



Prof. Dr.-Ing. Lars Bernhard Schöne

„Potenziale erkennen,
Immobilienwerte steigern.“

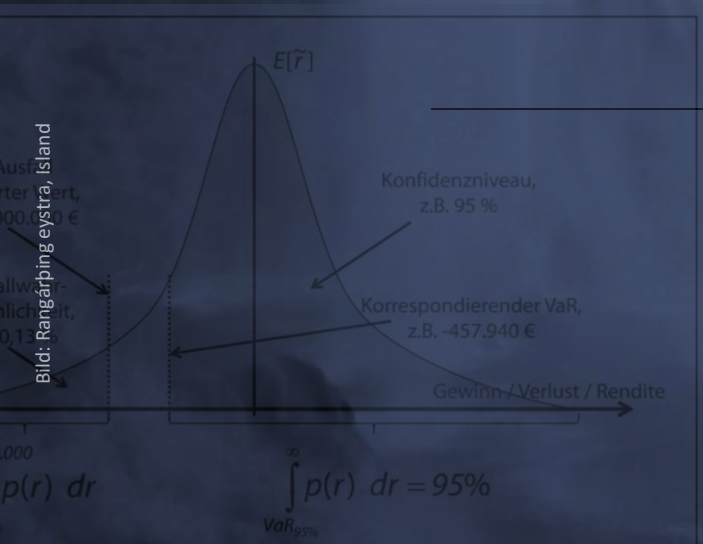
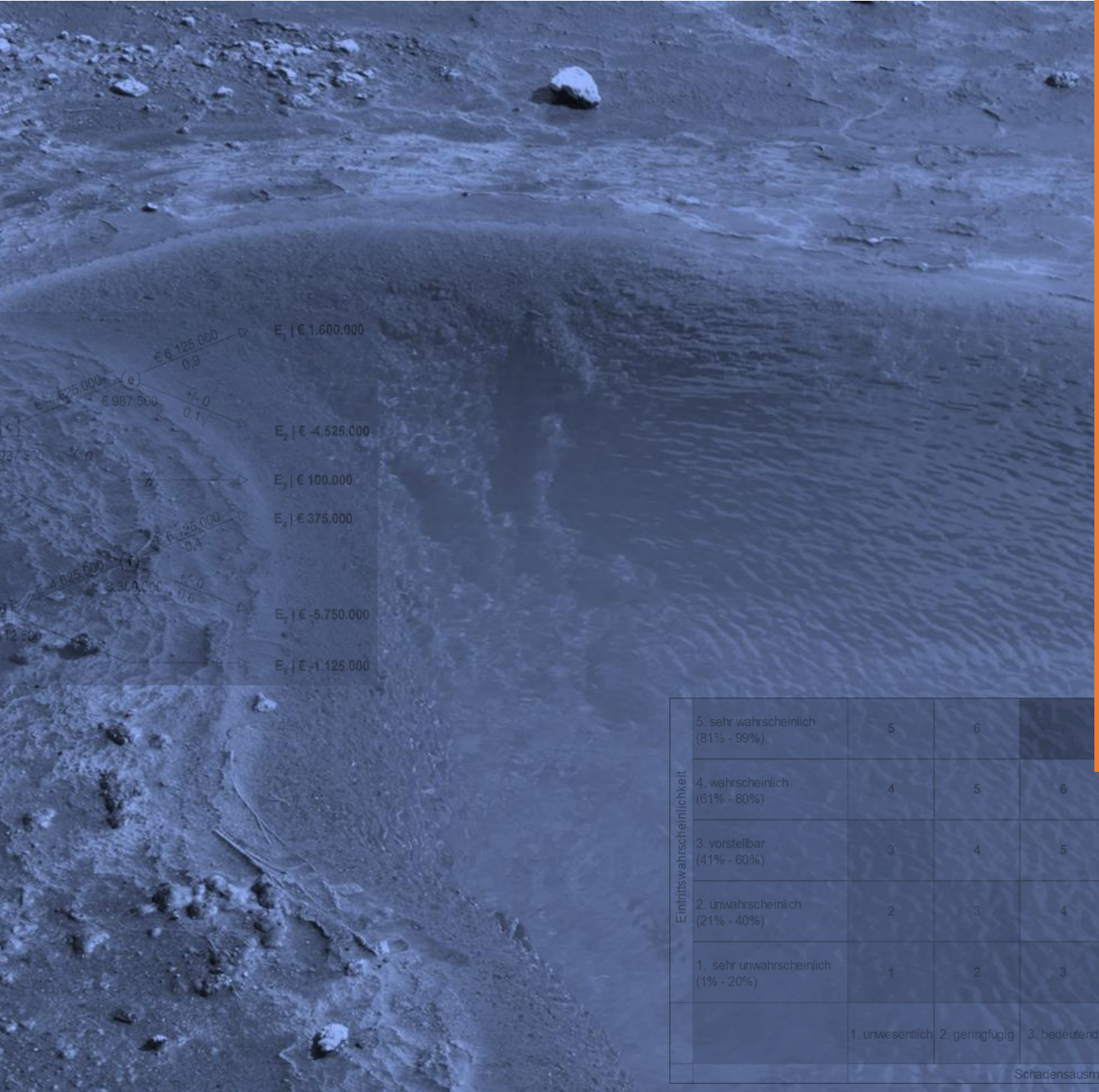


Bild: Rangárþing eystra, Island



Inhalt

3	Transparenz
5	Erfahrung
8	Schwerpunkte
9	Nachfrager
12-15	Beispiele
16	Kontakt

Bild: Axarvegur, Island

„Transparenz erzeugt Klarheit und
Klarheit erzeugt Sicherheit.
Besonders bei schlechter Sicht.“



Bild: Axarvegur, Island

Erfolgreiche Entscheider der **Finanz-, Bau- und Immobilienwirtschaft** wissen, dass Vertrauen und Zuversicht die fundamentale Voraussetzung für das Funktionieren der Prozesse und die Qualität der Ergebnisse sind und somit auch die Grundlage jeden Erfolgs bilden.

