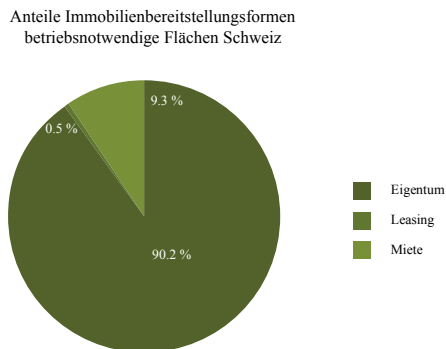


Abbildung 4.2: Anteile der Bereitstellungsformen bei betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz

Um einen vollständigen Überblick über die Verteilung der Bereitstellungsformen zu erhalten wurden die Unternehmen zu ihrem gesamten Immobilienbestand befragt, was die international genutzten Gebäude mit einschliesst. Wie bei der Beschreibung des Untersuchungsverlaufs angedeutet, hat sich im Laufe der Befragungen herausgestellt, dass von neun Unternehmen, die über internationale Immobilien verfügen, bis auf ein Unternehmen, keines genaue Flächenangaben machen konnte. Hier lohnt sich wieder ein Blick auf die Antworten zu den Fragen über die Verankerung der CREM Einheit im Unternehmen.⁸⁴ Fünf von zehn Unternehmen gaben hierbei an, eine rein dezentrale Struktur in der Immobilienverwaltung zu haben, wodurch die Verfügbarkeit der Daten erschwert ist. Bei drei Unternehmen konnten die Angaben trotz der Zentralisierung nicht innerhalb der für die Studie zur Verfügung stehenden Zeit angegeben werden. Aus

⁸⁴ vgl. Anhang 4-13 Ergebnisprotokolle Interview, II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

diesen Umständen folgte eine Fokussierung auf die Daten zu den betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, wo deutlich präzisere Angaben gemacht werden konnten.

Auch wenn keine Zahlen für die internationalen Flächen zur Verfügung standen, wurden die Unternehmen gebeten, prozentuale Abschätzungen zur Verteilung der Flächen auf die jeweilige Bereitstellungsform anzugeben. Zwei Unternehmen konnten hierzu keine Angaben machen. Die Ergebnisse sind in der Tabelle und Abbildung 4.3 dargestellt. Hierbei ist zu beachten, dass es sich in acht Fällen um grobe Abschätzungen handelt, so dass die Aussagekraft eingeschränkt ist und hieraus kein exaktes Ergebnis abgeleitet werden kann. Um dies zu verdeutlichen, wurde eine andere Darstellungsform für die Abbildung gewählt. Die prozentualen Einschätzungen wurden mit den Beschäftigten, die an internationalen Standorten arbeiten gewichtet. Es lässt sich die Tendenz ableiten, dass International mit ca. 20% ein relativ gesehen grösserer Anteil Flächen gemietet wird. Dies ergibt sich bei einigen Unternehmen aus dem höheren Anteil kleinerer dezentraler Büroeinheiten, die beispielweise für Vertriebszwecke genutzt werden. Darüber hinaus spielen aber auch länderspezifische Besonderheiten eine Rolle. So sind angebotsseitig für kommerzielle Immobilien aller Nutzungsformen, in den USA mehr Mietobjekte vorhanden als in Europa.

betriebsnotwendige Flächen International, Geschossflächen nach SIA 416									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt in m ²	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²	Gesamt in %	Eigentum	Leasing	Miete
							in %	in %	in %
1	Chemie	-	-	-	-	100.0	95.0	0.0	5.0
2	Chemie	-	-	-	-	100.0	80.0	0.0	20.0
3	Chemie	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Chemie	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Pharma / Kosmetik	-	-	-	-	100.0	62.0	12.0	26.0
6	Pharma	-	-	-	-	100.0	80.0	0.0	20.0
7	Pharma	-	-	-	-	100.0	92.0	0.0	8.0
8	Medizintechnik	47'800	0	0	47'800	100.0	0.0	0.0	100.0
9	Biotechnologie	-	-	-	-	100.0	100.0	0.0	0.0
10	Biotechnologie	-	-	-	-	0.0	0.0	0.0	0.0
Gesamt		-	-	-	-	100.0	80.8	0.1	19.1

Tabelle 4.3: Verteilung der Bereitstellungsformen bei betriebsnotwendigen Flächen international

Anteile Immobilienbereitstellungsformen
betriebsnotwendige Flächen International (geschätzt)

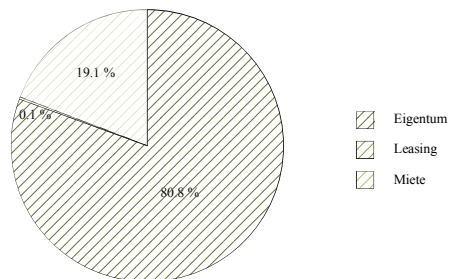


Abbildung 4.3: Anteile der Bereitstellungsformen bei betriebsnotwendigen Flächen international

In einem Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass der Anteil der Flächen, die sich im Eigentum der Unternehmen befinden, deutlich über den in zuvor beschriebenen Studien ermittelten 66% im Europäischen Vergleich liegt. Mit 90,1% in der Schweiz und ca. 80% international, werden zwei Drittel deutlich übertroffen. Die Aussage von Hypothese 2 kann somit als richtig bestätigt werden.

4.1.3 Immobilienbereitstellung abhängig von der Gebäudefunktion

Die befragten Unternehmen wurden gebeten anzugeben, welche Form der Immobilienbereitstellung sie für die jeweiligen Funktionsbereiche in der Schweiz wählen. Hierbei wurde zwischen Produktion, Forschung, Büro, Logistik, Flächen für technische Infrastruktur und weitere Flächen unterscheiden.⁸⁵

Insgesamt verfügen neun von zehn Firmen über Produktionsflächen. Etwa ein Drittel der Flächen der Unternehmen werden für die Herstellung von Produkten genutzt. Es

⁸⁵ vgl. Anhang 4-13 Ergebnisprotokolle Interviews, III. Datenerhebung 4. Gebäudefunktionen

zeichnet sich ein eindeutiges Bild ab, nahezu 100% der genutzten Flächen befinden sich im Eigentum der Unternehmen. Lediglich ein Biotechnologieunternehmen hat Flächen für die Produktion angemietet. Eine Firma hat angegeben, dass sie anstrebt, auch die Produktionsräume anzumieten, dass sich die derzeit genutzten Flächen aber aus historischen Gründen noch im Eigentum des Unternehmens befinden. Ein weiteres Unternehmen hat angeführt, dass es bereits Verhandlungen über den Verkauf und die Rückmiete im Baurecht für einen Produktionsstandort geführt hat, ein Abschluss aber nicht zustande gekommen sei.⁸⁶

Insbesondere bei den herstellungsintensiven Chemie- und Pharmaunternehmen, die über grosse Produktionsareale verfügen, genießt die Sicherheit jederzeit selbst über Land und Gebäude zu verfügen, oberste Priorität. Komplexe Abhängigkeiten im Produktionsprozess oder aufwändige Validierungsverfahren um Gebäude betreiben zu können, sprechen, nach Angabe der Unternehmen darüber hinaus für die Gewährleistung von Kontinuität und Versorgungssicherheit bei dem Gut Immobilie. Eine Verlagerung, oder ein Ausfall der Produktion aufgrund eines nicht verlängerbaren Miet- oder Leasingverhältnisses würde erhebliche Kosten, Risiken und eine lange Vorlaufzeit von mindestens fünf Jahren verursachen. Man möchte hier keine Absprachen mit einem anderen Eigentümer machen müssen und geht davon aus, dass diese Abhängigkeit letzten Endes mehr kosten würde, als die Immobilien im Eigentum zu halten. Fünf Unternehmen, gaben an, dass sie zusätzlich bewusst angrenzende Landreserven für den zukünftigen Ausbau eines Produktionsstandortes halten. Von diesen Firmen geben zwei diese Landreserven teilweise im Baurecht ab. Die hohe Spezifität und die damit verbundene geringe Drittverwendungsfähigkeit, der für das Kerngeschäft zentralen Produktionsimmobilien, sind weitere Gründe, die von den Unternehmen genannt wurden. Darüber hinaus wird von mindestens einem Unternehmen im Halten dieser Core Assets und den damit verbundenen Kapazitäten, ein positives Signal für Kunden, Aktionäre und Investoren gesehen. Die folgende Tabelle und Abbildung zeigt die Verteilung der Produktionsflächen auf die jeweiligen Immobilienbereitstellungsformen.

⁸⁶ vgl. Anhang 6 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 3

Flächen für Produktion, Geschossfläche nach SIA 416									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt in m ²	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²	Gesamt in %	Eigentum	Leasing	Miete
							in %	in %	in %
1	Chemie	186'648	186'648	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
2	Chemie	220'000	220'000	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
3	Chemie	71'523	71'523	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
4	Chemie	145'000	145'000	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
5	Pharma / Kosmetik	6'000	6'000	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
6	Pharma	292'500	292'500	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
7	Pharma	258'115	258'115	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
8	Medizintechnik	14'100	14'100	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
9	Biotechnologie	952	0	0	952	100.0	0.0	0.0	100.0
10	Biotechnologie	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gesamt		1'194'838	1'193'886	0	952	100.0	99.9	0.0	0.1

Tabelle 4.4: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen für die Produktion

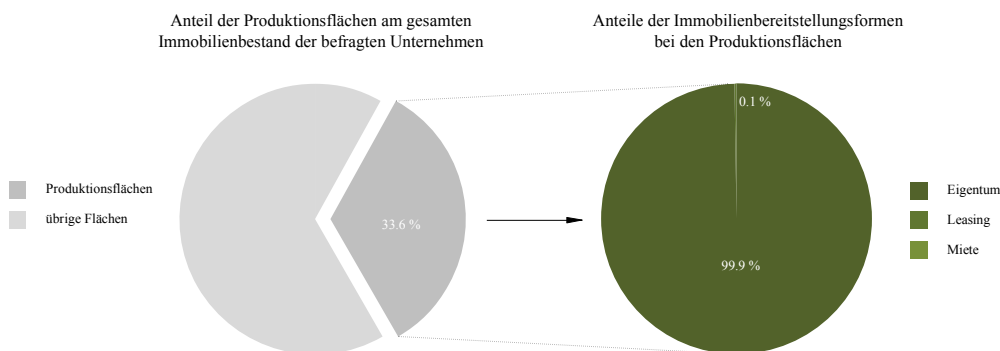


Abbildung 4.4: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen für die Produktion

Unter Flächen für Forschung und Entwicklung sind in der Life Science Wirtschaft im Wesentlichen Labore zu verstehen, aber auch kleine Produktionseinheiten können noch Teil der Entwicklungseinheiten sein. Ein Laborarbeitsplatz weist in etwa doppelt so viel Fläche wie ein Büroarbeitsplatz auf. Wie im Grundlagenteil beschrieben, haben die Forschungsarbeitsplätze für die Life Science Branche eine besondere Bedeutung, da sie sehr entwicklungsintensiv ist. Es handelt sich um einen integralen Bestandteil des Kerngeschäfts. Diese strategische Abhängigkeit einerseits, aber auch die spezifische Ausstattung der Gebäude führen dazu, dass die Unternehmen die Immobilien, die durch die Forschung genutzt werden, zum überwiegenden Teil im Eigentum halten. Darüber hinaus spielt die Attraktivität des Arbeitsplatzes bei dieser Nutzungsform eine immer wichtigere Rolle im Wettbewerb um die besten Talente. Die Beeinflussbarkeit von Qualitätsmerkmalen eines Arbeitsplatzes ist vermeintlich am grössten, wenn man die Immobilie selbst besitzt oder selbst entwickelt. Auch die Lage der Entwicklungseinheiten

spielt eine Rolle, sie sind in vielen Fällen zentral auf firmeneigenen Sites organisiert, wo Gebäude im Wesentlichen im Eigentum gehalten werden.⁸⁷

Tabelle 4.5 und die zugehörige Abbildung zeigen die Anteile der Immobilienbereitstellungsformen für die Forschung und Entwicklung. Hierbei fällt auf, dass der Anteil der gemieteten und geleasteten Flächen mit insgesamt 6,2% höher ist als bei der Produktion. Ein Unternehmen least und mietet seine gesamten Laborflächen, was deutlich macht, dass eine Drittverwendungsfähigkeit durchaus gegeben sein kann.

Flächen für Forschung & Entwicklung, Geschossfläche nach SIA 416									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt in m ²	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²	Gesamt in %	Eigentum	Leasing	Miete
							in %	in %	in %
1	Chemie	9'548	9'548	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
2	Chemie	18'000	6'000	0	12'000	100.0	33.3	0.0	66.7
3	Chemie	883	883	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
4	Chemie	38'500	38'500	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
5	Pharma / Kosmetik	600	0	0	600	100.0	0.0	0.0	100.0
6	Pharma	257'400	257'400	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
7	Pharma	281'580	267'501	0	14'079	100.0	95.0	0.0	5.0
8	Medizintechnik	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
9	Biotechnologie	8'248	0	7'296	952	100.0	0.0	88.5	11.5
10	Biotechnologie	3'375	0	0	3'375	100.0	0.0	0.0	100.0
Gesamt		618'134	579'832	7'296	31'006	100.0	93.8	1.2	5.0

Tabelle 4.5: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen für Forschung und Entwicklung

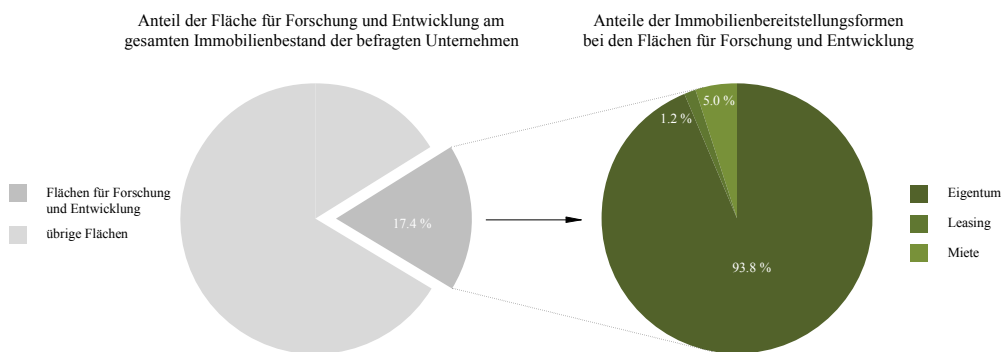


Abbildung 4.5: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen für Forschung und Entwicklung

Der Anteil der Flächen für Büroarbeitsplätze macht etwas mehr als ein Viertel der gesamten betriebsnotwendigen Flächen aus. Nach Angaben der Unternehmen arbeiten zwischen 60% und 70% der Beschäftigten im Bürobereich. Flexibilität bei Bedarfsschwankungen, also die Bereitstellung eines „atmenden Portfolios“ mit Verträgen un-

⁸⁷ vgl. Kap. 4.1.4

terschiedliche langer Laufzeiten, ist ein oft genannter Grund für die Anmietung von Flächen bei der Büronutzung. Die Drittverwendungsfähigkeit von Büroimmobilien, sowie ein vorhandener Markt, der in den grossen Städten einen entsprechenden Bedarf decken kann, sind weitere Argumente, die für die Miete genannt wurden. Durch Büro genutzte Flächen weisen folglich mit 23,7% den höchsten Anteil Miete auf, verglichen mit anderen Nutzungsarten. Bis auf zwei Unternehmen verfügen alle über einen Anteil von gemieteten oder geleasteten Büroflächen. Die Bandbreite hingegen ist gross, sie reicht von 100% bis 14,7%.

