

Medieninformation  
Essen/Schwerin/Wiesbaden, 3. November 2016

## **Nachhaltige Strategie: Wohnungsbaugesellschaft Schwerin (WGS) setzt auf effektives Projektmanagement**

**Interview mit Geschäftsführer Thomas Köchig (50) über**

- **Strukturwandel in Mecklenburg-Vorpommern und Schwerin**
- **Umgang mit Leerständen und dem gestiegenen Anspruch der Menschen nach mehr Lebensqualität**
- **Erfolgreiche Sanierungsmaßnahmen für Plattenbau-Siedlungen**
- **Nachhaltiges Projektmanagement mit professionellem Coach**
- **Kreative Lösungen für langfristige Bewirtschaftung von Wohneinheiten**
- **Hohe Zinsbelastungen als Erbe aus der DDR-Zeit**

Die WGS wurde 1992 von der Stadt Schwerin gegründet, die alleiniger Gesellschafter ist. Das Unternehmen bewirtschaftet gut 11.400 Wohneinheiten mit einer Gesamt-Wohnfläche von ca. 608.000 qm. In der Gesellschaft arbeiten 102 MitarbeiterInnen, davon 10 Auszubildende. Die Wohnungsbaugesellschaft weist eine Bilanzsumme von 340 Mio. Euro aus und erwirtschaftet einen Umsatz von ca. 50 Mio. Euro.

Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist das Vermietungsgeschäft von Wohnungen. Um konkurrenzfähig zu bleiben und den Bürgern Wohnen mit einer ausreichenden Lebensqualität anbieten zu können, sind umfassende Sanierungen der Gebäude notwendig. Das erklärte Ziel: Ausreichend kostengünstigen Wohnraum für die Bevölkerung in Schwerin anbieten! Mit sozialem Engagement, gezieltem Qualitätsmanagement und Sponsoring sowie als wichtiger Arbeitgeber übernimmt WGS Verantwortung in der Region für die bürgerliche Gesellschaft. Seit Anfang 2014 wird die WGS von Thomas Köchig als Geschäftsführer geleitet. Ein großes Problem der WGS besteht in Liegenschaften/Wohnungen, die vor mehr als 30 Jahren zu DDR-Zeiten als sogenannte „Plattenbau-Siedlungen“ errichtet wurden. Einerseits herrscht hier akuter Sanierungsbedarf, der die Finanzmittelausstattung übersteigt. Andererseits sind hohe Leerstände von bis zu 18 Prozent aufgrund der sich verändernden Soziodemographie festzustellen. Dies wiederum führt zu Überlegungen, ganze Straßenzüge mit überproportionalen Leerständen abzureißen und die Investitionen zu konzentrieren.

### **Als erfolgreicher Manager restrukturieren Sie die Wohnungsbaugesellschaft in Schwerin. Was macht die Aufgabe so reizvoll?**

*Ich will das mal als plastisches Bild aus dem Norden zeichnen: Das Unternehmen war gestrandet, lag aufgespießt auf einem Riff. Größere Schäden konnten behoben werden – es galt die Lecks abzudichten. Wir haben dann noch Ballast abgeworfen bevor wir die Segel reparierten und in die Takelage gingen. Es wurde wieder Kurs gesetzt für die Fahrt in den Heimathafen. Konkret: Wir mussten die Zahlungsfähigkeit sicherstellen und genau überlegen, ob die Firma eine realistische Chance im Markt hat. Das hieß: Können wir mehr Umsatz machen, gleichzeitig die Instandhaltung optimiert einsetzen und Verlustbringer eliminieren, ohne dass es an die Substanz geht?*

### **Worin liegt die Besonderheit bei Ihrer Aufgabe für die WGS?**

*Schnelligkeit ist wichtig, gepaart mit richtigen Entscheidungen und professioneller Umsetzung. Und das in einem kommunalen und höchst politischen Umfeld.*

### **Wie definiert sich volks- und betriebswirtschaftlich das Problem und wo sehen Sie die Chance?**

*Zur Volkswirtschaft: Faktisch wurden nach der Wende alte Wohnblocks übernommen, die noch mit Altschulden behaftet waren und immer noch sind. Daneben mussten wir mit Stadtflucht kämpfen: Die Menschen zogen aus Schwerin in Richtung Arbeitsplätze nach Westen. Zurück blieb eine ältere Wohnbevölkerung! Betriebswirtschaftlich haben wir das Problem, dass unsere Wohnungen nicht auf 70 Prozent der durchschnittlichen Zwei-Personen-Haushalte passen. Wenn neue Bürger nach Schwerin kommen, z.B. Rückkehrer, dann ist eine entsprechende Qualitätserwartung Standard. Diese müssen wir bedienen. Zudem haben wir mit die hohen Leerständen zu bekämpfen – für uns sind das Kosten, denn diese Leerstände müssen bewirtschaftet werden... Kosten für Versicherungen, Feuerwehr, Gebühren, etc.*