Die nachfolgend genannten persönlichen **Stärken und Interessen** fließen nutzenstiftend in die gutachterliche Tätigkeit ein:

- **Transparente, unabhängige, markt- und wettbewerbsneutrale Stellungnahme.**
- Über **15 Jahre Führungserfahrung** in der Privatwirtschaft mit den Schwerpunkten Entwicklung, Transaktion, Asset-, Property- und Facility Management in Unternehmen der Finanz-, Bau- und Immobilienwirtschaft.
- Tiefgreifende **Erfahrung in Lehre und Forschung** in Fachgebieten der Immobilienwirtschaft, insbesondere für Riskmanagement und -controlling sowie Asset-, Property- und Facility Management.
- Langjährige **Praxis- und Projekterfahrung** in der Reorganisation von mittleren sowie großen Immobilienbestandshaltern mit den Nutzungsschwerpunkten Büro, Handel und Produktion.
- Zulassung für die **Geschäftsleitertätigkeit einer Kapitalverwaltungsgesellschaft** gemäß § 25c KAGB durch die BaFin.
- Weitreichende **Akquisitionserfahrung** in der Privatwirtschaft, auch in der Gewinnung von Personal.
- **Belastbares Netzwerk** zu Entscheidern der Finanz- und Immobilienwirtschaft sowie Bauindustrie, immobilienbezogenen Dienstleistern und Corporates.



Prof. Dr.-Ing. Lars Bernhard Schöne



wurde am 01. Mai 2016 zum Professor für Immobilien-Betriebswirtschaft an die Fakultät Wirtschaft und Recht der Technischen Hochschule Aschaffenburg berufen.

Seit April 2017 ist Prof. Schöne auch Co-Leiter des Forschungsinstitutes **IIWM Institut für Immobilienwirtschaft und -management** der TH Aschaffenburg.

"Immobilienwirtschaftliche Forschung lebt von immobilienwirtschaftlicher Praxis."



Prof. Schöne, geb. 1971 in Celle; studierte nach seiner Ausbildung zum Schreiner das Bauingenieurwesen an der Bergischen Universität Wuppertal. Nach dem Diplom und aufbauend dem 1. Staatsexamen für die Sekundarstufe II, promovierte er extern bei Univ.-Prof. Dr.-Ing. Claus Jürgen Diederichs am Lehr- und Forschungsgebiet Bauwirtschaft.

Vor seinem Wechsel in die Wissenschaft zeichnete er als Geschäftsführer einer Kapitalverwaltungsgesellschaft für ein Investitionsvolumen von € 3,5 Mrd. bzw. Transaktionen von über € 700 Mio. verantwortlich. Darüber hinaus war er über zehn Jahre Lehrbeauftragter für das Fachgebiet Portfolio- und Asset Management der Technischen Universität München.

Prof. Schöne war in leitenden Funktionen bei namhaften Unternehmen wie KPMG, Real I.S. AG, der STRABAG PFS (vormals Deutsche Telekom Immobilien) und der LHI Gruppe tätig.

Er ist in Ausschüssen und Gremien engagiert. Auf der 6. internationalen Fachmesse für Gewerbeimmobilien Expo-Real in München, wurde er für das Forschungsprojekt ’Immobilien-Benchmarking für die Sparkassen-Finanzgruppe’, mit dem Anerkennungspreis der Immobilien-Fachpresse geehrt.

Prof. Schöne ist Co-Autor des BDI-Manifestes für Wachstum und Beschäftigung Deutschland 2020 sowie einer Vielzahl qualifizierter Fachbeiträge. Im Springer-Verlag ist er in 6. bzw. 3. Auflage Herausgeber der beiden Standardwerke Real Estate und Facility Management sowie Immobilien-Benchmarking.



„Viele Dinge liegen unter der Oberfläche,
dann eben ins kalte Wasser und tief eintauchen.“

