

## Expo Real Messeausgabe

# Lösungen aus einer Hand – Corporate Real Estate in einem Industriekonzern

Am Wittelsbacher Platz in München entsteht derzeit die neue Siemens-Zentrale. An so zentrale Lagen nutzt das Unternehmen selten Immobilien, stattdessen werden B- und C-Lagen bevorzugt. Deren Auswahl richtet sich immer nach den spezifischen Anforderungen der künftig dort untergebrachten Konzerneinheiten. Dabei gilt der Grundsatz: Flächeneffizienz statt Wertsteigerungsrendite. Längst ist anerkannt, dass neben Arbeit, Kapital, Technologie und Information die Immobilien eine wichtige Unternehmensressource und für den wirtschaftlichen Erfolg von Bedeutung sind, wie der Autor weiß. Daher hat Siemens die Verantwortung für seine Konzernimmobilien in einer eigenen Managementeinheit mit weltweiter Verantwortung gebündelt. (Red.)

Der Immobilienbestand des Siemens-Konzerns umfasst rund 17 Millionen Quadratmeter, dies entspricht etwa der anderthalbfachen Fläche von Berlin-Mitte. Rund 60 Prozent dieser Immobilien, die sich auf über 100 Länder und mehr als 3 000 Standorte verteilen, befinden sich derzeit im Eigentum des Konzerns. Nimmt man die angemieteten Flächen mit hinzu, so belaufen sich die in der unternehmerischen Verantwortung von Siemens Real Estate (SRE) verantworteten Real Estate Assets auf rund 7,5 Milliarden Euro (Buchwert).

### Herausforderung Flächenoptimierung

Zu den großen Herausforderungen im Corporate Real Estate Management zählt es, den Flächenverbrauch und die Nutzung der Objekte zu optimieren und den Konzernbedürfnissen flexibel anzupassen. Unverzichtbar ist dafür ein aktives Portfolio-Management, welches die regionalen Gegebenheiten berücksichtigen muss. Darüber hinaus wird das

Immobilienvermögen über ein Portfolio Risk Management gesteuert, das die Faktoren Markt, Standort und Unternehmen abbildet und bewertet. Sehr schnell kann über dieses System auf Veränderungen reagiert werden. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Rückführung des in Büroimmobilien gebundenen Kapitals und einem verstärkten Investment in Produktionsbetriebe, um das Wachstum des Konzerns zu unterstützen.

Portfolio Management, Portfolio Risk Management und Verwertungen sind wertvolle Hilfsmittel für die Steuerung unseres Immobilienbestandes. Um Flächennutzung und -verbrauch optimieren zu können, ist zunächst jedoch eine Positionsbestimmung erforderlich: Wie viel Raum benötigt ein Mitarbeiter in Deutschland, in Asien oder den USA, in der Fertigung, in der Forschung, im Büro? Und was bedeutet das für den Flächenbedarf von Siemens? Diese Fragen sind zu stellen und Antworten darauf zu finden.

Eine effiziente Methode dafür ist Benchmarking: Über Vergleiche werden zunächst diejenigen Unternehmen identifiziert, die besonders erfolgreich am Markt agieren und damit als Maßstab für die Optimierung der eigenen Flächen dienen können. Parallel dazu muss der tatsächliche Flächenverbrauch festgestellt und im Falle eines Überhangs durch Maßnahmen wie Flächenkonsolidierungen, Abmietungen und Verwertungen korrigiert werden. Auf diese Weise ist es Siemens Real Estate (SRE) gelungen, weltweit den Flächenverbrauch pro Mitarbeiter auf 14 Quadratmeter zu reduzieren. Dieses Ergebnis konnte nur erzielt werden, weil SRE die Verantwortung für die gesam-

ten Immobilien innehat und damit alle Schritte „aus einem Guss“ planbar waren.

