



Open Education Platform  
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

«Wie weiter in Winterberg?»  
Ein Unternehmen am Abgrund  
Fallstudie Wirtschaftskommunikation

Version Nr. 1, 12. Juni 2019

Blumer, Florian

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: [www.oepms.org](http://www.oepms.org)  
Unter doi: 10.25938/oepms.109



Open Education Platform  
for Management Schools

# «Wie weiter in Winterberg?» Ein Unternehmen am Abgrund

Fallstudie Wirtschaftskommunikation

Version Nr. 1, 12. Juni 2019

Blumer, Florian

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Fallstudie

Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Schlüsselbegriffe: Wirtschaftskommunikation,  
Referendumsabstimmung, Politische  
Kommunikation

Einsatzbereich: Bachelorstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Blumer, F. (2019). Wie weiter in Winterberg? Ein Unternehmen am Abgrund.  
*Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepms.109

## **Didaktischer Reflexionsbericht zur Fallstudie «Wie weiter in Winterberg?» Ein Unternehmen am Abgrund**

### **Abstract**

Florian Traub, «Bachelor of Science in Betriebsökonomie», kauft sich 2015 mit 51% in das Familienunternehmen «Workplace» (50 Mitarbeitende) ein und übernimmt diese im Wirtschaftsraum Basel («Winterberg») gelegene Firma als Geschäftsführer. Obwohl «Workplace» verschuldet ist, sieht er Entwicklungspotenzial. Neben anderen betriebswirtschaftlichen Massnahmen sucht er für 80% des «Workplace» – Gewerbeareals (25'000 m<sup>2</sup>) eine Lösung auf politischer Ebene. In Abstimmung und mit Unterstützung des Gemeinderates gelingt es ihm, die Abstimmung über den «Quartierplan Workplace» zu gewinnen, die Gemeindeversammlung heisst die Umzonung des Gewerbegebietes in eine Wohnzone gut. («Die Vorgeschichte bis Juni 2015»)

Es kommt aber überraschend zu einem Referendum, wodurch sein Sanierungsplan in Frage gestellt wird. («Das Referendum im Juli 2015»)

Damit entscheidet eine Referendumsabstimmung über die Zukunft der Firma. («Der Countdown bis zum 27. November 2015 läuft»)

**«Wie weiter in Winterberg?» Ein Unternehmen am Abgrund****Teaching Notes zur Fallstudie Wirtschaftskommunikation****Inhaltsverzeichnis**

1. Didaktischer Reflexionsbericht.....	2
2. Lernziele .....	3
3. Unmittelbares Problem .....	3
4. Grundlegende Themen.....	4
5. Variationsmöglichkeiten / Einsatzgebiete .....	4
6. Mögliche Aufgabenstellung für Lernende .....	5
7. Fallkommentierung .....	5
8. Weiterführendes Material.....	7
9. Fragen für die Plenumsdiskussion.....	9
10. Moderationsvorbereitung («Case Teaching Plan»).....	9
11. Quellen- und Literaturverzeichnis .....	10

## 1. Didaktischer Reflexionsbericht

Die vorliegende Fallstudie beschäftigt sich mit einer realen betriebswirtschaftlichen Problemstellung, die nur auf kommunikativer Ebene gelöst werden kann. Sie eignet sich für Bachelor-Studierende im dritten Ausbildungsjahr, wenn sie die Grundlagen der zwischenmenschlichen, der Medien- und der Unternehmenskommunikation kennen, oder für Master-Studierende. Das grundlegende Wissen im Kommunikationsbereich braucht es, reicht aber noch nicht, um das Unternehmen im konkreten Fall zu retten. Denn im vorliegenden Kontext kann «Richtiges» irrelevant oder gar schädlich sein. So waren sich bspw. alle Befürworter in Winterberg einig, dass eine professionelle, also finanziell aufwändige Kampagne in diesem ländlichen Kontext zu einem Abwehrreflex geführt hätte («Jetzt werfen die das Geld zum Fenster hinaus, weil sie einen zweistelligen Millionengewinn erwarten.»).

### *Wie die Fallstudie bereits eingesetzt wurde*

Die Fallstudie in der vorliegenden Form ist neu. Einzelne Elemente daraus wurden über mehrere Jahre im Fach Wirtschaftskommunikation Deutsch an der Hochschule für Wirtschaft Basel FHNW erfolgreich eingesetzt. Dies geschah in drei Lektionen (zu je 45 Minuten) im 5. Semester des Bachelor Studienganges. Die einzelnen Aspekte des Themas waren – bis auf die politische Dimension – im Unterricht behandelt worden, nicht aber im Zusammenspiel. Der schriftliche Teil mit dem Interview (Vorbereitung, Briefing, Redigieren der Erstfassung usw.) wurde im Unterricht aus zeitlichen Gründen weggelassen und hätte nochmals zwei bis drei Lektionen gedauert.

Das zur Verfügung gestellte Material erlaubt eine thematische Auseinandersetzung zwischen vier und acht Lektionen, könnte aber auch mit weiteren Aufgaben ausgeweitet werden (z. B. Analyse der Zeitungsberichte resp. Auftritte vor den Medien).

### *Welche Erfahrungen bereits gemacht wurden*

Da die realen Probleme eines (ehemaligen) Studenten im Zentrum standen, waren die Studierenden sehr motiviert. Gerade Studierende aus ländlichen Gebieten analysieren die Ausgangslage sehr treffend und sind in der Lage den theoretisch vermittelten Stoff auf diesen Kontext zu adaptieren. Ausserdem vermitteln die in diesen Teaching Notes referenzierten Originaldokumente, u.a. die Zeitungsberichte sowie ein Fernseh-Bericht, sowohl die Aktualität als auch die damalige Stimmungslage.

## 2. Lernziele

Bei der Fallstudie «Wie weiter in Winterberg?» ist die analytische Dimension stärker gewichtet als die konzeptionelle Dimension, da an diesem Fall keine Theorien zur Anwendung kommen. Die Studierenden...

(1) *Erinnern*

- nennen die relevanten Eckpunkte der Fallstudie
- kennen verschiedene interpersonale und mediale Kommunikationsinstrumente

(2) *Verstehen*

- finden Beispiele für zielführende Kommunikationsmassnahmen
- erläutern den Nutzen einzelner Kommunikationsinstrumente

(3) *Anwenden*

- nutzen das Modell der Stakeholder-Analyse zur Identifikation der relevanten Bezugsgruppen
- wenden die Struktur eines Kommunikationskonzeptes auf die konkrete Fallstudie an

(4) *Analysieren*

- analysieren die Stakeholder
- unterscheiden zielführende und nicht zielführende Lösungsansätze

(5) *Evaluieren*

- überprüfen verschiedene Lösungswege
- beurteilen die Frage, ob privatwirtschaftliche Probleme von der Allgemeinheit gelöst werden sollen («Gewinne für die Privaten, Schulden der Gesellschaft»)

(6) *Kreieren*

- generieren eigene und neuartige Lösungen für das anstehende Problem
- planen das kommunikative Vorgehen, um eine politische Abstimmung zu gewinnen
- präsentieren den eigenen Vorschlag dem Geschäftsleiter Florian Traub

Diese Lernziele sind (resp. können) zugleich die Arbeitsaufträge (sein).