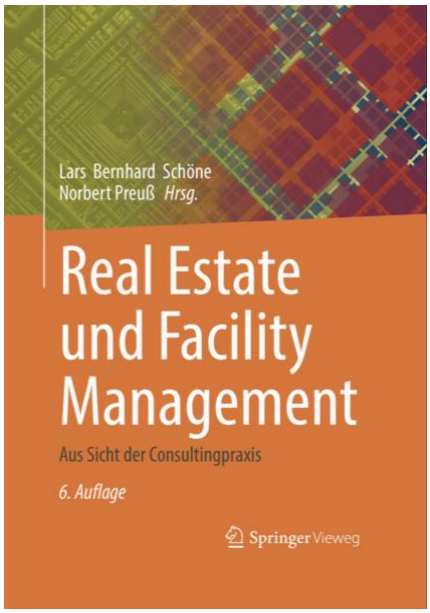
Bild: Eyjafjörður , Island



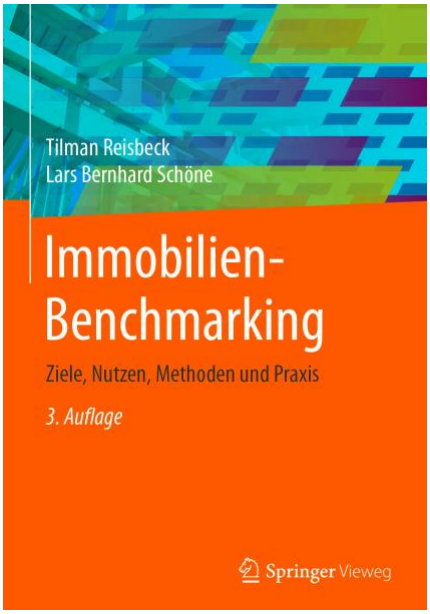
„Führungskompetenz in der Bau- und Immobilienwirtschaft erfordert die Fähigkeit weit vorauszuschauen.“

Das Fachgebiet **Immobilien-Betriebswirtschaft** mit dem Schwerpunkt des **Real Estate Asset Management** trägt der Tatsache Rechnung, dass die verschiedenen wirtschaftlichen Tätigkeiten rund um Planung, Erstellung und insbesondere in der langen Phase der Nutzung einer Immobilie interdisziplinär verflochten sind und immer komplexer werden. Im Kontext Consulting sind folglich zwei Standardwerke entstanden:

Real Estate und Facility Management
Aus Sicht der Consultingpraxis
Prof. Dr.-Ing. Lars Bernhard Schöne
Prof. Dr.-Ing. Norbert Preuß
1.200 Seiten, 6. Auflage 2027
Springer-Verlag
ISBN 978-3-662-74737-7



Immobilien-Benchmarking
Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis
Dr.-Ing. Tilman Reisbeck
Prof. Dr.-Ing. Lars Bernhard Schöne
448 Seiten, 3. Auflage 2017
Springer-Verlag
ISBN 978-354-088-996-0



Aus Vorgesprächen lassen sich im Ansatz schnell erste **Aufgabenschwerpunkte** sowie mögliche **Untersuchungsgegenstände** für eine gutachterliche Stellungnahme antizipieren. Wesentlich ist, dass oftmals eine Vielzahl der Aufgaben intern selbst erbracht werden können (z.B. Ableitung der Zielsetzung des Projektes). Folglich kann bei jeder Aufgabenstellung sowohl punktuell, als auch vollständig im Rahmen einer gutachterlichen Tätigkeit unterstützt werden.

Zielsetzung

i. Erfassen der aktuellen Unternehmenssituation und -strategie (Expansion, Konsolidierung, Des-/Investition, Anpassung)
ii. Ableiten der Aufgabenstellung im Rahmen der Immobilien- bzw. Bewirtschaftungsstrategie
iii. Festlegen der Ziele und Analyseschwerpunkte zur Übertragung auf eine Professionalisierung bzw. Lösungsfindung

Organisation

i. Visualisierung der derzeitigen IST-Organisation
ii. Ableitung der aktuellen Herausforderungen auf Basis der Zielsetzung
iii. Modellierung einer interdisziplinären Soll-Organisation

Prozesse

i. Identifikation der Schlüsselprozesse in der (internen und ggf. externen) Leistungserbringung
ii. Schnittstellenanalyse, insb. zwischen kaufmännischem sowie technischem Kompetenzcenter und Stabsfunktionen wie Recht, Steuern oder Compliance
iii. Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten zur Neu- oder Umorganisation unter Berücksichtigung der unternehmenseigenen Zielsetzung

---

„Aus der Erfahrung lassen sich viele neue Wege finden und auf aktuelle Herausforderungen übertragen.“

Entscheidungen

i. Analyse der Entscheidungswege und -kompetenzen sowie des Berichtswesens
ii. Darlegung der Entscheidungshoheiten, z.B. Budgetverantwortungen und ihrer Informationsgrundlage
iii. Ableiten klarer marktkonformer Entscheidungs- und Berichtsstrukturen

Personal

i. Einzel- oder Teamanalyse zur Identifikation von quantitativen und qualitativen Stellenbesetzungen, aber auch Informations- und Kommunikationsflüssen
ii. Definition der Kompetenzen (fachlich/methodisch)
iii. Ableitung von Rollen im Unternehmen und seiner Stellenprofile

Bild: Axarvegur, Island

Die gutachterliche Tätigkeit bezieht sich insbesondere auf folgende **Nutzungsarten**:

