

# Wie Großprojekte nicht scheitern

BWHT-Mitgliederversammlung: Experte analysiert den „Wutbürger“

Ob protestierende NIMBYs, intransparente Planung oder unverständliches Fach-Kauderwelsch: Die Liste der Gründe, weshalb ein großes Infrastrukturprojekt scheitern kann, könnte Prof. Dr. Frank Brettschneider wahrscheinlich endlos weiterführen. Doch in seinem spannenden Vortrag in der Mitgliederversammlung des Baden-Württembergischen Handwerkstags (BWHT) konzentrierte sich der Kommunikations- und Kommunikationswissenschaftler von der Universität Hohenheim auf die Angriffspunkte, die von einer strategisch durchdachten Kommunikation gelöst werden können. Eines sei klar: „Kommunikation kann nicht küssen, was in der Substanz falsch läuft“, beschreibt der Wissenschaftler die Grenzen seines Fachs.

## Niemand will betroffen sein

Hinter dem Mode-Begriff NIMBYs (eng. not in my backyard) verberge sich das sogenannte St. Floriansprinzip, wonach Menschen zwar grundsätzlich einem Thema gegenüber offen seien, sobald sie selbst aber davon betroffen seien, sinke ihre Zustimmung zum Thema deutlich. Der Protest dieser Wutbürger richtet sich vor allem gegen Bau- und Infrastrukturprojekte. In Zahlen ausgedrückt: Während zum Beispiel eine überwältigende Mehrheit von 85 Prozent der Meinung ist, dass es einen großen Bedarf für den Ausbau von erneuerbaren Energien in Deutschland gebe, befürworte nur eine Minderheit von 43 Prozent den Ausbau von Energieerträgen in der eigenen Heimatregion.

Diesen Widerspruch, der für verschiedenste Projekte existiere, aufzulösen, sei eine große Herausforderung, der sich Projektträger, Politik und Verwaltung stellen müssten, so Brettschneider. „Ihnen muss klar sein, dass Akzeptanz durch rechtliche Verfahren alleine nicht mehr genügt, um Zustimmung für ein Projekt



Der Stuttgarter Kommunikationswissenschaftler Frank Brettschneider schilderte, wie Großprojekte erklärt werden müssen, damit sie erfolgreich sind. Foto: BWHT

zu erhalten.“ Die Akzeptanz müsse vielmehr durch Kommunikation erreicht werden. Es sei ein grober kommunikativer Fehler, NIMBYs und Wutbürgern vorzuwerfen, dass an deren Egoismus eine wichtige Sache scheitere. Denn die Gründe für Protest seien deutlich komplexer. So sei Kritik, beispielsweise die Verschandelung der Landschaft durch den Bau von Windrädern, häufig nur vorgeschoben. Tatsächlich steckten häufig Gründe wie ein tiefliegender Vertrauensverlust in Institutionen, ein Gefühl von Zweitklassigkeit oder ein unklarer Nutzen dahinter.

## Einbinden statt vorgeben

Wie soll man stattdessen mit diesen Menschen umgehen? Für Brettschneider müssen konfrontative Situationen vermieden bzw. aufgelöst

werden. Also: keine Bürgerveranstaltung, bei der die Verantwortlichen frontal an einer langen Tischreihe den Menschen gegenüber sitzen, sondern besser kleine, im Raum verteilte Gruppen, in denen die Experten zuhören, erklären und direkt auf Fragen und Kritik eingehen können.

## Starke Bilder, einfache Sprache

Eine solche Vorgehensweise setze voraus, dass eine systematische Kommunikationsplanung fester Bestandteil eines Projekts werde. Kommuniziert werden müsse frühzeitig, transparent und dauerhaft. Nicht mit unverständlichen Fachbegriffen, sondern in einfacher, klarer Sprache. Brettschneider empfiehlt auch Visualisierungen. So könnten abstrakte Pläne für die Menschen vorstellbar gemacht und Vorbehalte schnell ent-

kräftet werden. Eine kleine Warnung gab er ebenfalls mit auf den Weg: Wenn diese Bilder nicht hundertprozentig realistisch seien, könne sich eine einmal erreichte Zustimmung zum Projekt auch ins Gegenteil verkehren.

## Analyse belegt Erfolg

Brettschneider hat zahlreiche Träger von Großprojekten zum Einsatz von strategischer Kommunikation befragt. Zwei Drittel gaben an, dass Kommunikation die Akzeptanz ihres Projekts erhöht habe und die Voraussetzung für einen zügigen Projektlauf gewesen sei. Bei derart eindeutigen Ergebnissen denkt nun vielleicht auch der ein oder andere Handwerksbetrieb über den systematischeren Einsatz von Kommunikationsinstrumenten nach. mb