Bei einigen Unternehmen ist der Anteil der gemieteten Flächen jedoch nur so hoch, da man aufgrund von schnellem Wachstum einerseits und Entwicklungsverzögerungen bei eigenen Büroimmobilien andererseits, gezwungen ist Flächen anzumieten, um den momentanen Bedarf abzudecken. Nach Fertigstellung der eigenen Gebäude würden sich die Verhältnisse weiter zugunsten des Eigentums verschieben. Ebenso wie bei Arbeitsplätzen für die Forschung sind die Umsetzung von unternehmenseigenen Qualitätsstandards und die Attraktivität der Arbeitsplätze für qualifizierte Mitarbeiter, auch beim Büro Gründe für die Bereitstellung und Entwicklung im Eigentum. Die Firmen gehen dabei davon aus, dass sich die Identifikation der Angestellten mit dem Unternehmen und die Vermittlung der Firmenkultur intensivieren, wenn Mitarbeiter gemeinsam an einem Standort arbeiten. Hierfür wird meist das Kernareal ausgebaut, welches sich in vielen Fällen im Eigentum der Unternehmen befindet. Die neu bereitgestellten Immobilien werden dann ebenfalls im eigenen Bestand gehalten.

Auch bei der Nutzungsart Büro bewegen sich die befragten Unternehmen der Life Science Branche mit insgesamt 76% Eigentumsanteil oberhalb des Durchschnitts der Firmen, die im Jahr 2002 im Rahmen einer Studie befragt wurden. Hier lag der Eigentumsanteil bei 71% für die Büronutzung.⁸⁸ Die anschliessenden Darstellungen zeigen die Verteilung auf die Bereitstellungsformen für die durch Büroarbeitsplätze genutzten Flächen.

⁸⁸ vgl. Pfnür, Hedden 2002, S. 44

Flächen für Büro, Verwaltung und Administration, Geschossfläche nach SIA 416									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt in m ²	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²	Gesamt in %	Eigentum	Leasing	Miete
							in %	in %	in %
1	Chemie	60'676	60'676	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
2	Chemie	24'500	7'000	0	17'500	100.0	28.6	0.0	71.4
3	Chemie	2'649	2'649	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
4	Chemie	100'095	69'391	0	30'704	100.0	69.3	0.0	30.7
5	Pharma / Kosmetik	8'400	8'400	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
6	Pharma	397'800	339'480	0	58'320	100.0	85.3	0.0	14.7
7	Pharma	363'708	254'117	0	109'590	100.0	69.9	0.0	30.1
8	Medizintechnik	13'800	0	0	13'800	100.0	0.0	0.0	100.0
9	Biotechnologie	3'010	0	2'770	239	100.0	0.0	92.0	8.0
10	Biotechnologie	675	0	0	675	100.0	0.0	0.0	100.0
Gesamt		975'312	741'713	2'770	230'829	100.0	76.0	0.3	23.7

Tabelle 4.6: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen für Büro, Verwaltung und Administration

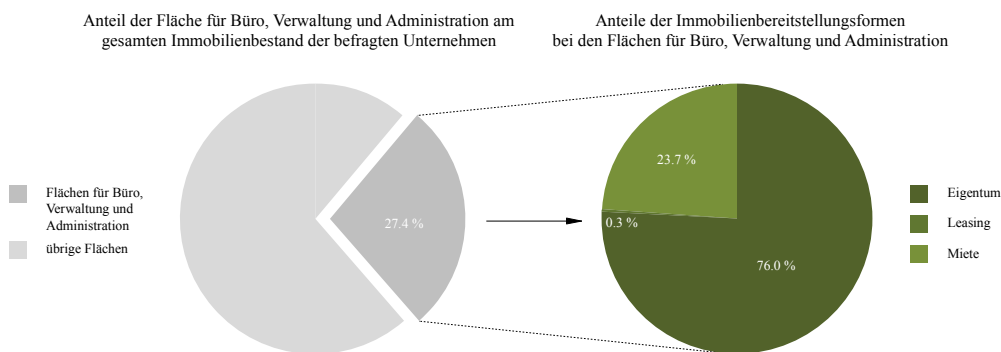


Abbildung 4.6: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen für Büro, Verwaltung und Administration

In der Life Science Wirtschaft werden keine Güter produziert, die grosse Flächen in Anspruch nehmen, wie es beispielsweise in der Automobilindustrie der Fall ist. Der Chemiebereich, wo durchaus grosse Mengen anfallen können, kann je nach Unternehmen eine Ausnahme darstellen. Stoffe für die Medikamentenproduktion und zugehörige Verpackungen sind hingegen auch bei grossen Stückzahlen nicht sehr flächenextensiv. Die Lager und Logistikflächen betragen in etwa 10% der Gesamtfläche bei den befragten Unternehmen.

Obwohl die Spezifität der Logistikflächen niedrig ist und damit die Austauschbarkeit des Nutzers hoch ist, befinden sich 81, % der Flächen im Eigentum der befragten Unternehmen. Insbesondere bei den Chemieunternehmen sind die Logistikflächen integraler Bestandteil des Produktionsprozesses und damit auf den unternehmenseigenen Produktionsarealen gelegen. Eine weitere Erklärung könnte darin liegen, dass Lieferketten inklusive dem dafür notwendigen Personal, in Gänze an Externe vergeben wurden, so

dass die hierfür genutzten Immobilien nicht mehr durch die Firmen selbst bewirtschaftet werden. Tabelle und Abbildung 4.7 zeigen Verteilung der Lager- und Logistikflächen.

Flächen für Lager und Logistik, Geschossfläche nach SIA 416									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt in m ²	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²	Gesamt in %	Eigentum	Leasing	Miete
							in %	in %	in %
1	Chemie	140'448	140'448	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
2	Chemie	20'000	20'000	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
3	Chemie	8'830	8'830	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
4	Chemie	22'000	22'000	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
5	Pharma / Kosmetik	6'000	1'000	0	5'000	100.0	16.7	0.0	83.3
6	Pharma	81'900	26'900	0	55'000	100.0	32.8	0.0	67.2
7	Pharma	70'395	70'395	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
8	Medizintechnik	1'800	0	0	1'800	100.0	0.0	0.0	100.0
9	Biotechnologie	4'355	0	3'306	1'049	100.0	0.0	75.9	24.1
10	Biotechnologie	225	0	0	225	100.0	0.0	0.0	100.0
Gesamt		355'953	289'573	3'306	63'074	100.0	81.4	0.9	17.7

Tabelle 4.7: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen für Lager und Logistik

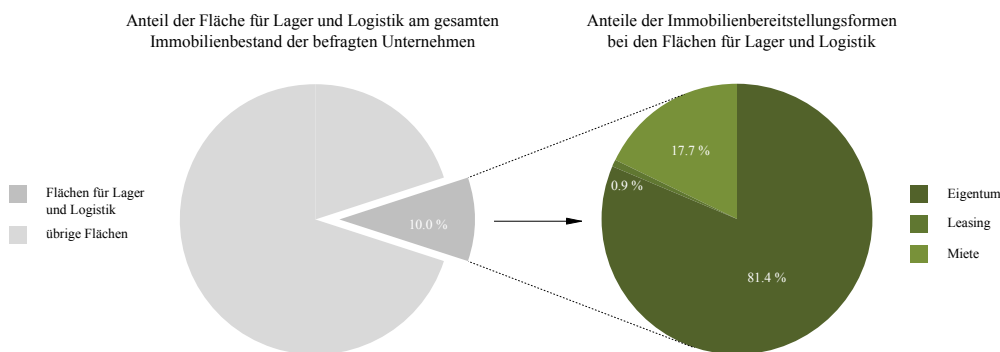


Abbildung 4.7: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen für Lager und Logistik

Unter Flächen für die technische Infrastruktur sind beispielsweise ein eigenes Kraftwerk für die Energieerzeugung eines Areals, Lüftungsanlagen oder sonstige grossflächig zusammenhängende Gebäudetechnik zu verstehen, die dem Betrieb eines Standorts oder Gebäudes dienen. Aufgrund des geringen Anteils von 5% an der Gesamtfläche und des unterschiedlichen Verständnisses was technischer Infrastruktur zu zuordnen ist, hat die Erhebung für diese Nutzungsart nur eine eingeschränkte Aussagekraft. Es ist davon auszugehen, dass die Technikflächen unter anderem anteilmässig der Produktion oder anderen Nutzungen zugeschlagen werden. Auch hier wird jedoch deutlich, ähnlich wie bei den durch Produktion genutzten Flächen, dass eine hohe Sicherheit im Bereich der Versorgung angestrebt wird, wodurch sich der Anteil 95,4% im Eigentum gehaltener Flä-

chen erklären lässt. Im Folgenden ist die Verteilung der Bereitstellungsform für die Flächen der technischen Infrastruktur dargestellt.

Flächen für Technische Infrastruktur, Geschossfläche nach SIA 416									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt in m ²	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²	Gesamt in %	Eigentum	Leasing	Miete
							in %	in %	in %
1	Chemie	47'278	47'278	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
2	Chemie	10'000	10'000	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
3	Chemie	4'415	4'415	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
4	Chemie	10'000	10'000	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
5	Pharma / Kosmetik	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
6	Pharma	46'800	43'120	0	3'680	100.0	92.1	0.0	7.9
7	Pharma	58'662	55'729	0	2'933	100.0	95.0	0.0	5.0
8	Medizintechnik	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
9	Biotechnologie	1'459	0	1'459	0	100.0	0.0	100.0	0.0
10	Biotechnologie	225	0	0	225	100.0	0.0	0.0	100.0
Gesamt		178'839	170'542	1'459	6'838	100.0	95.4	0.8	3.8

Tabelle 4.8: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen für technische Infrastruktur

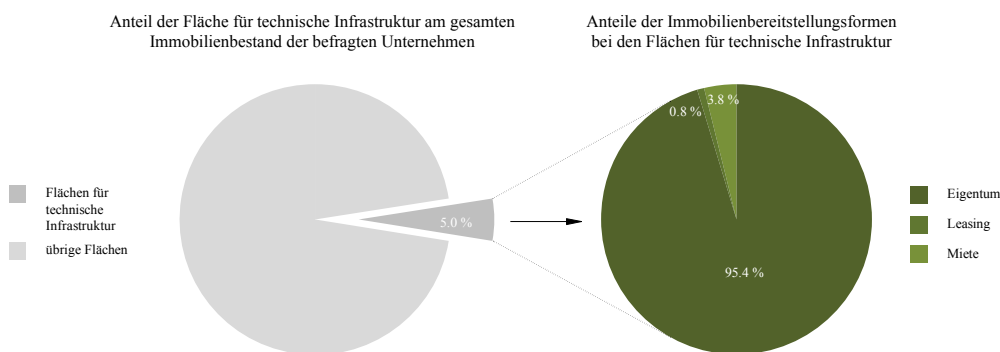


Abbildung 4.8: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen für technische Infrastruktur

Auf die Darstellung der weiteren Flächen wird an dieser Stelle verzichtet, da nur drei Unternehmen in dieser Rubrik Angaben gemacht haben und aus diesem Grund keine Aussagekraft vorliegt.⁸⁹

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Produktionsflächen den höchsten Anteil an Eigentum aufweisen, durch Forschung und Entwicklung genutzte Flächen haben einen etwas geringeren Anteil. Die wesentlichen Gründe für die hohen Eigentumsanteile, die aus der Nutzung abgeleitet werden können, sind Gewährleistung von Sicherheit, mangelnde Drittverwendungsfähigkeit und Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen. Büroimmobilien haben im Verhältnis den grössten Anteil

⁸⁹ vgl. Anhang 1, Tabelle A.2: Angaben zu weiteren Flächen

gemieteter Flächen mit 24,7%. Flexibilität, Drittverwendungsfähigkeit, sowie ein vorhandener Markt die zentralen Argumente für die Miete. Die Aussage von Hypothese 3, dass die Produktion den höchsten Anteil von Flächen im Eigentum und die Büros den niedrigsten aufweisen, kann somit als bestätigt angesehen werden.

4.1.4 *Immobilienbereitstellung abhängig vom Standort*

Im nächsten Schritt wurden die Unternehmen gebeten die Immobilienbereitstellungsformen für ihre jeweiligen Standorte getrennt anzugeben. Es wurden zwei Rubriken vorgegeben, zum einen die Hauptniederlassung und zum anderen alle sonstigen Niederlassungen in der Schweiz. Es sollten wiederum nur die betriebsnotwendigen Flächen angegeben werden. Das Ziel ist es, eine Gesetzmässigkeit zwischen Standort und Wahl der Bereitstellungsform aufzuzeigen.⁹⁰ Unter Hauptniederlassung ist der Hauptsitz des Unternehmens im engeren Sinne zu verstehen. Es wurden nur die Kernareale betrachtet, organisatorisch zugehörige Produktionsareale, die räumlich vom Stammsitz getrennt sind wurden unter weiterer Standort eingeordnet. Sofern jedoch Flächen, die Teil des Headquarters sind in der gleichen Stadt, aufgrund begrenzter Kapazitäten des Kernareals angemietet werden, sind diese dem Hauptsitz zugerechnet.

Insgesamt befinden sich 38% der selbst genutzten Flächen an den jeweiligen Hauptsitzen oder Stammarealen der Unternehmen. Hiervon werden 84,1% im Eigentum gehalten. Der Anteil ist relativ niedrig, was überrascht, da man bei den Hauptsitzen davon ausgeht, dass sie aus historischen oder aus Prestige Gründen im Eigentum der Firmen sind. Drei von zehn Unternehmen halten an ihrem Hauptquartier überhaupt keine Flächen im Eigentum. Der relativ gesehen hohe Anteil von Miete und Leasing von zusammengekommen 15,9%, lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass an den Hauptniederlassungen der Anteil an Büroarbeitsplätzen höher ist als an den weiteren Standorten. Diese Nutzungsform ist in hohem Masse drittverwendungsfähig und in den grösseren Städten, wo sich die Firmensitze zumeist befinden existiert ein funktionierender Markt für grössere Büroflächen. Wie eingangs des Kapitels erwähnt, werden Büros bei Flächenknappheit auf dem Kernareal in den jeweiligen Städten in entsprechender Menge angemietet, was dazu führt, dass sich die Anteile zugunsten der Miete verschieben. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich der Anteil zukünftig zugunsten des Eigentums verschieben wird, sobald die geplanten Büroflächen, wie in Kapitel 4.1.3 beschrieben, auf

⁹⁰ vgl. Anhang 4-13 Ergebnisprotokolle Interviews, III. Datenerhebung 5. Halteform nach Standort

den Kernarealen im Eigentum fertiggestellt sind. Tabelle und Abbildung 4.9 zeigt die Verhältnisse an den Hauptniederlassungen auf.

Hauptniederlassung, Geschossfläche nach SIA 416									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt in m ²	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²	Gesamt in %	Eigentum	Leasing	Miete
							in %	in %	in %
1	Chemie	18'480	18'480	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
2	Chemie	42'500	13'000	0	29'500	100.0	30.6	0.0	69.4
3	Chemie	88'300	88'300	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
4	Chemie	106'064	75'360	0	30'704	100.0	71.1	0.0	28.9
5	Pharma / Kosmetik	21'000	15'400	0	5'600	100.0	73.3	0.0	26.7
6	Pharma	307'000	307'000	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
7	Pharma	720'137	610'546	0	109'590	100.0	84.8	0.0	15.2
8	Medizintechnik	15'600	0	0	15'600	100.0	0.0	0.0	100.0
9	Biotechnologie	17'955	0	17'955	0	100.0	0.0	100.0	0.0
10	Biotechnologie	4'500	0	0	4'500	100.0	0.0	0.0	100.0
Gesamt		1'341'536	1'128'086	17'955	195'494	100.0	84.1	1.3	14.6

Tabelle 4.9: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen in den Hauptniederlassungen

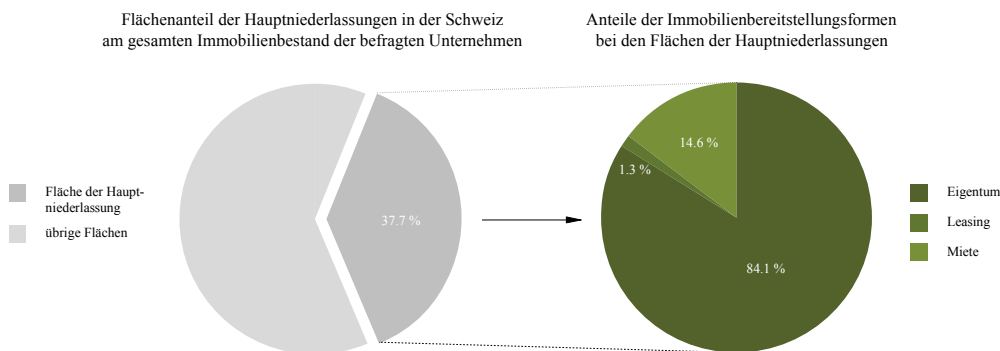


Abbildung 4.9: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen in den Hauptniederlassungen

Die betriebsnotwendigen Flächen an den anderen Schweizer Standorten machen 62% des gesamten Flächenbestandes der befragten Unternehmen aus. Drei der zehn Unternehmen haben keine weiteren Standorte in der Schweiz. Bei den Nebenstandorten handelt es sich im Wesentlichen um Werke, grosse Produktionsareale, spezialisierte Forschungsstandorte, Areale von Konzernsparten oder lokale Niederlassungen. Der Produktionsschwerpunkt in den Niederlassungen liefert eine Erklärung für den hohen Anteil von 93,8% im Eigentum gehaltener Flächen. Darüber hinaus befinden sich die Standorte aus historischen, versorgungstechnischen und infrastrukturellen Gründen zum Teil in ländlichen Gegenden, wo eine Drittverwendung und ein Markt für diese Form der Immobilien nicht gegeben sind. Die gemieteten Flächen haben lediglich einen Anteil von 6,2%. Hierbei handelt es sich vorwiegend um Büroflächen oder Immobilien für

die Forschung und Entwicklung. Die folgenden Darstellungen zeigen Anteile für die weiteren Standorte in der Schweiz bei den befragten Unternehmen.