## 3. Unmittelbares Problem

Die Abstimmungsfrage des Winterberger Referendums vom 27.11.2015 («Wollen Sie den Quartierplan annehmen?») ist gleichzeitig die Schicksalsfrage, die über die Zukunft der Firma «Workforce» entscheidet. Wird der Quartierplan abgelehnt, fehlt das Geld, um zu sanieren, Florian Traub verliert sein ganzes Vermögen, das er ins Unternehmen investiert hat, und die Firma wird ein (noch grösseres) Problem haben zu überleben. Das Ziel ist also klar: Die Referendumsabstimmung gewinnen!

Das Problem kann nur auf kommunikativer Ebene gelöst werden. Dazu müssen viele Fragen (richtig) beantwortet werden: Was muss man tun, um eine politische Abstimmung zu gewinnen? Mit welcher Kommunikation, welchen Botschaften und welchen Instrumenten, über welche Kanäle, mit welchen Massnahmen muss man vorgehen? Nutzt man (schwergewichtig) zwischenmenschliche oder mediale Kommunikation? Sollen (wenn ja, wie?) Social Media eingesetzt werden? Wie sieht die Planung aus? Usw.

#### 4. Grundlegende Themen

*Entscheidungsstechnik:* Das Entscheiden ist mehr als nur der Entschlussmoment (Simon 2007, S. 99-108). Es ist ein mehrstufiger Prozess, der sieben Phasen durchläuft:

- a) Problem definieren und Ziel setzen
- b) Entscheidungskriterien festlegen
- c) Informationen über Entscheidungsalternativen sammeln
- d) Entscheidungskriterien gewichten
- e) Möglichkeiten bewerten
- f) Risiken abschätzen
- g) Entschluss fassen

*Zwischenmenschliche Kommunikation:* Wie kommuniziert man interpersonal mit einzelnen Menschen (Versammlung, Sitzung, Info-Stand, Zweiergespräch usw.), so dass sie dem neuen Quartierplan positiv gegenüberstehen, abstimmen gehen und dabei «Ja» stimmen.

*Medienkommunikation:* Wie kommuniziert man über Medien (Zeitung, Radio, Fernsehen, Online) mit vielen Menschen, so dass sie dem neuen Quartierplan positiv gegenüberstehen, abstimmen gehen und dabei «Ja» stimmen.

*Politologie:* Wie sieht das Abstimmungsverhalten (Alter, Geschlecht, Themenbereich usw.) im Raum Basel im Jahr 2015 generell aus? Wie sind die formalen Rahmenbedingungen (Referendumsfristen, Einsprache-Möglichkeiten usw.) ausgestaltet?

#### 5. Variationsmöglichkeiten / Einsatzgebiete

Statt den Auftrag offen zu formulieren («Sie haben den Fall definitiv übernommen und sind jetzt mitverantwortlich, dass die Firma «Workplace» auch nach der Referendumsabstimmung vom 27. November eine Zukunft hat. Jetzt sind Sie gefordert, und es geht um viel! Was tun Sie?»), können einzelne oder mehrere konkrete Fragen vorgegeben werden (Auswahl siehe: «6. Mögliche Aufgabenstellung für Lernende»).

Als Variation könnte man auch eine oder mehrere konkrete Leistungen einfordern, die dann im Unterricht thematisiert werden (z. B.): «Entscheiden und begründen Sie, welche Kommunikationsmassnahme Ihre wichtigste ist (z. B. Mailing, Leser-Brief, Plakat, Flyer, Medienmitteilung, Online-Text, Podcast), erstellen Sie eine definitive Fassung davon und bringen Sie diese in den Unterricht mit!»

Methodisch könnte man dann alle Beiträge (Karten) sammeln und ordnen (Pinnwand) und sich später flexibel immer wieder darauf beziehen: Warum diese Kommunikationsmassnahme? Wann würden Sie diese einsetzen? Welche Überlegungen haben dazu geführt? Warum haben Sie eine andere Massnahme gewählt? Usw.

Es wäre auch möglich, Themen-Gruppen zu bilden, die unterschiedliche Aufgaben haben (ein Cluster aus den möglichen Aufgabenstellungen unten). Oder im Unterricht spontan Diskussionsgruppen bilden, die das, was im Kollektiv geschieht, untereinander diskutieren. (Und danach per Los eine Person auswählen, die das Wesentliche zusammenfasst und Fragen beantwortet.)

Oder man formuliert den Auftrag so, dass sich die Studierenden darauf vorbereiten müssen, Florian Traub oder den Gemeinderat zu überzeugen (je nachdem kann man Rollen bilden, sich die «Nasty Questions» überlegen und danach das Gespräch zu dritt durchführen: Die Klasse wird in Dreiergruppen aufgeteilt, und in jeder dieser Gruppen gibt es die beiden Rollen Florian Traub und Kommunikator/in sowie die Rolle der beurteilenden Drittperson.

## 6. Mögliche Aufgabenstellung für Lernende

- Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Situation, sorgen Sie dafür, dass Sie alles verstanden haben!
- Welche Informationen fehlen Ihnen noch, um das weitere Kommunikationsvorgehen festzulegen?
- Analysieren Sie die Stakeholder!
- Formulieren Sie in wenigen Sätzen eine Strategie, wie Sie diese Zielsetzung erfolgreich umsetzen wollen!
- Definieren Sie die einzelnen Massnahmen und terminieren Sie sie!
- Bringen Sie Ihre wichtigsten Massnahmen in eine endgültige Form, so dass sie den professionellen Ansprüchen in Bezug auf Medienkommunikation und Wirtschaftskommunikation genügen!
- Analysieren Sie kritisch die bereits formulierten Antworten im Interview des Geschäftsführers mit dem Redaktor der Volksstimme (Entwurf im Kapitel 8 der Teaching Notes).
- Formulieren Sie die Antworten so um, dass sie Ihrer Zielsetzung und Strategie entsprechen: Machen Sie einen Titelvorschlag und bauen Sie positive Botschaften in den Text ein!
- Stellen Sie den Text so um, dass er für Sie optimal stimmt!
- Welche weiteren Massnahmen bereiten Sie zusätzlich vor, um sie bei Bedarf flexibel einsetzen zu können?
- Was erscheint Ihnen weiter wichtig - und wie berücksichtigen Sie dies in Ihrer Umsetzung?

## 7. Fallkommentierung

Die Fallstudie handelt von einer realen Begebenheit, die im vorliegenden Fall weitgehend anonymisiert worden ist. Der Auftrag wurde vom Autor der Fallstudie übernommen, und als Zielsetzung wurde folgender Satz mit Florian Traub vereinbart:

*«Konzeption, Planung, Koordination und Durchführung der Kommunikationsmassnahmen, damit das Referendum gegen den Quartierplan in Winterberg am 27. November 2015 abgelehnt wird.»*

Als gemeinsame Strategie wurde vereinbart:

- Die Vorteile des Quartierplanes sollen bei der Referendumsabstimmung breiter bekannt gemacht werden, um damit die Stimmbeteiligung zu erhöhen (Bei den Befürwortern muss es sich um eine informelle, also nicht organisierte Gruppe Gleichgesinnter handeln.).
- Die Kommunikation soll in sachlichem Stil erfolgen, inhaltlich korrekt sein und darf niemanden vor den Kopf stossen oder provozieren.
- Es ist ausdrücklich erwünscht, dass sich andere Befürworter des Quartierplans in der von ihnen gewünschten Form aktiv einbringen (Leserbriefe, Infoblätter).
- Die auch sonst auf gemeindepolitischer Ebene eingesetzten Massnahmen («Winterberger-Info», Leserbriefe) werden genutzt und sowohl inhaltlich (Botschaften) als auch terminlich so gut als möglich aufeinander abgestimmt.
- Ergänzend dazu wird versucht, das Thema ins öffentliche Bewusstsein zu bringen, indem in Zeitungen (Volksstimme, Basellandschaftliche Zeitung) und im Regionalfernsehen auf die Abstimmung hingewiesen wird.