### Arbeitskonzept „Siemens Office – New Way of Working“

Darüber hinaus wurde unter der Federführung von SRE konzernweit ein neues Arbeitskonzept eingeführt, das eine hohe Flächeneffizienz ermöglicht. Es basiert auf der Tatsache, dass Arbeit künftig immer unabhängiger von Ort und Zeit sein wird. Diesem Trend stellt sich der Siemens-Konzern, indem er seine Strukturen auf eine mobile Arbeitsweise ausrichtet: Es gibt keine fest zugeteilten Arbeitsplätze mehr. Entscheidend ist stattdessen, welches Projektziel die Mitarbeiter verfolgen und welches Umfeld sie dafür benötigen. Das Ergebnis sind offene Bürolandschaften, die den Austausch unter den Mitarbeitern fördern und in denen die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, die für sie passende Arbeitsumgebung auszuwählen und zu nutzen. Mit der Einführung dieses zukunftsweisenden Arbeitskonzepts wird der Konzern dabei unterstützt, attraktiv für die besten Mitarbeiter von heute und die besten Talente von morgen zu sein.

Flexibilität spielt jedoch nicht nur bei der Gestaltung des persönlichen Arbeitsumfeldes eine Rolle. Sie stellt eine grundsätzliche Anforderung an die Büroimmobilien von Siemens dar: Büroimmobilien müssen nicht nur für den aktuellen Nutzungszweck alle Voraussetzungen erfüllen, sondern auch Veränderungspotenzial besitzen, um zukünftige Entwicklungen abbilden zu können. Die Liegenschaften müssen zudem die Möglichkeit „zum Atmen“ haben, um die Fläche je nach Erfordernis erweitern oder auch reduzieren zu können – ganz so, wie es dem Bedarf des Nutzers Siemens entspricht. Flexibilität ist im Übrigen auch bei der Anmietung eine wichtige Voraussetzung – so wird darauf geachtet, dass die Mietverträge für extern angemietete Flächen eine Option auf Verlängerung und – für den Fall eines zurückgehenden Bedarfs – ein Sonderkündigungsrecht beinhalten.

#### Der Autor

#### Dr. Zsolt Sluitner

CEO, Siemens Real Estate,  
Siemens AG, München



Die Lage der jeweiligen Büroimmobilie richtet sich nach der Nutzung und den betrieblichen Erfordernissen der nutzenden Einheit. In der Regel lässt sich Siemens in qualifizierten B- manchmal auch C-Lagen nieder, eine 1A-Lage ist eher die Ausnahme und an besondere Anforderungen geknüpft. Generell sollte eine eindeutige Adressbildung möglich sein. Auch was das äußere Erscheinungsbild angeht, sind die Anforderungen an die Immobilien des Konzerns klar definiert: Wir wollen keine Prunkpaläste, sondern Objekte, die das Selbstverständnis von Siemens widerspiegeln: Transparenz, Offenheit, Innovationskraft, technologische Führerschaft.

Bei Produktionsstätten kommt es vor allem darauf an, dass sie den Anforderungen der Produkte entsprechen, die dort entstehen. Die Anforderungen definiert die jeweilige Siemens-Einheit: Wie groß soll das Grundstück etwa sein, was für eine Form soll es haben, was soll darauf gebaut werden, welche technische Infrastruktur ist erforderlich, wie soll die Verkehrsanbindung sein, was gibt es Besonderes zu beachten, gibt es bevorzugte Standorte?

Die Standorte werden danach ausgewählt, ob diese Anforderungen erfüllt sind und für die Herstellungs-, Lagerungs- und Lieferungsprozesse die besten Bedingungen herrschen. Je nach Art der Produkte müssen dabei viele verschiedene Komponenten Berücksichtigung finden, insbesondere wenn es um sehr große und sperrige Güter geht, wie etwa Gasturbinen, Windkraftanlagen, Transformatoren oder Züge, die allesamt zum Portfolio von Siemens gehören. SRE übernimmt bei der Standortsuche die Rolle des internen, beratenden Dienstleisters, der die Bedürfnisse der Siemens-Einheiten mit den immobilien-spezifischen Gegebenheiten in Einklang bringt.