# Handwerk hat bei Energiewende zentrale Rolle

Landtag befasst sich mit Erneuerbare-Wärme-Gesetz

Mitte Juli hat sich der Ausschuss für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft des baden-württembergischen Landtags mit dem Erneuerbare-Wärme-Gesetz (EWärmeG) befasst. Zwar wurde in der Anhörung die zentrale Bedeutung der Energieberatung deutlich, die den Bürger bei Themen rund um Wärmeerzeugung in ihren Eigenheimen mitnehmen und abholen soll. Allerdings bemängelt der Hauptgeschäftsführer des Baden-Württembergischen Handwerkstags (BWHT), Oskar Vogel die fehlende Einbindung des Gesamthandwerks bei der Anhörung: „Wir können nicht nachvollziehen, warum uns als Dachverband nicht die Möglichkeit gegeben wurde, uns auf der heutigen Anhörung zu äußern. Denn nicht zuletzt im Rahmen unserer gemeinsamen Kampagne mit dem Landesumweltministerium „Das Handwerk – Partner der Energiewende – Unser Land voller Energie“ wird deutlich, dass das Handwerk als zentraler Akteur und Schnittstelle zum Kunden

dafür steht, die Akzeptanz für das EWärmeG mit seinen vielfältigen Erfüllungsoptionen zu erhöhen, indem Kunden zielgenau, individuell und verständlich beraten werden – ganz im Sinne der Energiewende.“

Bis heute ist Baden-Württemberg das einzige Bundesland, das ein solches Gesetz für den Gebäudebestand hat. Nachdem das EWärmeG zuletzt in 2015 geändert wurde, wurde Ende 2018 ein Evaluierungsbericht veröffentlicht. Für den BWHT bestätigen dessen Ergebnisse die grundsätzliche Wirksamkeit des Gesetzes. „Es ist sinnvoll, dem Gesetz weiter Raum und Zeit zu geben, damit sich seine Wirkung voll entfalten kann. Das kann auch für mehr Akzeptanz bei der Bevölkerung sorgen“, so Vogel.

Allerdings bleibt der Verband bei seiner Forderung, die Regelung zur Nachweispflicht im EWärmeG zu vereinfachen, da das jetzige Verfahren für Kunden sehr aufwändig sei. mb

# Noch ist die Stimmung gut

BWHT-Umfrage: Konjunktur verliert etwas an Dynamik

„Die Konjunktur im baden-württembergischen Handwerk hat etwas an Dynamik verloren, die Stimmung der Betriebe ist aber weiterhin gut“, fasst Landeshandwerkspräsident Rainer Reichhold die Ergebnisse der Konjunkturumfrage des Baden-Württembergischen Handwerkstags (BWHT) für das zweite Quartal 2019 zusammen. 76 Prozent der Betriebe beurteilten ihre allgemeine Geschäftslage als gut, im Vorjahresquartal taten dies 78 Prozent. 4,5 Prozent bewerteten ihre Lage als schlecht, im Vorjahresquartal (VJQ) waren es noch 4 Prozent.

Der Anteil der „gut“-Antworten lag jedoch nur in drei der sieben Handwerksgruppen höher als ein Jahr zuvor. So beurteilten im Kfz-Gewerbe 78 Prozent der Betriebe die Lage als gut (VJQ: 71 Prozent). Möglicher Grund dafür könnte das hohe Kaufinteresse bei Neu- und Gebrauchtwagen gewesen sein. Besser standen auch die Dienstleistungshandwerke da, die sich von 64 auf 70 Prozent „gut“-Anteil verbesserten. Bei den Nahrungsmittelhandwerken stieg der Wert von 62 auf 64 Prozent. „Die guten Einschätzungen zeigen, dass der private Konsum noch immer ein

Zugpferd der Konjunktur ist. Dies ist allerdings kein Selbstläufer. Die Politik darf den Konsum nicht mit unnötigen Verboten und Steuern einschränken“, sagt BWHT-Präsident Reichhold.

Deutlich verschlechtert haben sich die Einschätzungen bei den Handwerkern für den gewerblichen Bedarf. Hier sank der „gut“-Anteil von 84 auf 64 Prozent. Der Anteil der „schlecht“-Meldungen stieg allerdings nur wenig – von 4 auf 6,5 Prozent. Diese Einschätzungen spiegeln die Tatsache wider, dass die Kunden der Zulieferer zurückhaltender geworden sind. Jeder vierte Betrieb im gewerblichen Bedarf klagte über rückläufige Auftragsgänge – im Handwerksdurchschnitt waren es nur 13 Prozent.

Reichhold: „Positiv zu bewerten ist, dass sich aufgrund der guten Auslastung der Betriebe, die Umsatzenwicklung zum Vorjahresquartal nur leicht abgeschwächt hat. Was uns außerdem sehr freut – die Betriebe bleiben einstellungsbereit: Über alle Branchengruppen hinweg wollen 13 Prozent der Betriebe im dritten Quartal Personal aufbauen“, so Reichhold abschließend. sh

# TREND.Digital.Innovativ.

Schreinermeister Mario Esch erweitert sein Geschäftsmodell mit Hilfe aus der Wissenschaft

Mario Esch krepelte seine Schreinerei vor zwei Jahren von Grund auf um: Er setzt seitdem auf digitale Unterstützung vom Aufmaß bis zu den fertigen Möbelteilen. Auf Knopfdruck nimmt er alle relevanten Maße beim Kunden, im 3D-CAD-System werden alle Möbelstücke konstruiert und visualisiert, die CNC-Maschine ermöglicht die Fertigung mit minimalem Verschchnitt über mehrere Aufträge hinweg. Am Ende werden alle Möbel mit Barcodes versehen ausgegeben und können direkt montiert werden.