**Massnahmen:**

**E:** Erstellung / **R:** Review / **V:** Versand (Realisierung)

Datum	Massnahmen	Inhalt	Verantwortung
15.10.	«Winterberger-Info» an alle Haushalte	Abstimmungstext Stellungnahme zum Quartierplan	<b>E:</b> Gemeinde <b>R:</b> Traub / Studierende/r <b>V:</b> Gemeinde
25. 10.	Argumentarium	Definition / Zusammenstellung der Botschaften für die weiteren Massnahmen	<b>E:</b> Traub <b>R:</b> Studierende/r
Ende Okt	Infoblatt an alle Haushalte der Vereinigung Freier Wähler (VFW) und der Arbeiter- und Angestelltenunion (AAU)	Positive Stellungnahme der VFW / AAU	<b>E:</b> Beide Vorsitzende (Gemeinderäte), <b>R:</b> Traub / Studierende/r, <b>V:</b> Beide Vorsitzende
26.10.	Info-Veranstaltung der Arbeiter & Angestellten-Vereinigung Winterberg	Skeptiker und Befürworter diskutieren	<b>E / R / V:</b> AAU
Ende Okt	Versand Abstimmungsmaterial	Erläuterungen des Gemeinderates zum Quartierplan	<b>E:</b> Gemeinderat <b>R:</b> Traub / Studierende/r <b>V:</b> Gemeinde
31.10.	Bericht Regionalfernsehen	Bericht über die Referendumsabstimmung («Phantom-Abstimmung»)	<b>Kontakt:</b> Studierende/r <b>E / R / V:</b> Regionalfernsehen
03.11.	Bericht Volksstimme	«Das Projekt ist weder notwendig noch sinnvoll» - Gründe des Referendumskomitees	<b>E / R / V:</b> Volksstimme
07.11.	Medieninformation des Gemeinderates	Darlegung der Gründe des Gemeinderates zum Referendum	<b>E:</b> Gemeinde <b>R:</b> Studierende/r <b>V:</b> Gemeinde
08.11.	Bericht (Basellandschaftliche Zeitung)	Bericht über die Infoveranstaltung vom 26.10.	<b>Kontakt:</b> Studierende/r <b>E / R / V:</b> BZ
08.11.	Bericht (Volksstimme)	Bericht über die Infoveranstaltung vom 26.10.	<b>E / R / V:</b> Volksstimme
10.11.	Info-Blätter in alle Winterberger Briefkasten	Argumente der Referendumsbefürworter	Referendumskomitee
17.11.	Leserbrief (Volksstimme)	Der Alt-Gemeindepräsident äussert sich negativ zum Referendum	<b>E / R / V:</b> Traub / Alt-Gemeindepräsident
24.11.	Bericht (BZ)	BL-Regierung weist die Beschwerde ab, damit ist freie Bahn für die Referendumsabstimmung	<b>E / R / V:</b> BZ
24.11.	Interview (Volksstimme)	Florian Traub nimmt abschliessend zu wichtigen Fragen rund um die Abstimmung Stellung	<b>E:</b> Traub <b>R:</b> Studierende/r <b>V:</b> Volksstimme
<b>27.11.</b>	<b>Abstimmung</b>		

## 8. Weiterführendes Material

In der heissen Phase der Abstimmung macht die «Volksstimme» ein Interview mit Florian Traub. Sie erhalten den Text vorgängig zum Review. Lesen Sie den Text kritisch, halten Sie Schwachstellen fest und schlagen Sie Verbesserungen vor!

*(Interview Rohtext der Volksstimme zum Review)*

### Workforce-Chef Florian Traub zu den Argumenten der Gegner des Quartierplans

**Das Referendumskomitee «Nein zum Quartierplan» ist vor kurzem mit einem Flugblatt an alle Einwohnerinnen und Einwohner gelangt mit Thesen, die für eine Ablehnung der Vorlage sprechen würden. Die «Volksstimme» konfrontierte Workforce-Chef Florian Traub mit einzelnen Punkten.**

*«Volksstimme»: Herr Traub, es wird gar keine Überbauung mit 90 Wohnungen und auch keine Montagehalle erstellt, weil der Erlös aus dem Baulandverkauf nur zur Schuldentilgung ausreicht?*

Florian Traub: Wir haben von Anfang an mit dem Quartierplan die Überbauung von 80 Prozent des Areals geplant, 20 Prozent würden weiterhin Gewerbezone bleiben, worauf unser neues Betriebsgebäude realisiert würde. Nun wissen wir aber nicht, wie der Verkauf des eingezonten Baulands läuft und wie hoch der Verkaufserlös ist. Hinzu kommen terminliche Unsicherheiten. Ich kann heute nicht sagen, dass wir am 1. Januar des kommenden Jahres 80 Prozent des Geländes verkaufen und am 1. Juli ist Baubeginn. Wegen des ungewissen Ausgangs der Abstimmung haben wir noch keine Zusagen von Investoren.

*Der Wille, das Land zu verkaufen und ein neues Betriebsgebäude zu erstellen, ist aber da?*

Traub: Die Konzeption war von Anfang an bis heute dieselbe. Nachdem ich 2014 mit der Gemeinde Kontakt aufgenommen habe, hat mir die Gemeinde ihr bestehendes Interesse signalisiert, da es in Winterberg Wohnflächenbedarf gibt. Deswegen haben wir uns auch entschlossen, die Kosten für den Quartierplan auf uns zu nehmen. Die Gemeinde bestand auf einem Quartierplan, da sie dadurch Planungssicherheit erhält. Unsicherheiten für uns sind der Verkaufserlös und die Sanierungskosten des Areals, da uns der Kanton die Auflage gemacht hat, eine Altlastenuntersuchung zu machen. Wenn wir 9 Millionen Franken Verkaufserlös erzielen, würden uns nach Abzug der Sanierungskosten und des Rückbaus 7,5 Millionen, abzüglich Schuldenrückzahlung rund 500000 Franken bleiben. Wenn wir 10 Millionen Franken lösen, würden uns 1,5 Millionen Franken bleiben. Eine Bank finanziert heute Gewerbegebäude mit 50 Prozent. Was machbar ist, ist abhängig vom Verkaufserlös.

