

Kleinbetriebliche Zuliefererkooperation: an den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung. Teilbericht II zum Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in

Weimer, Stefanie; Semlinger, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weimer, S., & Semlinger, K. (1992). *Kleinbetriebliche Zuliefererkooperation: an den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung. Teilbericht II zum Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67994>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Stefanie Weimer, Klaus Semlinger

Kleinbetriebliche Zuliefererkooperation

An den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung

Teilbericht II zum Projekt

"Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik -
zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben"
(01 HG 028/A9)

Projektteam: E. Heidling, H.G. Mendius, K. Semlinger, St. Weimer

September 1992

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V. - ISF MÜNCHEN
JAKOB-KLAR-STRASSE 9, 8000 MÜNCHEN 40, TELEFON (089) 27 29 21-0
TELEFAX (089) 27 29 21-60

KLEINBETRIEBLICHE ZULIEFERERKOOPERATION
An den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten
öffentlicher Unterstützung

Teilbericht II zum Projekt

"Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben"
(01 HG 028/A9)

Projektteam: E. Heidling, H.G. Mendius, K. Semlinger, St. Weimer

Stefanie Weimer, Klaus Semlinger

September 1992

Vorwort	iii
Zusammenfassungen der drei Teilberichte	v
Einführung: Kleinbetriebliche Kooperation - ein voraussetzungsvolles Unterfangen	1
1. Vertikale Zusammenarbeit in Zulieferungsnetzwerken - Unterstützung der Abnehmer für ihre kleinen Zulieferer	6
2. Horizontale Kooperation - Entstehungsbedingungen und Erfolgsvoraussetzungen kleinbetrieblicher Kooperation	21
2.1 Das Steinbeis-Zentrum für Qualitätswesen in Gosheim	21
2.2 Das Zentrum für Qualitätssicherung der Niederbergischen Industrie	45
3. Resümee: An den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung	64
Literatur	71

Einführung: Kleinbetriebliche Kooperation - ein voraussetzungsvolles Unterfangen	1
1. Vertikale Zusammenarbeit in Zulieferungsnetzwerken - Unterstützung der Abnehmer für ihre kleinen Zulieferer	6
1.1 Ansatzpunkte und Interessenkonstellation	6
1.2 Qualifizierungskooperation als Feld vertikaler Zusammenarbeit	11
1.3 Voraussetzungen und Hürden vertikaler Kooperation	18
2. Horizontale Kooperation - Entstehungsbedingungen und Erfolgsvoraussetzungen kleinbetrieblicher Kooperation	21
2.1 Das Steinbeis-Zentrum für Qualitätswesen in Gosheim	21
2.1.1 Die Drehteileindustrie im Raum Heuberg	21
2.1.2 Idee und Entwicklungsgeschichte des Steinbeis-Zentrums für Qualitätswesen (SZQ)	23
2.1.2.1 Ausgangsinitiative und Vorphase	23
2.1.2.2 Gründung eines Fördervereins und Aufbauphase	27
Exkurs: Konkurrenz und Kooperation der institutionellen Akteure	32
2.1.2.3 Schrittweise Arbeitsaufnahme in der Umsetzungsphase	38
2.1.3 Zwischenbilanz: Kleinbetriebliche Kooperation - ein voraussetzungsvolles, aber lohnendes Unterfangen	41
2.2 Das Zentrum für Qualitätssicherung der Niederbergischen Industrie	45
2.2.1 Ausgangssituation: Die Zulieferregion Velbert-Niederberg	45
2.2.2 Vorgeschichte: Ein erster Anlauf zu betriebsübergreifender Selbsthilfe	48
2.2.3 Zunehmender Problemdruck und der Ansporn eines erfolgreichen Beispiels: Wiederaufnahme der Kooperationsidee	50
2.2.3.1 Mobilisierungsphase	50
2.2.3.2 Vorläufiger Endpunkt: Die Gründung eines Fördervereins	55
Exkurs: Das Kunststoffinstitut für die mittelständische Wirtschaft (KIMV)	58
2.2.3.3 Velberter Entwicklungsperspektiven - vor der Öffnung nach Außen	61
3. Resümee: An den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung	64
Literatur	71

Vorwort

Dieser Bericht ist Teil der Ergebnisdokumentation einer Studie zum Thema "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik - zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben", die im Bereich Grundlagenfragen des Förderprogramms "Arbeit und Technik" im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und Technologie (Förderkennzeichen: 01 HG 028/A9) vom ISF München durchgeführt worden ist.

Ausgangsüberlegung für das Projekt war, daß der humanisierungspolitische Spielraum in Kleinbetrieben in der Regel kleiner ist als in größeren Unternehmen. Insbesondere ist hier das Ausmaß der betrieblichen Handlungsfähigkeit - auch in Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen - meist viel unmittelbarer durch betriebsexterne Rahmenbedingungen begrenzt. Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und eine wirksame Unterstützung entsprechender Bemühungen können hier also nicht allein auf einzelbetrieblicher Ebene ansetzen.

Das Projekt stellte deshalb das Wechselspiel zwischen überbetrieblichen Handlungsanforderungen, betrieblichen Handlungsmöglichkeiten und kleinbetrieblichen Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt seines Untersuchungsinteresses. Dabei wurde das Untersuchungsfeld eingegrenzt auf Kleinbetriebe, die in engen Geschäftsbeziehungen zu Großunternehmen stehen, wobei beispielhaft der Bereich kleinbetrieblicher Automobilzulieferer und das der Automobilproduktion nachgelagerte markengebundene Kfz-Gewerbe ausgewählt wurden. Forschungsleitend waren dann die Fragen, wie die veränderten/gestiegenen Anforderungen der großbetrieblichen "Verbund"-Partner auf die Handlungspotentiale und Entwicklungsperspektiven der Kleinbetriebe und damit auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten durchschlagen und wie das Humanisierungsanliegen einer Verbesserung problematischer bzw. einer Stabilisierung erhaltenswerter Arbeitsbedingungen in den betroffenen Kleinbetrieben durch betriebsübergreifende Kooperation unterstützt werden könnte.

Herausgestellt werden muß, daß hinter dem augenfällig positiven Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum im Zulieferungsbereich und in einem wichtigen Dienstleistungssegment arbeitspolitische Risiken verborgen sind, die auf längere Sicht zu einer Gefährdung der qualitativen Arbeitsbedingungen, aber auch zu einer Beeinträchtigung der Entwicklungsperspektiven hier tätiger Kleinunternehmen führen können. Gleichzeitig läßt sich genauer bestimmen, wo zwischenbetriebliche Kooperation nützlich oder sogar notwendig ist, um die einzelbetriebliche Handlungsfähigkeit zu erweitern und so ein negatives Durchschlagen von betrieblichen Außenanforderungen auf die Arbeitsbedingungen zu verhindern und den Spiel-

raum für humanisierungspolitische Maßnahmen zu erweitern. Anknüpfungspunkte sind dabei insbesondere in zwei aktuellen betrieblichen Problembereichen zu sehen (Qualifizierung und Qualitätssicherung). Jenseits der verbreiteten Kooperations-Euphorie wird allerdings auch deutlich, daß derartige Kooperationsansätze höchst voraussetzungsvolle Unterfangen sind, die jedoch bei geeigneten Unterstützungsmaßnahmen die in sie gesetzten Erwartungen durchaus erfüllen können. Hierzu sind eine Reihe von Anknüpfungspunkten und konkrete Möglichkeiten herausgearbeitet worden.

Der Ergebnisbericht zum Projekt ist aus technischen Gründen in drei Teilberichte untergliedert, für die jeweils eine Kurzzusammenfassung diesem Vorwort nachgestellt ist. Hinweise auf weitere Veröffentlichungen, die im Rahmen des Projekts entstanden oder von Projektbeteiligten im engeren Kontext des hier behandelten Gegenstandsbereiches erarbeitet worden sind, finden sich in den jeweiligen Literaturhinweisen.

An dieser Stelle verbleibt, den vielen Gesprächspartnern in Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften und Behörden nochmals für ihre Bereitschaft zur Mitwirkung an dieser Studie zu danken.

München, im September 1992

Eckhard Heidling
Hans Gerhard Mendius
Klaus Semlinger
Stefanie Weimer

Zusammenfassungen der drei Teilberichte

Teilbericht I: *Klaus Semlinger* - Kleinbetriebe im Zuliefersystem der Großindustrie. Betriebliche Strategiefähigkeit und arbeitspolitische Implikationen

In diesem Teilbericht werden zunächst die aktuellen Veränderungen im Bereich der Automobilzulieferung umrissen, um daraus allgemeine Entwicklungstrends abzulesen, die für die Beurteilung der Problemlagen und Perspektiven kleinbetrieblicher Zulieferer und ihrer strategischen Handlungsfähigkeit wichtig sind. Nach einem gerafften Überblick über die aktuelle Stellung von Kleinbetrieben im Zulieferungsnetz der großen Automobilhersteller wird auf die aktuellen Anpassungserfordernisse und Anpassungsstrategien in diesem Unternehmensbereich eingegangen und herausgearbeitet, wo dabei Unterschiede zu größeren Zulieferungsunternehmen bestehen und wo die Ursachen für die besonderen Anpassungsschwierigkeiten der kleinbetrieblichen Zulieferer liegen. An zwei zentralen Beispielbereichen - Fertigungsflexibilität und Qualitätssicherung - wird dann auf konkrete humanisierungspolitische Gefährdungsmomente eingegangen, sowie auf die Grenzen einer einzelbetrieblichen Bewältigung. Dieser Berichtsteil endet mit der Herausstellung betriebsübergreifender kooperativer Anpassungsformen und ihres potentiellen Beitrags zur Stabilisierung bzw. Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben einerseits und zur Überwindung betrieblicher Arbeitskräfteprobleme andererseits. Damit wird zum Teilbericht II übergeleitet.

Teilbericht II: *Stefanie Weimer, Klaus Semlinger* - Kleinbetriebliche Zuliefererkooperation - an den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung

Dieser Teilbericht beschäftigt sich mit den Problemen beim Aufbau vertikaler und horizontaler betriebsübergreifender Kooperationsbeziehungen, d.h. zwischen kleinbetrieblichen Zulieferern und ihren großbetrieblichen Abnehmern bzw. zwischen selbständigen Kleinbetrieben gleicher Marktstufe. Der Schwerpunkt des Berichts liegt in der Herausarbeitung beispielgebender Hinweise auf Erfolgsvoraussetzungen, bewährte Vorgehensmuster und hilfreiche Fördermaßnahmen. Dabei zeigt sich, daß ein vertikaler Kooperationsansatz zwar viele positive Anknüpfungspunkte für sich hat, gleichzeitig jedoch mit gravierenden Problemen eigener Art verbunden ist, so daß eine Zusammenarbeit auf horizontaler Ebene erfolgversprechender erscheint. Auf dieser Ebene werden die Startprobleme und die Entstehungsgeschichten zweier Kooperationsinitiativen nachgezeichnet, an denen eine Reihe von Entwicklungsengpässen, aber auch Möglichkeiten zur wirksamen Hilfestellung, aufgezeigt werden können.

Teilbericht III: Hans Gerhard Mendius, unter Mitarbeit von Eckhard Heidling und Stefanie Weimer - Kfz-Gewerbe vor neuen Herausforderungen: Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Qualifizierung der Mitarbeiter und zwischenbetriebliche Kooperation als Lösungsansätze

Dieser Teilbericht zu dem der Automobilindustrie nachgelagerten Bereich des Kfz-Gewerbes verortet das Kfz-Handwerk zunächst knapp im Zusammenhang mit der aktuellen Diskussion um die derzeit ablaufende grundlegende Neustrukturierung der gesamten Automobilfertigung und ihres Umfelds, die auch den Vertriebsbereich nachhaltig betrifft. Einen Überblick über die Entwicklung der wichtigsten Rahmenbedingungen in den letzten Jahren und über absehbare Tendenzen schließt sich an. Nach einer Darstellung der (erheblichen) Implikationen der unterschiedlichen Vertriebsstrategien wichtiger Automobilhersteller für die Kfz-Betriebe werden Möglichkeiten der betriebsübergreifenden Kooperation (auf verschiedenen Ebenen) unter Kfz-Betrieben und zwischen den Herstellern und den Betrieben ihrer Markennetze dargestellt, anhand von Fallbeispielen illustriert und Möglichkeiten der Übertragung diskutiert. Anschließend wird die Entwicklung wichtiger Arbeitsbedingungen in der Branche in den letzten Jahren analysiert und Vorschläge zur Mobilisierung von Verbesserungspotentialen entwickelt. Gezeigt wird weiter, daß - neben der Schaffung angemessener Arbeitsbedingungen - die ständige systematische Weiterentwicklung der Qualifikationen der Beschäftigten und die Schaffung entsprechender Arbeitsmöglichkeiten eine entscheidende Voraussetzung dafür darstellt, daß die Betriebe die an sie gestellten Anforderungen erfüllen können. Andererseits sind entsprechende Angebote aber auch unbedingt erforderlich, um Arbeitskräfte in den Betrieben zu halten und in ausreichendem Umfang qualifizierten Nachwuchs gewinnen zu können. Überlegungen über Anknüpfungspunkte für weiterführende Aktivitäten zur Umsetzung und zum Transfer der Ergebnisse schließen den Berichtsteil ab.

Einführung: Kleinbetriebliche Kooperation - ein voraussetzungsvolles Unterfangen

Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit hat Konjunktur. In wissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen Diskussionsbeiträgen werden allenthalben ihre Vorteile herausgestellt. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen gilt Kooperation als ein Weg, die eigenen Kapazitätsengpässe zu überwinden und Risiken zu streuen. Vorerst scheint unternehmensübergreifende Kooperation allerdings primär eine Sache großer Unternehmen zu sein. Während hier die zwischenbetriebliche Vernetzung immer weiter voranschreitet und sich zunehmend auch internationalisiert, stellt Kooperation zwischen kleinen und mittleren Unternehmen - wenn sie über eine punktuelle und sporadische Zusammenarbeit hinausgehen soll - eher die Ausnahme dar. Dies deutet darauf hin, daß eine erfolgreiche, umfassende und dauerhafte zwischenbetriebliche Kooperation von Kleinbetrieben eine höchst voraussetzungsvolle Veranstaltung ist.

Der hier vorliegende Teilbericht geht diesen Voraussetzungen und den Potentialen zwischenbetrieblicher Kooperation mit Blick auf die besonderen Probleme kleinbetrieblicher Zulieferer nach. Dabei sollen zwei Optionen näher ausgeleuchtet werden: die Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und ihren Abnehmern (vertikale Kooperation) und zwischen Unternehmen gleicher Marktstufe (horizontale Kooperation). Angeknüpft wird hierbei an den Veränderungen auf dem Zulieferungsmarkt und den daraus resultierenden Anpassungserfordernissen an kleinbetriebliche Zulieferer, die in Teilbericht I (Semlinger 1992) weiter ausgeführt sind. Eine Auseinandersetzung mit der zwar ähnlichen, aber doch wiederum spezifischen Problematik bei Kleinbetrieben, die als Vertriebs- und Servicepartner von Großbetrieben tätig sind, erfolgt in Teilbericht III (Mendius 1992).

Als Beispielbereich für die Untersuchung ist die Automobilzulieferung ausgewählt worden. Diese Branche gilt als Vorreiter, was die Veränderung der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen angeht. Zwar ist kaum damit zu rechnen, daß sich in anderen Branchen identische Muster herausbilden werden; jedoch ist die Automobilindustrie für viele Bereiche beispielgebend. Ähnliche Entwicklungen lassen sich jedenfalls auch in anderen Branchen feststellen. Zumindest in der Tendenz kann deshalb die Entwicklung im Bereich der Automobilindustrie als repräsentativ angesehen werden.

In dieser Branche sind auch die kleinbetrieblichen Zulieferer einem deutlich gewachsenen Wettbewerbsdruck ausgesetzt, den sich die großen Automobilhersteller zunutze machen, um steigende Leistungserwartungen gegenüber ihren Lieferanten durchzusetzen. Die damit einhergehenden Anpassungserfordernisse nehmen für die betroffenen Zulieferbetriebe nicht selten die Form eines Anpassungsdrucks an, dem viele kleinbetriebliche Zulieferer nicht

anders zu begegnen wissen als mit Arbeitsintensivierung und verstärkter Personalselektion. Andere Kleinbetriebe reagieren mit technischorganisatorischen Veränderungen, die sich nur bedingt mit den Grundlagen kleinbetrieblicher Flexibilität vereinbaren lassen und zu Veränderungen in den Arbeitsbedingungen führen, die sich zunächst "nur" als Arbeitnehmerprobleme darstellen mögen, sich aber rasch auch zu betrieblichen Arbeitskräfteproblemen und letztlich zu existentiellen betrieblichen Funktionsbeeinträchtigungen auswachsen können.¹

In vielen Fällen ist eine derartige Entwicklung allerdings nicht Ergebnis einer bewußten Strategieentscheidung, sondern Resultat der engen Begrenzung des einzelbetrieblichen Handlungsspielraumes, d.h. der beschränkten Strategiefähigkeit eines auf sich gestellten Kleinbetriebes. So paradox es klingen mag: Eine begrenzte, zusätzliche Preisgabe von betrieblicher Entscheidungsautonomie durch Eintritt in eine betriebsübergreifende Zusammenarbeit kann hier dem einzelnen Betrieb neue Handlungsspielräume eröffnen und so zu einer produktiven Bewältigung der Anpassungserfordernisse beitragen.

So ließen sich durch partnerschaftliche Zusammenarbeit knappe Ressourcen bündeln und aufwendige Investitionen besser auslasten und amortisieren. Daraus wiederum ergeben sich nicht nur unmittelbare ökonomische Vorteile, sondern auch neue Möglichkeiten, die angesprochenen Arbeitskräfteprobleme zu vermeiden und zentralen Humanisierungsanliegen Rechnung zu tragen. So könnte eine gemeinschaftliche Bereitstellung aufwendigerer (technischer und personeller) QS-Kapazitäten und die gemeinschaftliche Entwicklung und Nutzung differenzierter Schulungsangebote den auch in Kleinbetrieben aus Qualifikationsengpässen und Auslastungsinteressen erwachsenen Ausdifferenzierungs- und Zentralisierungstendenzen von Schlüsselqualifikationen² entgegenwirken. Gleichzeitig könnte dies einen Beitrag zur stärkeren Einbeziehung angelernter Arbeitskräfte in die betriebliche Weiterbildung leisten.