## Konzentration auf Wesentliches

„Durch die digitale Unterstützung unserer Fertigung haben wir mehr Zeit für unsere Kunden und die Tätigkeiten, die das Schreinerhandwerk ausmachen. Außerdem ist es wichtig, seinen Betrieb digital attraktiv aufzustellen, um junge Menschen zu motivieren, einen handwerklichen Beruf zu ergreifen“, berichtet Schreinermeister Esch, dessen Betrieb in Murrhardt sitzt. Mittlerweile agiert er auch als Auftragsfertiger für andere Schreiner in der Region und plant eine Plattform für lokale Schreinereien. Sein Betrieb „Ihr Möbel Schreiner“ ist damit unter den digitalen Vorreitern in der Region.

## Weiterentwicklung mit TREND

Wieso sollte ein solch innovatives Unternehmen Beratung brauchen? Das vom Landesministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg geförderte Projekt TREND unterstützt Handwerksbetriebe bei der Weiterentwicklung



Lernt mit TREND, die Bedürfnisse seiner Kunden besser zu verstehen: Schreinermeister Mario Esch aus Murrhardt. Foto: BWHT

ihrer Geschäftsmodelle. Seit Juni 2019 erproben Handwerksbetriebe und Berater der Handwerksorganisationen gemeinsam mit Wissenschaftlern spezielle Methoden. Durch deren Anwendung sollen Prozesse systematischer analysiert und passgenauer angewendet werden können.

Mario Esch hat als Modellbetrieb bereits an zwei Workshops teilgenommen und Ideen mitentwickelt. Denn er ist sich sicher: Auch sein Leistungsportfolio lässt sich durch weitere digitale Angebote (zum Beispiel intelligente Möbel) erweitern.

Auch die Daten, die er durch seine bisherigen Digitalisierungsaktivitäten sammelt, möchte er für weiteren Kundennutzen einsetzen.

## Hilfreiche Workshops

Bereits der erste Workshop hat Esch von der Relevanz von Geschäftsmodellinnovationen überzeugt: „Das Rad der Wirtschaft dreht sich heute anders. Um als Handwerksbetrieb mitzukommen, muss man die neuen Möglichkeiten für sich nutzen.“ Im zweiten Workshop probierten fünf

Betriebe und ein Berater der Handwerkskammer Region Stuttgart – begleitet vom Projektteam – drei Methoden aus. „Die Methoden unter Anleitung anzuwenden, hat mir sehr geholfen. Zu erleben, wie das eigene Geschäftsmodell systematisch analysiert und weiterentwickelt wird, hat die damit verbundenen Chancen viel klarer gemacht“, so Esch. „Außerdem bieten die Workshops eine gute Gelegenheit, sich mit Unternehmern aus anderen Gewerke auszutauschen und von deren Erfahrungen und Perspektiven zu lernen.“

## Wissenschaft unterstützt

Die vom Projekt TREND geschaffene Verbindung zwischen Handwerk und Wissenschaft ist in Eschs Augen wertvoll und wichtig. „Im Handwerkeralltag hat man selten Zeit, sich Dinge abseits des eigenen Handwerks selbst zu erarbeiten. TREND bereitet die Methoden praxisnah und verständlich auf. Dadurch sind sie jedem zugänglich und es gibt keinen Grund, sich von dem abstrakten Begriff Geschäftsmodellinnovation abschrecken zu lassen. Denn Neues entwickeln können wir nur, wenn wir uns vom Alten lösen und anfangen, etwas anders zu machen“, resümiert Esch.

Bis Ende 2019 finden weitere Workshops für Handwerksbetriebe und Berater aus ganz Baden-Württemberg statt. as

■ Bei Interesse wenden Sie sich gerne unter Tel. 0711/263709-113 oder E-Mail: asakowski@handwerk-bw.de an Projektleiterin Anna Sakowski

# Silberne Ehrennadel für Thomas Schiek



Der langjährige Landesinnungsmeister des Maler- und Lackiererhandwerks, seit 2010 Präsidiumsmitglied des Baden-Württembergischen Handwerkstags (BWHT), erhielt Anfang Juli die Silberne Ehrennadel des BWHT. Die Auszeichnung bekam er als Zeichen des Dankes und der Anerkennung für sein vielseitiges Engagement für Handwerk und Mittelstand. „Thomas Schiek ist immer ansprechbar, sei es für die Präsidiumscollegen und mich, aber auch die Mitarbeiter. Er scheut sich auch nicht vor unangenehmen Themen und ist ein Freund sehr offener und klarer Worte. Das zeichnet ihn aus“, so Landeshandwerkspräsident Rainer Reichhold anlässlich der Verleihung. Foto: BWHT

## Impressum

Verantwortlich: Oskar Vogel  
Redaktion: Marion Buchheit, Heilbronner Straße 43, 70191 Stuttgart  
Tel. 0711/263709-105, E-Mail: mbuchheit@handwerk-bw.de