*Die Zukunftsperspektiven eines traditionellen Industrie- und Gewerbebetriebs, der seine Entwicklung in einer Wohnzone plant und ein Grossteil seiner Arbeiten bereits ausgelagert hat sowie laufend neue Kündigungen ausspricht, sind wenig realistisch und glaubwürdig.*

Traub: Zuerst zu den Kündigungen. Es wurden zwei Kündigungen ausgesprochen, wobei für den einen Mitarbeiter vermutlich eine Lösung in einem Nachbardorf gefunden werden konnte. Für den anderen haben wir zurzeit noch keinen neuen Arbeitsplatz, aber auch dort bemühen wir uns einen zu finden. Es stimmt nicht, dass wir die Gekündigten zu einem tieferen Lohn wieder anstellen wollten. Das war zu keinem Zeitpunkt ein Thema und eine bössartige Unterstellung des Referendumskomitees.

*Gibt es für die Workforce eine Zukunft?*

Traub: Die Workforce hat den Fehler gemacht, dass sie zu lange zu viel selber machen wollte. Meine Philosophie ist, dass wir ein Netzwerk von Unternehmen aufbauen, die uns in der Produktion unterstützen. Aber wir werden weiterhin eine eigene Fertigung und Montage haben. Wir müssen uns auf unsere Stärken konzentrieren und die liegen nicht darin, dass wir Schrauben selber herstellen.

*Eine Grossüberbauung würde weder für die Gemeinde noch für die Workforce Vorteile bringen, weil mit grösster Wahrscheinlichkeit eine aussenstehende Generalunternehmung mit eigenem Handwerkskreis das Vorhaben realisieren würde. Die KMU in der Region kämen kaum – oder dann nur als preisgedrückte Unterakkordanten – zum Zuge?*

Traub: Wenn eingezont wird und das Areal an einen Investor verkauft würde, dann können wir nicht mehr intervenieren. Dann ist es tatsächlich so, dass die Arbeiten zum besten Preis-, Leistungsverhältnis eingekauft werden. Das macht heute sogar der Staat. Dabei ist es nicht ausgeschlossen, dass regionale Betriebe den Zuschlag erhalten, wenn sie konkurrenzfähig sind. Anders sieht es aus, wenn das Land parzellenweise verkauft würde. Wenn dann jemand ein Einfamilienhaus baut, haben KMU aus der Region viel grössere Chancen.

*In der geplanten Wohnüberbauung mit rund 300 Einwohnern würde rund um die Uhr und während sieben Tagen wesentlich mehr Motorfahrzeuge entstehen als durch die Warenzulieferung in ein Gewerbegebiet während den normalen Arbeitszeiten.*

Traub: Auch das ist eine Behauptung. Das Referendumskomitee geht ja davon aus, dass die Workforce im Falle einer Ablehnung hierbleiben würde. Das kann man nicht automatisch so annehmen. Es ist durchaus denkbar, dass das Areal an einen anderen Betrieb verkauft würde. Je nachdem würde sich der Zulieferverkehr dann deutlich erhöhen. Beim Quartierplan wurden zwei Tiefgaragen eingeplant, deren Ausfahrten im Verlauf des Mitwirkungsverfahrens verlegt wurden, so dass die Zufahrt nicht durch das Quartier führen würde. Aus meiner Sicht ist eher der heutige Zustand unhaltbar.

*Ein auch noch gehörter Verdacht lautet, dass Sie ein von der Bank eingesetzter Sanierer seien, der nach einer Annahme der Vorlage – und nach einer Rückzahlung der Schulden an die Bank – die Firma liquidiert. Was sagen Sie dazu?*

Traub: Wenn die Bank einen Sanierer einsetzen würde, dann würde er als Turnaround-Manager eingesetzt, hätte seinen Lohn und vielleicht sogar eine Erfolgsbeteiligung. Ganz sicher würde so ein Sanierer kein eigenes Geld mitbringen. Ich habe eigenes Geld investiert, habe die Aktienmehrheit übernommen, weil ich eben nicht als Sanierer auftreten wollte, sondern als Unternehmer. Ich verstehe meine Aufgabe so, dass ich das Unternehmen retten möchte. Bedauerlicherweise gehören auch unangenehme Schritte dazu, wie beispielsweise Entlassungen, die mir persönlich sehr leid tun.

*Auf einen einfachen Nenner gebracht heisst das, wenn die Workforce als Firma scheitert, dann geht es Ihnen ans Lebendige?*

Traub: Richtig. Dann verliere ich meine ganzen Ersparnisse, für die ich 25 Jahre gearbeitet habe. Ich komme nicht aus begüterten Verhältnissen. Das Geld, welches ich in die Firma investiert habe, habe ich mir erarbeitet. Ich sehe mich als Aufbauer, der einfach durch diese Sanierung durch muss. Operativ machen wir zwar Fortschritte, obwohl wir noch nicht dort sind, wo wir sein möchten. Strategisch können wir nach der Einzonung einen Schritt machen, für den wir sonst fünf oder mehr Jahre brauchen würde. So können wir ihn in ein bis zwei Jahren machen.

## 9. Fragen für die Plenumsdiskussion

- Verschaffen Sie sich schnell einen Überblick über die Situation!
- Machen Sie sich in der Gruppe erste generelle Gedanken zum Vorgehen und formulieren Sie Ihr Ziel in einem Satz!
- Welche Informationen fehlen Ihnen noch, um das weitere Kommunikationsvorgehen festzulegen? Halten Sie Ihre Fragen für die anschließende Fragerunde schriftlich fest!
- Formulieren Sie in wenigen Sätzen eine Strategie, wie Sie diese Zielsetzung erfolgreich umsetzen wollen!
- Definieren Sie die einzelnen Massnahmen und fixieren Sie sie (Datum, Inhalt, Verantwortung) in der Tabelle auf der Rückseite!
- Wie lösen Sie das Problem, dass Sie so gut wie nichts über die Beweggründe und das Vorgehen Ihrer Gegner wissen?

*(Siehe auch die Fragen unter «6. Mögliche Aufgabenstellung für Lernende»)*

*Generelles Frageverhalten:* Ziel ist es, viele Studierende aktiv in den Unterricht einzubeziehen und sie zum kritischen Denken anzuregen. Deshalb gilt es, Lösungen zurückzuhalten, um vorgängig eine Diskussion unter den Studierenden anzuregen. Mögliche Fragen dabei wären: Gibt es aus Ihrer Sicht Ergänzungen zu dem, was Ihr/e Vorredner/in gesagt hat? Denkt er/sie in die richtige Richtung? Wie denken Sie darüber? Oder: Sie haben sich zuvor unterschiedlich geäußert: Wie antworten Sie ihm? Wie denken Sie als Drittperson darüber?

*Raumverhalten:* Überlegen Sie für sich, ob Sie dieser Aussage zustimmen oder nicht; wenn Sie zustimmen, dann gehen Sie nach links an die Wand... / ...setzen sich auf den Tisch usw. Danach wird zwischen den räumlich sichtbaren Personen Pro und Contra diskutiert.

*Visualisierung:* Einzelne Aussagen werden auf Flipchart festgehalten und dienen danach zur weiteren Diskussion. Sammeln einzelner Statements auf Karten (Welches ist für Sie das wichtigste Kommunikationsmedium? Halten Sie den Begriff in einem Wort auf einer der Karten fest!) und gemeinsames Festhalten an der Pinnwand als Basis für weiterführende Erörterungen.