Die Studie, über deren Ergebnisse hier berichtet wird, ging diesen Wirkungspotentialen überbetrieblicher Kooperation nach. Dabei konnte festgestellt werden, daß es schon seit längerer Zeit eine Anzahl betriebsübergreifender Zuliefer-Arbeitskreise gibt, und daß man sich unter dem Schlagwort "Lieferantenentwicklung" bei dem einen oder anderen Automobilhersteller seit längerem auch in den Bereichen Betriebsorganisation und Qualifizierung um eine engere Zusammenarbeit mit seinen Zulieferern bemüht. Kleinbetriebliche

¹ Zu denken ist dabei insbesondere an interne Kooperationsverluste, wachsende Rekrutierungsprobleme, verstärkte Abwanderung von Fachkräften und erhöhte Fluktuation von Angelernten sowie insgesamt an eine Beeinträchtigung der arbeitsorganisatorischen Flexibilität.

² Mit Schlüsselqualifikationen sind hier nicht - jedenfalls nicht primär - wie sonst üblich Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse angesprochen, die zu den vielfältigsten Tätigkeiten und Aufgaben qualifizieren, sondern solche, die für den jeweiligen Betrieb von zentraler Bedeutung sind und ihren Träger ein entsprechend interessantes und verantwortungsvolles Aufgabengebiet erschließen.

Zulieferer werden von diesen Bemühungen bislang allerdings noch kaum erfaßt, und die benannten Arbeitskreise, die ihre Anfänge zumeist in gemeinschaftlichen Vertriebsanstrengungen (z.B. gemeinschaftliche Messepräsentationen) haben, wenden sich - wenn überhaupt - den hier interessierenden Problembereichen zumeist nur sehr zögerlich und behutsam zu. Einschlägige Initiativen sind immer noch selten und jüngeren Datums. Dementsprechend konnte die Studie nicht als Evaluierung mit Blick auf die faktische Einlösung der oben skizzierten Humanisierungsbeiträge von Kooperation angelegt werden. Vielmehr war sie zunächst auf die Entstehungs- und Entwicklungsvoraussetzungen partnerschaftlicher Kooperationsverbände auszurichten.

Ausgangsüberlegung für die Überprüfung des vertikalen Kooperationsansatzes war die Überlegung, daß kleinbetriebliche Zulieferer von den Kapazitäten und der Kompetenz ihrer großbetrieblichen Abnehmer profitieren könnten, ohne daß dies für die betreffenden Großbetriebe mit einem prohibitiven Aufwand verbunden wäre, wenn die betreffenden Kleinbetriebe über den Lieferantenstatus hinaus in eine echte Partnerschaft eingebunden werden würden, in der sie nicht nur mit immer neuen Anforderungen bedrängt werden, sondern auch Unterstützung bei deren Bewältigung erhielten. Hierzu scheint man in den Großbetrieben durchaus bereit, zumindest wird von den Repräsentanten namhafter Großunternehmen immer wieder einer engeren Zusammenarbeit zwischen dem Hersteller und seinen Lieferanten das Wort geredet und "mehr Offenheit und Vertrauen" gefordert.³

Auch in der wissenschaftlichen Diskussion gilt die Intensivierung von Kommunikation und Kooperation zwischen den Abnehmern und ihren Lieferanten als ein wesentliches Kennzeichen der Neustrukturierung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Diskutiert wird diese neue Qualität der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen als Auflösung marktvermittelter Formen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung zugunsten eines Systems "kooperativer Produktion" (Sabel u.a. 1991). Die Bewertung dieser Entwicklung ist allerdings sehr unterschiedlich: Sehen die einen darin durchaus die Chance für einen Zugewinn an Handlungsspielraum für die Zulieferer (Pohlmann u.a. 1992), so betonen andere die in diesen Beziehungen anzutreffende Funktionalisierung des Wettbewerbsmechanismus für eine noch effizientere Steuerung und Kontrolle des Zulieferungsnetzes durch die Abnehmer, die hier allenfalls ein instrumentelles Interesse an partnerschaftlicher Kooperation haben.⁴

Evident ist, daß nicht alle Zulieferer im gleichen Maße in solche unternehmensübergreifenden Produktionsverbände integriert sind, sondern daß sich derart enge Formen der Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer im wesentlichen auf die großen Systemlieferanten beschränken, denen Verantwortung für wichtige Komponenten übertragen wird,

³ Vgl. zuletzt die Äußerungen eines BMW-Vorstandsmitglieds im Handelsblatt vom 27.2.92.

⁴ Ausführlicher zu dieser Sichtweise siehe Teilbericht I (Semlinger 1992) sowie Bieber/Sauer (1991).

die über eigenes spezialisiertes Know-how und eigene Innovationskapazitäten verfügen und die schon im Interesse einer Verkürzung von Entwicklungszeiten frühzeitig in die Produktentwicklung beim Hersteller einbezogen werden müssen. Je technisch ausgereifter und weniger komplex das Lieferteil, je kleiner der Zulieferer und je weiter unten in der Zulieferungskette angesiedelt, desto weniger sind die großen Endhersteller an einer unmittelbaren Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten interessiert.

Damit rückt die Frage in den Vordergrund, wie und unter welchen Bedingungen es zu einem verstärkten Engagement der Großbetriebe in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit kleinbetrieblichen Zulieferunternehmen kommen könnte. In Abschnitt 1 dieses Berichts wird dieser Frage am Beispiel einer Kooperation im Weiterbildungsbereich nachgegangen. Hier haben kleine Zulieferbetriebe einerseits die größten Defizite; hier verfügen große Abnehmer andererseits über erhebliches Know-how und entsprechende Kapazitäten. Auf diesem Gebiet scheinen somit noch am ehesten Ansatzpunkte für eine vertikale Kooperation vorhanden zu sein. Die Analyse entsprechender Ansätze vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen auf dem Zulieferungsmarkt macht jedoch deutlich, daß die Erwartungen nicht allzu hoch gesteckt werden dürfen.

Gleichsam als Gegengewicht gegen die teilweise bedrängende Eingebundenheit in ein vertikales Zulieferungsnetz bietet sich insbesondere kleinbetrieblichen Zulieferern die horizontale Kooperation untereinander. Eine Bündelung ihrer Kräfte verspricht kleinen Zulieferern eine bessere Chance, das Machtgefälle gegenüber ihren großen Abnehmern auszugleichen, zumindest aber die Beschränkungen durch die eigenen Kapazitäts- und Kompetenzdefizite zu überwinden. In der Praxis sind derartige Kooperationsprojekte zwischen Zulieferbetrieben jedoch, wie bereits erwähnt, immer noch selten. Offenkundig stehen auch einer Zusammenarbeit gleichgewichtiger und gleichrangiger Partner, die mit gleichen Anpassungsproblemen konfrontiert sind, erhebliche Hindernisse entgegen.

Da sind zunächst ideologische, rechtliche und psychologische Hemmnisse zu nennen. So handelt es sich bei vielen Kleinbetrieben um Unternehmen, die unmittelbar vom Inhaber geführt werden, der seine unternehmerische Entscheidungsfreiheit nicht selten mindestens ebenso hoch bewertet wie eine befriedigende Rendite und sich nur ungern mit anderen, sei es intern oder extern, abstimmt. Hinzu kommen durchaus ernstzunehmende Unsicherheiten hinsichtlich des Verhältnisses von marktwirtschaftlicher Konkurrenz und Zusammenarbeit sowie bezüglich der wettbewerbsrechtlichen Zulässigkeit von Kooperation.

Wichtiger dürfte jedoch sein, daß Kooperation zunächst Aufwand bedeutet, während der Ertrag unsicher ist. Erfolgreiche Kooperation setzt voraus, daß man um das Leistungsangebot weiß, das ein potentieller Partner in die Zusammenarbeit einbringen kann, daß man

dieses Angebot hinsichtlich seines Nutzens richtig bewertet, daß die Austauschbedingungen so ausgehandelt werden, daß man an den Kooperationserträgen angemessen teilhat, und schließlich, daß die Umsetzung der vereinbarten Zusammenarbeit ausreichend kontrolliert wird. Unternehmensübergreifende Kooperation setzt also einen intensiveren Informationsaustausch voraus, d.h. sie erfordert einen höheren Transaktionskostenaufwand, den viele Kleinbetriebe - ohnehin bereits häufig in ihrer Informationsverarbeitungskapazität überlastet - nicht bewältigen können oder wollen.

Dieser Aufwand kann reduziert werden, wenn die wechselseitige Abstimmung nicht auf immer neuen Verhandlungen, sondern auf einem gemeinsamen Werte- und Zielsystem beruht, und wenn die wechselseitige Kontrolle nicht durch fortlaufende Überwachung, sondern durch gegenseitiges Vertrauen erfolgt. Unter Vertrauen ist dabei die erfahrungsgestützte Hoffnung auf kooperatives Verhalten der jeweils anderen Seite zu verstehen. Daraus resultiert ein, wenn nicht das zentrale Einstiegsproblem: Partnerschaftliche Kooperation setzt Vertrauen voraus, Vertrauen wächst aber erst mit partnerschaftlicher Zusammenarbeit.

Angesichts des Aufwands und der Risiken lohnt sich Kooperation auch nicht mit jedem Partner. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit ist dort von Interesse, wo die Leistungsprofile von Unternehmen komplementär zueinander sind. Kooperationspartner dürfen in ihrem Tätigkeitsspektrum wegen der sonst daraus erwachsenden Konkurrenzproblematik nicht zu ähnlich sein; sie dürfen aber auch nicht zu unterschiedlich sein, weil sonst der mögliche Kooperationsbeitrag des anderen an Relevanz verlieren würde (van de Ven 1976). Kleinbetriebe haben nun in der Regel ein enges Aktivitätsfeld; anders als bei Großunternehmen können sie Kooperation deshalb kaum auf abgrenzbare Randbereiche beschränken.

Der Ertrag der Kooperation ist schließlich nicht nur davon abhängig, inwieweit es durch die Zusammenarbeit gelingt, einzelbetriebliche Kompetenz- und Kapazitätsengpässe auszugleichen, und ob eine faire interne Leistungsverteilung stattfindet. Letztlich ausschlaggebend ist, ob das durch Kooperation gestärkte Potential auf dem Markt honoriert wird. Befinden sich Angebot und Nachfrage auf dem relevanten Markt annähernd im Gleichgewicht, so kann jedes Unternehmen, das kooperativ seine Leistungsfähigkeit steigert, damit rechnen, daß es lukrative Aufträge erhält. Anders in einem angebotsseitig überbesetztem Markt: Wenn es hier nicht gelingt, durch die verbesserte Leistungsfähigkeit zusätzliche Nachfrage anzuregen, dann ist eine kooperativ gesteigerte Leistungsfähigkeit noch kein Garant für Auslastung und Rendite.

Vor dem Hintergrund dieser Kooperationshindernisse, scheint der Zuliefermarkt also eher ungünstige Voraussetzungen für kooperative Unternehmensstrategien zu bieten: Der Markt für Zulieferprodukte ist tendenziell enger als ein Endproduktmarkt; dies gilt insbesondere

für die Automobilzulieferung, bei der wenige Endhersteller die Nachfrage dominieren. Viele kleine Zulieferbetriebe haben dementsprechend sogar einen identischen Kundenkreis, und in den meisten kleinbetrieblichen Zulieferbranchen ist die Austauschbarkeit der Betriebe hoch. Nur wenige Zulieferer verfügen über ein spezialisiertes Know-how. Überkapazitäten und der Druck der Abnehmer auf Preise und Konditionen haben hier in den letzten Jahren zudem einen Verdrängungswettbewerb ausgelöst, der keinen Raum mehr für die Entstehung des für Kooperation notwendigen Vertrauens zu lassen scheint. Die geringe empirische Verbreitung kooperativer Problemlösungsversuche durch kleinbetriebliche Zulieferer kann deshalb kaum verwundern.

Offenkundig bedarf es zur Aufnahme kooperativer Zusammenarbeit meist eines gezielten Impulses, der aus einer dringlichen Notwendigkeit herrührt. Ein Bereich, in dem Zulieferbetriebe sich derzeit einer solchen Notwendigkeit ausgesetzt sehen, sind die gestiegenen Anforderungen der Abnehmer an Produktqualität und betriebliche Qualitätssicherung. Die Modernisierung ihres Qualitätswesens wird für viele kleine und mittlere Zulieferer zunehmend zur Überlebensfrage. Hier kam es denn auch in jüngster Vergangenheit zu einschlägigen Kooperationsinitiativen. Zwei derartige Selbsthilfeprojekte werden im Abschnitt 2 dieses Berichts in ihrer Entstehungsgeschichte ausführlicher nachgezeichnet und analysiert. Die Fallstudien basieren auf ausführlichen Gesprächen mit zentralen Akteuren dieser Kooperationsinitiativen - teilweise rekonstruierenden Charakters wie im Beispiel der Gosheimer Initiative, teilweise - wie im Beispiel der Velberter Initiative - im Zuge teilnehmender Beobachtung der in der Entstehungsphase ablaufenden Diskussionsprozesse und aktiver Mitarbeit des Forschungsteams an den Anshubaktivitäten. An der jeweiligen Entwicklungsgeschichte dieser Initiativen sowie aus ihrem Vergleich lassen sich zentrale Erfolgsvoraussetzungen und typischen Entwicklungsempässe überbetrieblicher Kooperation zwischen Kleinbetrieben ableiten, die im abschließenden Abschnitt 3 in konkrete Handlungsempfehlungen für eine öffentliche Unterstützung übersetzt werden.

1. Vertikale Zusammenarbeit in Zulieferungsnetzwerken - Unterstützung der Abnehmer für ihre kleinen Zulieferer

1.1 Ansatzpunkte und Interessenkonstellation

Als Unternehmen, die enge ökonomische Austauschbeziehungen mit großen Unternehmen unterhalten, stellt für kleine Zulieferer eine engere Zusammenarbeit mit ihren großen Abnehmern - über die übliche Geschäftsbeziehung im Rahmen der Lieferverträge hinaus - die zunächst naheliegendste Kooperationsvariante dar. Naheliegend und sinnvoll - so die Ausgangsüberlegung - ist vertikale Kooperation entlang der Wertschöpfungskette aus mehreren

Gründen: So kann vermutet werden, daß bei großen Abnehmerunternehmen die für eine Unterstützung ihrer Lieferanten erforderlichen Kapazitäten und Kompetenzen vorhanden oder zumindest vergleichsweise leicht mobilisierbar sind. Anders als bei der horizontalen Kooperation zwischen Unternehmen gleicher Marktstufe könnte Kooperation zwischen den Abnehmern und ihren Lieferanten außerdem auf ein bereits bestehendes Netzwerk zwischenbetrieblicher Beziehungen aufbauen. Schließlich böte eine solche Unterstützungspraxis den Vorteil, besonders nah an den Problemen und Bedürfnissen der Zulieferer anzusetzen, denn es sind die großbetrieblichen Abnehmer, die die neuen Anforderungen formulieren, welche kleine Zulieferbetriebe derzeit vor grundlegende Anpassungsnotwendigkeiten stellen, deren Bewältigung die Handlungspotentiale eines einzelnen Kleinbetriebes häufig überfordern.

Trotz dieser "technischen" Vorteile vertikaler Kooperation wird eine entsprechende Zusammenarbeit aber nur zustande kommen, wenn sie beiden Seiten Nutzen verspricht. Betrachtet man zunächst die Interessenlage der großen Abnehmer, so sprechen die aktuellen Entwicklungstrends auf den Zulieferungsmärkten eher gegen ein Interesse der Abnehmer, die Zusammenarbeit mit ihren kleinen Lieferanten durch gezielte Unterstützungsangebote zu intensivieren. So ist die Ausweitung des Fremdleistungsbezugs durch die großen Abnehmer der Automobilindustrie mit Bestrebungen verbunden, verstärkt auf die Problemlösungskompetenz von selbständigen Zulieferern zurückzugreifen. Dabei geht es nicht unbedingt um gemeinsame Anstrengungen zur Bewältigung der veränderten Marktanforderungen, sondern durchaus auch um die Abwälzung von Anpassungslasten und -risiken auf die Zulieferer. Technische und organisatorische Hilfestellungen des Abnehmers für seine Lieferanten sind in dieser Perspektive zunächst "systemfremd". Gleichzeitig bemühen sich viele Abnehmerbetriebe seit längerem, die Zahl der Lieferanten, mit denen sie direkte Einkaufsbeziehungen unterhalten, zu reduzieren und (damit) den Einkauf auf größere Lieferanten zu konzentrieren. Perspektivisch dürfte diese Einkaufsstrategie des single-sourcings, aber auch der vermehrte Einkauf vormontierter, einbaufertiger komplexerer Komponenten, dazu führen, daß kleine Zulieferbetriebe zunehmend in das zweite oder dritte Glied der Zulieferkette verdrängt werden, also tendenziell eher immer mehr aus dem "Gesichtsfeld" der großen Abnehmer verschwinden.⁵

Wenn sich kleine Zulieferbetriebe bislang in einigen Bereichen der direkten Teilezulieferung an die Automobilindustrie behaupten konnten, so mag dies zum Teil auf eine gewisse zeitliche Verzögerung zurückzuführen sein, mit der sich die neuen strategischen Beschaffungskonzepte der Abnehmer auf der Ebene ihrer konkreten Einkaufspolitik durchsetzen; zum anderen kann darin jedoch auch ein Hinweis auf bestimmte Vorteile kleiner Zulieferer

⁵ vgl. zu den Entwicklungsperspektiven kleiner Lieferanten im Zuliefernetzwerk der Automobilindustrie Kap. 4.2 des Teilberichts I (Semlinger 1992).

gesehen werden, die nach wie vor für großbetriebliche Abnehmer von Interesse sind und somit für die Aufrechterhaltung direkter Lieferbeziehungen - zumindest in Teilbereichen - sprechen.