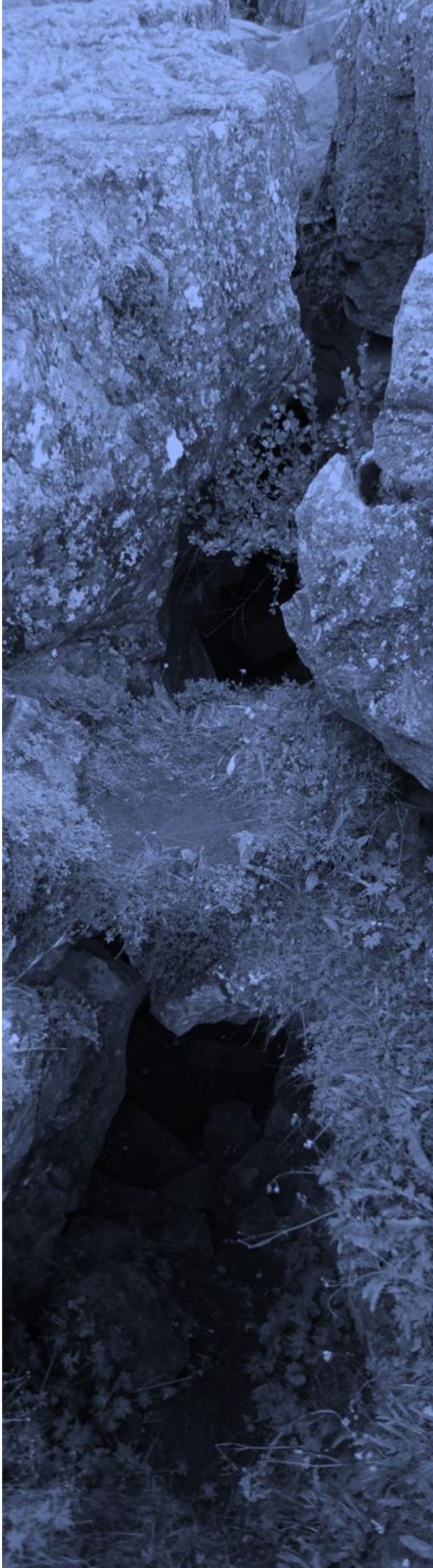
- Büroimmobilien
- Einzelhandelsimmobilien
- Wohnimmobilien
- Logistikimmobilien
- Hotels, Freizeitparks, Konferenzzentren
- Flughäfen und andere.

„So unterschiedlich die Assets in ihrer Nutzung auch sind, inhaltlich verbindet sie vieles.“

Der Bedarf an Analysen sowie Lösungen ist in Sachen Immobilien sicherlich sehr unterschiedlich. Alle **Immobilienbestandshalter** verfolgen jedoch ähnliche Ziele, ihr Portfolio im Sinne eines nachhaltigen Wachstums bzw. einer optimalen Werterhaltung zu managen.

Nachfrager für gutachterliche Tätigkeiten sind:

- Institutionelle Investoren
- Offene und geschlossene Immobilienfonds
- Private-Equity-Häuser
- Private Investoren (Family Offices, Stiftungen)
- Unternehmen der Wohnungswirtschaft
- Börsennotierte Gesellschaften
- Öffentliche Hand
- Unternehmen der Finanz- und Versicherungswirtschaft
- Kapitalverwaltungsgesellschaften
- Verwahrstellen
- Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen
- Projektentwicklungsgesellschaften
- Unternehmen der Bauindustrie
- Immobiliennutzer und -mieter
- Immobilienwirtschaftliche Dienstleister.



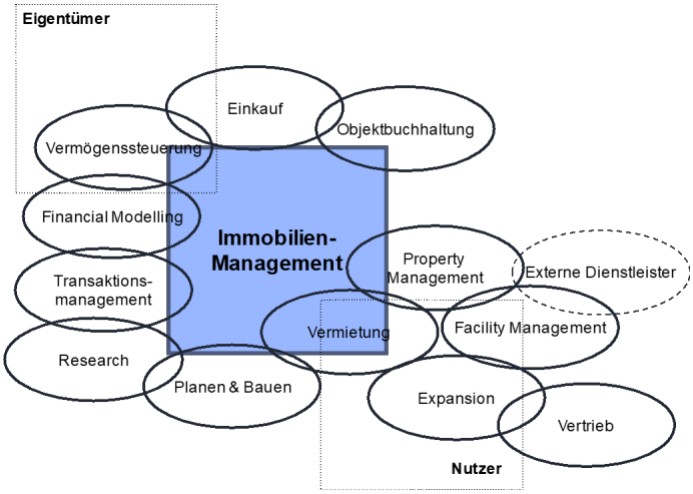
Forschung in der Immobilienwirtschaft kann nahezu ausschließlich in der Verbindung zur Praxis stattfinden. Insofern sind **Forschungsprojekte** oder auch **Bachelor- und Masterthesen** vornehmlich in Verbindung mit Unternehmen oder zumindest Aufgabenstellungen aus privaten und öffentlichen Unternehmen der Bau-, Finanzdienstleistungs- und Immobilienwirtschaft durchzuführen.

„Wissenschaft und Immobilienwirtschaft verbindet eine sinn- und nutzenstiftende Symbiose."