## Nachhaltigkeit – im Neubau und im Bestand

Unabhängig davon, ob es sich um eine Büroimmobilie oder eine Produktionsstätte handelt, rückt das Unternehmen ökologische Aspekte in den Vordergrund. Sämtliche Büroneubauten erfüllen LEED-Kriterien (Leadership in Energy and Environmental Design) und entsprechen

damit international anerkannten Standards für umweltfreundliches, ressourcenschonendes und nachhaltiges Bauen. Bei ausgewählten Bestandsimmobilien wird mit Hilfe eines Energieeffizienzprogramms der Ressourceneinsatz optimiert und gleichzeitig die Energieeffizienz der Gebäude erhöht. Die bislang durchgeführten Projekte haben zu einer nachhaltigen Reduktion der Kohlendioxidemissionen (CO<sub>2</sub>) von rund 15 000 Tonnen pro Jahr beigetragen.

Ein Beispiel für die Anforderungen des Konzerns an seine Immobilien ist der Neubau der Siemens-Konzernzentrale, derzeit sicher das prominenteste Neubauvorha-



Gewinnerentwurf für die neue Siemens-Konzernzentrale

ben von Siemens Real Estate. Schon aufgrund seiner innerstädtischen Lage stellt dieser eine besondere Herausforderung dar. Am historisch geprägten Wittelsbacher Platz in München entsteht ein visionäres, innovatives und nachhaltiges Gebäude, das den Konzern ins nächste Jahrhundert begleiten wird. Die Anforderungen an die neue Siemens-Zentrale sind vielfältig: Es wird ein grünes Aushängeschild für Siemens und die Stadt München darstellen und ein modernes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter bieten. Darüber hinaus wird der derzeit geschlossene Standort für die Öffentlichkeit geöffnet.

Bei der Bereitstellung von Flächen für den Konzern steht Siemens Real Estate immer wieder vor der Frage: mieten, selbst bauen oder kaufen? Die Entscheidung hierüber ist komplex: Es gilt, die Kundenbedürfnisse sowie zyklische Geschäftsentwicklungen mit dem Immobili-

enlebenszyklus in Einklang zu bringen und zudem das Gesamtportfolio im Auge zu behalten. Daher steht an erster Stelle immer die Analyse, ob der Bedarf aus dem Bestand gedeckt werden kann und was das wirtschaftlich bedeuten würde: für die Siemens-Einheit, die den Bedarf angemeldet hat, für SRE, für den Gesamtkonzern.

## Mieten, bauen oder kaufen?

Kann der Bedarf nicht aus dem Bestand gedeckt werden oder sprechen Gründe gegen eine Bestandsimmobilie, so wird bei Büroimmobilien die Anmietung favorisiert. Der Erwerb von Büroimmobilien ist sehr stark vom Standort abhängig und bildet eher die Ausnahme. In diesen Fällen ist eine Anmietung nach dem Investorenmodell in Betracht zu ziehen: SRE lässt die Immobilie entsprechend den Kundenwünschen von einem Investor errichten und mietet diese langfristig zurück. Diese Variante ist auch bei Produktionsimmobilien möglich, oft baut Siemens aber selbst mit eigenem Investment. So wurden in den vergangenen acht Jahren rund 2,5 Milliarden Euro in den Bau von Immobilien investiert, gegenfinanziert durch den Verkauf von Bestandsimmobilien mit einem Volumen von rund drei Milliarden Euro im gleichen Zeitraum.

Für alle Vorhaben wird ein Corporate Business Case erstellt, in dem die infrage kommenden Lösungsalternativen und die Auswirkungen auf die geschäftsführende Einheit wie auf den Gesamtkonzern untersucht und bewertet werden. Die Immobilienlösung wird auf dieser Grundlage gefunden, wobei die Belange des Konzerns Vorrang haben. Wichtig dabei ist: Nicht die Renditemaximierung steht im Vordergrund, sondern ein effizientes und an den Strategien der operativen Bereiche orientiertes Portfolio.

Dazu arbeitet SRE eng mit den geschäftsführenden Einheiten im Konzern zusammen und versteht sich als vertrauensvoller Partner sowie professioneller Dienstleister für die Siemens-Einheiten, der das Immobiliengeschäft in Einklang bringt mit dem operativen Geschäft von Siemens.