Solche Vorteile liegen zum einen in den Flexibilitätsvorteilen kleiner Zulieferer, die teilweise auf den produktiven Besonderheiten kleinbetrieblicher Organisation beruhen (kurze, überschaubare Entscheidungs- und Kommunikationswege, qualifizierte Belegschaften), teilweise aber nur auf der leichteren (innerbetrieblichen) Durchsetzbarkeit von Flexibilitätsanforderungen basieren. Die Bedeutung des Flexibilitätsfaktors nimmt nun angesichts des Abbaus der Zwischenlagerhaltung beim Abnehmer und damit verbundener wachsender Planungsrisiken nicht nur allgemein zu, sie ist bei einigen Zulieferleistungen, die besonders häufig von kleinen Zulieferbetrieben erbracht werden, auch besonders hoch. Dies gilt z.B. für den Werkzeug- und Formenbau, wenn sich die endgültige Form eines Werkzeugs im Verlauf des Entwicklungsprozesses mehrfach ändert, oder bei bestimmten Fertigungsleistungen wie z.B. Beschichtungsarbeiten, die zwischen zwei Fertigungsabschnitten stehen und bei denen es oft gilt, Produktionsverzögerungen vorgelagerter Fertigungsstufen einzuholen. Selbstverständlich spielt auch spezielles fertigungstechnisches Know-how eine Rolle, das sich einige kleine Zulieferer auf Grund ihrer Spezialisierung in langjähriger Erfahrung erworben haben, selbst wenn die Entwicklungsbeiträge kleiner Betriebe im Vergleich mit den Entwicklungsleistungen großer Systemlieferanten oft von geringerer Bedeutung sind und die Abhängigkeit des Abnehmers von diesem spezialisierten Know-how entsprechend geringer ist. Ein entscheidender Aspekt der relativen Attraktivität kleinbetrieblicher Zulieferer sind schließlich die Kostenvorteile dieser Betriebe, die auf geringeren Overhead-Kosten, zum großen Teil aber auch nur auf den im Schnitt deutlich geringeren Lohn- und Lohnnebenkosten in Kleinbetrieben beruhen.

Eine intensivere Unterstützung kleinerer Zulieferer durch ihre Abnehmer würde - unabhängig davon, wie eine solche Unterstützung organisiert werden könnte und auf welchen Gebieten sie stattfindet - diesen Preisvorteil für den Kunden wieder verringern. Angesichts der tendenziell leichteren Austauschbarkeit kleinbetrieblicher Zulieferer⁶ liegt es gerade bei kleinen Lieferanten nahe, bei auftretenden Problemen nach alternativen Anbietern zu suchen und die Gewährleistung der geforderten Anpassung dem Marktmechanismus zu überlassen. Lieferantenwechsel ist im kleinbetrieblichen Zuliefersegment daher eine durchaus geläufige Praxis - allerdings eher als letzte Handlungsoption und nicht als Standardreaktion. Denn eine ausschließliche Lösung über den Markt zeitigt für den Abnehmer, der in die Auswahl seiner Zulieferer und in den Aufbau einer unkomplizierten Kommunikation investiert hat, u.U. erhebliche Folgekosten. Die kurzfristige Erschließung alternativer Bezugsquellen kann

⁶ vgl. zu den Schwerpunkten kleinbetrieblicher Zulieferung an die Automobilindustrie Kap. 4.1 des Teilberichts I (Semlinger 1992).

darüber hinaus auch im kleinbetrieblichen Bereich erhebliche Schwierigkeiten bereiten, und zwar in solchen Zulieferbereichen, in denen die Zahl der Anbieter durch hohe Markteintrittsbarrieren - sei es durch die Höhe der erforderlichen Kapitalinvestitionen, sei es durch das Erfordernis hochqualifizierter Arbeitskräfte, sei es durch spezielle Umweltauflagen - beschränkt ist. Nicht zuletzt wäre in Anrechnung zu stellen, daß sich durch Qualitätsverbesserungen bei den Kaufteilen sowie durch einen allgemeinen, mit einem solchen Know-how-Transfer verbundenen Produktivitätsanstieg beim Zulieferer auch Qualitätskosten beim Abnehmer reduzieren und Preisnachlässe erzielen lassen. Dem sachlichen und personellen Aufwand einer kooperativen Lieferantenentwicklung sind also eine Reihe von Einsparungen und Erträgen gegenüberzustellen. Eine entsprechend detaillierte Kosten-Nutzen-Betrachtung findet sich jedoch selbst bei größeren Abnehmerbetrieben kaum.

Insgesamt ist festzuhalten, daß vertikale Kooperation mit kleineren Lieferanten für einen Abnehmer nur dann vorteilhaft und damit interessant ist, wenn der dafür erforderliche Aufwand nicht nur geringer ist als das damit erzielbare Potential an Einsparungen und Zusatzerträgen in der bestehenden Lieferbeziehung, sondern auch geringer als die mit der alternativen Option eines Lieferantenaustausches verbundenen (Folge-) Kosten (z.B. Transaktionskosten durch Auswahl, Überprüfung, Vertragsaushandlung). Dort, wo kleinere Lieferanten nur noch als indirekte Zulieferer mit großen Abnehmern verbunden sind, bleibt das Interesse der Abnehmer an einer Unterstützung allerdings selbst dann begrenzt; hier gehen sie eher dazu über, die Qualitätsüberwachung und -verantwortung für die Sublieferanten den Lieferanten der ersten Stufe zuzuweisen.⁷

Kann also nur unter bestimmten Voraussetzungen von einem Interesse der großen Abnehmer an einer engeren Zusammenarbeit mit kleinen Zulieferern und Sublieferanten ausgegangen werden, so muß auf der anderen Seite bei kleinen Zulieferbetrieben mit erheblichen Berührungspunkten gegenüber entsprechenden Kooperationsangeboten ihrer großen Abnehmer gerechnet werden: Das Verhältnis zwischen den großen Abnehmern der Automobilindustrie und ihren kleineren Zulieferern ist durch ein erhebliches Machtgefälle gekennzeichnet. Durch ihre in den meisten Fällen vergleichsweise leichte Austauschbarkeit für den Kunden, durch die große Bedeutung, die Großkunden für Kapazitätsauslastung und Umsatz eines kleinen Zulieferbetriebs häufig zukommt, sowie durch ihre "größenbedingt" geringeren strategischen Handlungspotentiale auf dem Absatzmarkt sind kleine Zulieferer ihren großbetrieblichen Abnehmern weit stärker ausgeliefert als größere Lieferanten. Nicht partnerschaftliche Zusammenarbeit, sondern die nicht selten ultimativen Forderungen bei

⁷ Entsprechend stellt die "Überwachung" seiner Sublieferanten bei der Bewertung eines Direktlieferanten im Zuge von Audits auch ein Bewertungskriterium dar. Bei strategisch wichtigen Zulieferteilen ist der Direktlieferant z.B. gehalten, die Auswahl und jeden Wechsel seines Sublieferanten in Absprache mit dem Abnehmer vorzunehmen.

Preisverhandlungen und Qualitäts-Audits⁸ sind nach wie vor die für ihre Sicht der Geschäftsbeziehung zu großen Abnehmern prägenden Erfahrungen.⁹ Viele kleine Zulieferer befürchten daher, daß die im Zuge intensiverer Kooperation steigende Transparenz ihrer Fertigungsprozesse für den Abnehmer nur zu einer noch intensiveren Kontrolle führt und von diesen dazu genutzt werden könnte, Fertigungs-Know-how abzuziehen und an Wettbewerber weiterzugeben und/oder bei den nächsten Einkaufsgesprächen noch stärker auf den Preis zu drücken. In einer so ausgeprägt asymmetrischen Konstellation, wie sie die Beziehung zwischen kleinen Zulieferern und ihren großen Abnehmern wohl mehrheitlich darstellt, stößt vertikale Kooperation also auch auf seiten der Zulieferbetriebe auf erhebliche Vorbehalte.

Ansätze einer partnerschaftlichen und unterstützenden Zusammenarbeit zwischen Abnehmern und Lieferanten sind denn auch unbeschadet der verbreiteten Kooperationsrhetorik selten. Die entsprechenden Aktivitäten der Abnehmer konzentrieren sich z.Zt. jedenfalls vornehmlich darauf, die eigenen Wünsche deutlicher zu machen. Dies gilt insbesondere für den Bereich der Qualitätssicherung, in dem sich nicht wenige kleinbetriebliche Zulieferer zunehmend überfordert fühlen. Auch hier zielen die verschiedenen Maßnahmen der Abnehmer primär darauf ab, die eigenen Qualitätsstandards bei den Zulieferern bekanntzumachen und durchzusetzen. So versucht man einerseits, durch Informationsveranstaltungen, Diskussionsrunden, entsprechende Veröffentlichungen und Qualitätsauszeichnungen den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz der neuen Qualitätsanforderungen bei den Lieferanten zu erhöhen, zum anderen werden verbindliche Qualitätsrichtlinien formuliert, deren Einhaltung kontrolliert und notfalls mit dem Abbruch der Geschäftsbeziehung sanktioniert wird.

Es gibt allerdings Indizien dafür, daß man bei den Abnehmern erkennt, daß Kontroll- und Sanktionsstrategien allein zu kurz greifen, Probleme mit der Qualität der Kaufteile wirksam in den Griff zu bekommen. So haben anhaltende Probleme mit Kaufteilen dazu geführt, daß inzwischen durch die technischen Außendienste und Qualitätsbeauftragten der Abnehmer auch Unterstützung und Beratung - also konkrete Hilfestellung - bei der technisch-organisatorischen Umsetzung der Qualitätsanforderungen angeboten werden. Alle Automobilhersteller haben ihre technischen Außendienste personell aufgestockt und mit qualifiziertem Personal besetzt.

⁸ Das sind regelmäßige Betriebsbesuche der technischen Außendienste der Abnehmer bei den Zulieferern, bei denen der Fertigungsprozeß des Lieferanten auf seine Qualitätssicherheit geprüft wird, Mängel festgehalten und Auflagen zu ihrer Beseitigung gemacht werden.

⁹ Ein Indiz dafür, daß man sich auf seiten kleinerer Zulieferbetriebe bei solchen Audits eher ausgeliefert denn partnerschaftlich behandelt fühlt, ist, daß Unterstützung bei Audits und Hilfestellung bei Auseinandersetzungen mit dem Abnehmer ein von allen im Zuge des Forschungsvorhabens befragten Zulieferbetrieben geäußerter Wunsch ist. Die Bildung einer "gemeinsamen Abwehrfront" gegen die großen Abnehmer stellt auch ein nicht zu unterschätzendes psychologisches Movens kooperativer Selbsthilfeprojekte unter kleinen Zulieferbetrieben dar.

Dennoch gibt es auch bei dieser Unterstützungspraxis erhebliche Nachteile, die ihre Wirksamkeit wieder einschränkt: So wird die Hilfe oftmals erst nach dem Auftreten massiver Probleme und nicht präventiv angeboten, und sie macht meist bei der Beratung der Führungskräfte halt. Vorarbeiter und Facharbeiter - in kleinen Zulieferbetrieben durchaus oft mit Schlüsselfunktionen betraut - geraten nicht ins Blickfeld. Zwar wird seitens der Zulieferer die Kompetenz der technischen Abgesandten der Abnehmer nicht in Frage gestellt, teilweise wird eine durchaus positive Anstoßwirkung der Beratung für eine betriebliche Reorganisation konzipiert. Andererseits klagen Zulieferer oft über unsinnig überhöhte, technisch nicht begründbare Anforderungen und mangelndes Verständnis der Abgesandten der Abnehmer für die spezifischen betrieblichen Abläufe eines kleinen Zulieferbetriebs.

Die in solchen Beratungsangeboten liegende Chance zu intensiverer Kommunikation und Kooperation wird aber vor allem dadurch untergraben, daß die technischen Berater des Abnehmers gleichzeitig diejenigen sind, die die Kontroll-Audits durchführen, - Sanktions- und Beratungsfunktionen also personell zusammenfallen. Vertrauensbildung, eine zentrale Kooperationsvoraussetzung, kann unter diesen Bedingungen schwerlich stattfinden. Voraussetzung für Zusammenarbeit und "mehr Partnerschaftlichkeit" wäre daher zunächst die Trennung der Kontrollfunktion von den Unterstützungsangeboten. In diese Richtung weisen die in einigen großen Abnehmerunternehmen in der letzten Zeit erfolgte Einrichtung von Projektgruppen zur Unterstützung von Zulieferern und die Schaffung eigener Abteilungen für "Lieferantenentwicklung" oder "Lieferantenunterstützung", deren Aufgabe es ist, bei auftretenden Problemen gemeinsam mit den betroffenen Lieferanten nach Lösungen zu suchen, und die zwar mit dem Einkauf und der Qualitätssicherungsabteilung zusammenarbeiten, aber dennoch eine gewisse Unabhängigkeit von den Kontrollinstanzen haben. Ein weiteres für beide Seiten lohnendes Feld, in dem eine auf mehr Zusammenarbeit angelegte Lieferantenpolitik ausgebaut und intensiviert werden könnte, wäre die Zusammenarbeit zwischen Abnehmern und Zulieferern bei der Qualifizierung der Beschäftigten. Einer entsprechenden Ausweitung der Zusammenarbeit soll im folgenden etwas ausführlicher nachgegangen werden.

1.2 Qualifizierungskooperation als Feld vertikaler Zusammenarbeit

In kleinen Zulieferbetrieben erzeugen nicht zuletzt die bereits angesprochenen neuen Qualitätsanforderungen einen erheblichen Qualifizierungsbedarf. Die enorm gestiegenen Qualitätsstandards, d.h. vor allem die neuen QS-Methoden, sind ohne eine breite Qualifizierung der Beschäftigten kaum zu bewältigen. Viele kleine Zulieferbetriebe sehen sich aber vor erhebliche Schwierigkeiten gestellt, die umfassende Weiterqualifizierung ihrer Arbeitskräfte zu leisten: Zur eigenständigen Durchführung entsprechender Maßnahmen fehlen das Know-how und die personelle Kapazität; auf dem externen Weiterbildungsmarkt mangelt es oft an

für kleine Zulieferer geeigneten Weiterbildungsangeboten bzw. dem einzelnen Kleinbetrieb an dem notwendigen Nachfragepotential, um solche bedarfsgerechten Angebote einzukaufen. Die Defizite kleiner Zulieferbetriebe bei der Lösung der anstehenden Qualifizierungsaufgaben¹⁰ produzieren nicht nur Folgeprobleme für die Betriebe, z.B. durch mangelnde Einsatzflexibilität und durch eine höhere Fluktuation und geringere Zuverlässigkeit latent überforderter Arbeitskräfte; auf diese Weise wird auch die in einer Neuorganisation des Qualitätswesens liegende humanisierungspolitische Chance einer qualifikatorischen Anreicherung von Fertigungsarbeitsplätzen vertan.¹¹

Die großen Abnehmer dagegen verfügen ihrerseits über gut ausgebaute interne Weiterbildungskapazitäten mit einschlägigem methodischen und didaktischen Know-how. Zum Teil mußten oder müssen sie für ihre eigenen Belegschaften zumindest vergleichbare Qualifizierungsprogramme durchführen, die auch für ihre Zulieferer in Betracht kommen könnten - etwa im Zusammenhang mit der Durchsetzung höherer Qualitätsstandards in ihrer eigenen Fertigung, bei der Einführung von Qualitätssicherungsverfahren ebenso wie bei der Einführung neuer Fertigungstechniken wie CNC, CAD/CAM. Gerade in Weiterbildungsfragen könnte deshalb die gezielte Lieferantenunterstützung eine interessante Option darstellen. An einer entsprechenden Öffnung der eigenen Schulungskapazitäten für Beschäftigte der Zulieferer müßte zudem nicht nur der Einkauf interessiert sein.¹² Ebenso könnten die Weiterbildungsabteilungen großbetrieblicher Abnehmer - im Zuge der Senkung der "Fertigungstiefe" möglicherweise selbst von Auslagerungsüberlegungen betroffen - ein vitales Interesse an Weiterbildungskooperation mit den Zulieferern haben, lassen sich doch auf diese Weise zum einen die Auslastung der eigenen Kapazitäten sichern, evtl. sogar Wachstumschancen realisieren, zum anderen aber auch die unternehmensinterne Nützlichkeit der eigenen Dienstleistung, die Fertigungsnähe des hausinternen Weiterbildungsangebots und sein Beitrag zur Qualität des Endprodukts - Fixpunkt moderner Unternehmensphilosophie - unter Beweis stellen.

Auf nachhaltiges Interesse wird das Angebot einer Qualifizierungsunterstützung der großen Abnehmer bei ihren kleinen Lieferanten aber nur dann stoßen, wenn der Abnehmer bereit ist, die angebotenen Maßnahmen inhaltlich und organisatorisch an den Bedarf seiner Zulieferer anzupassen und sich von einer allzu engen Orientierung an seinen eigenen, speziellen Qualitätsanforderungen zu lösen, d.h. er muß allgemein übertragbare Qualifikationen vermitteln. Eine solche Anpassung seines Weiterbildungsangebots verursacht jedoch zusätz-

¹⁰ Zu Weiterbildungspraxis und -problemen kleiner Zulieferbetriebe vgl. Weimer/Mendius (1990).

¹¹ vgl. zu den Problemen und Fehlentwicklungen bei der Modernisierung des Qualitätswesens in kleinen Zulieferbetrieben Kap. 4.3 des Teilberichts I (Semlinger 1992).

¹² Spätestens wenn Probleme mit Kaufteilen zu Forderungen aus anderen Unternehmensbereichen führen, die Fertigungstiefe wieder anzuheben, liefe der Einkauf Gefahr, an Stellenwert (hierarchische Bedeutung und Ressourcen- und Stellenausstattung) zu verlieren.

liche Kosten,¹³ womit man wieder auf die oben umrissene Interessenbarriere stößt. Ebenso wird hier wieder das angesprochene Mißtrauen der Zulieferer wirksam: Sinnvolle Qualifizierungshilfe setzt nämlich voraus, daß dem Abnehmer von seiten des Lieferanten ein tiefer Einblick in seine Personalstruktur ermöglicht und das Qualifikationspotential der Arbeitskräfte, d.h. auch bestehende Qualifikationsdefizite, offengelegt werden. Personalfragen stellen aber bisher - trotz aller Tendenzen zum "gläsernen Lieferanten" - noch ein gewisses Autonomiereservoir der Zulieferbetriebe dar, in das sich die Abnehmer bisher nur selten einmischen¹⁴ und das die Zulieferer auf jeden Fall verteidigen wollen. Bei Kooperationsangeboten, die den Personalbereich berühren, haben manche Zulieferer zudem Angst vor einer Abwerbung ihrer qualifiziertesten Arbeitskräfte.