*Glück haben wir mit der positiven Zinsentwicklung, wir zahlen für Zinsen ein Drittel weniger als früher.*

### **Sie haben einen internen Change-Prozess eingeleitet und hierfür externe Unterstützung für einen Workshop zum Thema Projektmanagement engagiert. Warum?**

*Wir haben uns für die Unternehmensberatung Kepner-Tregoe entschieden. Bereits vor 20 Jahren habe ich mit deren Methodik sehr gute Erfahrungen gemacht. Das Unternehmen und die Methode stehen für kreatives Arbeiten im Team. Gleichberechtigung bei Ideen und Diskussion. Auf der Basis eines erfolgreich erprobten inhaltlichen Gerüsts. Themen, insbesondere Projektmanagement-Aufgaben mit unterschiedlichen Menschen und Kompetenzen zu bearbeiten, unabhängig von Abteilungshierarchien, habe ich als sehr zielführend erachtet. Vor allem wenn die Themen aus dem Tagesgeschäft unserer Teilnehmer kommen und das Ergebnis offen ist.*

### **Was war das konkrete Thema und die Aufgabe des Workshops?**

*Es gab kein konkretes Dachthema – es gab eine Summe an Projekten. Aufgabe war es, in interdisziplinären Vierergruppen je ein Thema bzw. ein Projekt zu bearbeiten. Diese Themen waren höchst unterschiedlich!*

*Beispiele: Wie halte ich mit einem finanziellen Fixum eine Wohnung instand? Oder: Wie erhalte ich eine 360-Grad-Ansicht von einer Wohnung, die wir dann ins Internet stellen kann? Wie lassen sich alle fünfstöckigen Plattenbauten in einer Siedlung mit Balkonen ausstatten? Können die Grundrisse der bestehenden Wohnungen an heutige Bedürfnisse angepasst werden?*

### **Aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben war der Workshop sehr komplex. Warum waren die bisherigen Lösungsansätze im Unternehmen verbesserbar?**

*Weil es für zwei der vier Themen und Projekte noch keine Lösungsansätze gab. Möglicherweise wurde im Vorfeld zu linear gedacht und gearbeitet. Das hat dann im Workshop hervorragend geklappt. Konzentration auf die Schärfung des Projektkerns,*

*Fokussierung auf die Zielstellung des Projektes. Letztlich auch weil der Ansatz integrativ und interdisziplinär war. Integriert war der Rechnungsprüfer gleichermaßen wie der Bauingenieur.*

**Was war Ihre Erwartungshaltung - hinsichtlich Methodik und Trainer?**

*Das bezog sich auf die Erinnerung von vor 20 Jahren – aussagekräftige Fallbeispiele, klarer Theorieteil, der Trainer lässt die Teilnehmer praktische Aufgaben bearbeiten und gibt detailliertes Feedback für die individuelle Lernschleife... Und dann soll ein erfolgreicher Transfer bei den Teilnehmern für die eigenen Aufgaben und Projekte erfolgen.*

**Wie hat sich ihr Management-Team von der Workshop-Struktur und von der Methodik des Trainings motivieren und inspirieren lassen?**

*Ich denke sehr positiv, so meine direkten Feedbacks. Der Workshop hat gezündet, besonders hinsichtlich der jetzt neuen Projektmethodik, die fleißig Anwendung findet.*

**In welche Phasen untergliederte sich der Workshop?**

*Zunächst haben sich die Teilnehmer ohne vorige Instruktion daran versucht, ein in einer Fallstudie grob umrissenes Projekt zu starten. Dies führte bei jedermann sehr schnell zu der Einsicht Projekte sorgfältig definieren und planen zu müssen.*

*Wie das geht wurde dann an den ersten beiden Tagen systematisch erläutert, an Fallstudien geübt und auf die echten Projekte angewendet.*

*Am dritten Tag ging es dann zunächst um die persönlichen Qualifikationen des Projektmanagers - Aspekte Projekt-Kommunikation oder Stakeholder-Management. Auf besonderen Wunsch der Teilnehmer wurde ein Kapitel zum Kennzahlen-basierten Controlling von Projekten eingeschoben, bevor die Implementierungsphase bis zum Projektabschluss behandelt und die Fallstudie mit der Live-Simulation eine Projekt-Implementierung abgeschlossen wurde.*

**Welche Ergebnisse erzielte der Workshop?**

*Wie ich gehört habe, wurden für die vier Projekte in den jeweiligen Gruppen klare Ziele definiert und Wege erarbeitet um diese Ziele zu erreichen. Dabei wurden die individuellen Gedanken entsprechend eingearbeitet.*

*In Kleingruppen wurde für alle bearbeiteten Projekte ein detaillierter Projektstrukturplan, Ressourcenschätzungen, ein klarer Zeitplan und eine Risikoanalyse erstellt.*