Flächen in weiteren Standorten in der Schweiz, Geschossflächen nach SIA 416									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt in m ²	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²	Gesamt in %	Eigentum	Leasing	Miete
							in %	in %	in %
1	Chemie	426'118	426'118	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
2	Chemie	250'000	250'000	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
3	Chemie	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
4	Chemie	209'531	209'531	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
5	Pharma / Kosmetik	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
6	Pharma	863'000	746'000	0	117'000	100.0	86.4	0.0	13.6
7	Pharma	453'115	436'102	0	17'012	100.0	96.2	0.0	3.8
8	Medizintechnik	14'100	14'100	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
9	Biotechnologie	3'192	0	0	3'192	100.0	0.0	0.0	100.0
10	Biotechnologie	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gesamt		2'219'056	2'081'851	0	137'204	100.0	93.8	0.0	6.2

Tabelle 4.10: Verteilung der Bereitstellungsformen bei Flächen in den weiteren Standorten

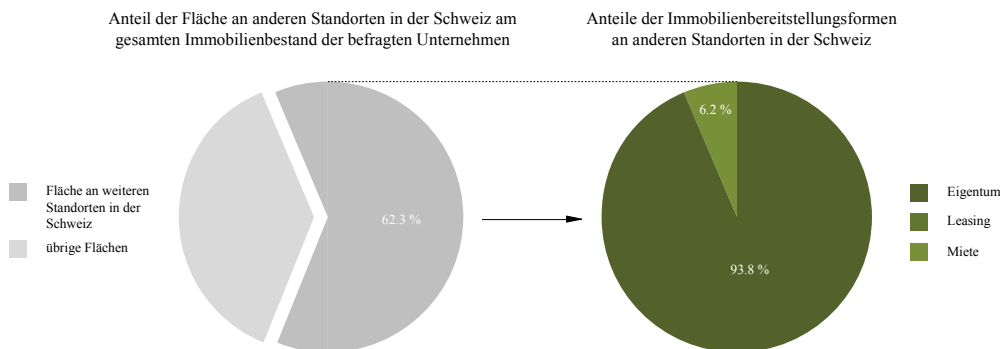


Abbildung 4.10: Anteile der Bereitstellungsformen bei Flächen in den weiteren Standorten

In einem Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass der Anteil an gemieteten oder geleasten Flächen an den Hauptsitzen der Firmen höher ist, als an den weiteren Standorten in der Schweiz. Dies resultiert hauptsächlich aus der Struktur und der Historie der Life Science Unternehmen. Insbesondere im Pharma- und Chemiebereich sind ausserhalb der Städte grosse Produktionsareale gewachsen, die den Firmen traditionell selbst gehören. An den Hauptsitzen in den Städten konzentrieren sich Büro- und Entwicklungstätigkeiten, deren Immobilien drittverwendungsfähig sind und relativ gesehen zu einem grösseren Teil gemietet werden. Würde man andere Wirtschaftszweige betrachten, wie beispielsweise die Finanz- und Versicherungsbranche, so würde sich das Ergebnis vermutlich eher zugunsten der Miete in den Niederlassungen verschieben. Die Hypothese 4 ist durch gewonnenen Erkenntnisse falsifiziert.

4.1.5 *Immobilienbereitstellung abhängig von strategischen Überlegungen*

Der Anteil der betriebsnotwendigen Immobilien, die im Eigentum gehalten werden ist mit 90,2% überraschend hoch. Sieht man sich die in den Gesprächen genannten Gründe für die Wahl dieser Strategie an, wird deutlich, dass in den meisten Fällen die Sicherheit der Versorgung mit Immobilien und Land genannt wird, die wiederum unmittelbar mit Gewährleistung von Produktionssicherheit und Risikoreduktion verbunden wird. Eine weitere Begründung für den Eigentumsanteil wird in der oft genannten historischen Entstehung der Unternehmen gesehen, wobei es sich jedoch um die Beschreibung einer Entwicklung und nicht um den Aspekt einer aktiv gestalteten Strategie handelt. Weitere Argumente, die für die Bereitstellungsform Eigentum genannt wurden, sind Unabhängigkeit vom Immobilienmarkt, Anpassungsfähigkeit der Immobilien, momentan niedrige Finanzierungskosten, Erzielung von Kostenvorteilen über die gesamte Lebensdauer einer Immobilie und die Sicherung von Qualität von Planung bis Unterhalt.

Der meist genannte Grund für die Wahl von Miete oder Leasing als Bereitstellungsform ist die Drittverwendungsfähigkeit, die bei der Büronutzung am grössten ist. Für Büroimmobilien wird das Angebot des Marktes aktiv wahrgenommen. Die Stärkung des Kerngeschäfts und die damit verbundene geringe Kapitalbindung sind zusätzlich wesentliche Gründe, die von den Unternehmen genannt wurden, die sich für die Miete von Immobilien entschieden haben. Weitere Aspekte sind die Erhöhung der Flexibilität, sowie die Finanzierungs- und Kostenvorteile, die durch Miete oder Leasing entstehen. Drei Unternehmen, darunter auch eines mit eindeutigen Produktionsschwerpunkt, gaben an, dass sie durch die Ausrichtung auf Miete als dominierende Bereitstellungsform keinen Mangel an Sicherheit befürchten.

In Abbildung 2.3 sind die unterschiedlichen Formen des Zusammenspiels von Unternehmensstrategie und Immobilienstrategie dargestellt. Modell 1 geht dabei davon aus, dass zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategie keine Beziehung besteht. Von den befragten Unternehmen, lassen sich drei diesem Modell zuordnen. Hier wurde unter anderem angegeben, dass Entscheidungen zur Immobilienbereitstellungsform „von Fall zu Fall“ entscheiden werden. Dies kann an sich zumindest als taktische Ausprägung einer Strategie bezeichnet werden, zeigt jedoch, dass es sich hierbei nicht um ein aktives Zusammenspiel von Unternehmens- und Immobilienstrategie handelt. Das Modell 2 stellt eine Immobilienstrategie dar, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist.

Diesem Modell sind sieben der an der Studie teilnehmenden Firmen zuzuordnen. Die Wahl der Bereitstellungsform folgt einem eindeutigen Muster, welches im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie steht. Es ist zu erwähnen, dass dies vorwiegend auf die operative Ebene beschränkt bleibt. Immobilien werden als Teil des Services gesehen. In keinem der untersuchten Fälle sind die Immobilien in eine selbstständige und eigenverantwortliche Gesellschaft eingebracht worden. Hierbei wären nicht nur Effizienzgewinne in der Nutzung zu erwarten⁹¹, sondern auch die Entwicklung einer Immobilienstrategie würde begünstigt werden, die über die bloße Unterstützung der operativen Ebene hinaus geht und weitere Aspekte mit Hilfe von Marktmechanismen berücksichtigt. In keinem der untersuchten Fälle konnte eine dominierende Rolle der Immobilienstrategie, wie sie Modell 3 beschreibt festgestellt werden, ebenso wenig, wie die in Modell 4 dargestellte vollständige Integration der Immobilienstrategie in die Geschäfts-feldstrategie.

Hypothese 5 kann nur in eingeschränkter Weise als verifiziert bezeichnet werden. Die Immobilienbereitstellung folgt in den meisten Fällen lediglich operativen Vorgaben. Damit steht sie im Bezug zur Unternehmensstrategie und wird an ihr ausgerichtet, reagiert jedoch lediglich. Die dezentrale Struktur und die wenig selbstständige Organisationsform der Corporate Real Estate Abteilungen verhindern oder erschweren zumindest in den meisten Fällen eine eigenständige und aktive Immobilienstrategie.

4.2 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Im Rahmen der Auswertung der Untersuchung hat sich gezeigt, dass die Wahl der Immobilienbereitstellungsform mit bestimmten Faktoren korreliert. So ist beispielsweise zu beobachten, dass je jünger und kleiner ein Unternehmen ist, desto höher ist der Anteil der gemieteten oder geleasten Flächen. Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft, wie sich die Anteile verändern, wenn man nur die Unternehmen nach Altersgruppen und Firmengrößen ordnet.⁹² Sobald man die ältesten und grössten Unternehmen ausklammert, befinden sich nur noch 71,5% der genutzten Immobilien im Eigentum der Unternehmen. Werden im nächsten Schritt nur die jüngsten und kleinsten Firmen aus der Biotechnologie betrachtet, sind 100% der Flächen gemietet oder geleast.

⁹¹ vgl. Pfnür, Hedden 2002, S.45

⁹² vgl. Kategorien in Abbildung 3.3

Unternehmen bis 100 Jahre und 10'000 Beschäftigte									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt	Eigentum	Leasing	Miete	Gesamt	Eigentum	Leasing	Miete
		in m ²	in m ²	in m ²	in m ²	in %	in %	in %	in %
3	Chemie	88'300	88'300	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
5	Pharma / Kosmetik	21'000	15'400	0	5'600	100.0	73.3	0.0	26.7
8	Medizintechnik	29'700	14'100	0	15'600	100.0	47.5	0.0	52.5
9	Biotechnologie	21'147	0	17'955	3'192	100.0	0.0	84.9	15.1
10	Biotechnologie	4'500	0	0	4'500	100.0	0.0	0.0	100.0
Gesamt		164'647	117'800	17'955	28'892	100.0	71.5	10.9	17.5

Unternehmen bis 20 Jahre und 1'000 Beschäftigte									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt	Eigentum	Leasing	Miete	Gesamt	Eigentum	Leasing	Miete
		in m ²	in m ²	in m ²	in m ²	in %	in %	in %	in %
9	Biotechnologie	21'147	0	17'955	3'192	100.0	0.0	84.9	15.1
10	Biotechnologie	4'500	0	0	4'500	100.0	0.0	0.0	100.0
Gesamt		25'647	0	17'955	7'692	100.0	0.0	70.0	30.0

Tabelle 4.11: Betrachtung der Unternehmen nach Alter und Grösse

Es wird deutlich, dass je nach Unternehmenstyp unterschiedliche Eigenschaften, Anforderungen und Motive zur Wahl der Strategie und der dominierenden Bereitstellungsform führen. Im nächsten Schritt können weitere Faktoren, die einen Zusammenhang zur Strategiewahl aufweisen, benannt werden. Die Auswertung der Untersuchung ergab insgesamt folgende zu unterscheidende Eigenschaften: Unternehmensgrösse, Unternehmensalter, Wirtschaftszweig innerhalb der Life Science Branche, Schwerpunkt der Arbeit und daraus resultierend die vorherrschende Nutzungsart, Anforderungen an Immobilien, Einsatz des Kapitals und der wesentliche Strategietreiber.

Anschliessend an die Erfassung der relevanten Faktoren werden die konkreten Eigenschaften, Anforderungen und Motive den untersuchten Firmen bestimmt. Es stellt sich heraus, dass wiederkehrende Mustern auftreten und zusammengefasst werden können. Insgesamt sind die untersuchten Unternehmen drei Typen zuzuordnen. Hierbei ist zu beachten, dass es sich um eine vereinfachte bzw. abstrahierende Darstellung von Tendenzen handelt. Auf kein Unternehmen werden alle genannten Eigenschaften gleichermaßen zutreffen, jedoch aber eine Mehrheit der Faktoren.

Bei Typ I handelt es sich um junge und kleinere Unternehmen bis 1'000 Beschäftigte mit Tätigkeitsschwerpunkt in der Forschung und Entwicklung. Die Firmen sind am ehesten in der Biotechnologie, aber auch in der Medizintechnik zu finden. Die Anforderungen an die Immobilien sind nicht besonders komplex, es handelt sich um Labore und Büros, die drittverwendungsfähig sind. Das in die Firmen investierte Kapital wird nur

für das Kerngeschäft, Expansionen oder für Akquisitionen eingesetzt. Aufgrund von hoher Volatilität des Geschäftsverlaufs, sind räumliche und finanzielle Flexibilität, sowie niedrige Kosten die wesentlichen Strategietreiber. Diese Unternehmen wählen tendenziell die Option „lease“, Kaufen Immobilien nur im Ausnahmefall und vergeben Entwicklungsleistungen extern. Die daraus resultierenden Bereitstellungsformen sind Miete oder Leasing. Abbildung 4.11 zeigt die Zusammenhänge für die Unternehmen die Typ I entsprechen.

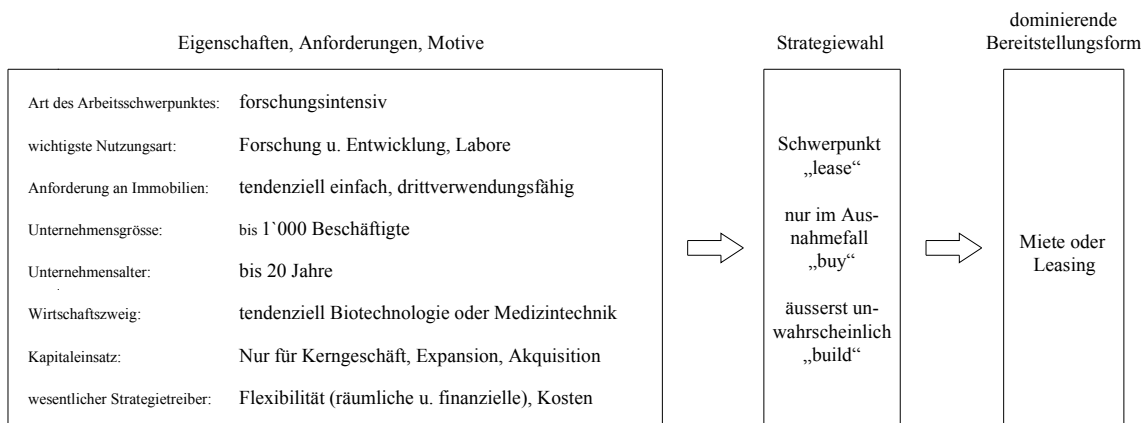


Abbildung 4.11: Unternehmenstyp I – Eigenschaften, Strategiewahl und Bereitstellungsform

Bei Unternehmen des Typs II (Abbildung 4.12) handelt es sich um etablierte Firmen mit einer Beschäftigtenanzahl bis 10'000 Mitarbeiter, deren Schwerpunkt auf der Produktion von Stoffen liegt, die unter anderem weiterverarbeitet werden. Die dafür benötigten Immobilien sind nicht komplex, aber auf die Prozesse des Unternehmens angepasst und damit wenig drittverwendungsfähig. Tendenziell sind die Firmen dem Wirtschaftszweig Chemie zuzuordnen und das Kapital wird für das Kerngeschäft, aber auch für Immobilien eingesetzt, die die Produktionssicherheit massgeblich gewährleisten sollen. Der Schwerpunkt liegt im Besitz der Immobilien, gemietet wird nur ausserhalb der Kernareale und bei Nutzungsarten, die nicht unmittelbar das Kerngeschäft betreffen. Die Entwicklung von Immobilien wird meistens extern vergeben. Die dominierende Immobiliensbereitstellungsform ist Eigentum.