Auf seiten der Abnehmer wird - wie Gespräche mit Mitarbeitern aus der Lieferantenbetreuung großer Automobilhersteller zeigen - nun durchaus gesehen, daß ein Teil der bei kleinen Zulieferern auftretenden Qualitätsprobleme ihre Ursache in Qualifikationsdefiziten der dort Beschäftigten haben. In der Praxis des Einkaufs und der Lieferantenbetreuung spielt das Qualifikationspotential der Beschäftigten des Lieferanten aber eine eher untergeordnete Rolle. Dies ist unter anderem daran abzulesen, daß in den Bewertungskatalogen, die bei den Qualitäts-Audits der Automobilhersteller zugrundegelegt werden, dem Aspekt "Qualifikation und Qualifizierung" ein relativ geringes Gewicht für die Gesamteinstufung eines Lieferanten zugemessen wird.¹⁵ Bislang jedenfalls ist in der bundesdeutschen Automobilindustrie die Zusammenarbeit zwischen Abnehmern und Zulieferern in Qualifizierungsfragen auf Einzelfälle beschränkt.¹⁶

Der erste Hersteller, der seinen Lieferanten Schulungsmaßnahmen anbot, ist ein Hersteller, der auch bei der Entwicklung einer einheitlichen Qualitätsrichtlinie und eines einheitlichen Qualitätsbewertungssystems für seine Lieferanten eine gewisse Vorreiterrolle übernommen hatte. Entsprechend war das Angebot an Unterstützung in Form von Schulungsmaßnahmen zunächst primär ein Vehikel, diese standardisierten Qualitätsrichtlinien den Lieferanten nahezubringen. So stand zunächst die Vermittlung der Kenntnis dieser Richtlinien und der

13 Allerdings müßte der Abnehmer - hat er sich einmal für eine Zusammenarbeit bei der Qualifizierung entschieden - an einer solchen Anpassung auch ein Interesse haben, insofern nämlich, als andernfalls das Risiko besteht, daß er über Qualifizierungskooperation seinen kleinen Zulieferern ungeeignete, weil zu stark an den Bedürfnissen eines Großbetriebs orientierte Problemlösungen "überstülpt", und in der Folge der mit der Kooperation angestrebte Qualitäts- und Produktivitätseffekt beim Zulieferer und damit der Einspareffekt für den Abnehmer ausbleibt oder sich sogar ins Gegenteil verkehrt.

14 Mit Ausnahme der obligatorischen DGQ-Zertifikate, die aber nur von wenigen, mit speziellen Funktionen in der Qualitätssicherung betrauten Beschäftigten beim Zulieferer erwartet werden.

15 vgl. hierzu Teilbericht I (Semlinger 1992, S. 87).

16 In der japanischen Automobilindustrie, deren System des Fremdleistungsbezugs von vielen hiesigen Protagonisten einer Neuordnung der Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen als Vorbild zitiert wird, ist die Unterstützung der Lieferanten bei der Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten fester Bestandteil der Kooperationspraxis zwischen Herstellern und Zulieferern, vgl. dazu Demes (1989, S. 281).

ihr zugrundeliegenden Qualitätsphilosophie im Vordergrund und weniger die konkrete Hilfestellung bei der Schaffung der zur Umsetzung dieser Richtlinien erforderlichen betrieblichen und qualifikatorischen Voraussetzungen. Von den Lieferanten wurden diese Schulungen daher oft eher als Pflichtübung mit beschränktem praktischen Nutzen und weniger als Hilfe bei der Lösung ihrer betrieblichen Probleme angesehen.¹⁷

Diese Abnehmerkurse, die seit 1985 mit durchschnittlich jährlich 1000 bis 1500 Teilnehmern durchgeführt werden, sind im Lauf der Zeit allerdings hinsichtlich ihrer Thematik und ihres Teilnehmerkreises erheblich ausgeweitet worden. Zum einen trat - ausgelöst durch entsprechende Bedarfsmeldungen seitens der Zulieferer - verstärkt die Vermittlung allgemeiner Qualitätssicherungsmethoden wie SPC und FMEA in den Vordergrund, zum anderen werden inzwischen, nachdem die Direktlieferanten weitgehend erfaßt wurden, zunehmend Zulieferer der zweiten und dritten Stufe, und damit tendenziell auch verstärkt Kleinbetriebe, einbezogen. Je mehr kleinbetriebliche Zulieferer sich jedoch beteiligten, um so häufiger hatte man es nun mit Teilnehmern zu tun, die - im Unterschied zu den von den großen Systemlieferanten entsandten Technikern oder Ingenieuren - nicht über die notwendigen Vorkenntnisse verfügten, so daß es, wie Mitarbeiter der Weiterbildungsabteilung des Herstellers beklagten, immer öfter zu massiven Verständnisproblemen kam. Deshalb wurde überlegt, dem eigentlichen Kurs eine Art Grundkurs voranzustellen, um diesem Teilnehmerkreis die Voraussetzungen zu vermitteln, die für eine erfolgreiche Absolvierung des Hauptkurses erforderlich erscheinen.

Hier zeigt sich, daß das Weiterbildungsangebot dieses Herstellers sehr stark am (überkommenen, um nicht zu sagen: überholten, großbetrieblichen) Leitbild einer zentral organisierten Qualitätssicherung orientiert ist, bei der die Qualitätsverantwortung hochspezialisiertem, von der Fertigung getrenntem Personal übertragen wird: Selbst wenn die bessere Vorbereitung künftig den Teilnehmern aus Kleinbetrieben das Verständnis erleichtern wird, so werden sie doch für einen Aufgabenzuschnitt qualifiziert, der so in Kleinbetrieben mit ihrer weniger ausdifferenzierten Arbeitsteilung nicht anzutreffen und zweckmäßigerweise auch nicht einzuführen ist. Eine adressatenspezifische Anpassung der Kurse, die der Tatsache Rechnung trägt, daß in kleineren Zulieferbetrieben die Qualitätsverantwortung viel stärker noch als im Großbetrieb (auch) dem (nur angelernten) Fertigungspersonal zugeordnet ist (bzw. werden muß), findet jedenfalls nicht statt. Ebenso erfolgt keinerlei für eine solche Anpassung erforderliche Rückkopplung - weder mit den Lieferanten noch zwischen den für die Kaufteile zuständigen Unternehmensbereichen beim Abnehmer (Einkauf, Qualitätssicherung, technischer Außendienst). Dementsprechend fehlt es an notwendigen In-

¹⁷ Dieser ambivalente Charakter von Kooperation einerseits als konkrete Hilfestellung, andererseits als ein Instrument der Bindung an und Durchsetzung von Abnehmerinteressen wird auch daran deutlich, daß der gleiche Abnehmer zwar auch CAD/CAM-Kurse für Lieferanten anbietet, allerdings nur für diejenigen, die auch bereit sind, das CAD-System des Abnehmers zu übernehmen.

formationen, z.B. über typische Unterschiede im Qualifizierungsbedarf verschiedener Typen von Zulieferbetrieben, über den Erfolg im Sinne einer Reduktion von Qualitätsmängeln, über die Akzeptanz der Kurse bei den Teilnehmern. Die Qualifizierungsangebote dieses Herstellers bleiben also letztlich ein einseitiges Kooperationsangebot, dem die Ergänzung durch eine wirkliche Kommunikation mit den Lieferanten im Sinne eines wechselseitigen Informationsaustausches fehlt.¹⁸

In jüngster Zeit hat dieser Hersteller nun das inhaltliche Spektrum des Kursangebots erheblich ausgebaut und erweitert. Gleichzeitig zieht er sich stärker aus der unmittelbaren Zuständigkeit für die Lieferantenschulung zurück: So werden die - unter Mitarbeit der entsprechenden Abteilungen des Herstellers entwickelten - Schulungen nicht mehr vom Hersteller selbst durchgeführt, sondern den Lieferanten "kommissarisch" über kommerzielle Weiterbildungsanbieter als in-house-Schulungen beim Zulieferer angeboten. Dabei besteht die Möglichkeit, die Inhalte an den spezifischen Bedarf des jeweiligen Zulieferers anzupassen. Zum Konzept der Lieferantenschulung dieses Herstellers zählt auch die Entwicklung eines interaktiven Video-Lernprogramms zur SPC-Schulung, das den Zulieferern zum Kauf bzw. zum Leasing angeboten wird. Ob in dieser Form die notwendigen Rückkopplungsprozesse organisiert werden (können), muß offen bleiben; zumindest öffnet diese Variante eine interessante Option, dem skizzierten Dilemma zwischen Informationserfordernissen und Kontrolllängsten zu entkommen.

Auch wenn derart ausdifferenzierte Qualifizierungsangebote für Lieferanten eher die Ausnahme darstellen, so sind inzwischen doch auch bei anderen Automobilherstellern entsprechende Überlegungen in Gang gekommen. Ihre Realisierung kommt aber nur langsam voran und sie genießt keine hohe Priorität - so jedenfalls die Erfahrung eines im Zuge der Projektarbeiten unternommenen Versuchs, einen anderen Automobilhersteller zur Weiterbildungskooperation mit seinen Zulieferern anzuregen.

Aufgegriffen wurde die Idee dort zunächst von der Weiterbildungsabteilung. Hier waren zum damaligen Zeitpunkt nicht nur Kapazitäten frei, man stand der Idee dort auch nicht zuletzt deshalb aufgeschlossen gegenüber, weil man im Rahmen eines Modellversuchs zu zwischenbetrieblichen Weiterbildungsverbänden bereits konkrete Erfahrungen mit der Öffnung der eigenen Weiterbildungskapazitäten für externe Betriebe - und zwar speziell Klein- und Mittelbetriebe der Region - gesammelt hatte. Es gelang dann in weiteren Gesprächen, die Abteilung Lieferantenentwicklung für die Idee einer Unterstützung der Zulieferer in Qualifizierungsfragen zu interessieren. Die Abteilung Lieferantenentwicklung - eine Unter-

¹⁸ vgl. hierzu die für das Verhältnis zwischen kleinbetrieblichen Zulieferern und ihren Abnehmern typische Diskrepanz zwischen starker funktional-organisatorischer Eingebundenheit in den Produktionsprozeß des Abnehmers und geringer kommunikativer Integration (Teilbericht I (Semlinger 1992, S. 59 ff)).

abteilung des Einkaufs - befand sich zum damaligen Zeitpunkt gerade im Aufbau. Ansatzpunkt der Arbeit dieser neuen Abteilung war der Versuch, von einer rein reaktiven, erst beim Auftreten von Qualitätsproblemen beim Zulieferer einsetzenden Unterstützungspraxis wegzukommen zugunsten einer präventiven Beratung, die dem Zulieferer bereits im Vorfeld massiver Qualitätsprobleme, auf der Basis der ihn betreffenden Fehlerstatistik, gezielte Therapievorschläge anbietet. Eine Integration von Qualifizierungsangeboten in diesen neuen Ansatz der Lieferantenpolitik erschien den Verantwortlichen dieser Abteilung durchaus plausibel. Allerdings, das zeigte schon das erste Gespräch, dachte man dabei weniger an generelle Qualifizierungsangebote für Zulieferbetriebe, sondern an einen fallweisen Rückgriff auf die Kompetenz und die Angebote der Weiterbildungsabteilung.

Auch wenn demnach eine Einbeziehung von Weiterbildungsaktivitäten in die Lieferantenentwicklung durchaus "in der Luft lag", war es bis dahin noch zu keinerlei Kontakten zwischen den entsprechenden Abteilungen bei diesem Hersteller gekommen: Weder verfügte die Weiterbildungsabteilung über Zugang zu Informationen über den Qualifizierungsbedarf bei Lieferanten noch nutzten der Einkauf, die Qualitätssicherungsabteilung oder der technische Außendienst das Know-how und die Kapazität der Weiterbildungsabteilung für ihr operatives Geschäft.

In einem ersten Schritt wurde daher - organisiert von der Weiterbildungsabteilung - eine Gesprächsrunde zwischen Vertretern der Lieferantenentwicklung und der Weiterbildungsabteilung organisiert, mit dem Ziel, über potentiell für Lieferanten geeignete Veranstaltungen des hausinternen Weiterbildungsangebots zu informieren. Es zeigte sich, daß das Programm der Weiterbildungsabteilung den mit Qualitätssicherung und Lieferantenentwicklung befaßten Abteilungen längst nicht umfassend bekannt war und dort nur unter dem Aspekt "Schulung interner Mitarbeiter" registriert worden war. Auf Interesse stießen bei der Präsentation dann vor allem solche Kursangebote, die eine allgemeine Einführung in die Systematik der Qualitätssicherung beinhalten und sich an mittlere Führungskräfte und Schls-selarbeitskrafte in der Fertigung richten.

Nun wäre im vorliegenden Fall eine inhaltliche Anpassung der Maßnahmen an die Qualifizierungsbedurfnisse der Lieferanten durchaus möglich gewesen, zumindest wurden von der Weiterbildungsabteilung entsprechende Möglichkeiten signalisiert. Die für die Konzipierung eines zulieferspezifischen Weiterbildungsangebots notwendige Bestimmung des sich aktuell und langfristig stellenden Qualifizierungsbedarfs in den Zulieferbetrieben wurde von den Mitarbeitern der Lieferantenentwicklung aber als erhebliches Problem angesehen. Als größte Schwierigkeit wurde dabei darauf verwiesen, daß es den kleinen Zulieferbetrieben zumeist selbst schwer falle, ihren Weiterbildungsbedarf konkret zu benennen, während es den technischen Auendienstmitarbeitern des Abnehmers an der erforderlichen Vertrautheit

und Detailkenntnis hinsichtlich der Fertigungsprozesse und des Personals beim Zulieferer fehle, um auftretende Qualitätsprobleme zuverlässig in Qualifizierungsbedarf zu "übersetzen". Als ein erster realisierbarer Schritt wurde dennoch zunächst die Mobilisierung aller beim Abnehmer in dieser Hinsicht vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen beschlossen. So sollten Diskussionsrunden zwischen Weiterbildungsabteilung, Mitarbeitern des Einkaufs und des technischen Außendienstes durchgeführt werden. Von seiten des Forschungsteams wurde vorgeschlagen, die von der Qualitätssicherungsabteilung bezogen auf den einzelnen Zulieferbetrieb erstellten Fehlerschwerpunktanalysen für eine allgemeine, d.h. über den Einzelbetrieb hinausreichende Problemanalyse zu nutzen, um auf dieser Basis Schwerpunkte für das Weiterbildungsangebot festlegen zu können. Eine derartige Auswertung lag bis dahin weder beim Einkauf noch bei der Qualitätssicherung vor.

Allerdings wurden auch mögliche Akzeptanzbarrieren auf seiten der Zulieferbetriebe gesehen, zumal man sich bei diesem Hersteller durchaus bewußt war, daß man mit Qualifizierungsangeboten erstmals in den als "heikel" geltenden Bereich der Personalfragen intervenieren würde. Vor diesem Hintergrund wurde es allgemein für ratsam gehalten, das Konzept einer Qualifizierungsunterstützung sehr behutsam und schrittweise zu implementieren und zunächst mit einer Öffnung der vorhandenen einschlägigen Weiterbildungsangebote für einzelne Zulieferer zu beginnen, und zwar hauptsächlich im Themenbereich Qualitätssicherung - wenn sinnvoll, auch im Bereich der technischen Weiterbildung - und bezogen auf das betriebliche Management. Als ein erster Umsetzungsschritt wurde daran gedacht, daß die Weiterbildungsabteilung für den Bedarf des technischen Außendienstes Informationsmaterial über das bestehende einschlägige Kursangebot erstellt, auf dessen Basis der Außendienst ausgewählten Lieferanten gezielt Maßnahmen empfehlen und für eine Teilnahme werben kann.

War mit dieser ersten Gesprächsrunde der Dialog über Qualifizierungskooperation hausintern in Gang gekommen und erste praktische Schritte diskutiert, so galt es nun, bevor in die konkrete Umsetzung eingestiegen werden konnte - die dann Kapazitäten beanspruchen und Kosten verursachen würde -, zunächst die Zustimmung der vorgesetzten Leistungsebene einzuholen. Konkret: die Leitung der Einkaufsabteilung als die der Qualitätssicherung und Lieferantenentwicklung übergeordnete Abteilung, die auch die Politik gegenüber den Lieferanten festlegte, mußte von der Nützlichkeit des Konzepts überzeugt werden und offiziell weitere Aktivitäten genehmigen. Die Koordinierung der erforderlichen Abstimmungsprozesse sollte durch die Abteilung Lieferantenentwicklung erfolgen.

In den nächsten Monaten wurde auf Initiative der Gesprächspartner aus der Lieferantenentwicklung auf der Leitungsebene der Einkaufsabteilung das Thema mehrfach angesprochen. Hier zeigte man sich durchaus aufgeschlossen, machte aber jede weitere Entscheidung von

der Vorlage eines ausgearbeiteten inhaltlichen und organisatorischen Konzepts durch die Weiterbildungsabteilung abhängig. Dort hatten sich in der Zwischenzeit jedoch die Rahmenbedingungen erheblich geändert, d.h. hier waren mittlerweile durch größere Investitionsentscheidungen des Unternehmens, die auch die Weiterbildungsabteilung tangierten, deren konzeptuelle Kapazitäten stark in Anspruch genommen. Gleichzeitig war mittlerweile das bestehende interne Kursangebot weitgehend durch andere Teilnehmerkreise ausgelastet. Und schließlich wurde der bisherige Promotor des Konzepts in der Lieferantenentwicklung unternehmensintern versetzt. Zwar war der Nachfolger in die bis zu diesem Zeitpunkt abgelaufenen Aktivitäten eingewiesen und mit dem Vorantreiben der Idee beauftragt worden; die Weiterverfolgung des Projekts mußte jedoch schließlich anderen Prioritäten weichen.

1.3 Voraussetzungen und Hürden vertikaler Kooperation

Auch wenn die Ursachen für die eher zögerliche und schließlich (zumindest vorläufig) stagnierende Umsetzung des Konzepts der Weiterbildungskooperation im konkreten Untersuchungsfall letztlich von außen nicht abschließend zu klären sind, lassen sich aus dem Verlauf der Anstoßaktivitäten doch einige Voraussetzungen ableiten, die erfüllt sein müssen, damit ein solcher, für die Lieferantenpolitik des Abnehmers innovativer Ansatz Chancen hat, sich durchzusetzen.