## 10. Moderationsvorbereitung («Case Teaching Plan»)

Vor der Veranstaltung:

- i. Aushändigen der Unterlagen; individuelle Vorbereitung durch die Studierenden
- ii. Diskussion in Gruppen (mit vorgegebenen Fragen)

Während der Veranstaltung:

- i. Lehrgespräch, Moderation nach Phasen; Studierende stellen Fragen, diskutieren und machen sich Notizen
- ii. Untergruppen bilden (Diskussion einer Frage mit Partner/in; Problemlösungen in Gruppen) und danach Schlussdiskussion resp. Präsentation der Ergebnisse (oder mit Neugier wecken: machen Sie eine «Performance»; alles ist erlaubt, was nach Recht erlaubt ist, z. B. Nacktwandern)
- iii. Gruppenaufträge erteilen: zwei Gruppen verfassen je ein Protokoll

Nach der Veranstaltung:

- i. Reflexion des Ablaufs, evtl. Anpassung der Teaching Notes; Vergleich der eigenen Ergebnisse und Ansichten mit denjenigen der andern Studierenden
- ii. Abschliessender Einzel- oder Gruppenauftrag (Verfassen eines Textbeitrages, Durchführung eines Interviews, Erstellung eines Konzeptes mit Massnahmenplan)
- iii. Protokolle der Studierenden auf Basis der Tatsache vergleichen, dass es nicht die Lösung gibt; dabei kritisch hinterfragen, ob man auch mit anderen Lösungen zum Ziel gekommen wäre

## 11. Quellen- und Literaturverzeichnis

- Abstimmungsmaterial der Gemeinde Zunzgen (2005). Erläuterungen des Gemeinderates zum Quartierplan. Zunzgen (Ende Okt 2005)
- Basellandschaftliche Zeitung (2005/1). Bericht über die Informationsveranstaltung. Liestal (8.11.2005)
- Basellandschaftliche Zeitung (2005/2). Die Baselbieter Regierung weist die Beschwerde ab. Bericht über die Referendumsabstimmung. Liestal (24.11. 2005)
- Chinyio, E. und Olomolaiye, P. (Hrsg.) (2010). Construction Stakeholder Management. West Sussex: Wiley-Blackwell
- Gemeinderat Zunzgen (2005). Medieninformation. Darlegung der Gründe des Gemeinderates zum Referendum. Zunzgen (7.11. 2005)
- Infoblatt an alle Haushalte (2005). Stellungnahme der Vereinigung Freier Wähler und der Arbeiter- und Angestelltenunion Zunzgen. Zunzgen (Ende Okt 2005)
- Leserbrief (2005). Der Alt-Gemeindepräsident äussert sich negativ zum Referendum. In Volksstimme Sissach (17.11. 2005)
- Referendumsbefürworter (2005). Argumente der Referendumsbefürworter. Info-Blätter in alle Zunzger Briefkasten. Zunzgen (10.11.2005)
- Simon, W. (2007). Entscheidungstechnik, in: ders.: GABALs grosser Methodenkoffer. Grundlagen der Arbeitsorganisation, S. 99-108. Offenbach: GABAL Verlag GmbH
- Telebasel (2005). Phantom-Abstimmung. Bericht des Regionalfernsehens über die Referendumsabstimmung in Zunzgen. Basel (31.10.2005)
- Volksstimme Baselland (2005/1). «Das Projekt ist weder notwendig noch sinnvoll» - Gründe des Referendumskomitees. Sissach (3.11. 2005)
- Volksstimme Baselland (2005/2). Bericht über die Infoveranstaltung. Sissach (8.11. 2005)
- Volksstimme Baselland (2005/3). Thomas Frank nimmt Stellung zu den wichtigen Fragen rund um die Abstimmung (Interview). Sissach (24.11.2005)
- «Zunzger-Info» (2005). Abstimmungstext und Stellungnahmen zum Quartierplan (Flugblatt an alle Haushalte in Zunzgen). Zunzgen (15.10.2005)



## Fallstudie

### «Wie weiter in Winterberg?»

### Ein Unternehmen am Abgrund

#### Abstract

Florian Traub, «Bachelor of Science in Betriebsökonomie», kauft sich 2015 mit 51% in das Familienunternehmen «Workplace» (50 Mitarbeitende) ein und übernimmt diese im Wirtschaftsraum Basel («Winterberg») gelegene Firma als Geschäftsführer. Obwohl «Workplace» verschuldet ist, sieht er Entwicklungspotenzial. Neben anderen betriebswirtschaftlichen Massnahmen sucht er für 80% des «Workplace» – Gewerbeareals (25'000 m<sup>2</sup>) eine Lösung auf politischer Ebene. In Abstimmung und mit Unterstützung des Gemeinderates gelingt es ihm, die Abstimmung über den «Quartierplan Workplace» zu gewinnen, die Gemeindeversammlung heisst die Umzonung des Gewerbegebietes in eine Wohnzone gut. («Die Vorgeschichte bis Juni 2015»)

Es kommt aber überraschend zu einem Referendum, wodurch sein Sanierungsplan in Frage gestellt wird. («Das Referendum im Juli 2015»)

Damit entscheidet eine Referendumsabstimmung über die Zukunft der Firma. («Der Countdown bis zum 27. November 2015 läuft»)

## «Wie weiter in Winterberg?» Ein Unternehmen am Abgrund Fallstudie Wirtschaftskommunikation

### Inhalt

Die Vorgeschichte bis Juni 2015 .....	2
Das Referendum (Juli 2015) .....	3
Der Countdown bis zum 27. November 2015 läuft.....	5
Literaturverzeichnis .....	8

So hatte sich Florian Traub – 41 Jahre alt, verheiratet, aber ohne Kinder – die freie Marktwirtschaft nun wirklich nicht vorgestellt! Wenige Jahre nachdem er berufsbegleitend seinen «Bachelor of Science in Betriebsökonomie» abgeschlossen hatte, wollte er sein erworbenes Wissen als Unternehmer unter Beweis stellen. Aber heute, am 26. Juli 2015, musste er sich eingestehen, dass sein Unternehmen am Abgrund und er vor einem Scherbenhaufen stand! Die wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Realität eines Unternehmers war komplexer als damals im Unterricht dargestellt. Er wusste nicht, ob sein Unternehmen «Workplace» nach dem 27. November 2015 noch eine Zukunft haben würde!

In «Workplace» hatte er sein ganzes persönliches Vermögen investiert. Die Firma lag etwas abseits im 2'500-Seelen-Dorf Winterberg, konnte aber noch zum Wirtschaftsgrossraum Basel gezählt werden. Unmittelbar nach dem Studium hatte er die Chance ergriffen und die Aktienmehrheit des Familienbetriebs übernommen. Dadurch war er in die Rolle des Geschäftsführers geschlüpft.

Aber nun alles der Reihe nach.

### **Die Vorgeschichte bis Juni 2015**

Das Gewerbeareal von «Workplace» befand sich am Dorfausgang von Winterberg und umfasste rund 30'000 m<sup>2</sup>. Es gehörte einer Basler Eisenmöbelfabrik, die noch vor 1900 als erste Eisenmöbelfabrik der Schweiz in Basel gegründet wurde und kurz danach nach Winterberg zog und mit der Fabrikation von Schirmständern, Blumenkrippen, Kinderbetten, Gartenmöbeln aus Schmiedeeisen und Patentmatratzen begann. Das Unternehmen befand sich immer in den Händen der Gründerfamilie und beschäftigte in den besten Zeiten bis zu 250 Personen in und um Winterberg. Um 2000 wurde von der fünften Generation der Familie die «Workplace AG» gegründet, und im Jahr 2014 gab die Familie die Aktienmehrheit aus der Hand.