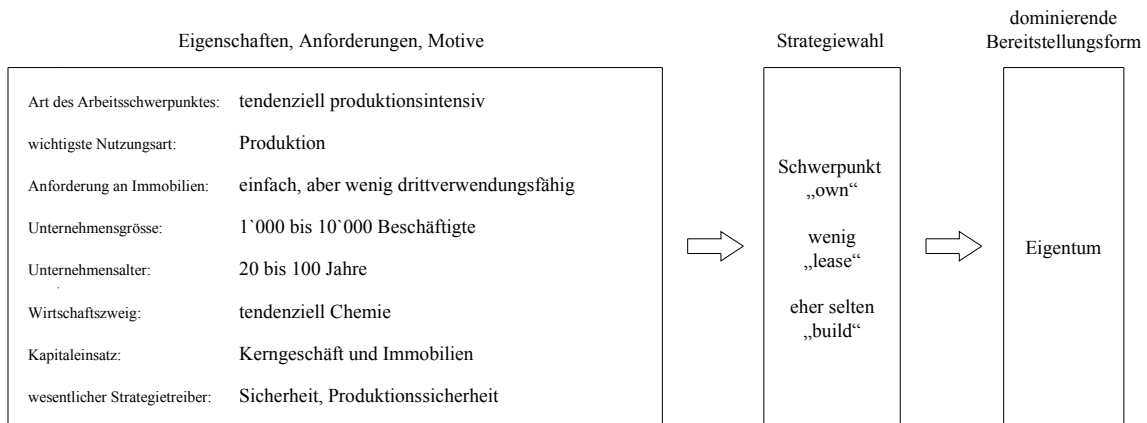


Abbildung 4.12: Unternehmenstyp II – Eigenschaften, Strategiewahl und Bereitstellungsform

Die Unternehmen des Typs III sind auf innovative Forschung zur Produktentwicklung angewiesen und verfügen über spezialisierte Produktionsimmobilien mit komplexer Ausstattung, dadurch sind die Immobilien nur eingeschränkt drittverwendungsfähig. Ein hohes Unternehmensalter von über 100 Jahren, sowie eine Belegschaft von über 10'000 Mitarbeitern kennzeichnen die etablierten Grossunternehmen. Tendenziell handelt es sich um grosse Pharma- oder Chemieunternehmen, die in ihren Bereichen eine Marktführerschaft anstreben. Es wird Kapital für die Erstellung und den Besitz von Immobilien eingesetzt, um optimale Produktionssicherheit und Gebäudequalität zu gewährleisten. Der Schwerpunkt liegt auf der Option „own“, mieten spielt eine untergeordnete Rolle. Die dominierende Immobilienbereitstellungsform sind selbstentwickelte Gebäude im Eigentum („build-to-suit“). In der folgenden Abbildung sind die Abhängigkeiten, die zur Wahl der Bereitstellungsform führen für den Unternehmenstyp III dargestellt.

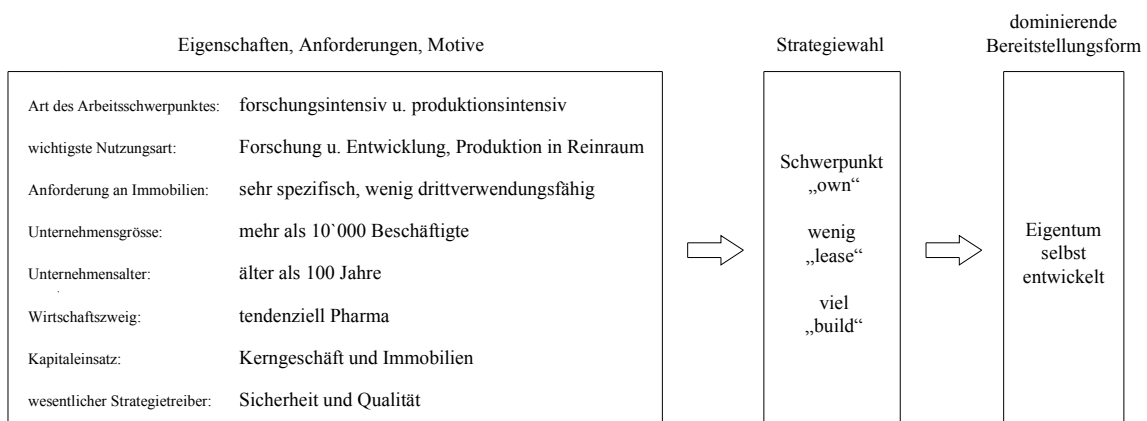


Abbildung 4.13: Unternehmenstyp III – Eigenschaften, Strategiewahl und Bereitstellungsform

4.3 Veränderungspotentiale in der Strategiewahl

Im Rahmen der Befragung wurden die Unternehmen gebeten selbstreflektierend Änderungs- und Verbesserungspotenziale an ihrer derzeitigen Immobilienstrategie zu benennen. Von den Firmen, die Gebäude mehrheitlich im Eigentum halten, gaben drei an, dass sie dazu tendieren in näherer Zukunft Gebäude zu verkaufen, aber nur bei entsprechender Opportunität und nicht um jeden Preis. Eines dieser drei Unternehmen gab an hierbei zukünftig auch einen Verkauf mit Rückmiete bei den firmeneigenen Büroimmobilien zu prüfen. Weitere je einmal genannte Verbesserungspotenziale sind die Abgabe von nicht betriebsnotwendigen Landreserven im Baurecht, den Prozentsatz an gemieteten Büroflächen zu erhöhen und den Aufbau einer zentralisierten Corporate Real Estate Management Einheit. Zwei Unternehmen sehen kein Veränderungspotenzial in der bisherigen Immobilienstrategie.

Von den Unternehmen, bei denen Miete oder Leasing eine grössere Rolle spielen, gab eines an, dass eine Verkürzung der Laufzeiten der Mietverträge auf maximal fünf Jahre angestrebt wird, um die Flexibilität weiter zu erhöhen. Mehr Einflussnahme auf die nutzerspezifische Ausgestaltung der Immobilie strebt eine Firma mit dem Wechsel von Miete auf Leasing an. Ein jüngeres Unternehmen gab an, dass es in einer späteren Entwicklungsphase der Firma durchaus sinnvoll sein könnte die selbstgenutzten Immobilien zu besitzen. Keine Verbesserungspotentiale identifizieren zu können, gab ein Unternehmen an.

Insgesamt ist erkennbar, dass die Firmen anstreben den Eigentumsanteil an den selbstgenutzten Immobilien zukünftig etwas zu verringern. Dies wird jedoch schwerpunktmässig nur die nicht betriebsnotwendigen Flächen und Büroimmobilien betreffen. Die Unternehmen, die über einen hohen Miet- oder Leasinganteil verfügen, tendieren dazu ihre Flexibilität beizubehalten oder weiter zu erhöhen.

5 Schlussbetrachtung

5.1 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde einleitend beschrieben, welche Eigentumsquoten im Rahmen von Studien bei Non-Property-Unternehmen festgestellt wurden. Im Anschluss wurden die Möglichkeiten „own-or-lease“ und „buy-or-build“ innerhalb der Strategie-

wahl zur Immobilienbereitstellungsform dargestellt. Sozioökonomische und technologische Einflüsse werden die Bedeutung des Managements der Unternehmensimmobilien zukünftig noch steigern. Auf die Definition der Life Science Branche und die Beschreibung ihrer besonderen wirtschaftlichen Bedeutung für die Schweiz folgte die Darstellung der spezifischen Anforderungen der Branche an die Nutzung der Immobilien.

Im Rahmen der fallbasierten empirischen Analyse wurden ausgewählte Firmen zu ihrer Strategie im Umgang mit Unternehmensimmobilien befragt. Darüber hinaus wurde ermittelt, welche Bereitstellungsformen nach Nutzung und Standort auftreten, die Menge der nicht betriebsnotwendigen Flächen und die Einbindung der Corporate Real Estate Abteilung in die Unternehmensstruktur. Die Untersuchung ergab einen Eigentumsanteil von über 90% bei den selbstgenutzten Immobilien, Produktionsgebäude befinden sich zu 100% im Eigentum der Firmen. Die Unternehmen lassen sich durch Eigenschaften, Strategiewahl und daraus folgender dominierender Immobilienbereitstellungsform in drei Typen unterteilen. Hierfür konnten die Faktoren Unternehmensgrösse, Unternehmensalter, Wirtschaftszweig, Schwerpunkt der Arbeit, vorherrschende Nutzungsart, Anforderungen an Immobilien, Form des Kapitaleinsatzes und die wesentlichen Strategietreiber als bestimmend identifiziert werden.

5.2 Diskussion

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass sich im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen insgesamt ein überdurchschnittlich hoher Anteil der betriebsnotwendigen Immobilien im Eigentum der Life Science Unternehmen befindet. Die Gründe hierfür liegen im Wesentlichen in der strategischen Abhängigkeit von spezifischen Produktions- und Forschungsimmobilen und dem hiermit verbundenen Sicherheitsbedürfnis. Zudem soll die Bereitstellungsform der Immobilie eine Optimierung der Produktionsprozesse gewährleisten. Viele Unternehmen erachten dafür die hauseigene Projektentwicklung und das Halten der Immobilien im Firmeneigentum als die beste Möglichkeit. Darüber hinaus ist die Bereitstellung von baulich attraktiven und qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen zunehmend ein wichtiges Kriterium für Arbeitgeber, um hochqualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Trotz der klaren Vorteile eines aktiven CREM und dessen möglichen Effizienz steigernden Effekten auf die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen, sind die Zusammenhänge zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategie jedoch bei der Mehrheit der befragten Unternehmen unterentwickelt. Sie

beschränken sich in den meisten Fällen auf die rein operative Ebene. Nur in wenigen Fällen leistet das CREM einen aktiven Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens.

Auch wenn keine Vollerhebung aller von der Life Science genutzten Flächen im Rahmen der Untersuchung durchgeführt wurde, ist die Tendenz zur Verteilung der Anteile bei den Bereitstellungsformen mit der gewählten Methode ablesbar. Es ist davon auszugehen, dass sich das Ergebnis auch bei einer grösseren Grundgesamtheit ähnlich verhalten wird. Da die Branche insgesamt jedoch sehr heterogen ist, lohnt eine vertiefende Untersuchung der einzelnen Wirtschaftszweige und insbesondere eine stärkere Eingrenzung auf bestimmte Firmengrößen und Entwicklungsphasen der Unternehmen. Bei der Befragung zur Strategie kann es beispielsweise hilfreich sein, stärker vorgegebene Antworten mit Stichworten und einer Bewertung der Wichtigkeit mit Hilfe einer Skala einzusetzen. Mit dieser Massnahme können die Motive eindeutiger abgefragt und ausgewertet werden.

5.3 Ausblick

Die Untersuchung hat gezeigt, dass zumindest zwei erhebliche Potentiale auf Seiten der Firmen in der Immobilienbereitstellung liegen. Zum einen ist zu erwarten, dass erhebliche Effizienzgewinne und Kostensenkungspotenziale in einer Zentralisierung der CREM Einheiten liegen. Allein die aktive und zentrale Verwaltung aller Flächen, national wie international, kombiniert mit entsprechendem Benchmarking, würde eine effizientere Nutzung der eigenen Immobilien mit sich bringen. Zudem setzt die konsequente Verwertung eines Teils der drittverwendungsfähigen Büro- und Logistikflächen, zum Beispiel ausserhalb der Kernareale, erhebliche Wertsteigerungspotenziale frei. Diese beiden Beobachtungen sind zentrale Ansatzpunkte für zukünftige Forschung.

Ein weiterer lohnenswerter Anknüpfungspunkt für weitergehende Forschung ist eine Untersuchung der Angebotsseite. Im Mangel an attraktiven Immobilienangeboten, wie beispielsweise für die Branche konzipierte Technologieparks, kann ein weiteres Argument für die hohen Eigentumsquoten liegen. Eine Analyse der Faktoren für die Verbesserung der Angebotslage bei Life Science Immobilien, auch im internationalen Vergleich, sind zielführende Forschungsfragen. Darüber hinaus sollte beobachtet werden, welche Auswirkungen die Aufhebung des festgelegten Wechselkurses des Frankens mit sich bringt. Insbesondere bei den kleineren Firmen wurde dies in den Gesprächen dahingehend thematisiert, dass man zumindest über Auslagerungen ins europäische Aus-

land nachdenkt. Ein solcher Schritt stellt zukünftig verstärkt auch mittelständische Firmen vor die Herausforderung, ein internationales Immobilienportfolio zu verwalten.

Ein bereits heute klar erkennbarer Trend in der Branche ist die zunehmende Personalisierung der Medizin. Hierbei wird ein individuell wirksames Medikament speziell für eine Person oder Personengruppe hergestellt. Welche langfristigen Auswirkungen dies auf die Forschungs- und Produktionsweisen hat und somit auf die Nutzung von Firmenimmobilien, bleibt abzuwarten. Möglicherweise führt es zu stärker dezentralisierten und kleinmasstäblicheren Diagnose- und Herstellungseinheiten, die in lokale Behandlungszentren oder Krankenhäuser eingebunden sind. Die Veränderung dieser Strukturen würde auch nachhaltige Konsequenzen für die Immobilien mit sich bringen. Eine Entwicklung, die es weiterhin zu beobachten gilt und für die entsprechende Antworten auf Seiten des Immobilienmanagements entwickelt werden müssen.

Literaturverzeichnis

- Bogenstätter, U. (2007): Flächen- und Raumkennzahlen Synopse, Institute for Building Operations Research at Nürtingen-Geislingen University (Hrsg.), Nürtingen 2007
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) (2008): NOGA 2008 Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige Erläuterungen, Neuenburg 2008
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2005): Zur Situation der Medizintechnik in Deutschland im internationalen Vergleich, Überarbeiteter Abschlussbericht, Studie im Auftrag des BMBF, Aachen / Frankfurt 2005
- Deng, Y./Gyourko, J. (1999): Real Estate Ownership by Non-Real Estate Firms: An Estimate of the Impact on Firm Returns, in: The Samuel Zell and Robert Lurie Real Estate Center at the Wharton School, University of Pennsylvania (Hrsg.), Working Paper No. 321, Philadelphia 1999
- Glascok, J.L./Davidson, W.N./Sirmans, C.F. (1991): The Gains from Corporate Selloffs: The Case of Real Estate Assets, in: American Real Estate and Urban Economics Association Journal 19 (1991) 4, S. 567-582
- Gläser, J./Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden 2004
- Hartmann, S./Lohse, M./Pfnür, A. (2007): 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen, in: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10, Darmstadt 2007
- Matter, D./Fahrländer, S./Fuchs, S./Heye, C./Unternährer, T./Weilenmann, B. (2008): Bauzonen Schweiz: Wie viele Bauzonen braucht die Schweiz?, Bundesamt für Raumentwicklung ARE (Hrsg.), Ittigen 2008

- Pfnür, A./Hedden, N. (2002): Corporate Real Estate 2002 – Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements, Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung, in: Arbeitsbereich öffentliche Wirtschaft am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 28, Hamburg 2002
- Interpharma (Hrsg.) (2015): Pharmastandort Schweiz Region Basel, Basel 2015
- Jones Lang LaSalle (Hrsg.) (2002): European Real Estate Ownership Structures – The drivers behind the evolution of Europe’s real estate capital markets – The US influence, 2002
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (2007): Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen zur Halbzeitüberprüfung der Strategie für Biowissenschaften und Biotechnologie, Brüssel 2007
- Klopper, C. (2009): Globale Netzwerke, regionale Einflüsse: Die Struktur und Geographie von Innovationsprozessen in der Biotechnologie. Eine Analyse der Innovationsnetzwerke von Biotechnologieunternehmen in elf Clustern in der Schweiz, Deutschland, Frankreich und Grossbritannien, Basel 2009 (zugl. Diss. Univ. Basel)
- Mach, E. (2009): Einführung in die Medizintechnik für Gesundheitsberufe, Wien 2009
- Scharpe, J./Dobler, R. (2004): Fallstudie Siemens – Siemens Real Estate, in: Karl-Werner Schulte und Wolfgang Schäfers (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004
- Schäfers, W. (2004): Strategische Ausrichtung im Immobilien-Management, in: Karl-Werner Schulte und Wolfgang Schäfers (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004
- Schäfers, W./Haub, C. (2004): Shareholder Value-Analyse im Corporate Real Estate Management, in: Karl-Werner Schulte und Wolfgang Schäfers (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004

