

Interview mit Gerald Pfretzschner

Seit Mitte September ist Gerald Pfretzschner nun Geschäftsführer der iwb. Zusammen mit Oliver Helms und Prof. Dr. Norbert Raschper leitet er die operativen Geschäfte der iwb und ist für die Bereiche Organisationsberatung und IT verantwortlich. In diesem Interview geben wir Herrn Pfretzschner die Gelegenheit, sich Ihnen vorzustellen. Außerdem interessiert uns seine Sicht auf die Herausforderungen der Branche und wie die iwb auch in Zukunft die Wohnungs- und Immobilienunternehmen mit branchenorientierten Ideen und Lösungen unterstützen wird.

Redaktion: Können Sie uns zum Einstieg ein wenig über Ihren beruflichen Werdegang erzählen? Wie kamen Sie zur Wohnungswirtschaft?

Gerald Pfretzschner: Sehr gerne, dazu muss ich aber etwas ausholen. Ich bin Diplom-Wirtschaftsingenieur und begann meine wohnungswirtschaftliche Karriere bereits Mitte der 90er Jahre - während des Studiums. Die Nachfolgegesellschaften der Neuen Heimat Bayern führten gerade das GES-System ein. Als Assistent der beiden EDV-Leiter lernte ich nicht nur die wohnungswirtschaftlichen Prozesse im Detail kennen, sondern auch die damals „moderne“ Datenverarbeitung mit PC's, Netzwerken, Datenbanken und ERP-Systemen.

Dass dieser Wandel grundlegende Veränderungen in den Strukturen und Prozessen mit sich bringen würde, war früh erkennbar und veranlasste mich damals, mich intensiv mit den Themen der Unternehmensorganisation zu beschäftigen. „Business Process Reengineering“ war eines der Schlagworte dieser Zeit, darüber schrieb ich auch meine Diplomarbeit. Seit damals ist die Kombination aus fundiertem wohnungswirtschaftlichem Wissen, Kenntnissen über Datenverarbeitungssysteme sowie mein Wissen über effektive und effiziente Strukturen und Prozesse die Grundlage meiner beruflichen Tätigkeit.

Redaktion: Wie ging es dann nach dem Studium weiter?

Ich arbeitete zunächst mehrere Jahre als selbständiger, freiberuflicher Berater und begleitete neben der WSB Bayern, für die ich nach gelungener GES-Einführung in einem großen Organisationsprojekt tätig war, auch andere Wohnungsunternehmen und -genossenschaften. Themen waren damals schon die elektronische Archivierung, die Gestaltung von Schnittstellen, die Nutzung des Internets und verschiedene andere, wie die Vorbereitung auf den Jahrtausendwechsel und die Euro-Umstellung. Das war eine sehr spannende Zeit.

Mitte 2003 wechselte ich dann in die VdW Bayern Gruppe. In der neu gegründeten Bavaria Consult GmbH sollten sämtliche Beratungsdienstleistungen des bayerischen Verbandes gebündelt und weiterentwickelt werden. Als Mitarbeiter der ersten Stunde war ich dort zuständig für den Aufbau der Beratungsangebote in den Bereichen Organisation, IT und Portfoliomanagement. Daneben war ich maßgeblich an der Entwicklung und Einführung von Einheitspreisverfahren und Verkehrssicherungskonzepten beteiligt.

Redaktion: Das klingt ja schon sehr nach iwb. Haben sich Ihre Wege auch vor Ihrem Wechsel zur iwb schon gekreuzt?

In der Tat kenne ich Norbert Raschper seit über 25 Jahren und wir sind uns auf Tagungen, Veranstaltungen und Seminaren immer wieder begegnet. Die Branche ist ja doch eine große Familie. Ich möchte es mal so ausdrücken: Wir waren über die lange Zeit immer befreundete Konkurrenten. Ich habe sehr genau



beobachtet, welche Themenschwerpunkte die iwb gesetzt hat und welche Beratungsleistungen angeboten wurden. Und ich denke, Norbert Raschper und Oliver Helms haben das auch getan (*schmunzelt*). Trotzdem haben wir auch gemeinsame PraxisForen veranstaltet und versucht, gute Lösungen für unsere jeweiligen Zielgruppen anzubieten. Als Verbandstochter hatten wir natürlich primär die Mitgliedsunternehmen in Bayern und auch die in Baden-Württemberg im Blick. Manchen Auftrag hat dann die iwb an Land gezogen und andere die VdW Bayern Treuhand, das ist doch ganz normal.