Besonders spannend sind Ansätze zum Übertragen von vorhandenen Lösungen auf die Immobilienwirtschaft. Die nachfolgend aufgeführten **Beispiele für gutachterliche Tätigkeiten**, haben sich im Wesentlichen aus den aktuellen Fragestellungen von Unternehmen ergeben:

- **Prozessanalysen** und Darlegung von prozessualen Verbesserungen bzw. Lösungen in den interdisziplinären Schnittstellen des Immobilienmanagements, auch zu den Fachgebieten Entwicklung, Recht, Steuern oder Finanzen.
- **Organisationsanalysen** und Ableitung von aktuellen Managementmodellen, besonders im Kontext der notwendigen Veränderungen aus Marktgegebenheiten, z.B. in den Schnittstellen der Wertschöpfungskette (z.B. Transaktion, Entwicklung oder Asset-, Property- und Facility Management).
- **Performance-Messungen** und Ableitung von Optimierungspotenzialen bei großen Immobilienbestandshaltern (z.B. Benchmarking, Scoring oder Balanced Scorecard).
- **Analysen des Berichtswesens**, besonders in der Schnittstelle zwischen Strategischem Immobilien-Controlling und taktisch-operativen Dienstleistungen (z.B. Quartalsreporting, Wirtschaftspläne).
- **Bedarfsanalysen** im Immobilienmanagement-Markt für (auch interne) Dienstleister als Auftragnehmer sowie Immobilienbestandshalter als Auftraggeber (z.B. Wettbewerbsanalysen).
- **Entwicklung von Quantitäts- und Qualitätsmessmethoden** in der Schnittstelle von Geschäftsbesorgungsverträgen, auch unter besonderer Berücksichtigung der Vereinbarung von Key Performance-Indikatoren und Service-Level-Agreements bei In- oder Outsourcing-Projekten (z.B. Bonus-/Malus-Systeme in Verträgen).

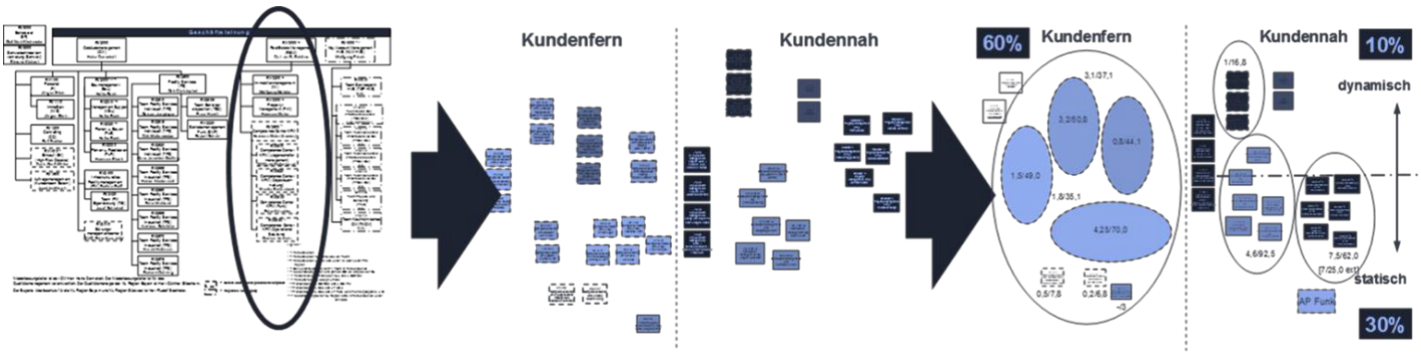
Bild: Axarvegur, Island

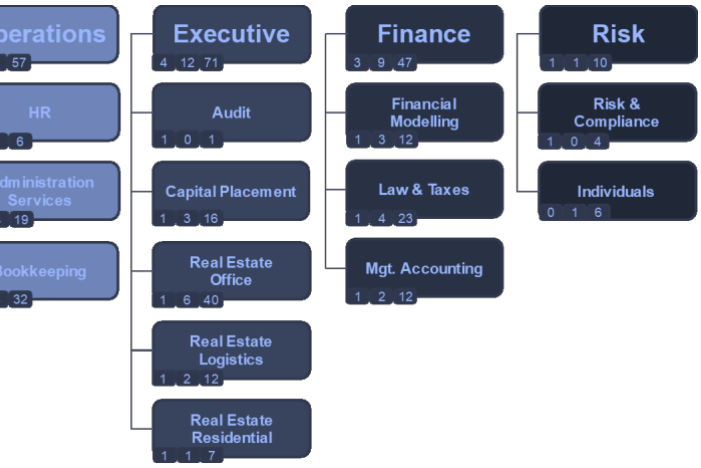


Reorganisieren einer Property-Company

Primäre Projektziele

- Personenunabhängige, objektive Betrachtung
- Formal rechtlich unabhängige Analyse
- Neuausrichtung marktüblicher Organisationsstrukturen
- Identifikation inhaltlich ähnlicher Aufgaben und Redundanzen
- Synergien durch Zusammenführen von mind. drei Kompetenzzentren nutzen
- Zuordnen versprengter Einheiten in den Gesamtverbund (z.B. Ausland)
- Umsetzen allgemeingültiger Führungsspannen
  (direct reports 1:3:4)
- Umsetzen allgemeingültiger Teamspannen (mind. 3 und max. 10 FTE).





Sekundäre Ziele

- Neuausrichten der Organisation erzeugt Spannung und Aufmerksamkeit bei Mitarbeitern
- Fehler, Versäumnisse werden neutral aufgedeckt und reibungsarm beseitigt
- Mitarbeiter stellen sich neuen Aufgaben und einem neuen fachlichen Wettbewerb.