- Schierenbeck, H./Fischer, M. (2006): Rating-basiertes Controlling im Corporate Real Estate Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel (Hrsg.), WWZ – Forschungsbericht 1/06, Basel 2006
- Schulte, K.-W./Schäfers, W./Wiffler, M. (2004): Modernes Immobilien-Management bei Corporate und Publics, in: Karl-Werner Schulte und Wolfgang Schäfers (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004
- Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (SIA) (Hrsg.) (2003): Flächen und Volumen von Gebäuden, SIA 416:2003, Schweizer Norm SN 504 416, 1. Auflage, Zürich 2003
- Suter, S./Vaterlaus S./Telser, H. in Zusammenarbeit mit BAK Basel Economics (2013): Bedeutung der Pharmaindustrie für die Schweiz, Studie im Auftrag von Interpharma (Hrsg.), Basel 2013
- Swiss Biotech Association (Hrsg.) (2013): Swiss Biotech Sector 2013, Zürich 2013
- Swiss Biotech Association (Hrsg.) (2015): Swiss Biotech Report 2015, Zürich 2015
- Tiggermann, F./Ecke, C./Strasheimer, P. (2004): Public Real Estate Management am Beispiel des Bau- und Liegenschaftsbetriebs Nordrhein-Westfalen, in: Karl-Werner Schulte und Wolfgang Schäfers (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004

Internetquellen

Bundesamt für Statistik (Hrsg.) (2014a): Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse, Online verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/data.html>; [abgerufen am 09.06.2015], Stand 11.08.2014

Bundesamt für Statistik (Hrsg.) (2014b): Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Kanton, Wirtschaftsart und Grössenklasse (STATENT), Online verfügbar unter: https://www.pxweb.bfs.admin.ch/Selection.aspx?px_language=de&px_db=px-x-0602010000_103&px_tableid=px-x-0602010000_103\px-x-0602010000_103.px&px_type=PX; [abgerufen am 09.06.2015], Stand 11.08.2014

Anhang

Anhang 1 Tabellen.....	65
Anhang 2 Grundlage Flächenberechnung Life Science Wirtschaft	66
Anhang 3 Leitfaden Interview	68
Anhang 4 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 1	72
Anhang 5 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 2	77
Anhang 6 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 3	82
Anhang 7 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 4	87
Anhang 8 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 5	92
Anhang 9 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 6	97
Anhang 10 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 7	103
Anhang 11 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 8	108
Anhang 12 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 9	113
Anhang 13 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 10	118
Anhang 14 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 11	122

Anhang 1 Tabellen

Beschäftigte in der Life Science Wirtschaft Schweiz			
NOGA Titel	Bezeichnung Titel	Anzahl Unternehmen Stand 2012	Anzahl Vollzeitstellen CH Stand 2012
201	Grundstoffe, Düngem.	132	7'239.9
202	Pflanzenschutzmittel	22	1'568.1
204	Körperpflegemittel	281	5'955.3
2053 / 2059	sonstige chem. Erzeugnisse	165	7'482.2
21	Pharma	278	37'573.0
325	Medizintechnik	1'685	13'665.2
7211	Biotechnologie	229	4'693.3
7219	Agrarwissenschaften	939	15'249.6
Gesamt		3'731	93'426.6

Tabelle A.1: Anzahl der Unternehmen und der Vollzeitstellen in der Schweizer Life Science Wirtschaft nach NOGA Titeln, Stand 2012

Weitere Flächen, Geschossfläche nach SIA 416									
Nr.	Unternehmenskategorie	Gesamt	Eigentum	Leasing	Miete	Gesamt in %	Eigentum	Leasing	Miete
		in m ²	in m ²	in m ²	in m ²		in %	in %	in %
1	Chemie	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
2	Chemie	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
3	Chemie	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
4	Chemie	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
5	Pharma / Kosmetik	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
6	Pharma	93'600	93'600	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
7	Pharma	140'790	140'790	0	0	100.0	100.0	0.0	0.0
8	Medizintechnik	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
9	Biotechnologie	3'124	0	3'124	0	100.0	0.0	100.0	0.0
10	Biotechnologie	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gesamt		237'514	234'390	3'124	0	100.0	98.7	1.3	0.0

Tabelle A.2: Verteilung der Bereitstellungsformen bei weiteren Flächen, darunter beispielsweise Parkhäuser

Anhang 2 Grundlage Flächenberechnung Life Science Wirtschaft

Auszug aus der Publikation „Bauzonen Schweiz: Wie viele Bauzonen braucht die Schweiz?“, Autoren: Dominik Matter, Stefan Fahrländer, Sarah Fuchs, Corinna Heye, Thomas Unternährer, Barbara Weilenmann, Herausgeber: Bundesamt für Raumentwicklung ARE, Ittingen 2008, Seite 11-12

Modellbildung Arbeitsnutzung

Neben den Wohnnutzungen gilt es im Rahmen des Projekts «Bauzonen Schweiz» auch die zukünftige Nachfrage nach Bauzonenfläche im Bereich Arbeitsnutzungen zu bestimmen. Dabei ist der Flächenbedarf von der Nachfrage nach Geschossfläche und diese wiederum von der Entwicklung der Beschäftigtenzahl abhängig. Angesichts der unterschiedlichen Branchenstrukturen der Gemeinden wird sowohl der Flächenbedarf pro Arbeitsplatz als auch das Beschäftigtenwachstum nach Branchen differenziert abgebildet

In einem ersten Schritt gilt es, den Flächenbedarf pro Beschäftigten in den verschiedenen Branchen zu bestimmen. Da in jeder Branche ein gewisser Teil der Angestellten im Büro arbeitet, und diese in der Regel einen anderen Flächenbedarf haben als die übrigen Arbeitsplätze, wird zunächst der branchenspezifische Anteil der Büroangestellten ermittelt. Auf Basis dieser Differenzierung kann der durchschnittliche Flächenbedarf für einen Büroarbeitsplatz berechnet werden: Er beträgt 45m² Bruttogeschossfläche pro Arbeitsplatz.

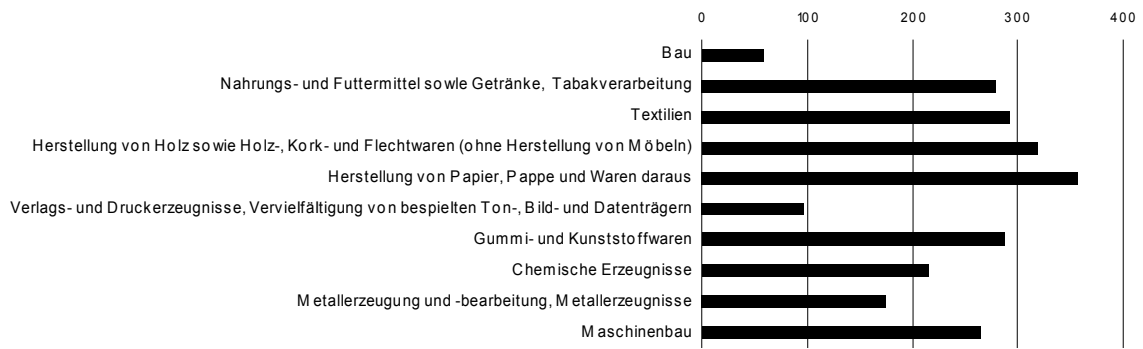
Abbildung 15 Bürobeschäftigte nach Branchen



Anmerkung: Anteil der Bürobeschäftigten am Total der Beschäftigten nach Branchen
Quelle: Betriebszählung 2005, Wüest & Partner AG, Modellierung Fahrländer Partner.

Auf Basis der Beschäftigtenzahlen pro Branche und des Flächenbestands kann dann die durchschnittliche Geschossfläche für jene Arbeitsplätze berechnet werden, bei denen es sich nicht um Büroarbeitsplätze handelt (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16 Flächenbedarf pro Arbeitsplatz in m², ausgewählte Branchen



Anmerkung: Anteil der Bürobeschäftigten am Total der Beschäftigten nach Branchen

Quelle: Betriebszählung 2005, Kantonale Gebäudeversicherungen, Wüest & Partner AG, Modellierung Fahrländer Partner.

Anhang 3 Leitfaden Interview

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie:

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner:

Gründungsjahr der Unternehmung:

Anzahl der Mitarbeiter:

Vorbemerkungen

- Ziele der Untersuchung:
Die Life Science Industrie hält Immobilien mehrheitlich im Eigentum. Die Arbeit untersucht die Kriterien und Einflüsse, die für die Wahl der Strategie im Umgang mit Unternehmensimmobilien wesentlich sind. Hierbei soll erforscht und herausgearbeitet werden, welche branchenspezifischen Faktoren zum Tragen kommen.
Es soll zum einen in einem Quervergleich untersucht werden, wie Life Science Unternehmen mit den jeweiligen Immobilien umgehen, zum anderen welche Strategien im Hinblick auf die Eigentumsform und das Management der betreffenden Immobilien optimal sind.
- Besteht Einverständnis darüber, dass eine Tonbandaufzeichnung von dem Interview zur Nachbereitung und Auswertung gemacht wird?
- Die im Gespräch generierten Informationen werden anonym behandelt.

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - Überlegungen zu Kosten / Finanzierungskosten
 - Operative Überlegungen
 - Gewährleistung einer „Versorgungssicherheit“ – Kann diese „Versorgungssicherheit“ nach Funktion (Administration, Produktion, Forschung, Logistik, Technische Infrastruktur) unterscheiden werden?
 - Spielen dabei strategische Werte eine Rolle? Wenn ja, welche? (Flexibilität, Produktionssicherheit, Expertise zu Immobilien im Haus, kostentechnische oder prozessuale Sicherheit)

2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?

3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?

4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen angesiedelt?

2. Werden interne Verrechnungspreise auf Kostenbasis oder auf Marktbasis gezahlt?

3. Wird die CREM Einheit als Cost Center oder als Profit Center geführt?
4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?

III. Datenerhebung (kann auch im Vor- oder im Nachhinein erfolgen)

1. Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand gesamt	
davon betriebsnotwendige Flächen	
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	

2. Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie pro Spalte jeweils ein Feld an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Bruttogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nettogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz			
betriebsnotwendige Flächen International			

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion			
Forschung und Entwicklung			
Büro, Verwaltung, Admin.			
Lager und Logistik			
Technische Infrastruktur			
Weitere			

5. Bitte geben sie die Halteform, der betriebsnotwendigen Gebäude aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz, Stammareal			
Niederlassung Schweiz			
Niederlassung International			

Anhang 4 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 1

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie: Chemie

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: Senior Vice President, Global Business Service Organisation

Gründungsjahr der Unternehmung: 1897

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 9'800

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) Aus historischen Gründen und aus Gründen der „Versorgungssicherheit“ mit Land und Immobilien befindet sich die überwiegende Zahl der Liegenschaften im Eigentum des Unternehmens, sowohl national, als auch international.
 - b) Die Produktion ist der Schlüsselbereich des Unternehmens und hier möchte man keine Absprachen mit Dritten machen müssen und so unabhängig wie möglich agieren können. Man geht davon aus, dass eine Abhängigkeit letzten Endes mehr kosten würde.
 - c) Es wird auch als ein positives Signal an die Kunden verstanden, dass das Unternehmen die Kapazitäten für die Produktion selbst besitzt.
 - d) Es werden strategisch wichtige Landreserven um Werksareale bewusst im Eigentum gehalten um zukünftige Erweiterungen möglichst kurzfristig durchführen zu können.
 - e) In den letzten Jahren wurde jedoch eine Werksarrondierung durchgeführt, d.h. nicht betriebsnotwendige Böden (ausserhalb des Werkes) wurden verkauft, abgetauscht oder werden im Baurecht abgegeben.

- f) Bei Büronutzungen gehen die Überlegungen dahin zukünftig verstärkt zu mieten. Ein möglicher Verkauf ist aber aktuell nicht geplant. International werden z. Zt. bereits einige Büroflächen angemietet.
2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?
- a) Für die Arbeiterschaft wurden, da keine Mietwohnungen zur Verfügung standen, in der Nähe der Produktionsstandorte Wohnungen gebaut und zur Miete zur Verfügung gestellt. Dazu mussten viele andere nicht betriebsnotwendigen Böden als Kompensation zu den benötigten Böden miterworben werden. Diese wurden inzwischen grossmehrheitlich wieder abgestossen. Das Unternehmen hat die nicht betriebsnotwendigen Immobilien (Wohnungen, Einstellplätze, Gärten, usw.) an die Pensionskasse des Unternehmens verkauft.
 - b) Im Eigentum des Unternehmens sind aus historischen Gründen noch zwei alte Fabrikareale, welche nicht mehr betriebsnotwendig sind.
 - c) Böden in der Gewerbe-Zone (angrenzend an ein Werksareal) werden im Baurecht an „passende“ Betriebe abgegeben.
 - d) Das Unternehmen besitzt noch eine 3.4 ha grosse landwirtschaftliche Fläche, diese hat einen historischen Hintergrund und einen ideellen Wert. Ziel ist es, die Arbeiterschaft vom Ertrag der landwirtschaftlichen Fläche profitieren zu lassen.
3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?
- a) Bei nicht überbauten Industrie- und Gewerbebezonen, welche in den kommenden Jahren vom Unternehmen nicht benötigt werden, wird fallweise eine Abgabe im Baurecht geprüft.
 - b) Das Werksareal und die darauf stehenden Gebäude werden wohl auch in Zukunft grossmehrheitlich im Eigentum der Firma bleiben.
 - c) Die betrieblich nicht notwendigen Objekte werden abgestossen. Bei Bürogebäuden besteht die Möglichkeit eines Verkaufs und diese danach als Miete

zu nutzen, wie unter I. 1. d) beschrieben, Dieser Prozess könnte zukünftig forciert werden.

4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?
 - a) Es wird erwartet, dass bei grösseren Unternehmen die Produktionsstandorte weiterhin im Eigentum gehalten und erstellt werden aus vorgenannten Gründen.
 - b) Bei der Büronutzung wird erwartet, dass der Anteil der Mietflächen steigen wird.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
 - a) Die Liegenschaftsverwaltung ist bei den Services eingeordnet. Die Bewirtschaftung der Betriebsgebäude (Produktion, Lager, usw.) liegen in der Verantwortung und Zuständigkeit der Betriebe.
2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
 - a) Die Immobilienabteilung arbeitet als Costcenter.
3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
 - a) Die Nutzung von Bürogebäuden (ohne Büros in den Betrieben) wird den jeweiligen Nutzern auf Vollkostenbasis verrechnet (Umlegung der aufgelaufenen Kosten auf die Nutzungsfläche). Für die Produktionsgebäude sind die Immobilienkosten anteilig in den Produktionskosten enthalten.
4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
 - a) Die Immobilienabteilung ist rechtlich nicht selbstständig.

III. Datenerhebung

1. Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	308'000
davon betriebsnotwendige Flächen	288'700
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	19'300

2. Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nettogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzfläche	X	<input type="checkbox"/>	X

Anmerkung: Für die Vergleichbarkeit der Daten werden alle Flächenangaben in Geschossfläche nach SIA 416 umgerechnet. Der Faktor um von der Nutzfläche ausgehend die Geschossfläche zu erhalten, wird mit 1,54 angenommen.