Eine sicher entscheidende Voraussetzung ist, daß die an einer Qualifizierungskooperation beteiligten Bereiche im Abnehmerunternehmen - Weiterbildungsabteilung, Einkauf und Lieferantenentwicklung - überhaupt miteinander ins Gespräch kommen und ein Informationsaustausch zwischen diesen Bereichen organisiert wird. Wie die Erfahrungen im Rahmen der Anstoßaktivitäten zeigen, ist dies keinesfalls selbstverständlich. Zwischen Weiterbildungsabteilung und den mit Fremdleistungsbezug befaßten Stellen besteht normalerweise kein direkter Kontakt, d.h. die betriebliche Weiterbildungsabteilung wird vom Einkauf kaum als einschlägig nutzbare Ressource für das operative Geschäft angesehen, und die Weiterbildungsabteilung zählt unmittelbare Beiträge zum Vertriebs- oder Einkaufsgeschäft nicht zu ihrem Betätigungsfeld.

Die Ingangsetzung eines solchen Austauschprozesses im Abnehmerunternehmen ist eine keinesfalls einfache Aufgabe, denn dabei müssen traditionelle Zuständigkeiten in der Unternehmenshierarchie überschritten werden. Es geht um nichts weniger als darum, einen Kommunikationsprozeß entgegen gewohnter Richtungen einzuleiten: entgegen der bei den mit Fremdleistungsbezug befaßten Stellen dominierenden Außenorientierung und entgegen der bei der Weiterbildungsabteilung vorherrschenden Binnenorientierung.

Qualifizierungskooperation, die mehr ist als die Vermittlung und Durchsetzung der vom Abnehmer formulierten Standards, setzt eine detaillierte Kenntnis der qualifikatorischen Anpassungsprobleme der Zulieferer voraus, von der derzeit bei den meisten großen Abnehmerunternehmen nicht auszugehen ist.¹⁹ Sie erfordert eine intensivere wechselseitige Kommunikation auch mit den kleineren Lieferanten, d.h. den Aufbau von Rückkopplungsschleifen, die Mobilisierung des beim Abnehmer vorhandenen Sachverstands, mehr Verständnis für die spezifischen Implementationsprobleme der vom Abnehmer vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen in kleinen Zulieferbetrieben. Eine solche "kommunikative Integration" auch seiner kleineren Lieferanten bedeutet aber für den Abnehmer erheblichen Aufwand; sie läuft zudem den mit den neuen Auslagerungstendenzen verbundenen Bestrebungen zuwider, die Transaktionskosten zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung zu senken und die eigene Problemlösungskompetenz und -kapazität durch Rückgriff auf selbständige (qualifizierte oder beugsame) Zulieferer zu entlasten.

Eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung von Qualifizierungskooperation könnte den Außendienstmitarbeitern der Abnehmerbetriebe zukommen: Sie sind diejenigen, die den direkten Kontakt zu den Lieferanten haben, die im Rahmen ihrer Betriebsbesuche Einblick in die Fertigungs- und Personalstruktur ihrer Zulieferer erhalten, die beim Auftreten von Problemen Unterstützung vermitteln müßten. Daher ist es eine zentrale Vorbedingung, daß sich auch auf der Ebene des einzelnen Außendienstmitarbeiters die Einsicht in die Zusammenhänge zwischen Qualitätsproduktion und Qualifikationspotential durchsetzt. Zwar hieße es, die Kompetenz und Kapazität des technischen Außendienstes überzustrapazieren, wollte man ihm die Funktion zuweisen, den Qualifizierungsbedarf eines Zulieferbetriebs zu definieren. Dennoch läge es durchaus im Handlungsbereich des Außendienstes, beim Lieferanten die Thematisierung von Qualifizierungsfragen im Zusammenhang mit Qualitätsanforderungen anzustoßen und zu fördern. Eine wichtige Vorbedingung für die Ingangsetzung eines solchen Diskussionsprozesses wäre allerdings die Aufwertung der Qualifikationsfrage im Rahmen der Qualitäts-Audits.

Auf seiten der kleinen Zulieferbetriebe wird Qualifizierungskooperation durch das ausgeprägte Machtungleichgewicht zu ihren großen Abnehmern massiv erschwert. Kooperationsangebote in derart asymmetrischen Konstellationen stehen vor dem strukturellen Dilemma, daß Kooperation, soll sie eine wirksame Unterstützung darstellen, eine weitgehende Öffnung gegenüber dem großen Abnehmer voraussetzt, eine solche Öffnung aber gleichzeitig zu einem weiteren Autonomieverlust und zu zusätzlicher Fremdkontrolle führt bzw. führen kann.

¹⁹ Obwohl, wie das Beispiel zeigt, die entsprechenden Informationen beim Abnehmer durchaus latent vorhanden sind, bisher aber eben nicht ausgewertet werden.

Für die großen Abnehmerunternehmen stellt Qualifizierungskooperation zunächst einmal einen zusätzlichen Kostenfaktor dar. Die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen setzt eine grundsätzliche Entscheidung im Abnehmerunternehmen für eine Neugestaltung der Beziehungen zu den Zulieferern voraus. Damit ist die Frage nach den Akteuren aufgeworfen, die sich beim Abnehmer der Durchsetzung eines solchen Konzepts annehmen müßten. Weiterbildungskooperation als partnerschaftliche Lieferantenentwicklung bedarf zu ihrer Durchsetzung eines mit übergreifender Zuständigkeit ausgestatteten Promotors im Abnehmerunternehmen, der für ihre Thematisierung sorgt, der den bereichsübergreifenden Kommunikationsprozeß anstößt und der die ggf. erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen mobilisieren kann.

Grundlage einer solchen Umorientierung könnte die Erkenntnis sein, daß man zwar nicht auf jeden einzelnen kleinen Zulieferer, wohl aber auf eine "Infrastruktur" leistungsfähiger kleiner und mittlerer Zulieferbetriebe angewiesen ist. Diese Erkenntnis würde erheblich dadurch erleichtert werden, wenn die durch Qualifizierungsunterstützung erreichbaren Einsparpotentiale beim Abnehmer transparent gemacht werden könnten. Der mögliche Einspar-effekt läßt sich aber nur dann angemessen abschätzen, wenn alle über Qualitätsverbesserungen erzielbaren Einsparungen erfaßt werden, d.h. daß es nicht nur um den Wert fehlerhafter Teile geht, sondern um die einzusparenden Folge- und Nebenkosten insgesamt, also um die Kosten von Nacharbeiten, Wiedermontagen sowie im Grenzfall um die Kosten möglicher Fertigungsstillstände und Regreßverpflichtungen. Eine solche Kosten-Nutzen-Analyse hätte auch die kurzfristigen Kosten einer Lösung von Qualitätsproblemen über Lieferantenwechsel einzukalkulieren und sie hätte zumindest ansatzweise auch die sich aus einer derartigen Politik möglicherweise langfristig entstehenden Folgekosten einzubeziehen, namentlich die möglichen Flexibilitäts- und Produktivitätsverluste durch die Ausdünnung, evtl. Zerstörung des Potentials selbständiger kleiner und mittelständischer Zulieferbetriebe. Von einer entsprechend umfassenden Kosten-Nutzen-Betrachtung sind aber selbst die großen Abnehmer noch weit entfernt.

Insgesamt ist vertikale Kooperation, speziell Qualifizierungskooperation, also mit einer Reihe gravierender Akzeptanz- und Organisationsprobleme verbunden, die noch dazu - zumindest teilweise - strukturell bedingt oder strategisch unterlegt sind. Auch das beschriebene - bisher einzige - Beispiel bereits praktizierter Qualifizierungskooperation und der im Rahmen des Forschungsvorhabens unternommene Umsetzungsversuch bleiben Ansätze, die diese grundsätzlichen Barrieren bisher nicht überwinden konnten. Das bedeutet nicht, daß die bei einigen Abnehmern derzeit vorfindbaren Ansatzpunkte für eine engere Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten nicht weiterverfolgt werden bzw. werden sollten. Ihre konzeptionelle Weiterentwicklung und breitere praktische Durchsetzung scheint aber allenfalls langfristig möglich. Angesichts des sich kurzfristig und mit großer Dringlichkeit stellenden

Anpassungsbedarfs in kleinen Zulieferbetrieben stellt sich daher die Frage, ob in der horizontalen Kooperationsvariante, also in der engeren Zusammenarbeit von Zulieferbetrieben untereinander, nicht ein einfacherer und kurzfristiger zu realisierender Ansatz liegt.

2. Horizontale Kooperation - Entstehungsbedingungen und Erfolgsvoraussetzungen kleinbetrieblicher Kooperation

2.1 Das Steinbeis-Zentrum für Qualitätswesen in Gosheim - eine kleinbetriebliche Kooperationsinitiative auf dem Weg zum Erfolg

2.1.1 Die Drehteileindustrie im Raum Heuberg

Mit dem Namen Heuberg wird in etwa die Region im Geviert der Städte Rottweil, Tuttlingen, Albstadt-Ebingen und Balingen bezeichnet. Erste industrielle Ansätze gab es hier zwar schon um die Jahrhundertwende; von einer Industrialisierung der Region kann aber erst seit den dreißiger/vierziger Jahren gesprochen werden, als viele selbständige metallverarbeitende Kleinbetriebe gegründet wurden. Den Schwerpunkt bildet dabei die Drehteileindustrie. Mit rund 400 selbständigen Betrieben im näheren Umkreis hat diese Branche in der Bundesrepublik auf dem Heuberg eines ihrer bedeutendsten regionalen Zentren. In den Anfängen vornehmlich als Zulieferer für die Schwenninger Uhrenindustrie tätig, gelang es im Zuge des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg und einer zweiten Gründungswelle in den fünfziger Jahren, den Absatzmarkt zu erweitern, wobei der Automobilindustrie allmählich die Rolle der dominierenden Abnehmerbranche zuwuchs. Mitte der achtziger Jahre kam es zudem - zuschußgefördert - zu einer regelrechten Modernisierungswelle im Ausrüstungsbereich, und in den Folgejahren hatten viele Betriebe - wiederum durch öffentliche Investitionshilfen unterstützt - damit begonnen, ihre Produktionsstätten durch Neubauten zu ersetzen und/oder zu erweitern. Noch immer überwiegend mittelständisch und kleinbetrieblich strukturiert, zeichnet sich die Heuberger Drehteileindustrie heute durch die hohe Modernität ihrer Fertigungsanlagen aus.

Charakteristisch für die Drehteileindustrie des Heubergs ist die Fertigung präziser Kleinteile. Diese spezifische Ausrichtung des Produktionsprogramms sowie die Offenheit der Heuberger Drehteileindustrie für technologische Innovationen begründen das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten bzw. die hohen und wachsenden Qualifikationsanforderungen. Die Versorgung mit Fachkräften und deren fortwährende Weiterbildung sind zentrale Voraussetzungen, um mit den ständig steigenden Anforderungen der Abnehmer von qualitativ hochwertigen Präzisionsteilen und mit den Anpassungserfordernissen im Zuge der fortschreitenden Modernisierung Schritt halten zu können. Schwierigkeiten, die Erfüllung

dieser Voraussetzungen zu gewährleisten, waren denn auch Anlaß dafür, daß sich einige Drehteilebetriebe der Region bereits 1974 zu einem Verein - der "Gemeinnützigen Vereinigung der Drehteilehersteller e.V. Heuberg und Umgebung" (GVD) - zusammenschlossen.

Einige der Gründungsunternehmen waren zwar damals auch Mitglied im Deutschen Drehteilverband, der seinen Sitz in Düsseldorf hat. Weil die Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften für die Drehteileindustrie des Heubergs in der entlegenen Arbeitsmarktregion jedoch ein besonderes Problem war, setzten die Gründungsväter auf regionale Eigeninitiative, um hier rascher und unmittelbarer zu einer Verbesserung der Situation zu gelangen. Die durchschnittliche Belegschaftsgröße der Drehteileunternehmen im Verein liegt bei rd. 50 Mitarbeitern; nur wenige Betriebe haben deutlich mehr als 100 Beschäftigte, während manches Kleinunternehmen selbst unter Anrechnung mehr oder minder regelmäßig mithelfender Familienangehöriger weniger als zehn Beschäftigte zählt. Der Verein verstand und versteht sich dabei durchaus nicht als Konkurrenz zum Drehteilverband, sondern als Zweckgemeinschaft von Unternehmen der Region für Unternehmen in der Region. Auch heute noch gibt es viele Doppelmitgliedschaften in Verein und Verband, und das Amt des Verbandspräsidenten bekleidet seit einigen Jahren ein Unternehmer, der auch Mitglied in der GVD ist.

Die Förderung der Ausbildung von Nachwuchskräften und die Weiterbildung der Fachkräfte sind - neben der umweltfreundlichen Entwicklung der Arbeitsausrüstung - heute noch die in der Satzung herausgestellten Ziele des Vereins. Zu diesem Zweck betreibt die GVD an den Haupt- und Realschulen und in Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung Werbung für den Beruf des Drehers (Zerspanungsmechaniker, Fachrichtung Automaten-Drehtechnik), und sie organisiert Weiterbildungskurse (u.a. zu CNC-Steuerung und Qualitätssicherung). Darüber hinaus werden für die Betriebe Informationsabende, gemeinschaftliche Messebesuche und sonstige Informationsreisen organisiert. Nicht unerwähnt bleiben sollte schließlich die Orientierungsfunktion des Vereins für seine kleinen Mitgliedsfirmen, die mehrheitlich nicht dem Arbeitgeberverband angehören und somit in vielen Dingen nicht tarifgebunden sind, sich aber gleichwohl an den Großen der Branche ausrichten (müssen) bzw. den Empfehlungen der IHK bzw. des Verbands folgen (wollen). Hier leistet die GVD "Übersetzungsarbeit" und Umsetzungshilfe. Eine weitergehende unmittelbare Zusammenarbeit zwischen den Betrieben - z.B. im Investitions-, Fertigungs- oder Vertriebsbereich - findet allerdings kaum und wenn, dann allenfalls auf bilateraler Ebene und unabhängig von der Vereinigung statt.

2.1.2 Idee und Entwicklungsgeschichte des Steinbeis-Zentrums für Qualitätswesen (SZQ)

2.1.2.1 Ausgangsinitiative und Vorphase

Anlaß für den Initiator des Projekts - dem Inhaber eines kleinen Gosheimer Drehteileunternehmens - war die Aufforderung eines Großkunden, die Qualitätsefähigkeit des Betriebs durch aufwendigere Prüf- und Meßgeräte zu gewährleisten bzw. zu verbessern. Eine überschlägige Kalkulation der Kosten ergab einen Investitionsaufwand von ca. 300.000 DM, wobei gleichzeitig klar wurde, daß man diese Ausrüstung selbst nur zu 10 % würde auslasten können. Damit war der Betrieb unmittelbar vor das Dilemma gestellt, daß ohne eine aufwendigere QS-Infrastruktur die Marktstellung bereits in absehbarer Zeit nicht mehr zu halten sein würde, während die erforderlichen Investitionen allenfalls mit Mühe allein zu finanzieren und kaum wirtschaftlich zu nutzen wären.

Auf seiner Suche nach einem Ausweg aus dieser Zwickmühle wandte sich der betroffene Unternehmer deshalb mit der Idee einer gemeinschaftlichen Anschaffung und Nutzung entsprechender Geräte zunächst im Rahmen der GVD an Inhaber anderer Drehteilebetriebe. Hier fand er jedoch nicht die notwendige Resonanz. Während manche größeren Unternehmen an einer Beteiligung kein Interesse zeigten, weil sie hier auf ihre eigene Kompetenz und Kapazität vertrauten und ihren (vermeintlichen) Vorsprung nicht gefährden wollten, ging die Skepsis oder sogar Ablehnung vieler Kleinbetriebe auf mangelndes Problembewußtsein zurück oder auf die Befürchtung, daß andere Betriebe einen größeren Nutzen aus den gemeinschaftlichen Anstrengungen ziehen könnten. Trotz der über die Jahre erprobten Zusammenarbeit im Rahmen der Vereinigung erwiesen sich Konkurrenzängste also immer noch als entscheidendes Hemmnis, die überbetriebliche Kooperation auf diesen neuen Aufgabenbereich auszuweiten. Das Spektrum der Einstellungen zur Idee reichte anfänglich vielmehr von (teilweise sogar aktivem) Widerstand über Gleichgültigkeit und verhaltenem Interesse bis hin zu begeistertem Engagement.

Die GVD nahm sich der Idee jedenfalls zunächst nicht an. Daraufhin brachte der Initiator das Thema auf einer Sitzung des Gemeinderates, dem außer ihm noch andere Drehteileunternehmer angehören, zur Sprache. Hier zeigte sich insbesondere der Bürgermeister sehr aufgeschlossen und ermunterte dazu, aus der Idee durch ein förmliches Schreiben an ihn "einen Vorgang zu machen". Dieser Brief wurde Ende November 1988 abgeschickt. In der darin umrissenen ursprünglichen Überlegung ging es noch um den Aufbau eines eng auf die Bedürfnisse der regionalen Drehteilebetriebe zugeschnittenen qualitätstechnischen Meßzentrums, das den beteiligten Betrieben insbesondere bei der Materialprüfung, aber auch bei der Qualitätsüberwachung der laufenden Produktion, helfen sollte.

Diesen Brief, versehen mit einem unterstützenden Begleitschreiben, leitete der Bürgermeister an den Landrat des Kreises Tuttlingen weiter. Dieser wiederum - offenkundig besser mit der öffentlichen Förderungsinfrastruktur in Baden-Württemberg vertraut oder weil er über die besseren Kontakte verfügte - schaltete die Steinbeis-Stiftung ein und warb dort um Unterstützung für das Vorhaben. Dies erwies sich insofern als hilfreich, als die Ausgangsidee nur bedingt in das organisatorische und förderungspolitische Konzept der Steinbeis-Stiftung paßte.²⁰ Dennoch gelang es, das Interesse des Präsidenten der Stiftung zu wecken, so daß dieser einen erfahrenen Projektleiter mit einer weitergehenden Vorklärung des Vorhaben beauftragte.