Redaktion: Sie waren also Konkurrenten?

Ja, auch. Aber eben nur dort, wo die gleichen Beratungsthemen angeboten wurden. Ich habe dann bei der VdW Bayern Treuhand zunächst als Prokurist und ab 2018 als Geschäftsführer die Gesamtverantwortung für den Geschäftsbereich Consulting übernommen. Da waren die technisch orientierten Beratungsleistungen nur ein Teilbereich. Zusammen mit meinem stetig wachsenden Team konnten wir das Beratungsangebot der strategischen und operativen Organisationsentwicklung ausbauen und um Themen der Digitalisierung und der Personalentwicklung ergänzen. Datenschutz war auch ein zentrales Thema. Darüber hinaus wurden für zunehmend komplexer werdende betriebswirtschaftliche Fragestellungen, wie z. B. Unternehmensplanung und Controlling, branchenspezifische Business-Intelligence-Lösungen entwickelt und vermarktet.

Redaktion: Wo sehen Sie die großen Herausforderungen der Branche in den kommenden Jahren?

Nun, mal abgesehen von der derzeitigen gesamtpolitischen Lage in Europa, von der wir alle noch nicht wissen was da noch auf uns zukommt, steht in meiner Wahrnehmung der Klimaschutz ganz oben auf der Liste. Wie kann es den wohnungswirtschaftlichen Unternehmen gelingen, die Immobilienbestände bis spätestens 2045 CO₂-neutral zu betreiben? Damit meine ich nicht nur die technischen Herausforderungen, die ja unter den jetzigen Rahmenbedingungen schon komplex genug sind. Ich spreche damit vor allem auch die wirtschaftlichen Auswirkungen der erforderlichen Investitionen an. Denn wenn gleichzeitig die Mieten einigermaßen verträglich bleiben sollen, dann muss man schon sehr genau wissen, welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen die jeweiligen Maßnahmen langfristig auf die Kapitalstruktur und den Erfolg des Unternehmens haben werden.

Die zweite große Herausforderung ist aus meiner Sicht das Thema Digitalisierung. Nicht um der Digitalisierung willen; alles was ohne besser funktioniert, sollten wir auch in Zukunft analog machen. Und ich meine damit auch nicht die elektronische Archivierung oder die Neugestaltung der eigenen Internetseiten. Die Digitalisierung kann uns dabei helfen, Entscheidungen schneller und präziser zu treffen. Dazu müssen die erforderlichen Informationen, technische wie betriebswirtschaftliche, schnell und damit digital verfügbar sein. Und sie müssen nach Bedarf miteinander verknüpft werden können. Die zentrale Herausforderung der Branche in Sachen Digitalisierung wird also sein, dass endlich definierte und standardisierte Schnittstellen für und von allen Marktteilnehmern der Wohnungswirtschaft zur Verfügung stehen.

Die dritte ist der Fachkräftemangel. Wir wissen längst, dass die Branche in den vergangenen Jahrzehnten zu wenig ausgebildet hat, um die nun aus vielerlei Gründen freiwerdenden Stellen wieder adäquat nachbesetzen zu können. Wir konkurrieren in der Wohnungswirtschaft ja nicht nur untereinander um die besten Fach- und Führungskräfte. Kaufleute der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, Bautechniker, Fachwirte, Ingenieure sind auch in anderen Branchen gefragt. Weil sie eine fundierte betriebswirtschaftliche und/oder technische Ausbildung haben und weil sie Praxiserfahrungen im Umgang mit Menschen haben und damit vielfältig einsetzbar sind. Wenn wir die Guten behalten und neue Gute hinzugewinnen wollen, müssen wir aktiv auf uns aufmerksam machen und selbst weiter ausbilden. Gleichzeitig müssen die Unternehmen aber auch attraktiv sein für diese Menschen. Das heißt, die Rahmenbedingungen des Arbeitens müssen an die Erwartungen der gesuchten Fachkräfte angepasst werden. New Work ist das Schlagwort und wird für viele Unternehmen eine echte Herausforderung werden. Digitalisierung kann auch hierbei unterstützen, vorausgesetzt es entsteht kein „Wildwuchs“ der Systeme.