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz	288'700	0	0
betriebsnotwendige Flächen International	(95 %)	0	(5 %)

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion	121'200	0	0
Forschung und Entwicklung	6'200	0	0
Büro, Verwaltung, Admin.	39'400	0	0
Lager und Logistik	91'200	0	0
Technische Infrastruktur	30'700	0	0
Weitere	0	0	0

5. Bitte geben sie die Halteform, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz	12'000	0	276'700
Niederlassung Schweiz	276'700	0	0
Niederlassung International	(95 %)	0	(5 %)

Anhang 5 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 2

Allgemeine Angaben

Hauptsitz des Unternehmens nicht in der Schweiz

Unternehmenskategorie: Chemie

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: Geschäftsführer Schweiz AG

Gründungsjahr der Unternehmung: 1865

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 113'000, ca. 2'000 in der Schweiz

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) Das Headquarter befindet sich im Eigentum der Firma. Bei den Niederlassungen befinden sich grundsätzlich die Liegenschaften, die das operative Geschäft benötigt auch im Eigentum.
 - b) Produktionsliegenschaften befinden sich grundsätzlich im Eigentum des Unternehmens. Hierbei stehen die dauerhafte Produktions- und Verfahrenssicherheit im Vordergrund, sowie auch die „Versorgungssicherheit“ mit Land und Immobilien um weiter expandieren zu können oder den Produktionsprozess anpassen zu können. Die Verlagerung einer Produktion nimmt bis zu 5 Jahre in Anspruch, in dieser Zeit würde die Produktion unterbrochen sein. Eine Mietlösung wäre in diesem Fall ein zu grosses Risiko, die Bereitstellung der Immobilie zu unsicher.
 - c) Bei der Büronutzung geht der Trend jedoch zunehmend zur Miete, hierbei spielt die Flexibilität eine grosse Rolle. Es werden Mietverträge mit fünfjährigen Laufzeiten angestrebt.

- d) Ein weiterer Grund für den Trend zur Miete ist die Stärkung des Kerngeschäftes, der Fokus liegt auf der Produktion und der Forschung, nicht auf dem Besitz von Immobilien.
 - e) Die Mitarbeiter stehen bei der Auswahl der Immobilie im Fokus. Ihre Bedürfnisse für einen optimalen Arbeitsprozess müssen durch die Immobilie abgedeckt werden.
 - f) Die Entscheidung über die Immobilienhalteform wird von Fall zu Fall getroffen.
 - g) Bei Lager- und Logistikflächen geht der Trend klar zum Outsourcing.
2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?
- a) Aus historischen Gründen befinden sich international nicht betriebsnotwendige Immobilien im Besitz der Firma. Die Tendenz geht hierbei in Richtung Verkauf. Es ist kein Unternehmensziel Rendite mit Immobilien zu erzielen.
 - b) Innerhalb der betriebseigenen Pensionskasse, die rechtlich unabhängig ist, ist es jedoch ein Ziel eine Rendite mit Immobilien zu erzielen.
3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?
- a) Die Tendenz geht zu zunehmendem Verkauf von Liegenschaften, jedoch nicht um jeden Preis. Wenn sich Opportunitäten bieten, wird ein Verkauf angestrebt.
 - b) Bei der Pensionskasse ist ebenfalls erkennbar, dass im Moment nicht weiter gekauft wird, da man davon ausgeht, dass der Immobilienmarkt überbewertet ist.
4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?
- a) Im Bereich der Büronutzung wird ein Trend zu zunehmender Flexibilisierung gesehen. Dadurch wird die Miete weiter an Bedeutung gewinnen.
 - b) Im Produktionsbereich wird, insbesondere bei grossen Unternehmen, das Eigentum klar dominieren.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
 - a) Das Immobilienmanagement bzw. Facility Management ist in der Abteilung Werksinfrastruktur zentral organisiert. Im Vorstand der Organisation ist der Bereich Services vertreten. Dezentrale Abteilungen in den einzelnen Standorten unterstützen die zentrale Organisation vor Ort.

2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
 - a) Die Immobilienabteilung arbeitet als Costcenter.

3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
 - a) Es geschieht auf Vollkostenbasis mit einem Aufschlag aus steuerlichen Gründen, so dass ein „marktnaher“ Preis für eine interne Dienstleistung verrechnet wird.

4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
 - a) Die Immobilienabteilung ist rechtlich nicht selbstständig.

III. Datenerhebung

1. Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	292'500
davon betriebsnotwendige Flächen	292'500
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	0

Anmerkung: Die Flächenermittlung basiert auf der Verteilung der Mitarbeiter auf die Bereiche Produktion (1'000 AP), Forschung (300 AP) und Büro (700

AP). Die Anzahl der Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen wurde zur Ermittlung der Flächen mit folgenden Werten multipliziert: Produktion 250 m² GF pro AP (sehr flächenintensive Produktion), Forschung 60 m² GF pro AP und Büro 35 m² GF pro AP. Es handelt sich insgesamt um Abschätzungen, sie wurden während des Gesprächs und in einem Telefonat erarbeitet.

2. Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche (GF)	X	<input type="checkbox"/>	X
Nettogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen national	263'000	0	29'500
betriebsnotwendige Flächen International	(80 %)	0	(20 %)

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion	220'000	0	0
Forschung und Entwicklung	6'000	0	12'000
Büro, Verwaltung, Admin.	7'000	0	17'500
Lager und Logistik	20'000	0	0
Technische Infrastruktur	10'000	0	0
Weitere	0	0	0

5. Bitte geben sie die Halteform, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz, Stammareal	13'000	0	29'500
Niederlassung national	250'000	0	0
Niederlassung International	(80 %)	0	(20 %)

Anhang 6 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 3

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie: Chemie

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: General Manager Business Unit Custom Manufacturing

Gründungsjahr der Unternehmung: 1917

Anzahl der Mitarbeiter: insgesamt ca. 1'000, Mitarbeiter in der Schweiz: 320

Anmerkung: Da keine Daten zu den Immobilien des Gesamtunternehmens vorliegen, wird nur die Schweizer Gesellschaft der Firma in dieser Erhebung betrachtet.

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) Sämtliche Flächen und Gebäude des Unternehmens werden im Eigentum gehalten. Das Firmenareal ist historisch gewachsen.
 - b) Es wird als strategischer Vorteil beim Ausbau der Produktion angesehen Flächen im Eigentum zu halten. Der Ausbau kann schnell durchgeführt werden, wenn das an das Produktionsareal angrenzende Land, im Eigentum der Firma ist. Die Verfügungsberechtigung wird als Vorteil angesehen.
 - c) Im Jahr 2006 wurde ein Sale and Rent back Geschäft für das Werksareal angestrebt. Die Gebäude wären jedoch im Eigentum der Unternehmung geblieben. Das Geschäft kam nicht zustande. Unsicherheiten über Altlasten auf dem Areal, führten dazu, dass der gebotene Kaufpreis des Investors zu unattraktiv war. Darüber hinaus ist eine Drittverwendungsfähigkeit des Areal für

einen Investor so gut wie nicht gegeben, da es sich um einen Gewerbe Sonderzone handelt.

- d) Der Verkauf des Areals sollte der Mittelbeschaffung zur Stärkung des Kerngeschäftes dienen und für Akquisitionen eingesetzt werden.
 - e) Über einen Private Equity Investor, der zu 100 % Eigentümer des Unternehmens ist, wurde Kapital beschafft, so dass ein Verkauf des Areals nicht mehr im Fokus lag.
 - f) Auch bei einem Verkauf des Areals hätte man keine mangelnde „Versorgungssicherheit“ mit dem Gut Immobilie befürchtet.
2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?
- a) Es wird an das Produktionsareal angrenzendes Land gehalten, welches momentan nicht betriebsnotwendig ist.
 - b) Teilweise werden diese Flächen im Baurecht abgegeben.
 - c) Es gab Überlegungen, dass diese Flächen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, die zukünftig auch Produkte abgenommen hätten.
 - d) Auf dem nicht betriebsnotwendigen Teilgrundstück befindet sich ein nicht betriebsnotwendiges Gebäude mit ca. 900 m² BGF. Ansonsten werden keine weiteren Liegenschaften gehalten, die nicht betriebsnotwendig sind.
3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?
- a) Es wird keine Notwendigkeit zur Änderung der Strategie gesehen. Es wird weiterhin die Strategie 100 % Eigentum verfolgt.
 - b) Kapitalbeschaffung erfolgte und kann in Zukunft auch auf anderem Wege erfolgen, Stichwort Private Equity.
 - c) Im momentanen Niedrigzinsumfeld wird es als ungünstig angesehen Gebäude zu verkaufen und zurück zu mieten

4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?
 - a) Es werden keine eindeutigen Trends beobachtet.
 - b) Aus den Erfahrungen der internationalen Niederlassungen der Firma und anderer Unternehmen der Branche kann eine Tendenz zu Miete oder Leasing der Gebäude oder auch zur Nutzung von Land im Baurecht gesehen werden. Es wird jedoch erwartet, dass Eigentum die dominierende Immobilienverwendungsform in der Branche bleiben wird.
 - c) Bei Grundstücken, die potenzielle Altlasten aufweisen, kann bei einem Verkauf an einen Investor, das Risiko für die Beseitigung der Kontamination vertraglich an den Nutzer (den Vorbesitzer) übertragen werden, so dass ein Kauf für einen Investor attraktiver wird.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
 - a) Es gibt keine eigene Immobilienverwaltung. Die Gebäude sind sehr eng mit der Produktion verknüpft, man auch sagen, dass die Gebäude Teil der Produktionsanlagen sind. Die Immobilienorganisation ist dezentral, jeder Standort kümmert sich selbst um seine Immobilien.
2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
 - a) Es gibt keine eigene Immobilienverwaltung.
3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
 - a) Unterhalts- und Abschreibungskosten der Immobilien sind in den Produktionskosten enthalten. Die Landkosten sind nicht enthalten.
4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
 - a) Nein.

III. Datenerhebung

1. Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	ca. 89'200
davon betriebsnotwendige Flächen	ca. 900
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	ca. 88'300

2. Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nettogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz	ca. 88'300	0	0
betriebsnotwendige Flächen International	-	-	-

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion	ca. 71'523	0	0
Forschung und Entwicklung	ca. 883	0	0
Büro, Verwaltung, Admin.	ca. 2'649	0	0
Lager und Logistik	ca. 8'830	0	0
Technische Infrastruktur	ca. 4'415	0	0
Weitere	0	0	0

5. Bitte geben sie die Halteform der betriebsnotwendigen Flächen, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz, Stammareal	ca. 88'300	0	0
Niederlassung Schweiz	nur ein Standort	nur ein Standort	nur ein Standort
Niederlassung International	-	-	-

Anmerkung: Die Flächen wurden Anhand eines Areallageplans erhoben und mit der durchschnittlichen Geschossanzahl 3 auf die Gesamtbruttogeschossfläche hochgerechnet.

Anhang 7 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 4

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie: Chemie

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: Site Manager North West Switzerland

Gründungsjahr der Unternehmung: 1876 / 2000

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 28'000, davon in der Schweiz 3'390

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) Die Standorte in der Schweiz sind historisch gewachsen, aus diesem Grund befinden sich Land und Gebäude im Eigentum des Unternehmens.
 - b) Es gibt keine grundsätzliche Unternehmensstrategie zur Halteform der Immobilien. Eigentum wird jedoch weiterhin als dominierende Halteform angestrebt.
 - c) Ein Ziel besteht darin alle nicht betriebsnotwendigen Gebäude zu veräußern, was bis dato bereits grösstenteils geschehen ist.
 - d) Landflächen hingegen werden als Reservezone für Arealerweiterungen behalten. Hierbei ist die „Versorgungssicherheit“ mit Land der entscheidende Faktor.
 - e) Derzeit werden umfangreiche Investitionen in die Gebäude am Stammsitz des Unternehmens getätigt. Aus diesem Grund sind Bürogebäude angemietet worden, einige von ihnen werden längerfristig gemietet bleiben. Darüber hinaus werden für eher kurzfristige Projektarbeiten Büros angemietet.

- f) Zusammenfassend ist festzuhalten, dass für alle Gebäudefunktionen Immobilieneigentum erworben wird. Beim Büro geht der Trend dahin, dass auch gemietet wird. Es handelt sich dabei aber nicht um eine grundsätzliche Entscheidung.
2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?
- a) Es werden nahezu keine nicht betriebsnotwendigen Gebäude gehalten.
 - b) Landreserven für Arealerweiterungen und Versuche sind im Besitz der Firma und können momentan als nicht betriebsnotwendig bezeichnet werden.
3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?
- a) Derzeit wird eine CREM Organisation im Unternehmen aufgebaut.
 - b) Es wird erwartet, dass durch den Aufbau der CREM Einheit eine Strategieentwicklung für den Umgang mit den Unternehmensimmobilien erfolgen wird. Hierbei könnten dann auch Investorenmodelle in den Fokus rücken, dies muss jedoch in eine Gesamtstrategie eingebettet sein.
4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?
- a) Es wird erwartet, dass flexible Nutzungen wie die Büronutzung verstärkt angemietet werden.
 - b) Das wird eher für Niederlassungen als für ein Headquarter in Frage kommen. Langfristig sind aber auch hier Sale and Rent oder Lease back Szenarien denkbar.
 - c) Bei der Produktion wird eher ein ganzheitliches Outsourcen von einzelnen Produktionsprozessen erwartet, anstatt nur Gebäude zu verkaufen und dann zu mieten.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
 - a) Eine CREM Einheit für das gesamte Unternehmen befindet sich im Aufbau.
 - b) Momentan ist die Funktion der Immobilienverwaltung dezentral organisiert. Die operative Ebene ist für die jeweiligen Liegenschaften an ihrem Standort zuständig.
 - c) Übergeordnet ist momentan die Legal & Tax Abteilung für die Immobilien zuständig.

2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
 - a) Die Immobilienverwaltung ist der jeweiligen Site zugeordnet. Das Site Management arbeitet als Costcenter.

3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
 - a) Grundsätzlich werden die Immobilienkosten auf Vollkostenbasis im Overhead verrechnet.
 - b) Es gibt jedoch je nach Standort unterschiedliche Ansätze und Mischformen der Verrechnungsweise.

4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
 - a) Nein.

III. Datenerhebung

1. Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	315'595
davon betriebsnotwendige Flächen	315'595
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	0

2. Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche	X	<input type="checkbox"/>	X
Nettogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz	284'891	0	30'704
betriebsnotwendige Flächen International	-	-	-

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion	ca. 145'000	0	0
Forschung und Entwicklung	ca. 38'500	0	0
Büro, Verwaltung, Admin.	ca. 69'391	0	30'704
Lager und Logistik	ca. 22'000	0	0
Technische Infrastruktur	ca. 10'000	0	0
Weitere	0	0	0

5. Bitte geben sie die Halteform, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz, Stammareal	75'360	0	30'704
Weitere Niederl. Schweiz	209'531	0	0
Niederlassung International	-	-	-

Anmerkung: Die Daten der Internationalen Standorte lagen zum Zeitpunkt der Erhebung nicht vor. Bei der Verteilung der Flächen auf die einzelnen Funktionen (betr. III. 4.) wurden Annahmen anhand der Mitarbeiterzahlen in den einzelnen Sparten getroffen.

Anhang 8 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 5

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie: Herstellung von Arzneimitteln und Kosmetika

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: Chief Financial Officer

Gründungsjahr der Unternehmung: 1921

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 2'500 insgesamt, davon ca. 350 (300 FTEs) in der Schweiz

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) Die Halteform der Immobilien spielt keine wesentliche Rolle. Die Entscheidungen hierüber werden von Fall zu Fall getroffen. Bei einer Erweiterungsnotwendigkeit wird der Markt vorgängig sondiert. Es wird Eigentum oder Miete angestrebt, Leasing ist zukünftig keine Option mehr.
 - b) Operative Überlegungen spielen eine wesentliche Rolle, im Produktionsbereich ist der Bedarf aktuell gedeckt, ein leichtes Wachstum ist hier noch mit den bestehenden Immobilien abzudecken. Die Flächen befinden sich im Wesentlichen im Eigentum, die Leasingfläche läuft aus und geht dann ins Eigentum über.
 - c) Flexibilität spielt eine Rolle, besonders bei der Büronutzung wird zunächst gemietet um kurzfristigen Bedarf zu decken, erst wenn der Flächenbedarf grösser und nachhaltig ist, werden die angemieteten Einheiten zusammengefasst und ein neues Gebäude im Eigentum erstellt.