„Manche Hindernisse verschwinden von selbst,
für andere gilt es Lösungen zu entwickeln.“



Bild: Rangárþing eystra, Süd, Island

Steuerung der Liquiditätsrisiken über Limite

Zahlungsrisiken

Flüssige Mittel (Kassenbestand/Bankguthaben/Schecks):	*174.577,33 EUR*
Kurzfristige Verbindlichkeiten (Verb. aus Lieferungen und Leistungen):	*100.954,87 EUR*
Liquiditätsgrad I / cash ratio (min. > 0,2):	**1,73**
Flüssige Mittel + kurzfristige Forderungen:	*188.955,79 EUR*
Kurzfristige Verbindlichkeiten (Verb. aus Lieferungen und Leistungen):	*100.954,87 EUR*
Liquiditätsgrad II / quick ratio (min. > 1,0):	**1,87**

Leverage-Risiken, ggf. Covenantsrisiken

Summe der Verbindlichkeiten:	***9.118.173,44 EUR***
Summe der Sachwerte:	*14.964.669,60 EUR*
Summe der weiteren Vermögensgegenstände:	*225.014,92 EUR*
Zwischensumme:	**15.189.684,52 EUR**
Loan To Value ^{KAGB} (min. ≤ 0,70):	**0,60**
Mieteinnahmen:	*63.450,03 EUR*
Zins- und Tilgungsrate:	*41.940,00 EUR*
Debt Service Cover Ratio (min. ≥ 1,20):	**1,51**

Entwickeln eines KAGB-konformen Risikoreportings

Primäre Projektziele

- Neuordnung der Organisation in Risikomanagement und Portfolioverwaltung
- Dokumentation der regelmäßigen und systematischen Erfassung aller wesentlichen Risiken
- Festlegung der Geschäftsprozesse und Unternehmensbereiche, in denen (strategische/operative) Risiken auftreten können
- Identifikation aktueller Risiken aus allen betrieblichen Prozessen und Funktionsbereichen
- Empfehlungen zur Durchführung von Szenario-/Sensitivitätsanalysen bei exponierten Risiken.

KVG - Risikomanagement Risikokategorien	Vermögensgegenstand III (Hamburg 123) Einzelrisiken Berichtsquartal	Vermögensgegenstand III (Hamburg 123) Einzelrisiken Vorquartal
A. Marktrisiken	A1. Inflationsrisiken	A1. Inflationsrisiken
	A2. Zinsänderungsrisiken	A2. Zinsänderungsrisiken
	A3. Währungsrisiken	A3. Währungsrisiken
	A4. Mietmarktrisiken	A4. Mietmarktrisiken
	A5. Strommarktrisiken	A5. Strommarktrisiken
	A6. Verwertungsrisiken	A6. Verwertungsrisiken
	A6a. Absatzrisiken	A6a. Absatzrisiken
	A6b. Bewertungs-/Wertentwicklungsrisiken	A6b. Bewertungs-/Wertentwicklungsrisiken
B. Adressenausfallrisiken	B1. Kreditrisiken	B1. Kreditrisiken
	B2. Emmitentenrisiken	B2. Emmitentenrisiken
	B3. Mieterausfallrisiken	B3. Mieterausfallrisiken
	B3a. Mietzahlungsausfallrisiken	B3a. Mietzahlungsausfallrisiken
	B3b. Anschlussvermietungsrisiken	B3b. Anschlussvermietungsrisiken
	B4. Dienstleisterausfallrisiken	B4. Dienstleisterausfallrisiken
	B5. Kontrahentenrisiken (Derivate)	B5. Kontrahentenrisiken (Derivate)
C. Liquiditätsrisiken	C1. Refinanzierungsrisiken	C1. Refinanzierungsrisiken
	C2. Liquidierungsrisiken	C2. Liquidierungsrisiken
	C3. Zahlungsunfähigkeitsrisiken	C3. Zahlungsunfähigkeitsrisiken
	C3a. Zahlungsrisiken	C3a. Zahlungsrisiken
	C3b. Finanzierungsrisiken EK-Dritte	C3b. Finanzierungsrisiken EK-Dritte
	C3c. Entnahme-/Ausschüttungsrisiken	C3c. Entnahme-/Ausschüttungsrisiken
D. Operationelle Risiken	D1. Betriebsrisiken	D1. Betriebsrisiken
	D1a. Instandhaltungsrisiken	
	D1b. Kalkulationsrisiken	
	D2. Managementrisiken	
	D3. Rechtsstreitigkeitsrisiken	
E. Fremdfinanzierungsrisiken	E1. Leverage-Risiken	
	E2. Covenantsrisiken	E2. Covenantsrisiken
F. Sonstige Risiken	F1. Politische Risiken	F1. Politische Risiken
	F2. Katastrophenrisiken	F2. Katastrophenrisiken

grün	Kein relevantes Risiko
gelb	Mögliches relevantes Risiko
rot	Relevantes Risiko
weiß	Nicht vorhanden

Sekundäre Ziele

- Synchronisieren der Interessenlagen zwischen Portfolio- und Asset Management durch gemeinsames Reporting
- Ableiten und Monitoren des Maßnahmenplans bei real identifizierten Risiken
- Aufbereiten und Überprüfen der Risiken in ausgewählten Schlüssel-Fonds.