Der neue Besitzer, Florian Traub, wurde geholt, um das Unternehmen zu sanieren. Er ist ein schlanker, grossgewachsener Mann mit neuen Ideen und einer sorgfältigen Arbeitsweise, der seine gesamten Ersparnisse, für die er 25 Jahre lang gearbeitet hatte, in die Firma einbrachte. Das Vertrauen war da, weshalb sich die Besitzerfamilie aus dem Unternehmen zurückzog und nur noch als Minderheitsaktionärin im Hintergrund blieb. Das Geld, welches er in die Firma investierte, hatte er sich selber erarbeitet, da er nicht aus begüterten Verhältnissen stammte. Er sagte von sich: «Ich sehe mich als Aufbauer, der einfach durch diese Sanierung durchgehen muss.» Der zwanzig Kilometer entfernt in einem anderen Dorf wohnende Traub erwarb 51 % am Unternehmen, das hauptsächlich Spital- und Schulmobiliar herstellte und eine Kernkompetenz in der Bearbeitung von Stahlrohren besass. «Workplace» beschäftigte rund 50 gelernte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Region, wobei nur drei bis vier aus Winterberg stammten. Da es in den letzten Jahren Betriebsverluste gab, erhielt das Dorf keine Steuereinnahmen. Die Lohnsumme betrug CHF 2,5 - 3 Mio. In der Region gab es diverse Lieferanten (z. B. Restaurants, Bäcker, Gewerbetreibende), die von der Firma dennoch profitierten.

Florian Traub machte sich sofort an die Arbeit, um das verschuldete Unternehmen langfristig zu sanieren und sich, dem Dorf und der Region die Arbeitsplätze zu erhalten. Nach innen als Geschäftsführer lotete er Kooperationsmöglichkeiten im Ausland aus, straffte die Produktpalette und fokussierte sich auf Prozessoptimierungen. Nach aussen suchte er den kooperativen Dialog mit dem Winterberger Gemeinderat und stiess dort auf sehr offene Ohren. Sein Plan war folgender: Auf 80% des kernnahen Gewerbeareals, rund 25'000 m<sup>2</sup>, am Dorfausgang sollen 90 neue Wohneinheiten für geschätzte 200-250 (neue) Einwohnerinnen und Einwohner erstellt werden. Denn abgesehen von diesem Gewerbeareal waren die Baulandreserven in Winterberg ausgeschöpft.



Dieser Plan konnte nur umgesetzt werden, wenn eine Umzonung von Gewerbe- hin zu Wohngebiet stattfand. Voraussetzung dafür war die Ausarbeitung eines Quartierplans, über den am Ende die Gemeindeversammlung abstimmen musste. Ein Quartierplan ist eine baurechtliche Grundlage mit dem Ziel eines einheitlichen Gestaltungsbildes der Einzelbauten, Erschliessungsbereiche und Freiräume. Grundlage des am Ende in Auftrag gegebenen Quartierplanes «Winterberg» war das kantonale Raumplanungs- und Baugesetz (RBG) des Kantons Baselland vom 08. Januar 1998, das seit dem 01. Januar 1999 in Kraft war.

Der Gemeinderat zeigte Interesse am Projekt, auch um neue Steuerzahler zu finden, speziell Familien mit neuen Schülern. Da das alte Betriebsgebäude in schlechterem Zustand ist, konnte aus Gemeindegeldern mit einer Renovierung oder einem (Teil-)Neubau auch eine Lücke («Narbe») geschlossen werden. Die Gemeinde profitierte, weil der Quartierplan finanziert wurde und auch keine Erschliessungskosten hinzukamen. Wie die Etappierung des Geländes aussah, war noch offen. Trotzdem brachte der Quartierplan Planungssicherheit, weil Details des zukünftigen Areals festgelegt waren (wie der Anteil Grünflächen, Parkierflächen usw.). Das Gelände konnte auch als Gewerbeareal verkauft werden. Dann wäre es möglich, im Abstand von fünf Metern von der Grenze 15 Meter hoch zu bauen. Aus Sicht der Anwohner wäre das gegenüber einem Wohnquartier die objektiv schlechtere Lösung. Ausserdem lobt die Planungsstelle beim Kanton Baselland die hohe architektonische Qualität des Quartierplans. Da die Kosten des Quartierplans ausserdem von «Workplace» übernommen wurde, trug die Gemeinde auch keinerlei unternehmerisches Risiko.

Die Gemeinde bestand auf einem Quartierplan, da sie dadurch Planungssicherheit erhielt. Da der Kanton die Auflage machte, eine Altlastenuntersuchung durchzuführen, bestanden zwei Unsicherheiten: Verkaufserlös und Sanierungskosten. Bei einem Verkaufserlös von 9 Millionen Franken würde nach Abzug der Sanierungskosten und des Rückbaus 7,5 Millionen, abzüglich Schuldentrückzahlung rund 500'000 Franken bleiben. Wenn 10 Millionen Franken gelöst werden könnten, würden 1,5 Millionen Franken bleiben. Bereits im 2014 kamen Stefan Traub und Gemeindevertreter zusammen, um das Projekt zu diskutieren. Ein Architekt wurde mit dem Quartierplan beauftragt, er lieferte schon bald ein Projekt ab, das auf den Plakaten und als Modell überzeugte. Mündlich gab es aus dem Gemeinderat nie Kritik.

Die Abstimmung zum «Quartierplan Workplace» wurde auf die Gemeindeversammlung vom Juni terminiert und das Projekt im Vorfeld der interessierten Öffentlichkeit gezeigt. Während vier Wochen wurde ein Modell im Gemeindehaus ausgestellt. Zwischen 15 und 20 Personen seien pro Abend gekommen und Fragen wurden beantwortet. Dann, am 16. Juni 2015, wurde der Quartierplan an der Gemeindeversammlung zur Abstimmung gebracht. Die Gemeindeversammlung, an der 125 Stimmberechtigte anwesend waren, genehmigte das Traktandum ohne grosse Diskussionen mit 92 zu 31 Stimmen. Diese Gemeindeversammlung stiess auf ein etwas grösseres Interesse als gewöhnlich. Normalerweise sind deutlich unter 100 Stimmbeteiligte an einer Gemeindeversammlung anwesend. Die Anwohnerinnen und Anwohner sind offenbar daran interessiert, was vor ihrer Haustür geschieht. Sobald aber bei Referendums- oder eidgenössischen Abstimmungen per Brief oder an der Urne abgestimmt wird, ist die Stimmbeteiligung massiv höher und tendiert bei den rund 1700 Stimmberechtigten gegen 50%.

Der Weg war frei, Florian Traub (fast) am Ziel!