- d) Bei Logistikflächen besteht momentan ein zusätzlicher Bedarf, hier wird wie bei 1.a) beschrieben vorgegangen. Die Halteform spielt keine entscheidende Rolle.
 - e) Versorgungssicherheit steht besonders bei Gartenflächen im Vordergrund, aus diesem Grund werden sie im Eigentum gehalten.
 - f) Grundsätzlich wird eine Balance zwischen Flexibilität und Kosten angestrebt. Flexibilität hat ihren Preis, ist jedoch bei zunehmender Marktvolatilität ein wichtiger Faktor. Im derzeitigen Niedrigzinsumfeld ist Eigentum jedoch sehr attraktiv auf lange Sicht, darüber hinaus ist das Kapital für eigene Investitionen derzeit vorhanden.
 - g) Die Unternehmensstrategie sieht einen Ausbau des Produktsortiments vor, hierfür sind momentan genügend Kapazitäten im Bereich Produktion vorhanden und keine neuen Immobilien notwendig.
 - h) Wachstum führt auch zu Wachstum im Bürobereich – die Strategie hierzu ist bei 1b) beschrieben
 - i) Die internationalen Tochtergesellschaften agieren weitgehend autonom, auch was die Wahl der Halteform angeht (ab einem gewissen Betrag Genehmigung durch die Hauptniederlassung)
2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?
- a) Es werden keine nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften gehalten. Immobilien unterstützen die Herstellung und Verwaltung.
 - b) Liegenschaften sind eher von untergeordneter Bedeutung (Abschreibungen von ca. 3% vom Umsatz)
3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?
- a) Arrondierung der Flächen und Zentralisierung, resp. Zusammenlegung der Logistikflächen
 - b) Die Reaktionsmöglichkeiten mit Immobilien auf ein wechselndes und unsicheres wirtschaftliches Umfeld (z. B. Volatilität und Entwicklung des Wech-

selkurses des Schweizer Frankens) könnte verändert werden (Flexibilität – Tendenz zur Miete).

4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?
 - a) Das Unternehmen verfolgt die Entwicklung im Immobilienbereich von Life Science nicht aktiv, daher kein Trend beobachtet.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
 - a) Dem CFO direkt unterstellt ist für die Kernareale in der Schweiz und Deutschland ein Bereichsleiter Infrastruktur.
 - b) Bei den übrigen Ländern wird der Bereich durch die Country Manager (3. Führungsebene) abgedeckt.
2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
 - a) Costcenter
3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
 - a) Es werden Vollkosten für das gesamte Unternehmen erfasst. Je nach Produktbereich wird ermittelt wie viel Fläche benötigt wird, die Kosten hierfür fließen anteilmässig in die Produktkosten ein.
4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
 - a) nein

III. Datenerhebung

- Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegen-
schaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	21'000
davon betriebsnotwendige Flächen	21'000
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	0

Anmerkung: Es lagen zum Zeitpunkt der Erhebung keine Flächenangaben vor.
Bei den erfassten Werten handelt es sich um eine grobe Abschätzung, die von 70
m² Geschossfläche pro Vollzeit Arbeitsplatz ausgeht.

- Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung,
Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche
oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Mie-
te)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Nettogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufge-
teilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz	15'400	0	5'600
betriebsnotwendige Flächen International	(62 %)	(12 %)	(26 %)

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion	6'000	0	0
Forschung und Entwicklung	0	0	600
Büro, Verwaltung, Admin.	8'400	0	0
Lager und Logistik	1'000	0	5'000
Technische Infrastruktur	0	0	0
Weitere	0	0	0

5. Bitte geben sie die Halteform, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz, Stammareal Schweiz	15'400	0	5'600
Niederlassung Schweiz	nur ein Standort	nur ein Standort	nur ein Standort
Niederlassungen International	(62 %)	(12 %)	(26 %)

Anhang 9 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 6

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie: Pharma

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: Business Services Site Development und Project Manager Facility Management & Utilities

Gründungsjahr der Unternehmung: 1758 / 1996

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 133'000, in der Schweiz ca. 13'000

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) Die Produktion und Produktionsstandorte befindet sich grundsätzlich im Eigentum der Unternehmung. Hier ist die Gewährleistung der „Versorgungssicherheit“ mit dem Gut Immobilie der wesentliche Faktor. Dies gilt für nationale und internationale Standorte. Die Anmietung eines Produktionsgebäudes ist nicht vorstellbar, da das Risiko und die Kosten für die Unterbrechung und Verlagerung einer Produktion bei Beendigung des Mietverhältnisses zu hoch sind. Stabilität, nicht Flexibilität steht hier im Vordergrund.
 - b) Ein Businesspark, der von einem Investor für Produktionsbereiche gemietet wird, ist momentan beispielsweise nicht vorstellbar.
 - c) Für die Administrativen Nutzungen und für die Forschung und Entwicklung gilt folgendes dreistufiges Standortkonzept:
 1. Campusanlagen mit Headquarter Funktionen: befinden sich im Eigentum

2. Standorte für Serviceleistungen (rein administrativ): sind mehrheitlich angemietet, falls diese jedoch aufgewertet werden, oder eine Standortkonzentration stattfindet, wird Eigentum angestrebt.

3. Vertriebsstandorte: mehrheitlich gemietete Immobilien

d) Folgende Gleichung lässt sich im Allgemeinen aufstellen:

Ein strategisch wichtiger Standort = Eigentum

Ein Standort mit eher kurzfristiger Ausrichtung = eher Miete

2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?

a) Ja, es handelt sich z. T. um Liegenschaften die früher betriebsnotwendig waren oder aus historischen Gründen im Besitz des Unternehmens sind. Darunter befinden sich auch Wohngebäude. Die Anzahl der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften ist gering

b) Ein weiterer Grund sind bestimmte länderspezifische Auflagen, die z. B. vorgeben, dass eine gewisse Anzahl an Wohnungen zu einem Produktionsstandort zu errichten und zu halten sind.

3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?

a) Das Unternehmen muss keine Immobilien aus Liquiditätsgründen verkaufen.

b) Der Markt wird dennoch beobachtet und sobald sich eine Opportunität bietet wird von Fall zu Fall entschieden, ob verkauft wird.

c) Veränderungsprozesse sollten nicht vom Immobilienbereich getrieben sein, sondern vom Kerngeschäft.

4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?

a) Die Pharmabranche wird zunehmend von personalisierter Medizin und Digitalisierung bestimmt werden. Dies kann auch für die Immobilien weitreichende Konsequenzen haben. Möglicherweise werden Forschung und Entwicklung, sowie Logistik zukünftig mehr Raum benötigen, klassische Pro-

duktion dagegen weniger. Auch eine kleinteilige dezentrale Versorgung und Herstellung von Medikamenten ist vorstellbar.

- b) Eine mögliche Entwicklung kann dahin gehen, dass man weitere Bereiche auslagert und sich beispielsweise auf die reine Herstellung eines Medikaments konzentriert, die einzelnen Zutaten aber nicht selbst herstellt. Dies wird teilweise bereits so praktiziert, könnte sich in Zukunft aber noch verstärken.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
 - a) Der Immobilienbereich ist eine eigene Abteilung innerhalb der Serviceeinheit, welche einen Vertreter im Vorstand hat.
2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
 - a) Sie arbeitet als Profit- / Servicecenter. Es muss ein bestimmtes Ergebnis erzielt werden.
3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
 - a) Den Nutzereinheiten werden marktübliche Preise verrechnet.
4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
 - a) Die Immobilienserviceeinheit ist rechtlich nicht selbstständig.

III. Datenerhebung

- Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	ca. 1'173'000
davon betriebsnotwendige Flächen	ca. 1'170'000
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	ca. 3'000

Anmerkung: Es lagen zum Zeitpunkt der Erhebung keine Flächenangaben vor. Bei den erfassten Werten handelt es sich um eine grobe Abschätzung, die aufgrund des produktionsintensiven Geschäftes von 90 m² Geschossfläche pro Arbeitsplatz für die betriebsnotwendigen Flächen ausgeht.

- Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche	X	X	X
Nettogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz	1'053'000 (90 %)	0	117'000 (10 %)
betriebsnotwendige Flächen International	(80 %)	0	(20 %)

Anmerkung: Bei den prozentualen Angaben handelt sich um grobe Abschätzungen, die während des Gesprächs erarbeitet wurden.

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion (25 %)	292'500	0	0
Forschung und Entwicklung (22 %)	257'400	0	0
Büro: 397'800m ² (34 %)	339'480	0	58'320
Lager: 81'900m ² (7 %)	26'900	0	55'000
Technische Infrastruktur: 46'800m ² (4 %)	43'120	0	3'680
Weitere (8 %)	93'600	0	0

Anmerkung: Bei den prozentualen Angaben handelt sich um grobe Abschätzungen, die während des Gesprächs erarbeitet wurden.

5. Bitte geben sie die Halteform, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz, Stammareal	307'000 (100 %)	0	0
Niederlassung Schweiz	746'000 (90 %)	0	117'000 (10 %)
Niederlassung International	(80 %)	0	(20 %)

Anmerkung: Bei den prozentualen Angaben handelt sich um grobe Abschätzungen, die während des Gesprächs erarbeitet wurden. Am Hauptsitz des Unternehmens arbeiten 7'000 Menschen. Davon 4'500 Mitarbeiter im administrativen Bereich (Annahme: 35 m² pro Arbeitsplatz) und 2'500 Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung (Annahme: 60 m² pro Arbeitsplatz).

Anhang 10 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 7

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie: Pharmaindustrie

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: Leiter Real Estate Management

Gründungsjahr der Unternehmung: 1896

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 88'500, davon in der Schweiz 13'050

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) Der Fokus liegt klar auf Eigentum und eigener Projektentwicklung für die Immobilienbereitstellung. Bei Produktion und Forschung & Entwicklung (Labore) wird 100 % Eigentum angestrebt. Bei Büros ist das Ziel 80 % im Eigentum zu halten und 20 % zu mieten. Momentan sind im Bürobereich ca. 40 % - 50% der Flächen, bei Forschung & Entwicklung ca. 10 % - 20 % angemietet. Durch einen umfangreichen Investitionsschub am Kernareal werden die angestrebten Quoten in näherer Zukunft erreicht werden.
 - b) Internationale Büroflächen mit Vertriebs- und Verkaufsorganisationen sind aus Flexibilitätsgründen grösstenteils gemietet. Die Immobilien der Sites mit Produktion und Forschung werden auch international im Eigentum gehalten.
 - c) Gründe für die Fokussierung auf Eigentum sind die Gewährleistung der sicheren Verfügbarkeit von Immobilien für das Kerngeschäft, Sicherung einer hohen Qualität der Immobilien, starke Kontrolle über den Entwicklungsprozess und damit verbunden die Steigerung der Attraktivität für qualifizierte Arbeitskräfte. Darüber hinaus erlaubt die finanzielle Situation des Unternehmens die Investitionen in die Immobilien. Bilanzielle Vorteile bei einem

Verkauf mit Rückmietung beispielsweise, werden nicht erwartet. Durch die eigene Entwicklung der Immobilien ergeben sich Synergieeffekte und das Halten im Eigentum wird auf lange Sicht betrachtet als die günstigste Variante angesehen. Durch die Forschungs- und Produktionslastigkeit des Unternehmens besteht ein starker Fokus auf dem Engineering, was wiederum sehr stark mit der eigenen Entwicklung von Gebäuden zusammenspielt.

- d) In der Produktion würde man eher darüber nachdenken ganze Linien auszulagern bzw. die Leistung über Zulieferer einzukaufen, anstatt nur die Immobilie fremd zu beziehen.
-
2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?
 - a) Der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Immobilien im Besitz des Unternehmens erreicht keine nennenswerte Grösse.
 - b) Früher wurden beispielsweise auch einige Wohnimmobilien besessen, diese wurden jedoch verkauft.
 - c) Es ist nicht Teil der Strategie nicht betriebsnotwendige Immobilien zu halten. Hingegen werden durchaus an Areale angrenzende Landflächen aus strategischen Gründen besessen, um Erweiterungen einfacher umsetzen zu können.

 3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?
 - a) Ein Verbesserungspotenzial liegt in der Korrelation von Produktionszyklen und Immobilieninvestitionszyklen. Hierbei sollte versucht werden beide Zyklen stärker zur Deckung zu bringen bzw. besser aufeinander abzustimmen. Unter Umständen werden derzeit fällige Neuinvestitionen in Gebäude und Masterplanumsetzungen behindert oder verschoben.

 4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?

- a) Es wird erwartet, dass die Flexibilität wichtiger wird, da Produktionszyklen schneller werden. Eine Umnutzung einer Immobilie muss in noch größerem Maße als bisher möglich sein.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
 - a) Das Corporate Real Estate Management ist grundsätzlich dezentral organisiert. Jeder Standort tritt als Eigentümer auf und verwaltet seine Immobilien selbst.
 - b) Der historisch bedingte Produktionsschwerpunkt der Unternehmung bedingt, dass die Immobilien in den meisten Standorten der Produktionsleitung bzw. den Site Services unterstellt sind.
 - c) Am Hauptsitz wird die strategische Ausrichtung der Immobilienaktivitäten direkt vom CEO begleitet.
2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
 - a) Das Real Estate Management arbeitet als Costcenter.
3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
 - a) Es werden intern Mieten auf Vollkostenbasis verrechnet
 - b) Büro- und Laborflächen sind in einem Pool organisiert, so dass ein m² Bürofläche in jedem Gebäude des Standorts für den Nutzer gleich viel kostet.
 - c) Produktionsflächen werden individuell berechnet.
4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
 - a) Die Immobilienabteilung ist rechtlich nicht selbstständig.

III. Datenerhebung

1. Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	1'034'168
davon betriebsnotwendige Flächen	1'029'168
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	ca. 5'000 (ca. 0,5 %)

2. Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nettogeschossfläche	X	<input type="checkbox"/>	X
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anmerkung: Für die Vergleichbarkeit der Daten werden alle Flächenangaben in Geschossfläche nach SIA 416 umgerechnet. Der Faktor um von der Nutzfläche ausgehend die Geschossfläche zu erhalten, wird mit 1,14 angenommen.

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz	918'113	0	111'055
betriebsnotwendige Flächen International	(92 %)	0	(8 %)

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion (22%)	226'418 (100 %)	0	0
Forschung und Entwicklung 247'000 (24%)	234'650	0	12'350
Büro, Verwaltung, Admin. 319'042 (31%)	222'910	0	96'132
Lager und Logistik (6 %)	61'750 (100 %)	0	0
Technische Infrastruktur 51'458 (5 %)	48'885	0	2'573
Weitere, Parken (12 %)	123'500	0	0

5. Bitte geben sie die Halteform, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz, Stammareal	535'567	0	96'132
Weitere Niederlassung Schweiz	382'546	0	14'923
Niederlassung International	(92 %)	0	(8 %)

Anmerkung: Über die Flächen des Hauptsitzes lagen detaillierte Angaben in Form einer Firmenpublikation vor. Die genutzten Flächen der weiteren Niederlassungen in der Schweiz sind aufgrund dieser Angaben abgeschätzt. Die prozentuale Verteilung von Eigentum und Miete wurde ebenfalls auf Basis der Flächenpublikation ermittelt und durch Abschätzungen während des Interviews ergänzt.

Anhang 11 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 8

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie: Medizintechnik

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: Head of Projects and Facility Management / Head of Personalvorsorgestiftung

Gründungsjahr der Unternehmung: 1954

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 2'390 (Stand 2014), davon 800 in der Schweiz

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) Seit dem Jahr 2000 ist die Strategie Flächen ausschliesslich zu mieten. Dabei spielen Nutzungsform und Standort der Immobilien keine Rolle, der Entscheid umfasst alle betriebsnotwendigen Liegenschaften. Aus historischen Gründen befinden sich noch einige Flächen im Eigentum des Unternehmens.
 - b) Der Strategiewechsel fiel zusammen mit einer Phase der Unternehmensexpansion. Möglichst viele Mittel sollten dem Kerngeschäft oder für Akquisitionen zur Verfügung stehen. Es wurde eine möglichst geringe Kapitalbindung angestrebt.
 - c) Investitionen ins Kerngeschäft und Flexibilität sind die höchsten Güter, die die Immobilienstrategie bestimmen.