**Wie werden aus den Ergebnissen des Workshops einzelne Konzepte und Projekte?**

*Mit den Ergebnissen aus dem Workshop sind wir bereits mitten drin in den Projekten. Es gilt jetzt mit allen Teilnehmern weiter am Ball zu bleiben und die einzelnen Projekte unter der Best-Practice-Expertise erfolgreich umzusetzen.*

**Wie zufrieden waren Sie mit der geleisteten Arbeit Ihres Management-Teams und des Trainers?**

*Die Teilnehmer waren sehr zufrieden und meine hohe Erwartungshaltung wurde sogar noch übertroffen.*

## **Passt die Kepner-Tregoe-Methodik in die Immobilienwirtschaft mit all ihren Tücken, Komplexitäten und Herausforderungen?**

*Sicherlich – wir sind ein hoch ausgeprägtes Projektgeschäft. Und da ist eine professionelle Projektsteuerung unabdingbar. Alle unsere Projekte sind gekennzeichnet von den Aspekten der Finanzierbarkeit, der Vermietung gegenüber den Kunden und der Einbindung in kommunalpolitische Strukturen. Die Projekte der Branche sind nicht nur technisch zu führen – sie haben eine komplexe Struktur, die man einerseits kreativ und ergebnisoffen, andererseits auf der Basis einer erfolgreich erprobten Methodik, nämlich der von Kepner-Tregoe, angehen und umsetzen sollte.*

## **Stehen Sie für eine Empfehlung zur Verfügung?**

*Ja. Selbstverständlich.*

### Die Aufgabenstellung für „den Coach“ Kepner-Tregoe:

Workshop für mittleres Management – Anleitung zum Projektmanagement-Prozess um die eigenen Projekte erfolgreich managen zu können. Die Summe der unterschiedlichen kleinen und großen Projekte von 16 Personen ist ein gutes Stück Zukunftsstrategie der WGS.

### Die Methode – das Alleinstellungsmerkmal:

Das von Kepner-Tregoe entwickelte Projektmanagement führt die sozialen und technischen Kompetenzen zusammen, die eine wichtige Voraussetzung für ein effektives Projektmanagement bilden. Über den praktischen, schrittweisen Prozessansatz ist das erfolgreiche Management von Projekten gewährleistet, unabhängig von deren Größe und Komplexität. Die umfassende Methodik zur Stärkung der Projektmanagement-Kompetenz besteht aus vier unterschiedlichen Phasen:

- Vorbereitung: Sorgfältige Strukturierung des Programms durch die Erarbeitung klarer, sichtbarer Ziele und Sicherung der Unterstützung des Top-Managements.
- Umsetzung: Auswahl und Schulung interner Berater und Trainer, Anpassung des Workshops an die Ziele des Kunden sowie Planung und Ausführung des Trainings
- Anwendung: Angemessene Anpassung der Unternehmensabläufe sowie Messung der Ergebnisse und unterstützende Beratung
- Unterstützung: Bereitstellung von Beratungs-/Trainingsleistungen für den Kunden, um die Erreichung der Ziele und Ergebnisse zu sichern

Konkret: Kepner-Tregoe setzt einen Spiegel auf den Status der bisherigen Projektmanagement-Kompetenz anhand einer Fallstudie. Darauf aufbauend lehrt der Coach in 13 einfachen Prozessschritten die Kepner Tregoe-Methode an drei Tagen. Während dieser drei Tage wird das eigene Projekt des Seminarteilnehmers mit der Unterstützung des Trainers definiert und geplant.

WGS-Geschäftsführer Thomas Köchig ist gelernter Banker aus Kiel und kam über Aufgaben bei der Treuhand und WGZ-Bank in die Immobilienbranche. Seine Stationen als Vorstand und Geschäftsführer: Neue Lübecker – Norddeutsche Baugesellschaft eG, WHG Wohnungsbau- und Hausverwaltungs-GmbH, Eberswalde, seit 2014 Geschäftsführer der WGS Wohnungsgesellschaft Schwerin mbH.

**Medienkontakt:**

Tilmann Meuser  
c/o CP/CONSULT Consulting Services GmbH  
Tel: 0201/89069915  
E-Mail: [meuser@cp-cs.de](mailto:meuser@cp-cs.de)

PS: Als Service bieten wir Ihnen nutzungsrechtsfreies Bildmaterial zum veröffentlichen an.  
Bildnachweis WGS.

1. Thomas Köchig, Geschäftsführer der Wohnungsbaugesellschaft Schwerin
2. Mehr Lebensqualität durch Modernisierung – Balkons für die Mieter in der Clara-Zetkin-Strasse in Schwerin
3. Vor und während der Sanierung – Hochhaus im Plattenbaustil

Über eine Veröffentlichung und die Zusendung des entsprechenden Belegs würden wir uns sehr freuen.