Und damit sind wir bei der aus meiner Sicht letzten großen Herausforderung: Wie bekommen wir das alles organisiert? Eines ist offensichtlich, die hierarchisch statischen Organisationsysteme und -strukturen der vergangenen Jahrzehnte, verabschieden sich gerade. Mehr Selbstorganisation eines jeden Einzelnen, aber auch in Teams, jeder übernimmt einen Teil der Verantwortung, kurze Entscheidungswege, kundenorientiertes Arbeiten, flexibles Arbeiten im Büro aber auch anderswo. Wie passt das mit Organigrammen, Dienstanweisungen, Stellenbeschreibungen, Arbeitszeitregeln und sonstigem Regelwerk zusammen? Und wie verträgt sich das mit festgeschriebenen Prozessen? Die ehrliche Antwort ist: gar nicht! Ähnlich wie vor 25 Jahren bei der Einführung von modernen IT-Systemen, machen die heutigen Herausforderungen auch wieder eine Veränderung und Anpassung der Unternehmensorganisation erforderlich. Anders werden wir diese nicht bewältigen können. Die Frage ist also nicht, ob wir diese Veränderungen vornehmen, sondern vielmehr in welchem Umfang, mit welcher Geschwindigkeit, mit welcher Motivation und mit welchen Methoden. Und natürlich, wie wir möglichst viele Kolleginnen und Kollegen bei diesen Veränderungsprozessen mitnehmen können. Hierfür die richtigen Entscheidungen zu treffen, ist dabei die eigentliche Herausforderung.

Redaktion: Was reizt Sie an der Aufgabe als Geschäftsführer bei der iwb?

Mal ganz grundsätzlich liegt für mich schon ein großer Reiz darin, zukünftig überhaupt für dieses Unternehmen arbeiten zu dürfen. Die iwb ist ein inhabergeführtes, sehr gesundes Unternehmen mit kurzen Entscheidungswegen und hat sich in den vielen Jahren des Bestehens eine exzellente Reputation in der Branche aufgebaut. Sie gehört heute mit seinen knapp 50 Mitarbeitenden meiner Meinung nach zu den Top-Beratungshäusern und Dienstleistern in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Das Leistungsangebot hinsichtlich Beratung, aber auch was die Softwarelösung IGIS^{six} angeht, treffen mehr denn je den Zahn der Zeit. Dahinter steht ein hoch motiviertes Team von Spezialistinnen und Spezialisten, das wirklich weiß, was es tut. Tolle Voraussetzungen also, aber gleichzeitig auch eine große Aufgabe. Auf der einen Seite wollen wir das Erreichte natürlich absichern, die Qualität hochhalten und dafür sorgen, dass Aufträge termin- und kundengerecht erfüllt werden. Auf der anderen Seite darf die iwb auch nicht stehen bleiben was das Leistungsangebot und die Weiterentwicklung der Softwarelösungen angeht. Wir müssen uns als Beratungshaus immer an den Kundenbedürfnissen und -erwartungen orientieren. Wenn sich also die Herausforderungen unserer Kunden verändern, müssen wir genau diese Themen frühzeitig erkennen und die notwendige Expertise aufbauen. Nur so bleiben wir als Berater und Unterstützer gefragt und können unseren Kunden auch zukünftig tatkräftig zur Seite stehen. Daran nun mitzuwirken und diesen Wandel gemeinsam mit unseren Kunden und den Kolleginnen und Kollegen aktiv zu gestalten und in meiner Rolle als Geschäftsführer zu organisieren und umzusetzen, ist für mich der große Reiz dieser Aufgabe.

Redaktion: Was bedeutet das für das Leistungsangebot der iwb?