Damit konnte die Idee trotz ihrer geteilten Aufnahme bei den Drehteileunternehmen der Region mit zusätzlichem Schwung weiterverfolgt werden. Die Suche nach betrieblichen Interessenten bezog nun auch Betriebe aus anderen Branchen mit ein. Allein der zur Hilfe abgeordnete Mitarbeiter der Steinbeis-Stiftung, der immerhin 50 % seiner Arbeitskapazität in das Vorhaben einbringen konnte, besuchte in dieser Zeit rd. 80 Betriebe, um dort im persönlichen Gespräch das nötige Problembewußtsein zu wecken und für die Idee zu werben. Gleichzeitig wurde ein neuerlicher Versuch unternommen, die GVD und den Gewerbeverein Gosheim als Träger der Initiative zu gewinnen. Beide Vereine sahen sich dazu zwar immer noch nicht imstande (s. Exkurs), die Vorsitzenden und andere Mitglieder stützten jedoch die Initiative zumindest insoweit, als die GVD und der Gewerbeverein noch im Mai 1989 einen gemeinsamen Ausschuß gründeten und mit Finanzmitteln ausstatteten, um der weiteren Arbeit die erforderliche organisatorische und finanzielle Basis zu geben.

Die ersten Arbeitsschritte dieses Ausschusses bestanden darin, mit Unterstützung durch den Steinbeis-Mitarbeiter das breitere Interesse an überbetrieblichen QS-Dienstleistungen genauer abzuschätzen und in die konkrete Machbarkeitsüberprüfung einzusteigen. So wurde ein erster Fragebogen an rd. 150 metallverarbeitende Firmen im Bezirk der zuständigen IHK verschickt, um zu erfahren, welcher Bedarf an externen QS-Dienstleistungen besteht. Gleichzeitig erfolgte eine aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, und im Juni 1989 fand bereits eine erste Informationsveranstaltung statt, zu der die breitere betriebliche Öffentlichkeit eingeladen wurde.

Zu diesem Zeitpunkt zeichnete sich bereits ab, daß ein derartiges Zentrum nicht allein auf Meß- und Prüfdienstleistungen beschränkt sein sollte: Hatten verschiedene Sachverständige in Vorgesprächen insbesondere vor Wirtschaftlichkeitsproblemen einer entsprechenden

²⁰ Siehe ausführlicher dazu die entsprechenden Erläuterungen im Exkurs.

Auslegung gewarnt, so ergaben die Rückmeldungen der angesprochenen Betriebe,²¹ daß ihr Unterstützungsbedarf über prüftechnische Hilfestellungen hinaus geht und sich insbesondere auf Schulung und Beratung richtet. Damit gewann die ursprüngliche Gründungsidee jedoch Konturen, die vielen Beteiligten wiederum zu ambitioniert erschienen, um das Projekt als Selbsthilfeinitiative aufbauen und betreiben zu können. Daß das Vorhaben an dieser Stelle nicht ins Stocken kam, ist darauf zurückzuführen, daß der Vorsitzende der Steinbeis-Stiftung auf der besagten Veranstaltung erstmals öffentlich erklärte, daß die Stiftung das Projekt nicht nur befürworte und fördere, sondern auch institutionell tragen wolle. Diese Zusage knüpfte er allerdings an die klare Bedingung, daß Betriebe der Region das Projekt weiterhin aktiv unterstützen.

Damit ging die Arbeit weiter. Auf Anregung und Vermittlung der Stiftung und finanziert vom gemeinsamen Ausschuß von GVD und Gewerbeverein wurde nun das Transferzentrum "Qualitätssicherung" Ulm (TQU) mit einer eingehenderen Bedarfs- und Machbarkeitsstudie beauftragt, in der die bis dahin entwickelten konzeptionellen Vorstellungen überprüft und weitergeführt werden sollten, wobei es nicht zuletzt um eine differenziertere Kosten- und Finanzierungsplanung ging. Parallel dazu ging die Informations- und Werbearbeit weiter. Dazu zählen z.B. zwei öffentliche Vortragsveranstaltungen in Gosheim zum Thema "Qualitätssicherung", auf denen auch der beauftragte Gutachter referierte.

Als die Expertise schließlich im August 1989 vorlag, bestätigte sie im Grundsatz den Bedarf nach einem überbetrieblichen "Qualitätszentrum". Gleichzeitig wurde aber nochmals untermauert, daß im Interesse der ökonomischen Tragfähigkeit des Projekts, die Angebotspalette deutlich anders zu gewichten sei: Das Dienstleistungsangebot sollte danach seinen Schwerpunkt nicht in meßtechnischen Prüfleistungen finden, sondern im Profil vor allem auf Schulung und Beratung ausgerichtet werden. Um eine ausreichende Auslastung zu gewährleisten, wurde zudem nochmals unterstrichen, daß sich die Einrichtung auch an Betriebe aus anderen Branchen und außerhalb der Region richten sollte.

Damit war der konzeptionelle Wandel der Ausgangsidee perfekt: Statt ein, wie ursprünglich angedacht, technisch ambitioniertes, hardware-orientiertes Prüf- und Meßzentrum mit enger Ausrichtung an den Erfordernissen der lokalen (Drehteile-)Industrie stand nun ein Qualitätszentrum zur Debatte, das mit einem vornehmlich Beratung und Schulung umfassenden Dienstleistungsangebot (auch) auf einen überregionalen Markt zielen sollte. Trotz der geänderten Konzeption wurde der erforderliche Investitionsaufwand immer noch mit rd. 2,4

21 Festzuhalten ist, daß die Fragebogenaktion, in der gleichzeitig für die Kooperationsinitiative geworben wurde, unter den üblichen Akzeptanzproblemen postalischer Umfragen litt: Nur 35 auswertbare Fragebögen kamen zurück.

Mio. DM veranschlagt (davon allein 1 Mio. DM für ein entsprechend ausgelegtes Gebäude).

War damit die Idee durch ein Expertenvotum abgesichert und in ihren Konturen klarer herausgearbeitet, so rückte nun die Finanzierungsfrage in den Vordergrund. Da man bis dahin über diese Seite des Projekts noch nicht sehr intensiv nachgedacht hatte - die Möglichkeiten einer öffentlichen Finanzhilfe blieben auch in der Folgezeit lange ungeklärt -, wurde die vorgelegte Kostenschätzung zunächst einmal nur grob überschlägig in Beteiligungsbeträge umgerechnet, die von den Kooperationspartnern aufgebracht werden sollten. Zwar hatte man dabei von Anfang an an eine Staffelung der individuellen Beiträge gedacht, als Durchschnitt ergab sich jedoch eine Summe von 20.000 DM als einmalige Beteiligung an den Investitionskosten und eine Abdeckung der laufenden Betriebskosten durch ein jährliches Auftragsvolumen von 5.000 DM pro Betrieb - Beträge, die befürchten ließen, daß sie die Beteiligungsbereitschaft interessierter Betriebe deutlich dämpfen würde.²²

Trotz - vielleicht aber gerade auch wegen - dieser erwartbaren Hürde wurde zu einer zweiten Informationsveranstaltung eingeladen, auf der den gut 150 erschienenen Firmenvertretern die Ergebnisse des Gutachtens vorgestellt und die Gründung eines Fördervereins vorgeschlagen wurde, der die weitere Umsetzung der Idee betreiben sollte. Wie die Diskussion dann aber rasch zeigte, hingen bereits die Chancen einer erfolgreichen Gründung dieses Vereins zentral von der Ausarbeitung eines anderen Finanzierungskonzept ab, das mit erheblich moderateren Mitgliedsbeiträgen auskommen würde, zumal selbst größere Firmen angesichts des projektierten Mittelbedarfs mit deutlicher Zurückhaltung reagierten. Gleichzeitig machten die betrieblichen Protagonisten der ersten Stunde, die die Idee bis hierhin ehrenamtlich und nebenberuflich vorangetrieben hatten, deutlich, daß sie sich aus der verantwortlichen Planungs- und Organisationsarbeit der nachfolgenden Projektphasen - aus Gründen der eigenen Arbeitsbelastung, aber auch weil nun spezifischere Fachkompetenz gefordert sein würde - stärker zurückziehen wollten.

Damit türmte sich zur Barriere, was latent schon die ganze Zeit als Kooperationshemmnis wirkte - nämlich die Frage nach der individuellen Kostenbeteiligung und dem persönlichen Arbeitseinsatz. Die Gründung des Fördervereins stellte jedenfalls in mehrfacher Hinsicht eine gewisse Zäsur dar: Es ging um die offizielle Abnabelung des Projekts von der GVD und dem Gewerbeverein und gleichzeitig darum, die konzeptionelle Abklärung so weiterzutreiben, daß ihr auch die anderen Institutionen, die in das Vorhaben einbezogen waren - das sind insbesondere der TÜV Stuttgart, die IHK Schwarwald-Baar-Heuberg und nicht

²² Bei dieser Rechnung hoffte man - allerdings ohne daß dafür entsprechende Zusagen vorlagen -, einen namhaften Betrag durch öffentliche Zuschüsse und Spenden finanzieren zu können, so daß sich zur Vollfinanzierung bei erhofften 100 Partnern die benannten Durchschnittsbeträge ergaben.

zuletzt die Steinbeis-Stiftung -, zustimmen konnten. Bei alledem galt es, trotz der Unklarheiten über den künftigen Finanzierungsmodus eine Regelung der betrieblichen Kostenbeteiligung zu finden, die wenn schon nicht die volle Kostendeckung, so doch wenigstens eine gewisse Grundfinanzierung für die weiteren Arbeiten gewährleisten sollte und Akzeptanz bei den Adressaten der Vereinsidee finden konnte. Und nicht zuletzt brauchte der neue Verein einen personell neu zusammengesetzten Vorstand, wobei erschwerend hinzu kam, daß der designierte Vorsitzende - ein Unternehmer aus der Region - kurzfristig seine Bereitschaft zur Kandidatur wegen Arbeitsüberlastung zurückziehen mußte.

2.1.2.2 Gründung eines Fördervereins und Aufbauphase

Für das umrissene Personalproblem der Vereinsgründung konnte im Vorfeld eine Lösung gefunden werden, die allerdings zumindest teilweise als glückliche Fügung bezeichnet werden muß: So hatte das Presseecho über die Präsentation der Bedarfs- und Machbarkeitsstudie die Aufmerksamkeit der Geschäftsführung und des Qualitätsleiters eines regionalen Großbetriebes gefunden. Um Näheres zu erfahren, wandte man sich dort zunächst an die Leitung der Steinbeis-Stiftung, deren Projektbetreuer daraufhin einen Informationsbesuch abstattete, in dessen Folge sich dieses Unternehmen bereit erklärte, einem künftigen Förderverein beizutreten und das Vorhaben zu unterstützen. Insbesondere aber ermutigte der persönliche Kontakt den Steinbeis-Vertreter, der als Arrangeur und Koordinator die vielfältigen Aktivitäten und Kontakte im Rahmen des Vorhabens teils initiierte, teils begleitete und vorantrieb, sich erneut an den betrieblichen Qualitätsleiter zu wenden, als es darum ging, einen einschlägig erfahrenen, neuen Kandidaten für den Vorsitz des Fördervereins zu gewinnen. Als dieser einwilligte, war dies nach Einschätzung aller Befragten ein kaum zu überschätzender Gewinn für den weiteren Fortgang des Projekts.

In mehreren weiteren Vorbereitungsgesprächen für die Vereinsgründung, die jeweils im katholischen Gemeindehaus in Gosheim²³ stattfanden, wurde dann eine elegante Zwischenlösung für das Beitragsproblem gefunden: Während man sich auf der einen Seite um Sponsoren kümmern wollte, durch deren unmittelbare Beteiligung am Qualitätszentrum sich der Finanzierungsbedarf senken ließe, wurde auf der anderen Seite zunächst ein moderater jährlicher Mitgliedsbeitrag von 500 DM festgesetzt, der zumutbar erschien, ggf. aber auch durch einen entsprechenden Mehrheitsbeschluß der Vereinsmitglieder erhöht werden kann. Darüber hinausgehende Entscheidungen zu den mit dem Vorhaben verbundenen Finanzierungs- und Haftungsfragen blieben weiterhin in der Schwebe.

²³ In Gosheim wohnen die meisten der damals an den Vorbereitungsarbeiten beteiligten Betriebsvertreter.

Mit diesen personellen und finanziellen Vorschlägen wurde im Oktober 1989 - ein letztes Mal vom gemeinsamen Arbeitsausschuß von GVD und Gewerbeverein - die breite betriebliche Öffentlichkeit der Region eingeladen, um die "Vereinigung zur Förderung des Steinbeis-Zentrums für Qualitätswesen" zu gründen. Bereits auf dieser Gründungsversammlung konnten gut 40 Mitglieder gewonnen werden.

Im Februar 1990 zählte der Förderverein dann schon 90 Mitglieder. Bis dahin war das Projekt selbst aber schon beträchtlich vorangetrieben worden. So hatte der neue Vereinsvorsitzende gleich zu Beginn seiner Arbeit einen detaillierten Arbeits- und Zeitplan für das weitere Vorgehen aufgestellt. Als vordringlich zu lösendes Problem wurde darin die Klärung der Standortfrage hervorgehoben. Dabei ging es zum einen darum, durch die örtliche Festlegung Identifikation und Motivation der Beteiligten zu stärken, zum anderen sollte damit ein Teil des Finanzierungsproblems gelöst werden.

Gosheim war zu diesem Zeitpunkt als Standort nicht mehr unumstritten. So hatte die IHK mit verkehrstechnischen Argumenten - Gosheim liegt 850 Meter hoch am westlichen Albanstieg und vergleichsweise abseits von den Hauptverkehrswegen der Region - und mit Blick auf bereits vorhandene einschlägige Einrichtungen Rottweil ins Gespräch gebracht. Auch der Bürgermeister Rottweils zeigte sich interessiert und hatte dem Förderverein nach einem Informationsgespräch umfangreiche Unterstützung im Falle einer Ansiedlung in seiner Gemeinde angekündigt. Sachlich mochte also durchaus einiges für den alternativen Standort sprechen. Den Gosheimer Protagonisten, von denen die Idee ausging, konnte diese Perspektive aber naturgemäß nicht gefallen. Die Betriebsvertreter im Förderverein mobilisierten deshalb umgehend die lokale politische Ebene, um durch ein ähnliches Unterstützungsangebot der Gemeinde die Chancen des heimatlichen Standortes zu stärken.

Gleichzeitig beschloß der Förderverein, den Standort öffentlich "auszuschreiben". Auch hier hatte der Vereinsvorsitzende in Abstimmung mit den übrigen Vorstandsmitgliedern die Aktion schon vorbereitet, so daß Anfang Dezember 1989 ein entsprechendes Anschreiben an alle Landkreise und Kreisstädte der Umgegend herausging, in dem das Projekt vorgestellt, der in der Machbarkeitsstudie genau beschriebene bauliche und Ausrüstungsbedarf dargelegt und um Abgabe eines Angebots noch im gleichen Monat gebeten wurde.

Diese "Ausschreibung" fand ein für alle Beteiligten überraschend großes Interesse: Die Städte Albstadt und Spaichingen boten Grundstücke und finanzielle Zuschüsse in fünfstelliger Höhe an; Rottweil wollte ein relativ neues Gebäude zur Verfügung stellen - mietfrei und mit Übernahme der Betriebskosten (jährlich 12.000 DM) für die ersten fünf Jahre - sowie einen Zuschuß des Landkreises in Höhe von 100.000 DM. Der Landkreis Tuttlingen hatte demgegenüber zunächst lediglich einen Zuschuß von 20.000 DM in Aussicht gestellt, und

die Gemeinde Gosheim wollte ursprünglich nur ein renoviertes altes Fabrikgebäude bereitstellen, das sich zudem anlässlich einer Begutachtung als baulich nicht geeignet für die Aufstellung der geplanten Prüftechnik erwies. Da über die Standortfrage schon auf einer Fördervereinsitzung am 18. Januar 1990 entschieden werden sollte, mußte der Gemeinderat kurzfristig zu einer "Notsitzung" - es war in der Weihnachtszeit - zusammentreten, um noch rechtzeitig ein konkurrenzfähiges Angebot zu unterbreiten. Dies bestand schließlich darin, daß sich die Gemeinde bereit erklärte, einen Neubau nach den Anforderungen des Machbarkeitsgutachtens zu errichten und dem Qualitätszentrum für fünf Jahre mietfrei zur Verfügung zu stellen.²⁴ Zusätzlich erhöhte auch der Landkreis Tuttlingen sein Zuschußangebot auf 100.000 DM.

Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, daß alle Gemeinden ihre Unterstützungsangebote, die zum Teil beträchtliche finanzielle Festlegungen vorsahen, auf der Basis einer weder konzeptionell noch institutionell abschließend geklärten Vorhabensbeschreibung machten. Offenkundig traf die Idee auf ein sehr gewerbefreundliches Klima. Zumindest für Gosheim dürfte der "Lokalpatriotismus" der betrieblichen Akteure und ihre engen Verbindungen zur politischen Mehrheitsfraktion im Gemeinderat mitentscheidend gewesen sein.²⁵ Nicht zuletzt soll mit der Einrichtung ja (immer noch) vorrangig dem Bedarf der Betriebe "auf der Alb" Rechnung getragen werden, und der Landkreis Tuttlingen hofft darauf, mit dem Qualitätszentrum der unterentwickelten Dienstleistungsstruktur des Landkreises einen Impuls geben zu können.

Auf der entscheidenden Mitgliederversammlung des Fördervereins, auf der alle interessierten Gemeinden ihr Angebot nochmals ausführlich präsentierten, erhielt dann Gosheim mit deutlicher Mehrheit den Zuschlag. Damit waren durch die lokale Verankerung der Initiative nicht nur sachliche Bedenken überwunden, sondern auch die Unterstützungsangebote der Wettbewerber ausgestochen worden. Daß dadurch - anders als bei einer Entscheidung für Rottweil - das Qualitätszentrum nicht sofort ein Haus beziehen und mit seiner Arbeit anfangen konnte, war - zumindest einigen - angesichts der noch zu leistenden konzeptionellen und organisatorischen Vorarbeiten sogar ganz recht. Jedenfalls blieb das Projekt damit nicht nur am Ursprungsort der Initiative; mit einem Schlag war der Förderverein auch eines Gutteils seiner Finanzierungssorgen enthoben, zumal - wie für den Aufbau eines Steinbeis-Zentrums üblich - ein weiterer Zuschuß aus Landesmitteln in Höhe von 150.000 - 200.000 DM erwartet werden konnte.

24 Zur Finanzierung dieses Bauvorhabens konnte die Gemeinde Landesmittel eines Förderprogramms "Ländlicher Raum" in Anspruch nehmen.