2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?
 - a) Das ehemalige Stammhaus befindet sich noch im Eigentum des Unternehmens, dies ist historisch bedingt, ein Verkauf wird seit längerer Zeit angestrebt. Das Objekt ist teilweise vermietet.
 - b) Ansonsten befinden sich keine nicht betrieblich genutzten Liegenschaften im Besitz des Unternehmens. Auch die rechtlich unabhängige Pensionskasse des Unternehmens besitzt keine direkten Immobilienbeteiligungen.

3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?
 - a) Die Fokussierung auf Mietobjekte wird bestehen bleiben.
 - b) In Zukunft werden aus Flexibilitätsgründen kürzere Laufzeiten angestrebt, maximal 10 Jahre plus 5 Jahre Verlängerungsoption.

4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?
 - a) Es wird ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgrösse und Immobilienstrategie gesehen.
 - b) Es wird erwartet, dass grosse Unternehmen an Ihren Stammarealen weiterhin eher zu Eigentum tendieren.
 - c) Mittलगrosse und kleine Unternehmen werden zunehmend Immobilien anmieten, anstatt sie im Eigentum zu entwickeln.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
 - a) Die Immobilienabteilung ist innerhalb einer Stabsstelle organisiert und direkt dem CFO unterstellt.

2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
 - a) Es handelt sich um eine dezentrale Organisationslösung mit zentralisierter Steuerungsfunktion. Jeder Standort verfügt über seine Immobilien, Veränderungen wie z. B. neue Mietverträge werden von der Zentrale geprüft und genehmigt.
 - b) Es wird nach dem Costcenter Prinzip gearbeitet.

3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
 - a) Jeder Standort muss die Immobilienkosten selbst tragen und innerhalb seiner Bilanz erfassen.

4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
 - a) Der Immobilienbereich ist rechtlich nicht selbstständig.

III. Datenerhebung

1. Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	39'200
davon betriebsnotwendige Flächen	29'700
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	9'500

2. Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche	X	<input type="checkbox"/>	X
Nettogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz	14'100	0	15'600
betriebsnotwendige Flächen International	0	0	(100 %)

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion	14'100	0	0
Forschung und Entwicklung	0	0	0
Büro, Verwaltung, Admin.	0	0	13'800
Lager und Logistik	0	0	1'800
Technische Infrastruktur	0	0	0
Weitere	0	0	0

Anmerkung: Lager- und Logistikbereiche sind aufgrund der Produkteform nicht flächenintensiv und deshalb grösstenteils in den Büroflächen enthalten.

5. Bitte geben sie die Halteform, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz	0	0	15'600
Produktionsstandort Schweiz	14'100	0	0
Niederlassung International	0	0	(100 %)

Anhang 12 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 9

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie: Biotechnologie, Forschung

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: Leitung Facility Management

Gründungsjahr der Unternehmung: 1999

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 400

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) Das Ziel ist es so wenig Assets wie möglich im Eigentum zu halten – die Finanzierungsmöglichkeit und die Finanzierungskosten haben den Hauptausschlag für die Variante Leasing gegeben.
 - b) Kapital in das Kerngeschäft investieren bzw. kein Kapital in Assets binden um möglichst viele Mittel für das Kerngeschäft (Forschung und Entwicklung) zur Verfügung zu haben. Das verhältnismässig junge Unternehmen wurde durch das Leasing in die Lage versetzt die benötigten Flächen zu erhalten, was im Eigentum finanziell nicht möglich gewesen wäre.
 - c) Möglichst geringe Kapitalbindung, Flexibilität und Produktionssicherheit bestimmen als höchste Güter die Immobilienstrategie.
 - d) Die grösseren Mitbestimmungsmöglichkeiten beim Gebäude und die günstigeren Kosten haben den Ausschlag für das Leasing im Vergleich zur Miete gegeben.
 - e) Ein langfristiger Leasingvertrag sichert einerseits Produktionssicherheit und Einflussmöglichkeiten (Hauptniederlassung wurde von Beginn an gemein-

sam mit Investor geplant), auf der anderen Seite ist dadurch die notwendige Flexibilität gegeben. Die Gebäudestruktur ermöglicht Umnutzungen, bzw. Drittverwendungsmöglichkeiten, was die Liegenschaft auch für den Investor attraktiv ist.

- f) Die Übernahme des geleasteten Gebäudes in ferner Zukunft möglich / geplant. Zuvor würde jedoch eine Erweiterung des bestehenden Gebäudes in Frage gekommen, welches wieder geleast werden würde.
 - g) Immobilien des zugekauften Unternehmens im Ausland befinden sich im Eigentum, dies ist historisch bedingt. Ein Verkauf ist hier eher unwahrscheinlich aufgrund fehlenden Marktes und fehlender Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie.
2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?
- a) Es werden keine Liegenschaften gehalten, die nicht für den Betrieb notwendig sind.
3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?
- a) Es wird angestrebt das bestehende Mietverhältnis aufzulösen. Als Ersatz wird ein Leasingvertrag aufgrund erhöhter Einflussmöglichkeiten und geringeren Kosten angestrebt.
4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?
- a) Keine Angabe.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
 - a) Das Real Estate Management ist direkt den CEO unterstellt.

2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
 - a) Die CREM Einheit arbeitet als Costcenter. Eine zukünftige Entwicklung zum Profitcenter ist vorstellbar.

3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
 - a) Die genutzten Flächen werden den Abteilungen auf Vollkostenbasis in Rechnung gestellt.

4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
 - a) nein

III. Datenerhebung

1. Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	18'550
davon betriebsnotwendige Flächen	18'550
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	0

2. Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nettogeschossfläche	X	X	X
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anmerkung: Für die Vergleichbarkeit der Daten werden alle Flächenangaben in Geschossfläche nach SIA 416 umgerechnet. Der Faktor um von der Nutzfläche ausgehend die Geschossfläche zu erhalten, wird mit 1,14 angenommen.

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz	0	15'750	2'800
betriebsnotwendige Flächen International	(100 %)	0	0

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion	0	0	835
Forschung und Entwicklung	0	6'400	835
Büro, Verwaltung, Admin.	0	2'430	210
Lager und Logistik	0	2'900	920
Technische Infrastruktur	0	1'280	0
Weitere	0	2'740	0

5. Bitte geben sie die Halteform, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz, Stammareal	0	15'750	0
Niederlassung Schweiz	0	0	2'800
Niederlassung International	(100 %)	0	0

Anhang 13 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 10

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie: Biotechnologie

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: Chief Executive Officer

Gründungsjahr der Unternehmung: 1996

Anzahl der Mitarbeiter: insgesamt 100 in der Schweiz

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) 100 % der Flächen werden gemietet. Es werden Kostenvorteile in der Miete gesehen. Zins und Rückzahlung von Investitionsdarlehen wären zwar tragbar, doch der Kauf einer Immobilie drängt sich nicht auf und wäre das falsche Signal an die Investoren der Firma.
 - b) Der Investitionsfokus liegt auf der Forschung und Entwicklung und nicht auf Immobilien. Durch das Mietmodell wird kein Kapital gebunden, das für das Kerngeschäft eingesetzt werden kann.
 - c) Die „Versorgungssicherheit“ mit Immobilien ist durch seröse Partner (Investor, Projektentwickler und Architekt) und langfristige, sowie stabile Verträge beim Mietmodell gewährleistet.
 - d) Die Immobilie dient dem Firmenzweck: Forschung & Entwicklung, nicht mehr und nicht weniger.

2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?
 - a) Es werden keine nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften gehalten.

3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?
 - a) Je nach Entwicklungsstufe des Unternehmens kann der Erwerb von Immobilien sinnvoll sein. Während der Aufbauphase und ohne berechenbare, kontinuierliche Einnahmen aus Produktverkäufen erwarten die Investoren vollen Fokus auf die Forschung & Entwicklung.

4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?
 - a) Es werden keine Trends beobachtet.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
 - a) Sie ist in einem Stab organisiert.

2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
 - a) Die Kosten werden separat ausgewiesen, es handelt sich nicht um einen Profitcenter. Die Abrechnung und Budgetierung wird durch die Finanzabteilung direkt durchgeführt in Absprache mit dem Facility Management.

3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
 - a) Ja, auf Vollkostenbasis, aber sehr pauschal als Teil der fully loaded FTE costs.

4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
a) Nein.

III. Datenerhebung

1. Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	ca. 4'500
davon betriebsnotwendige Flächen	ca. 4'500
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	0

2. Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
Nettogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz	0	0	ca. 4'500
betriebsnotwendige Flächen International	nur ein Standort	nur ein Standort	nur ein Standort

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in der Schweiz, aufgeteilt nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion	0	0	0
Forschung und Entwicklung	0	0	3'375
Büro, Verwaltung, Admin.	0	0	675
Lager und Logistik	0	0	225
Technische Infrastruktur	0	0	225
Weitere	0	0	0

5. Bitte geben sie die Halteform der betriebsnotwendigen Flächen, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz, Stammareal	0	0	4'500
Niederlassung Schweiz	nur ein Standort	nur ein Standort	nur ein Standort
Niederlassung International	nur ein Standort	nur ein Standort	nur ein Standort

Anhang 14 Ergebnisprotokoll Interview Unternehmen Nr. 11

Anmerkung: Die Aussagen von Unternehmen Nr. 11 sind nicht in die Analyse miteingeflossen. Es handelt sich nach der definierten Zusammensetzung der NOGA Klassen nicht um ein Unternehmen der Life Science Branche im engeren Sinne. Da das Unternehmen jedoch Güter herstellt, die schwerpunktmässig in der Life Science Wirtschaft eingesetzt werden, ist das Interview geführt worden und das Ergebnisprotokoll als ergänzende Information angefügt.

Allgemeine Angaben

Unternehmenskategorie: Maschinenbau für die Pharmabranche

Interviewer: Kenzo Krüger-Heyden

Gesprächspartner: Verwaltungsratspräsident

Gründungsjahr der Unternehmung: 1968

Anzahl der Mitarbeiter: ca. 280

I. Strategie und Motive für die Halteform von Immobilien

1. Welche Überlegungen und Kriterien führen dazu, dass Sie Immobilien in einer bestimmten Form halten? Können Sie Ihre Strategie bei der Verwendung von Immobilien vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie beschreiben?
 - a) Ziel ist es Kapital in das Kerngeschäft, Forschung und Entwicklung, sowie Produktion, Expansion und in Akquisitionen zu investieren. Es ist nicht das Ziel Kapital in Immobilien zu binden, um möglichst viele Mittel für das Kerngeschäft zur Verfügung zu haben.
 - b) Bei Expansion des Unternehmens wurden Flächen, im Wesentlichen für die Produktion, zu gemietet. Hierbei konnten nicht immer optimale Produktionsabläufe umgesetzt werden. Deshalb und aufgrund zu geringer Flächenbestand Bedarf für eine neue Produktionsliegenschaft in der Schweiz. Hierbei war die Strategie diese mit einem Investorenmodell zu realisieren und

nach der Fertigstellung zu mieten. Den Mieterausbau hätte das Unternehmen selbst übernommen.

- c) Aufgrund der Wechselkursveränderungen des Schweizer Franken und der starken Exportorientierung der Firma wurde die Idee einer neuen Produktionsstätte in der Schweiz verworfen und stattdessen ein Standort im europäischen Ausland gewählt. Die besonderen Umstände, Fördermitteln, sowie die geringen Erstellungs- und Landkosten führten dazu, dass die neue Produktionsstätte im Eigentum realisiert wurde.
 - d) Dennoch bleibt die Grundstrategie das Investorenmodell und die Miete von Flächen.
 - e) Die Versorgungssicherheit mit Flächen ist auch beim Investorenmodell gegeben.
 - f) Für eine produzierende Firma ist Flexibilität ein wichtiges Gut, es muss die Möglichkeit geben sein, einen Standort verlagern zu können, wachsen und schrumpfen zu können, dem wird durch die Miete am besten Rechnung getragen. Es werden eher kurzlaufende Mietverträge angestrebt (5 Jahre plus einseitige Optionen auf Verlängerung).
 - g) Das Stammhaus befindet sich aus historischen und traditionellen Gründen im Eigentum der Firma. Dies hat jedoch keine strategische Bedeutung. Ein Verkauf der Liegenschaft wird angestrebt.
2. Welche Rolle spielt die Immobilie im Wertschöpfungsprozess? Hält Ihr Unternehmen nicht betriebsnotwendige Liegenschaften? Wenn ja, zu welchem Zweck?
- a) Es werden keine Liegenschaften gehalten, die nicht für den Betrieb notwendig sind.
3. Welche(s) Verbesserung / Veränderungspotenzial sehen Sie bei Ihrer derzeitigen Strategie zur Halteform der betriebsnotwendigen Immobilien?
- a) Es wird keine Notwendigkeit zur Veränderung gesehen, die Strategie ist klar auf Mieten und Investorenmodell ausgerichtet.
 - b) Eine solide Eigenkapitalbasis soll beibehalten werden um u. U. auf eine Investitionsmöglichkeit oder Akquisition im Kerngeschäft reagieren zu können.

4. Wie schätzen Sie die Entwicklung in der Zukunft ein? Welche Trends bei der Verwendung von Immobilien sind in der Life Science Industrie erkennbar?
- a) Hierzu kann keine Aussage gemacht werden.

II. Corporate Real Estate Management im Unternehmen

1. Wo ist die CREM Einheit, bzw. die Verwaltung der Immobilien im Unternehmen eingeordnet?
- a) Das Real Estate Management ist beim COO angesiedelt.
2. Arbeitet die CREM Einheit als Cost- oder als Profitcenter?
- a) Der Immobilienbereich ist nach dem Costcenter-prinzip geführt, ist jedoch keine eigene Abteilung.
3. Werden Flächen internen Nutzern berechnet? Wenn ja, geschieht dies auf Vollkostenbasis oder auf Marktbasis?
- a) Die Immobilienkosten werden in der Gesamtkalkulation berücksichtigt. Es werden jedoch keine Mietpreise für einzelne Nutzergruppen erhoben.
4. Ist die CREM Einheit rechtlich selbstständig?
- a) nein

III. Datenerhebung

1. Bitte geben Sie an, wie hoch der Anteil der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften am gesamten Immobilienbestand in der Schweiz ist.

	Flächenangabe in m ²
Immobilienbestand Schweiz gesamt	11'154
davon betriebsnotwendige Flächen	11'154
davon nicht betriebsnotwendige Flächen	0

2. Flächendefinition: Wie definieren Sie grundsätzlich, bzw. in dieser Erhebung, Ihre Flächen (Geschossfläche bzw. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche oder Nutzfläche) bei den jeweiligen Verfügungsarten (Eigentum, Leasing, Miete)? Bitte kreuzen Sie jeweils ein Kästchen pro Verfügungsart an.

	Eigentum	Leasing	Miete
Geschossfläche	X	<input type="checkbox"/>	X
Nettogeschossfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzfläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen in m² (absolute Zahlen) aufgeteilt nach Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
betriebsnotwendige Flächen Schweiz	2'400	0	8'754
betriebsnotwendige Flächen International	(100 %)	0	0

4. Bitte geben Sie die betriebsnotwendigen Flächen aufgeteilt in der Schweiz, nach Funktion und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen.

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Produktion	0	0	4'068
Forschung und Entwicklung	0	0	70
Büro, Verwaltung, Admin.	1'700	0	3'378
Lager und Logistik	350	0	879
Technische Infrastruktur	350	0	359
Weitere	0	0	0

5. Bitte geben sie die Halteform, aufgeteilt nach Standorten und Verfügungsart (Eigentum, Leasing, Miete) an, die Angabe kann auch in % erfolgen?

	Eigentum in m ²	Leasing in m ²	Miete in m ²
Hauptsitz, Stammareal	2'400	0	8'754
Niederlassung Schweiz	0	0	0
Niederlassung International	(100 %)	0	0

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Corporate Real Estate Management bei Schweizer Life Science Unternehmen - Branchenspezifische Strategien zur Immobilienbereitstellung“ 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.

Basel, den 17.08.2015

Kenzo Krüger-Heyden