C. Liquiditätsrisiken

Financials

Investition (IST)

Kaufpreis:	14.300.000 €	93,25%
Erwerbsnebenkosten:	850.287 €	5,54%
Transaktionskosten:	75.500 €	0,49%
Sonstiges:	109.778 €	0,72%
Gesamt:	15.335.565 €	100,00%

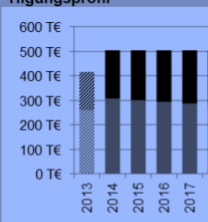
Finanzierung (IST)

Eigenkapital:	6.0
Fremdkapital:	9.3
Gesamt:	15.3

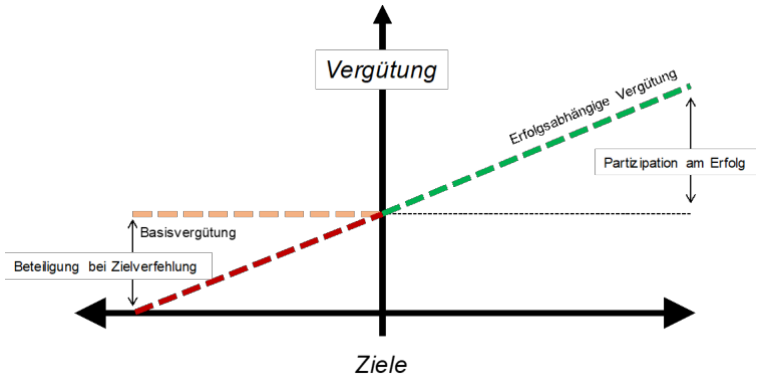
Finanzierungskonditionen Bank

Kreditinstitut:	Deutsche Superbank AG
Laufzeit Darlehen:	10 Jahre (bis 27.02.2023)
Zinssatz:	3,40% p.a.
Zinsbindung:	10 Jahre (bis 27.02.2023)
Upfront Fee:	15.000 €
Darlehensbetrag:	9.320.000 €
monatl. Annuität:	41.940 €
Auszahlungsdatum:	31.03.2013
Restschuld am Ende der Zinsbindung:	7.125.388 €

Tilgungsprofil



Integrieren leistungsgerechter Vergütungsstrukturen



Primäre Projektziele

- Neutrale Analyse der Dienstleistungsbeziehungen
- Identifizieren und Priorisieren von Reibungspunkten im laufenden Geschäftsjahr
- Entwickeln und Aufbauen einer Struktur zur Dienstleistungssteuerung
- Begleiten der unternehmenseigenen Entwicklung eines Vergütungsmodells unter Berücksichtigung einer Bonus-/Maluskomponente
- Analysieren von Potenzialen im Konsoliderungsprozess der Dienstleisterstrukuren.

mponente	Inhalt	Bandbreite
isvergütung		
der titionssumme	• Standardleistung gemäß definiertem Geschäfts-besorgungsvertrag	0,1 bis 0,8 %
der Mieterträge -flows)		1 bis 9 % (ggf. Mindestvergütung)
		Abhängig von der Komplexität (Anzahl MV, Mieterbonität, Objektzustand, Objektlage, Vermietungs-/Leerstand)
+		
olgsabhängige gütung swahl)	• Vermietung	x Monatsmieten inkl. Maklergebühren
	• Betriebskosten	in % der Ersparnis (gain share)
	• An- und Verkauf	0,5 bis 3,0 % der Investitionssumme
	• Wertentwicklung	x% der Wertsteigerung
	• Vermietungsstand	Bonus-/Malus, wenn Leerstand < x %
	• Mietausfallquote	Bonus-/Malus, wenn Ausfall < x %
	• Mieterzufriedenheit	Bonus-/Malus-System über Service-Level-Agreements

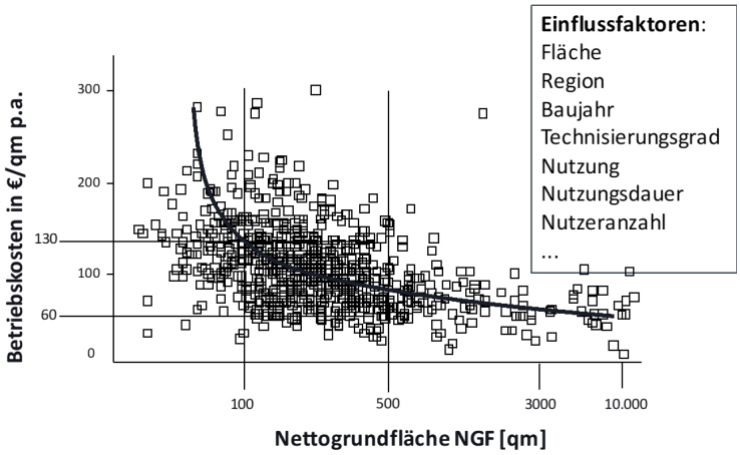
Sekundäre Ziele

- Moderieren des Lösungsprozesses zu identifizierten Problemstellungen zwischen Auftraggeber und Dienstleister
- Unterstützen des Krisenmanagements zur Vermeidung eines Dienstleisterwechsels
- Moderieren der Nachtragsgestaltung zur Implementierung des neuen Steuerungs- und Vergütungsmodells.