25 Das Engagement der Gemeinde war nach übereinstimmenden Berichten jedoch zu keiner Zeit Gegenstand des politischen Parteienstreits.

Um die Ausarbeitung der Idee weiter voranzutreiben, waren im Förderverein sechs Arbeitsgruppen eingerichtet worden, die sich jeweils alle zwei bis vier Wochen in den Abendstunden trafen und in denen insgesamt 15-20 Vereinsmitglieder mehr oder minder regelmäßig mitarbeiteten. In vier Branchen-Arbeitskreisen (Metall, Elektrotechnik, Kunststofftechnik, sonstige Branchen) wurden die jeweils spezifischen QS-Bedürfnisse und -probleme diskutiert. Für die mehr allgemeinen Aufgaben waren zwei Arbeitskreise "Organisation/Planung" und "Sonderaufgaben/Presse/Öffentlichkeitsarbeit" zuständig. Koordiniert wurden diese Aktivitäten vom Vorstand; wichtige, übergreifende Fragen wurden in einem Lenkungsausschuß abgestimmt, dem außer dem Vorstand Vertreter der Arbeitsgruppen angehörten. Grundsatzentscheidungen blieben der Mitgliederversammlung vorbehalten.

Dabei war eine Grundsatzentscheidung allerdings bereits lange vor der Gründung des Fördervereins gefallen: Klar war, daß der Förderverein nicht zum Träger des Qualitätszentrums werden würde, sondern daß dieses der Trägerschaft durch die Steinbeis-Stiftung übergeben werden sollte. Diese durchaus nicht naheliegende Regelung - eine betriebliche Selbsthilfeinitiative versichert sich der Unterstützung einer öffentlich-rechtlichen Institution, die wiederum auf betriebsübergreifende Beteiligung bei der Verwirklichung drängte, um dann die funktionsfähige Einrichtung unter dem eigenen Dach betreiben zu lassen - war unter den Beteiligten ja schon früh vereinbart worden. Sie war allerdings durchaus nicht unumstritten.

So hatte sich, wie bereits angedeutet, bei der ersten Kontaktaufnahme zur Steinbeis-Stiftung gezeigt, daß das Projekt nicht unmittelbar in das Steinbeis-Konzept paßte, auch wenn die Stiftung selbst ein Eigeninteresse am Aufbau von Beratungseinrichtungen abseits der Hochschul- und Fachhochschulstandorte hat. Die Stiftung, ebenso die IHK, hatten denn auch zunächst alternativ dazu vorgeschlagen, daß die GVD sich als Trägerorganisation bereit erklärt oder daß sich analog zum üblichen Verfahren beim Aufbau von Technologiezentren einige interessierte Firmen zusammenschließen sollten, um mit konkreten Aufträgen die Anlaufphase abzudecken. Beide Wege erwiesen sich aber rasch als nicht gangbar - der erste, weil in der GVD das Interesse nicht ungeteilt war, der zweite, weil sich hierfür größere Firmen hätten engagieren müssen, die dafür aber aus den oben benannten Gründen nicht in ausreichender Zahl zu gewinnen waren.

Die Steinbeis-Perspektive der Selbsthilfeorganisation half über diese Anfangshürden hinweg, konnten die betrieblichen Protagonisten damit doch einigermaßen sicher sein, daß das Projekt später einen verlässlichen Träger findet, so daß ihr Engagement nur begrenzt und befristet erforderlich sein würde. Das Projekt selbst profitierte, indem es mit der Seriosität des eingeführten Markennamens und der Einbindung in das Netz der Transferzentren der Stiftung Werbung machen konnte und weil die personelle Unterstützung und die Technolo-

giekompetenz und -kapazität der Stiftung von einem Großteil der motivierenden, konzeptionellen und organisatorischen Arbeitsaufgaben der Aufbauphase entlastete.

Nichtsdestoweniger blieben die Finanzierungsfrage und die Ausarbeitung des künftigen Angebotsprofils des Zentrums sowie die weitere Mitgliederwerbung vorrangige Aufgaben des Fördervereins. So ging es immer noch um die Deckung von rund 1 Mio. DM Investitionskosten und von 0,5 Mio. DM Betriebskosten, die bereits im ersten Jahr anfallen würden. Um diese Lücke zu schließen, setzte sich der Verein einerseits eine ambitionierte Zielvorgabe für die Mitgliederzahl (200 Mitglieder bzw. ein Beitrags- und Spendenaufkommen von 300.000 - 400.000 DM). Andererseits machte man sich nun auch auf die konkrete Suche nach betrieblichen Sponsoren bzw. Kooperationspartnern.

Um das Mitglieder- bzw. Spendenziel zu erreichen, setzte man die Öffentlichkeitsarbeit mit immer neuen Initiativen fort. Einer der Höhepunkte war dabei sicherlich eine Besichtigungsfahrt nach Cluses in Frankreich, die ein Mitglied der GVD organisierte, der über alte berufliche Kontakte in die Region verfügt. Cluses, das mit seiner näheren Umgebung das regionale Zentrum der französischen Drehteileindustrie bildet, beherbergt nämlich das große Vorbild: 1962 durch ministeriellen Erlaß gegründet, arbeitet hier ein gemeinnütziges Institut - das C.T.DEC. - als ein auf die Belange der Drehteileindustrie spezialisiertes Technologietransferzentrum, Forschungs- und Entwicklungslabor, Beratungsbüro sowie Prüf-, Meß- und Fortbildungszentrum. Mit 60 Angestellten unterhält dieses Institut mittlerweile Kundenkontakte zu 500 Drehteileherstellern.

Vom Hörensagen war diese Einrichtung in Gosheim und Umgebung zwar schon vielen Betrieben bekannt, nur wenige waren jedoch näher informiert. Nach den Berichten von Teilnehmern der Besuchsfahrt bewirkte die unmittelbare Anschauung jedenfalls zweierlei: Zum einen wurde der fälschliche Eindruck korrigiert, daß es sich dabei um eine staatliche Einrichtung handelt, die sich über Zuwendungen aus dem Staatshaushalt trägt. Zum anderen bestach die Größe, die Breite und Professionalität des Dienstleistungsangebots und wohl nicht zuletzt die überregionale Ausstrahlung des Zentrums, so daß manche der Teilnehmer an dieser Besichtigungsfahrt "geradezu euphorisiert" heimgefahren sind.

Parallel dazu bemühte man sich, die Kosten des Projekts zu senken. Zielsetzung war es, durch Rabatte, Material- und Maschinenspenden bzw. -leihgaben usw. die kalkulierten Investitionskosten der ersten drei Jahre von 1,4 Mio. DM auf 800 Tsd. DM zu senken. Dieses Ziel konnte erreicht werden, u.a. indem verschiedene Hersteller von prüf- und meßtechnischen Geräten und Maschinen dafür gewonnen werden konnten, moderne Geräte aus ihrem Programm dem Zentrum kostenlos oder doch zumindest zu günstigen Konditionen zur Verfügung zu stellen. Dafür geworben wurde mit dem Argument, daß durch Demonstrations-

vorführungen im Zentrum sowie durch Nutzung der Maschinen im sonstigen Schulungs- und Dienstleistungsprogramm des Zentrums mehr potentielle Interessenten erreicht werden könnten und somit der werbewirksame Multiplikatoreffekt größer sein würde als der von firmeneigenen Schauräumen. Eine andere Idee, die laufenden Kosten dadurch zu senken, daß Mitarbeiter aus Betrieben, die zur Schulung an das Zentrum geschickt werden, die praktische Erfahrung mit modernen QS-Techniken und -Methoden in der Bearbeitung konkreter Kundenaufträge erwerben, stieß dagegen auf einhellige Ablehnung bei den Betrieben. Diese Form der personellen Kooperation war den meisten denn doch zu eng.

Galt es somit, tragfähige finanzierungsseitig bedingte Kompromisse in der konzeptionellen Weiterentwicklung zu finden, so verursachte die Grundsatzfrage, welche Dienstleistungen das Zentrum letztlich überhaupt anbieten sollte, auch aufgrund konfligierender Domäneninteressen der beteiligten Institutionen "heiße Diskussionen". Da dieses an sich bekannte und deshalb nicht sonderlich überraschende Phänomen von wesentlicher Bedeutung für die konzeptionelle Entwicklung des Projekts war, soll es im folgenden Exkurs ausführlicher dargelegt werden.

Exkurs: Konkurrenz und Kooperation der institutionellen Akteure

Auch wenn in diesem Bericht keine Personen mit Namen erwähnt und in diesem Abschnitt nur die Interessen und Aktivitäten der institutionellen Akteure herausgestellt werden, so darf doch nicht vergessen werden, daß das ganze Projekt auf die Idee und Initiative einzelner Personen zurückgeht und daß auch seine Verwirklichung wesentlich durch das Engagement und die Kreativität, die Kompetenz und die sozialen Beziehungen einzelner vorangetragen wurde. Der Verdienst dieser Personen soll hier nicht unterschätzt werden; er könnte andererseits aber wohl auch gar nicht angemessen gewürdigt werden, ließen sich die Leistungen jedes einzelnen doch allenfalls bei unmittelbarer Vertrautheit mit der Entwicklungsgeschichte des Projekts adäquat bewerten. Vermerkt werden soll lediglich, daß von verschiedener Seite das Wirken des abgestellten Steinbeis-Mitarbeiters und das Engagement des Vorsitzenden des Fördervereins herausgestellt worden sind.

Wenn sich die Darstellung im folgenden vornehmlich auf den "Einfluß" und den "Beitrag" der verschiedenen Institutionen konzentriert, dann nicht, weil Entstehung und Verwirklichung des Vorhabens dem Wirken anonymer Organisationen zu danken ist, sondern weil dieser institutionelle Kontext den Spielraum der individuellen Akteure sowohl erweiterte als auch begrenzte und so - auf indirekte Weise - Richtung und Geschwindigkeit der Entwicklung des Projekts wesentlich mitbestimmte.

Wie bereits erwähnt, zielte die Ausgangsinitiative zunächst auf ein technisch ambitioniertes Meßzentrum für die lokale Drehteileindustrie. Weder der Gewerbeverein Gosheim noch die GVD wollten sich dieses Projekt jedoch umstandslos zu eigen machen - der Gewerbeverein nicht zuletzt deshalb, weil ihm nicht nur (metallverarbeitende) Unternehmen des Produzierenden Gewerbes angehören, die davon einen unmittelbaren Nutzen hätten, die GVD aus den oben genannten Konkurrenzabwägungen einiger ihrer Mitgliedsfirmen.

Da die Idee dennoch namhafte Vereinsmitglieder als Protagonisten fand, erlitt das Projekt aber zumindest keine definitive Abfuhr. Als später - mit der Steinbeis-Stiftung im Hintergrund - ein neuerlicher Anlauf unternommen wurde, richteten beide Vereine, die personell eng verflochten sind, schließlich den erwähnten gemeinsamen Arbeitsausschuß ein. Damit hatten GVD und Gewerbeverein der Initiative eines einzelnen einen überbetrieblichen, institutionellen Rahmen und damit eine gewisse unternehmensübergreifende Legitimation und Neutralität gegeben, die dem Vorhaben als einzelbetriebliche Initiative gefehlt hätte.²⁶ Darüber hinaus konnten die Promotoren dank dieses institutionellen Hintergrundes auf ein Budget zurückgreifen, über das GVD und Gewerbeverein jeweils zur Hälfte die Kosten der Ausschubarbeit mit schließlich insgesamt rd. 10.000 DM finanzierten.

Über enge personelle Verflechtungen war auch die kommunale und die regionale Politik-ebene (Gemeinde und Landrat) schon sehr früh in das Verfahren einbezogen. Dabei ging es im Gemeinderat zunächst vornehmlich darum, die "Stimmung" für ein derartiges Projekt zu erkunden, während der Landrat vorrangig mit der Frage nach institutioneller Unterstützung angegangen worden war. Spätestens als auf dessen Empfehlung und Vermittlung die Steinbeis-Stiftung in das Vorhaben eintrat, war damit aus der zunächst individuellen Initiative ein "joint venture" von Privatwirtschaft und Öffentlicher Hand geworden.

Die Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung ist 1971 zur Technologieberatung für die mittelständische Wirtschaft gegründet worden. Als 1982 das Amt eines Regierungsbeauftragten für Technologieförderung geschaffen wurde, erhielt dieser auch den Vorsitz der Stiftung übertragen, die er in den Folgejahren zu einer in Baden-Württemberg flächendeckenden Einrichtung der beratenden Innovationsförderung und des Technologietransfers ausbaute. Hierzu wurden landesweit praxisorientierte Fachhochschulprofessoren dazu angeregt,

²⁶ Wie ein maßgeblich Beteiligter hervorhob, und wie sich auch in anderen Gesprächen mit kleinbetrieblichen Betriebsinhabern und Geschäftsführern immer wieder bestätigte, wird wettbewerbsrelevante Kooperation, die mit investiven Aufwendungen verbunden ist, am ehesten als Partnerschaft in einer von den einzelnen Betrieben besondern Form (z.B. als Gemeinschaftsgründung mit ausgehandelter Kapitalbeteiligung) befürwortet. Dabei geht es nicht nur, wie in der Literatur aufgeführt, um die klarere Abgrenzung des Kooperationsbereichs, um die bessere Ablesbarkeit der Kooperationsleistungen und -erträge und um eine klare Regelung der gesellschaftsrechtlichen Beziehungen, sondern auch um die Angst, daß entsprechende Investitionen, die gemeinsam genutzt werden sollen, dem Partner, in dessen Betrieb die Investition erfolgt, ein Wettbewerbsvorteil zuwächst oder daß dieser sich durch den besseren Einblick in die Geschäftsbeziehungen der anderen Partner in deren Kundenkontakte drängt.

Konzepte für fachspezifische Technologie-Transfereinrichtungen zu entwickeln und mit ideeller Unterstützung und materieller Anschubhilfe in eigener Verantwortung, aber unter dem institutionellen Dach der Stiftung, umzusetzen. 1989 unterhielt die Stiftung - in deren Kuratorium Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung sitzen - bereits 82 Transferzentren und 16 allgemeinere Technische Beratungsdienste.

Schon diese Kurzbeschreibung macht deutlich, warum die ursprüngliche Konzeption der Gosheimer Initiative nicht so recht in die Struktur der Steinbeis-Organisation paßte: Da gab es zum einen keinen persönlichen Promotor bzw. keine existierende Institution, der/die in die Verantwortung für die zu schaffende Einrichtung eintreten wollte. Durch die fehlende institutionelle Anbindung fehlten zudem die sonst sehr hilfreichen Möglichkeiten eines Rückgriffs auf einschlägig qualifiziertes Personal und auf zweckdienliche Infrastrukturausstattung. Schließlich entsprach das ursprüngliche, auf ein dauerhaftes Serviceangebot von (gleichbleibenden) Prüf- und Meßleistungen ausgerichtete Konzept nicht der Transfer-Orientierung der Stiftung, die auf eine Unterstützung für problemspezifische Einzelfalllösungen abzielt.

Als sich die Stiftung dennoch entschloß, das Vorhaben personell zu unterstützen und das Zentrum später als Trägerorganisation zu übernehmen, ging sie also das Wagnis eines organisationspolitischen Experiments ein. Das Engagement der Stiftung wurde deshalb davon abhängig gemacht, daß das Vorhaben eine breitere betriebliche Unterstützung in der Region findet. Zwar beteiligte sich die Stiftung dann schon früh intensiv an der konzeptionellen Weiterentwicklung und organisatorischen Umsetzung des Projekts, sie bestand jedoch darauf, daß ein Gutteil der konkreten Aufbauarbeit in überbetrieblicher Selbsthilfe geleistet wird.

Auch wenn die konzeptionellen Ambitionen der betrieblichen Protagonisten schon vorher gewachsen waren, so führte die Steinbeis-Perspektive zu einem weiteren Anstieg im konzeptionellen Ehrgeiz, d.h. zumindest zur Erweiterung um F&E- und Transferaufgaben. Spätestens mit Vorlage der Bedarfs- und Machbarkeitsstudie, die nicht zuletzt auf Drängen der Stiftung in Auftrag gegeben wurde, war die ursprüngliche Idee zudem stärker auf einschlägige Schulungsangebote ausgerichtet worden.

Die Industrie- und Handelskammer der Region, die bereits im Frühjahr 1989 offiziell in das Vorhaben einbezogen worden war, mochte zunächst weder das Projekt unterstützen noch seine Förderungswürdigkeit bestätigen. Begründet wurde diese ablehnende Haltung damit, daß man einerseits die Bedarfsseite für nicht hinreichend geklärt hielt, andererseits aber das in der Region bereits bestehende Angebot entsprechender Dienstleistungen nicht ausreichend berücksichtigt sah. Darüber hinaus und abgesehen davon, daß die Verhandlungen in der er-

sten Zeit wohl auch durch persönliche Spannungen zwischen einigen Verhandlungsführern sowie durch die gegenläufigen Interessen einiger größerer Unternehmen belastet waren, hatte die IHK aber auch eigene institutionelle Interessen: So ist die IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg seit langem und mit großem Engagement selbst im Bereich der beruflichen Bildung aktiv und an zwei Technischen Akademien für Weiterbildung beteiligt, in deren Programmen sich u.a. Kurse zu den Themen Qualitätswesen und Meßtechnik finden.

Die hier nur knapp umrissene Konkurrenzsituation erwies sich allerdings dank der allgemein guten Auslastung der verschiedenen Angebotskapazitäten als kein gravierendes Hindernis für den weiteren Fortgang des Projekts. Zwar werden durch das Qualitätszentrum die Erweiterungsoptionen anderer Anbieter tangiert, andererseits konnte man bei der IHK beobachten, daß durch die öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten (zuerst des Vorbereitungsausschusses, dann des Fördervereins) das allgemeine betriebliche Interesse an einschlägigen Qualifizierungsangeboten spürbar wuchs. Wie man bei der IHK einräumte, hätte man dort selbst - wie wohl auch bei den anderen Anbietern - die eigenen Kapazitäten allenfalls im Gleichschritt mit der Nachfrageentwicklung ausgeweitet, so daß das Qualitätszentrum zu einem Gutteil einen bis dahin lediglich latenten Bedarf decken wird, der erst durch den Aufbau des Zentrums zu aktueller Nachfrage geworden ist.