### **Das Referendum (Juli 2015)**

Im Anschluss an die Gemeindeversammlung gab es lediglich eine einzige Einsprache – ein Einwohner hatte die Unterlagen nicht vollständig und rechtzeitig erhalten –, die später abgelehnt wurde. Dann aber, am letzten Tag der Referendumsfrist und für alle überraschend wurde ein Referendum mit 241 Unterschriften eingereicht. Als Kopf hinter dem Referendum galt eine Person, die schon im Vorfeld

Leserbriefe geschrieben hatte. Es handelte sich um einen Pensionierten, einen ehemaligen Gemeinderat, der bereits in der Vergangenheit die jetzige Exekutive kritisiert hatte. Bereits als das Projekt an der Gemeindeversammlung vorgestellt wurde, kritisierte man, dass ein Vertreter des Unternehmens, Florian Traub, und nicht ein Gemeinderat das Geschäft vorgestellt habe. Gründe für das Referendum wurden in der Öffentlichkeit keine genannt, man wolle «die Katze nicht schon aus dem Sack lassen».

Politische Ämter auf Gemeindeebene wurden und werden nebenamtlich geführt. Eine Gemeindepräsidentin erhält eine Entschädigung und wie die Gemeinderäte bescheidene Sitzungsgelder (rund 20 Franken/ pro Stunde). Die allgemeine Wertschätzung für ihre Arbeiten sind gering. Oft rechnet es sich nur für diejenigen, die parallel dazu ein kleines Unternehmen führen. Oft höre man: «Das nächste Mal schmeiss ich das Zeug hin!» Winterberg, das kommt noch erschwerend hinzu, galt als «schwierige Gemeinde». Und: Bereits einmal musste für eine andere Firma umgezogen werden, die später den Standort verliess.

Florian Traub grübelte: Unter den rund 1700 Stimmberechtigten von Winterberg hatten 125 an der Gemeindeversammlung teilgenommen und 92 den Quartierplan angenommen. Jetzt hatten 241 das Referendum unterschrieben. Wie die übrigen Stimmberechtigten dachten und im Falle der Referendumsabstimmung entscheiden würden, war unklar. Die «Vereinigung Freier Wähler» und die «Arbeiter- und Angestelltenunion», das hatte er bereits in Erfahrung bringen können, unterstützten die Umzonung und waren bereit, gegen die Referendumsabstimmung aktiv zu werden, ebenso wie ein ehemaliger Gemeindepräsident, der Bereitschaft zeigte, einen Leserbrief zu verfassen. Und natürlich die aktiven Gemeinderäte. Aber die Gegner?

Über die Gegner wusste man so gut wie nichts. Mitte Oktober würde die nächste «Winterberger Info» erscheinen, in der der Gemeinderat zum Quartierplan Workplace eine Stellungnahme veröffentlichen würde. Dem Referendumskomitee musste dann in gleichem Umfang Raum für eine Darstellung gegeben werden. Dann erst würden die Initianten des Referendums ihre Gründe darlegen.

Weil er selber nicht mehr weiterwusste, schrieb Florian Traub eine E-Mail an Sie persönlich, und zwar am 26. Juli:

*Sehr geehrte/r Herr / Frau*

*Im Rahmen einer Quartierplanung bin ich mit meinem Unternehmen in einer kommunikativ delikaten Situation gegenüber den Einwohnern der Standortgemeinde Winterberg. Der Quartierplan war an der letzten Gemeindeversammlung genehmigt worden. Mittlerweile ist jedoch gegen den Entscheid der Gemeindeversammlung, der deutlich ausfiel, erfolgreich das Referendum ergriffen worden. Es kommt nun am 27. November 2015 (eine Einsprache ist noch hängig) zu einer Urnenabstimmung. Ich würde mich gerne mit einem Profi besprechen, wie ich kommunizieren soll, um auch die Urnenabstimmung erfolgreich gestalten zu können.*

*Falls Sie mich beraten können, würde mich das freuen. Andernfalls wäre ich Ihnen dankbar, wenn Sie mir einen Namen nennen würden, an den ich mich vertrauensvoll wenden könnte.*

*Mit bestem Dank und freundlichen Grüßen*

Als Kommunikationsspezialist/in markieren Sie Interesse, den Fall zu übernehmen, warten aber noch auf den definitiven Startschuss, der kurz darauf erfolgt:

*Sehr geehrte/r Herr / Frau*

*Ich habe von der Gemeindepräsidentin von Winterberg die Mitteilung erhalten, dass die Einsprache zurückgezogen wurde. Damit ist der Weg frei, dass am Abstimmungssonntag vom 27.11.15 über den Quartierplan abgestimmt wird. Ich würde das weitere Vorgehen gerne mit Ihnen abstimmen.*

*Ich danke Ihnen und grüsse Sie bestens*

*P.S. Der Winterberger Gemeinderat, der den Quartierplan unisono befürwortet, würde sich ebenso gerne beraten lassen.*

### **Der Countdown bis zum 27. November 2015 läuft**

Am 27. November 2015 wird in Winterberg über das Referendum «Quartierplan Workplace» abgestimmt – gleichzeitig mit weiteren eidgenössischen, kantonalen und kommunalen Vorlagen. Soviel ist für Sie wie auch für Florian Traub, den Sie beratend unterstützen, klar. Nun sind Sie dran.

Für die nationalen und überregionalen Medien war das Thema bisher unwichtig und irrelevant. In den lokalen Medien, neben den Lokal-Radios und dem lokalen Fernsehen die Basellandschaftliche Zeitung, beschränkte sich die Berichterstattung – wenn überhaupt – auf kleine Meldung. Nur die Volksstimme, die in diesem Kantonsteil als typische Zweitzeitung die meisten Haushalte abdeckt, berichtete mehrfach darüber, und zwar im Mai, Juni und Juli.

Als später die Abstimmungsunterlagen versandt werden, verfasst der Gemeinderat folgenden Text:

### ***Erläuterung des Gemeinderates Winterberg zum Quartierplan Workforce***

#### **■ *Kurz und bündig***

*Abstimmungsfrage:*

*Wollen Sie den Quartierplan Workforce annehmen?*

#### ***Worum geht es***

*Auf dem 25'000 Quadratmeter grossen Areal der heutigen Workforce sollen neben einem neuen Betriebsgebäude für die Firma auch Einfamilien- und Mehrfamilienhäuser entstehen. Vorgesehen ist die Realisierung von ca. 90 Wohnungen und die Umnutzung des heutigen Hauptgewerbegebäudes. Die Quartierplanung sichert eine harmonische Abstimmung mit den bestehenden und neuen Bauten und vereint eine familiengerechte Aussenraumgestaltung mit einer zweckmässigen Verkehrserschliessung.*

*In der über hundertjährigen Firmengeschichte steht heute die Workforce in ihrer wichtigsten Phase des Umbruchs. Die betrieblichen Aspekte erfordern zeitgemässe Infrastrukturen, um den wachsenden Aufgaben und Anforderungen gerecht werden zu können.*

*Die Gemeinde Winterberg erhält mit dem Quartierplan ein hochwertiges Wohnquartier und ein modernes Betriebsgebäude für die Workforce. Die Quartierplanung nimmt aber auch Rücksicht auf die bestehenden Gebäude im historisch gewachsenen Dorfkern.*

*Die Kosten für die Entwicklung und Realisierung dieses Grossprojektes sowie die Kosten für die Behebung von allfälligen Altlasten übernimmt vollumfänglich die Workforce. Somit entstehen für die Gemeinde keine Kosten für die Erschliessung des neuen Quartiers.*