Interne Vergütungssätze für Standardleistungen - Regelvergütung / Standard-Fee / laufende Ver

Leistungsgruppen Standardleistungen			Cluster 1	Cluster 2
		Vermietbare Fläche in qm	> 10.000	< 10.000
		Anzahl Mieter	1 bis 3	
		Komplexität (Ausland, VIP-Mieter)		
I.		Kaufmännische Verwaltung	0,808%	1,927%
	1.	Vermietung	0,016%	0,120%
	2.	Objekt- und Vertragsmanagement	0,193%	0,621%
	3.	Objektrechnungswesen und -buchhaltung	0,491%	1,014%
	4.	Berichtswesen	0,081%	0,130%
	5.	Objekt- und Budgetplanung	0,027%	0,042%
II.		Unterstützung Ankauf und Verkauf	0,060%	0,080%
	1.	Unterstützung Ankauf	0,027%	0,034%
	2.	Unterstützung Verkauf	0,032%	0,046%
III.		Technische Verwaltung	0,432%	0,913%
	1.	Bauen im Bestand (EMH Massnahmen)	0,113%	0,336%
	2.	Betriebsmanagement	0,183%	0,394%
	3.	Schadens- und Sicherheitsmanagement	0,038%	0,057%
	4.	Gebäudedokumentation / Bestandsunterlagen / CAD-Planverwaltung	0,083%	0,102%
	5.	Ver- und Entsorgungverträge	0,016%	0,024%
IV.		Summe	1,300%	2,920%

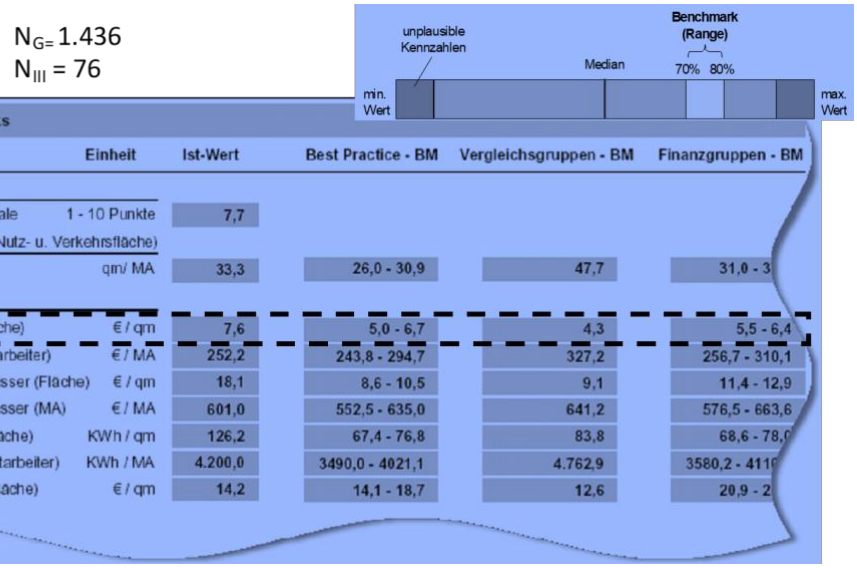
* Cluster 1, 2, 3 und 4: Vergütung in % der vertraglichen Netto-Sollmiete
** Cluster 0: Vergütung in Euro pro m² Mietfläche und Jahr



Entwickeln eines Kennwertsystems (Benchmarking)

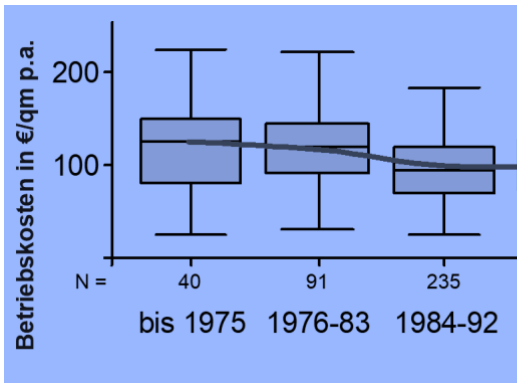
Primäre Projektziele

- Analysieren und Clustern des heterogenen Immobilienportfolios
- Identifizieren von Chancen und Risiken, insbesondere bei der Wertänderungsrendite
- Heben von Potenzialen in den Betriebskosten der eigenen Filialen mittels Benchmarking
- Erarbeiten einer mittelfristigen, d.h. fünfjährigen Immobilienstrategie
- Ableiten der neuen Bereitstellungsstrategie im Sinne der An-/Abmietung sowie des Verkaufs
- Überführen der identifizierten ‚Question marks' in ein Dispositionsportfolio.



Sekundäre Ziele

- Begleiten des Konsolidierungsprozesses im Kerngeschäft aus immobilienwirtschaftlicher Perspektive
- Ausrichten der Immobilienorganisation an die neuen mittelfristigen Ziele und Maßnahmen
- Aufbauen einer Organisations- und Prozessdokumentation im Rahmen der Neuausrichtung
- Nutzen des Änderungsprozesses zur weiteren Qualifizierung der Mitarbeiter.





Prof. Dr.-Ing. Lars Bernhard Schöne
Wendelbergstr. 2a
63739 Aschaffenburg
Mobil: +49 (0) 1525 / 47 170 32
E-Mail: kontakt@professor-schoene.de
Web: www.professor-schoene.de

Bild: Jökulsárlón, Hornafjörður, Island