Um hierzu konkrete Aussagen treffen zu können, ist es vielleicht noch ein bisschen früh. Ich bin ja erst seit ein paar Wochen im Unternehmen und möchte solche wichtigen Entscheidungen zuerst einmal intern vorbereitet und abgestimmt wissen, bevor sie nach außen kommuniziert werden. Aber natürlich werden wir unser Beratungsangebot und auch die Softwarelösungen weiterentwickeln. Wie gesagt, werden wir uns dabei immer an Kundenbedürfnissen und -erwartungen orientieren. Was ich aber schon jetzt sagen kann ist, dass wir uns im Bereich der Organisationsberatung stärker positionieren werden. Die Unterstützung und Beratung bei der Anpassung und Veränderung von organisatorischen Strukturen und Prozessen wird dabei ein wesentliches Thema sein. Das Thema Digitalisierung ebenfalls, denn gerade in der Prozessgestaltung können digitale Werkzeuge ein wirksamer Hebel für mehr Effizienz sein. Wir wollen uns aber auch noch stärker mit betriebswirtschaftlichen Themen befassen und darüber nachdenken, wie wir unsere technischen Informationssysteme auch in diese Richtung weiterentwickeln können. Dazu werde ich natürlich mein Wissen und meine Erfahrungen zu diesen Themen und deren Zusammenhänge einbringen, aber einiges müssen und wollen wir gemeinsam mit unseren Kunden auch ganz neu denken.

Redaktion: Was dürfen unsere Kunden und Partner in Zukunft von Ihnen persönlich erwarten?

Ich bin seit 25 Jahren Dienstleister für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft und interpretiere diesen Begriff sehr wörtlich. Mein Bestreben ist immer, dass wir mit dem was wir für unsere Kunden tun, einen spürbaren Mehrwert für sie erzeugen. Da dieser Mehrwert unterschiedlicher Natur sein kann, z. B. Effizienz, Sicherheit, Information, Kosten, Umsatz etc. ist es wichtig, dass wir zuhören können und verstehen, welchen Mehrwert unser Kunde erwartet. Daraus leitet sich dann der Inhalt, der Umfang, die Dauer und die Methodik eines Beratungsprojektes ab. Darüber hinaus sind mir Ehrlichkeit, Vertraulichkeit und Verbindlichkeit wichtig, damit eine langfristige Zusammenarbeit mit unseren Kunden entstehen bzw. fortgeführt werden kann. Ich werde auf jeden Fall immer ein offenes Ohr für Kunden und Partner haben, egal um welches Thema es geht. Ob wir dann im konkreten Fall helfen, unterstützen oder beraten können, muss man eben sehen.

Redaktion: Verraten Sie uns zum Abschluss noch ein paar private Dinge von sich?

Oje! (*lacht*), aber warum nicht? Ich lebe zusammen mit meiner Frau am Stadtrand von München, das bleibt auch so. Unser Sohn ist schon erwachsen und vor ein paar Jahren ausgezogen. Dass ich jetzt im Wochenwechsel mal von Braunschweig und mal von München aus arbeite wird sich einspielen, denn ich war ja auch früher schon immer viel unterwegs. Wir sind gerne in der Natur, in den Bergen oder am Meer in Italien. Der neue Standort in Braunschweig ist jetzt eine gute Möglichkeit, auch den Norden Deutschlands besser kennenzulernen. Darauf freuen wir uns schon. Seit ein paar Monaten versuche ich der italienischen Sprache mächtig zu werden, aber „non è così semplice“. Meine große Leidenschaft ist die Musik und ich gehe gerne auf Konzerte. Von Beethoven bis Iron Maiden ist da alles dabei, Hauptsache live. Vielleicht kommt das daher, dass meine Vorfahren Anfang des 18. Jahrhunderts Geigenbauer und später bedeutende Großhändler waren, die Musikinstrumente in die ganze Welt verkauft haben. Diese Familiengeschichte finde ich sehr spannend und schreibe sie gerade auf. So, das muss reichen (*lacht wieder*), zurück an die Arbeit.

Gerald Pfretzschner
Geschäftsführer
iwb Immobilienwirtschaftliche Beratung GmbH
Tel: 0531 23808-18
E-Mail: g.pfretzschner@iwb-e.de

Das Interview führte Beate Korte, iwb Immobilienwirtschaftliche Beratung GmbH, Leiterin Marketing, mit Gerald Pfretzschner.