*Die Einwohnergemeindeversammlung hat am 16. Juni 2015 dem Quartierplan mit 92 JA-Stimmen gegen 31 NEIN-Stimmen zugestimmt. Gegen diesen Beschluss wurde das Referendum ergriffen, welches mit 241 Stimmen zustande kam. Die Unterzeichnenden verlangten, dass der Quartierplan Workforce den Stimmbürgern zur Urnenabstimmung vorgelegt wird.*

**Empfehlung an die Stimmberechtigten:**

*Der Gemeinderat Winterberg empfiehlt den Stimmberechtigten, am kommunalen Urnengang vom 27. November 2015 ein **JA** zum Quartierplan einzulegen.*

*Die Argumente des Gemeinderates:*

**Stimmen Sie mit JA zum Quartierplan, weil ...**

- *mit dem rechtsverbindlichen Quartierplan für die Gemeinde eine Chance zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung entsteht.*
- *die Einwohnerinnen und Einwohner von einem neuen, modernen und familienfreundlichen Wohnquartier profitieren.*
- *der Gemeinde keine Erschliessungskosten entstehen, da die Workforce vollumfänglich für Planung und Realisation aufkommt.*
- *nur mit einem Weiterbestehen der Workforce auch die Arbeitsplätze in Winterberg erhalten werden können.*
- *bei der Realisation des Quartierplanes rund 42 Mio. Franken Anlagekosten generiert werden. Von dieser wirtschaftlichen Wertschöpfung profitieren die KMU in Winterberg wie auch jene der Region.*

**Bei einem Nein zum Quartierplan ...**

- *hat die Gemeinde keinen Einfluss, was mit dem Gelände geschehen wird.*
- *gehen der Gemeinde potentielle Steuerzahler verloren.*
- *werden Stellen abgebaut und Entlassungen unausweichlich.*
- *ist die Zukunft einer Winterberger Traditionsfirma in Frage gestellt.*

**Aus all diesen Gründen empfiehlt der Gemeinderat ein JA zum Quartierplan in die Urne zu werfen.**

*Die Argumente des Referendumskomitees:*

Beim Versand der Abstimmungsunterlagen verzichteten die Gegner darauf, den ihnen zur Verfügung stehende Raum für einen Text zu nutzen. Ihr Blatt blieb leer. Später aber liessen sie Flugblätter in alle Briefkästen von Winterberg einwerfen – mit folgendem Wortlaut:

***Referendumskomitee «NEIN zum Quartierplan Workforce»***

*Am 27. November 2015: NEIN zum Quartierplan*

*Geschätzte Winterbergerinnen und Winterberger*

*Der Quartierplan ist an der Gemeindeversammlung vom 16. Juni 2015 mit per Saldo nur gerade 61 Ja-Stimmen gutgeheissen worden. Bei insgesamt rund 1'700 Stimmberechtigten in unserem Dorf entspricht dies einem Anteil von ca. 3,5%. Dieses Resultat ist für ein Projekt in dieser Grössenordnung nicht repräsentativ: Die vorliegenden Planungen haben eine enorme Tragweite. Vor allem sind sie mit erheblichen langfristigen Auswirkungen für die Gemeinde verbunden. Es ist deshalb nicht mehr als richtig, dass der Quartierplan nun den Stimmbürgerinnen und Stimmbürgern zum Entscheid an der Urne vorgelegt wird. Sie haben damit die Chance, dieses überrissene und verfehlte Projekt abzulehnen, denn:*

*Es ist geradezu eine Zumutung, wenn nun laut Abstimmungspropaganda die Einwohnerschaft von Winterberg für die Zukunft der Workforce verantwortlich gemacht wird, nachdem die heute ausgewiesene Verschuldung allein durch Entscheide des Unternehmens entstanden ist.*

*Alle bisherigen Erfahrungen bestätigen auch, dass Firmensanierungen mit Unterstützung der öffentlichen Hand durchwegs gescheitert sind, weil keine Einflussmöglichkeiten auf die Strategie und die Entscheide eines Unternehmens bestehen. Viele Gemeinden haben auch längst erkannt, dass Bauland nicht unbegrenzt zur Verfügung steht und dass deshalb mit den noch vorhandenen Reserven haushälterisch umgegangen werden muss.*

*Die Vorlage ist abzulehnen, weil wir überzeugt sind,*

- o dass die Workforce weder die Überbauung mit 90 Wohnungen noch eine Montagehalle im Wohngebiet realisieren wird. Die Abstimmungsunterlagen bestätigen, dass der Erlös aus dem Baulandverkauf nur gerade zur Schuldentilgung ausreicht und nachher keine Eigenmittel mehr zur Verfügung stehen.*

- *dass die Zukunftsperspektiven eines traditionellen Industrie- und Gewerbebetriebes, der seine Entwicklung in einer Wohnzone plant und einen Grossteil seiner Arbeiten bereits ausgelagert hat sowie laufend neue Kündigungen ausspricht, wenig realistisch und wenig glaubwürdig sind.*
- *dass eine Grossüberbauung ausser unüberblickbaren Folgekosten weder für die Gemeinde noch für die Workforce Vorteile bringt. Ein solches Vorhaben würde mit grösster Wahrscheinlichkeit durch eine ausserstehende Generalunternehmung mit einem eigenen Handwerkerkreis realisiert. Die KMU in der Region kämen kaum — oder dann nur als «preisgedrückte Unterakkordanten» — zum Zuge.*
- *dass in der geplanten Wohnüberbauung mit rund 300 Einwohnern rund um die Uhr und während sieben Tage in der Woche wesentlich mehr Motorfahrzeugverkehr entsteht, als durch die Warenzulieferungen in ein Gewerbegebiet während den normalen Arbeitszeiten.*
- *dass auf dem Workforce-Areal bei einer gewerblichen Nutzung keine riesigen Industriebauten erstellt werden. Leere Fabrikationsgebäude mit solchen Dimensionen stehen an wesentlich geeigneteren und verkehrstechnisch zentraleren Lagen bereits ausreichend zur Verfügung.*

*Nach eingehender und realistischer Überlegung bleibt somit die Überzeugung, dass mit dem Quartierplan und der Umzonung die Zukunft der Workforce keinesfalls gewährleistet ist.*

***Wir empfehlen Ihnen deshalb, das Begehren «Quartierplan Workforce» am 27. November 2015 mit einem überzeugten NEIN klar abzulehnen.***

*Das Referendumskomitee*

Sie überlegen sich die Sache sehr genau und sagen definitiv Ihre Unterstützung zu!

(Damit sind Sie mitverantwortlich, dass die Firma «Workplace» auch nach der Referendumsabstimmung vom 27. November eine Zukunft hat.)

Florian Traub und der Gemeinderat warten auf Ihre Vorschläge, die Sie an einer Kickoff-Sitzung präsentieren wollen. Bereiten Sie sich entsprechend vor!

Die Zielsetzung ist für Sie schon jetzt klar: «Konzeption, Planung, Koordination und Durchführung der Kommunikationsmassnahmen, damit das Referendum gegen den Quartierplan in Winterberg am 27. November 2015 abgelehnt wird. »

### **Literaturverzeichnis**

Aus Gründen der Anonymisierung und des Persönlichkeitsrechts der Beteiligten befindet sich das Quellen- und Literaturverzeichnis in den «Teaching Notes» zur Fallstudie.