Spätestens auf der Öffentlichkeitsveranstaltung im Juni 1989 gab die IHK jedenfalls ihre ablehnende Haltung auf und entsandte in der Folgezeit ihren Technologieberater als Experten zu den weiteren konzeptionellen Diskussionen. Hier traf dann auch die Weiterbildungskomponente der Angebotskonzeption des Qualitätszentrums nicht mehr auf unmittelbaren Widerspruch der IHK. Es war vielmehr eine mehr indirekte Ablehnung, als daß man diesen Teil auch gut über die eigenen Einrichtungen abgedeckt sah, während man gleichzeitig ein allgemeines Defizit an einschlägigen Betriebsberatungsangeboten konstatierte, das auf absehbare Zeit weder private Anbieter, noch die IHK mit ihren bereits deutlich überlasteten eigenen Beratungskapazitäten würden ausgleichen können. Insgesamt drängte die IHK deshalb auf eine stärkere Gewichtung der Beratungskomponente. Gegen Ende 1990 wurde dann sogar eine Kooperationsvereinbarung zwischen IHK und SZQ getroffen, wonach man einige QS-Schulungen gemeinsam anbietet. Darüber hinaus leistet die IHK einen Beitrag zur Anschubfinanzierung in Höhe von 30.000 DM, und sie will die Beratungsdienstleistungen des Zentrums mit bis zu 10.000 DM pro Jahr fördern.

Gegenüber dem geplanten Angebot an Meß- und Prüfleistungen hatte zwar auch die IHK - mit Blick auf entsprechende Kapazitäten anderer (privater) Anbieter - Bedenken vorgebracht, die massiveren Vorbehalte kamen hier aber vom TÜV Stuttgart. Der Technische Überwachungsverein war in das Verfahren ebenfalls schon im Frühjahr 1989 einbezogen

worden, wobei hier die Kontakte über die Steinbeis-Stiftung liefen, die mit dem TÜV ein gemeinsames Technologietransferzentrum betreibt.

Für den TÜV waren allerdings weniger die Planungen hinsichtlich der einfachen Meß- und Kontrolldienstleistungen ein Problem, als vielmehr die ehrgeizigen Bestrebungen im Bereich hochkomplexer Prüfverfahren. Hier sah man sich durchaus unmittelbar in den eigenen ökonomischen Interessen tangiert: Bei vielen meß- und prüftechnischen Sonderleistungen ist nämlich selbst eine spezialisierte Großorganisation wie der TÜV Stuttgart vor Kostendeckungsprobleme gestellt - hier müssen aufwendige Investitionen und hochqualifiziertes Personal bereitgehalten werden, ohne daß bei regional begrenztem Markt eine hinreichende Auslastung sichergestellt ist. Gleichzeitig ist aufgrund der vielfältigen, jeweils auftragspezifischen Sonderprobleme eine Standardisierung nur begrenzt möglich, so daß entsprechende Lernkurveneffekte kaum erzielt werden können.

Offenkundig hätte das geplante Qualitätszentrums mit einem unabgestimmten Einstieg in den Bereich derartiger Sonderleistungen diese Probleme noch verschärft - es wäre allerdings selbst auch mit entsprechenden Schwierigkeiten konfrontiert worden. Bestätigung fand die Position des TÜV durch das Expertenvotum der Machbarkeitsstudie, das sich ebenfalls explizit gegen eine zu starke "Hardware-Orientierung" des Zentrums aussprach, und letztlich überzeugte wohl eine Besichtigung des TÜV-Prüflabors, die einen plastischen Eindruck von den Investitions- und Unterhaltserfordernissen einer derartigen Einrichtung vermittelte. Im Zuge des Abstimmungsprozesses einigte man sich dann auf eine arbeitsteilige Spezialisierung, wonach der TÜV (sowie andere einschlägige Anbieter)²⁷ für das Steinbeis-Qualitätszentrum den größeren Teil der komplexeren prüftechnischen Sonderleistungen übernehmen wird, während sich das Zentrum in diesem Bereich auf ausgesuchte Leistungsangebote konzentriert, in deren Rahmen es dann allerdings auch Prüfaufträge für den TÜV übernehmen soll, während es sein Angebot ansonsten auf den Bereich der "einfacheren und mittleren" Qualitätssicherungstechnik ausrichtet.²⁸

Offensichtlich hat damit der akute oder zumindest doch latent vorhandene Nachfrageüberhang nach einschlägigen Dienstleistungsangeboten auch im Bereich der Prüf- und Meßleistungen - wie schon bei der Frage der Beratungs- und Schulungsangebote - dazu beigetragen, den Konflikt konkurrierender Wettbewerbsinteressen zu entschärfen. Daß die wachsende Nachfrage dabei durch die Aktivitäten der Gründungsinitiative gefördert wurde, fand bereits Erwähnung. Bei alledem ist allerdings festzuhalten, daß der kooperative Charakter

²⁷ Hierbei ist insbesondere an andere Transferzentren der Steinbeis-Stiftung und entsprechende Fachinstitute an den umliegenden Fachhochschulen gedacht.

²⁸ So will man z.B. Spektralanalysen zur Materialprüfung, die Bestandteil der ursprünglichen Bedarfsliste waren, nach außen vergeben.

des Interessenausgleichs zwischen den beteiligten Institutionen wohl nicht zuletzt dadurch gestützt wurde, daß die Initiative einzelner mit der Beteiligung der Steinbeis-Stiftung eine potente institutionelle Rückendeckung fand: Die Idee - dadurch zu einem (wahrscheinlichen) Faktum geworden - war durch die potentiellen Konkurrenten nicht mehr zu lenken (oder gar zu verhindern), sondern allenfalls einzubinden.

Auf der anderen Seite wurden nicht alle relevanten Institutionen einbezogen. Erstaunlich ist dies insbesondere in Hinblick auf die ausgebliebene Einschaltung des Landesgewerbeamtes und die fehlenden Kontakte zu den regionalen Arbeitsgemeinschaften für berufliche Fortbildung. So versteht sich das 1952, anknüpfend an eine heute mehr als 140jährige Tradition, auf Regierungsbeschluß eingerichtete Landesgewerbeamt Baden-Württemberg explizit als Leitstelle für die Förderung überbetrieblicher Maßnahmen im Interesse der mittelständischen Wirtschaft, die seit ihren Anfängen die Gründung und die Arbeit überbetrieblicher Arbeitskreise anregt und unterstützt.²⁹ Auch die erwähnten, Ende der 60er Jahre auf Landkreisebene gegründeten Arbeitsgemeinschaften der Träger beruflicher Weiterbildung gehen auf eine Initiative des Landesgewerbeamtes zurück.

Mag sein, daß eine Ausweitung des Kreises beteiligter Institutionen das Verfahren erschwert hätte.³⁰ Angesichts der Koordinationsfunktion der Weiterbildungsarbeitskreise ist zumindest deren fehlende Einbeziehung aber wohl eher zu bedauern. Von seiten des Fördervereins wird dieser Umstand damit begründet, daß man sein Konzept nicht in Angebotsnischen hinein formulieren, sondern aus Angebotslücken heraus entwickeln wollte, die man durch nachfrageseitige, bei den Betrieben ansetzende Erkundigungen aufgedeckt habe. Allerdings wurde auch in diesem Zusammenhang auf Kapazitätsengpässe verwiesen, d.h. nicht zuletzt auch auf die ohnehin schon übergebürliche Arbeitsbelastung der ehrenamtlich tätigen Vereinsmitglieder, die nochmals erweiterte Koordinationsaufgaben nicht hätten erfüllen können. Um so bedauerlicher ist dann aber, daß die einschlägige Hilfe des Landesgewerbeamtes nicht in Anspruch genommen wurde, obwohl diese Institution zumindest einigen Akteuren durchaus bekannt ist und verschiedentlich ins Gespräch gebracht worden war.

Ohne daß mit diesen Hinweisen behauptet werden soll, daß das Vorhaben durch eine entsprechende Erweiterung des Kreises der beteiligten Institutionen faktisch wesentlich effi-

²⁹ Gegenwärtig (1990) gibt es in Baden-Württemberg 70-80 überbetriebliche Arbeitskreise, die allerdings ein höchst unterschiedliches Aktivitätsniveau aufweisen und nur noch zum Teil eine laufende (personelle, infrastrukturelle und/oder finanzielle) Unterstützung durch das Landesgewerbeamt erfahren.

³⁰ Bezüglich der Arbeitsgemeinschaften der Weiterbildungsträger mag hier auch erschwerend hinzugekommen sein, daß das ausgeweitete Einzugsgebiet des geplanten Zentrums das Organisationsgebiet mehrerer Arbeitsgemeinschaften einbezogen hätte.

zienter gewesen wäre,³¹ so machen sie und die Geschichte der tatsächlich erfolgten institutionellen Abstimmung doch deutlich, daß Selbsthilfe in Selbstorganisation (nicht zuletzt) aus Informations- und Kapazitätsgründen dazu tendiert, konzeptionelle Chancen zu vergeben. Vor überkomplexen Koordinationsansprüchen ist sicherlich zu warnen. Gerade kleinbetriebliche Kooperationsvorhaben aber, bei denen die Bündelung von Ressourcen selten - zumindest aber kaum rasch genug - zu der für ambitioniertere Vorhaben erforderlichen "kritischen Mindestkapazität" führt, dürften von einer möglichst umfassenden Mobilisierung der Ressourcen Dritter eher profitieren, wenn sie nicht sogar darauf angewiesen sind.

2.1.2.3 Schrittweise Arbeitsaufnahme in der Umsetzungsphase

Die endgültige Struktur des Dienstleistungsangebots des Steinbeis-Zentrums für Qualitätswesen wurde, wie bereits betont, nicht (allein) in Aushandlung und Abstimmung unter den kooperierenden Institutionen festgelegt. Vielmehr haben die erwähnten Arbeitsgruppen des Fördervereins hier einen eigenständigen Beitrag geleistet. Auf der Basis des in Auftrag gegebenen Gutachtens, unter Berücksichtigung der Rahmenabsprachen und mit Hilfe einer im März 1990 durchgeführten zweiten, diesmal flächendeckenden schriftlichen Befragung von rd. 2.500 Betrieben im erweiterten Kammerbezirk, wurde die Angebotskonzeption und die Ausbauplanung in diesen Arbeitskreisen konkretisiert. Damit stellt sich die Entwicklung des Angebotsprofils als ein Prozeß der Mehrebenenkoordination und als gestuftes Planungsverfahren dar, bei der das einzelbetriebliche Engagement auch für die Umsetzungsphase des Vorhabens von entscheidender Bedeutung war.

Am Ende dieses umfassenden Diskussionsprozesses steht eine Angebotskonzeption, die sich sowohl in das bestehende institutionelle Gefüge einpaßt als auch auf die kleinbetriebsspezifischen Bedürfnisse der mittelständischen Metall-, Elektro- und Kunststofftechnischen Industrie in der Region zugeschnitten ist. Grob unterteilt gliedert sich das Angebot in fünf Dienstleistungsbereiche: (1) Qualitätsprüfungen, (2) Qualitätsberatung, (3) Qualitätsschulung, (4) Entwicklungs- und Transferleistungen sowie (5) Interessenvertretung und Anspruchsberatung.

- (1) Mit dem Prüf- und Meßleistungsangebot des Zentrums soll den Betrieben nicht die laufende Qualitätsüberwachung abgenommen werden. Das Angebot erstreckt sich vielmehr auf Materialprüfungen und Erstbemusterungen, Prüfmittelüberwachungen und interne Audits, Fehler- und Fehlerursachenanalysen, auf die Durchführung von FMEA, QFD

³¹ So weist das Landesgewerbeamt in seinem Geschäftsbericht 1988 darauf hin, daß sich der Wettbewerb unter den Bildungsträgern in den letzten Jahren zunehmend verschärft hat, wodurch die Arbeit in den Kooperationsgremien schwieriger, aber auch notwendiger geworden sei.

und SPC-Untersuchungen sowie auf die Erstellung von Qualitätsnachweisen und Zertifikaten nach vorgegebenen Normen.

- (2) Die Qualitätsberatung umfaßt die Erarbeitung von Problemlösungsvorschlägen bei konkreten Qualitätsproblemen, die Erstellung von Gutachten, die Übernahme von oder die Hilfestellung bei der Erstellung von QS-Handbüchern und die Beratung (auch unter Wirtschaftlichkeitsaspekten) in prüftechnischen Fragen und bei der Auswahl und dem Aufbau von betrieblichen QS-Systemen.
- (3) Das Schulungsprogramm richtet sich an Fachkräfte, perspektivisch sollen aber auch angelernte Arbeitskräfte auf der Werkerebene berücksichtigt werden; neben zertifizierten Kursabschlüssen werden allgemeinere Einführungs- sowie begrenztere Einweisungsveranstaltungen zur Qualitätsproblematik und zur Vermittlung von spezifischen Prüf- und Meßkenntnissen/-fertigkeiten angeboten.
- (4) In begrenztem Umfang sollen spezielle Prüfmittel entwickelt werden; daneben wird das Zentrum als Vermittlungsagentur zu anderen Transferzentren fungieren und über den Aufbau eigener sowie den Anschluß an andere Datenbanken als Informationszentrum dienen.
- (5) Über die haftungsrechtliche Entlastung durch Übernahme der unter (1) aufgeführten QS-Funktionen hinaus, will das Zentrum beratend bei der Abwehr von Schadensersatzansprüchen und bei der Durchsetzung eigener Reklamationsansprüche gegenüber Material- und Betriebsmittellieferanten sowie Maschinenherstellern helfen.

Dieses Angebot wird nun mittlerweile nach und nach auf- und ausgebaut, wobei man nicht nur im Bereich der Meß- und Prüfleistungen sowie bezüglich der Transferaufgaben auf die Kapazitäten der kooperierenden oder verbundenen anderen Institutionen zurückgreift. Auch die Schulungs- und Beratungsangebote des Zentrums werden zumindest zum Teil durch andere Anbieter abgedeckt. So wurde bereits das erste reguläre Seminarprogramm mit Referenten aus anderen Steinbeis-Zentren, von Fachhochschulen, Großunternehmen und mit freien QS-Beratern zusammengestellt. Allerdings gehen diese Bemühungen nicht soweit, daß sich daraus ein Shop-in-shop-Modell ergeben würde, wie es im Rahmen moderner Kaufhauskonzepte entwickelt worden ist - Schulungs- und Beratungsleistungen sollen zwar unter Rückgriff auf Kompetenz und Kapazität Dritter, aber auch dann im Namen und für Rechnung des SZQ angeboten werden.

Parallel zur konzeptionellen Konkretisierung erfolgte die schrittweise Realisation der Idee: So wurde das Zentrum am 11. Juli 1990 unter der Leitung des Projektbetreuers der

Steinbeis-Stiftung offiziell eröffnet. Dafür stellte die Gemeinde dem Zentrum bis zur Fertigstellung des Neubaus - mit dem im Oktober 1990 begonnen wurde - übergangsweise Büroräume zur Verfügung. Im August 1990 fand man zu einer Kooperationsvereinbarung mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), die schon im September in erste DGQ-Lehrgänge des Zentrums einmündete. Bereits für November und Dezember 1990 wurde das Programm um weitere einschlägige Seminarangebote ergänzt, wobei den Fördervereinsmitgliedern Sonderkonditionen eingeräumt werden. Ist man in Förderverein und Zentrum mit der Auslastung des Schulungsangebots bislang recht zufrieden, so vermerkt man mit besonderer Genugtuung, daß sich inzwischen ein größeres (Gießerei-)Unternehmen aus der Region entschlossen hat, die Qualitätsschulung seiner Belegschaft über das SZQ erfolgen zu lassen.

Hatte der Förderverein, um für die Idee zu werben, im Rahmen der ehrenamtlichen Tätigkeit seines Vorsitzenden und durch den Steinbeis-Betreuer bereits kostenlose Kurzberatungen zu Qualitätsfragen angeboten, so wurde diese Beratungstätigkeit, nach der offiziellen Eröffnung des Zentrums zügig ausgeweitet. Zusätzlich wurde für Oktober 1990 eine erste zweitägige Qualitäts-Tagung in einer nahegelegenen Tagungsstätte und eine erste eintägige Qualitätsmesse in der Festhalle Gosheim ausgerichtet. Im Juli 1990 hatte der Förderverein mit der Herausgabe einer eigenen, vierteljährlich erscheinenden Informationsschrift - den "SZQ-Nachrichten" - begonnen. Seit Januar 1991, als das Zentrum um einen Techniker verstärkt wurde, werden erste eigene Prüf- und Meßleistungen angeboten. Im September 1991 konnte das Zentrum seine Arbeit im Neubau aufnehmen und ist damit in seine eigentliche Bewährungsphase eingetreten. Anfang 1992 verfügte das Zentrum über vier eigene Techniker/Ingenieure; darüber hinaus kann es für seine Beratungsleistungen auf einen Stamm von acht externen Experten zurückgreifen.

Mit dem Abschluß der Aufbauphase verliert das Zentrum nun aber keineswegs seinen Charakter als Selbsthilfeeinrichtung. Der Förderverein - der im Mai 1991 schon 130 Mitglieder zählte -,³² bleibt bestehen und nimmt weiterhin maßgeblichen Einfluß auf die weitere Entwicklung des Zentrums: So sind Förderverein und Steinbeis-Zentrum durch einen Beirat verbunden, dem ein Vertreter der Stiftung, maximal drei Vertreter des Vorstandes sowie höchstens fünf weitere von der Mitgliederversammlung des Fördervereins gewählte Persönlichkeiten angehören. Der erste, im November 1990 gewählte Beirat setzt sich zusammen aus dem Vorstandsvorsitzenden der Steinbeis-Stiftung, dem Landrat des Kreises Tuttlingen, dem Bürgermeister der Gemeinde Gosheim, den Vorsitzenden der beiden lokalen Gewerbevereine sowie dem Vorsitzenden des Fördervereins. Die Arbeitsgruppen des Vereins arbei-

³² Davon entfielen 110 auf Firmenmitgliedschaften, von denen wiederum rund die Hälfte auf Drehteileunternehmen entfallen. Bei den anderen Mitgliedern handelt es sich um Gemeinden, Banken und andere interessierte Institutionen. Festzustellen ist, daß unter den Neuaufnahmen der Anteil von Betrieben aus anderen Branchen steigt.

ten weiter, zwischenzeitlich ist sogar eine weitere Arbeitsgruppe zum Thema "CAQ (computer aided quality control)" eingerichtet worden.³³

Der Verein wird darüber hinaus weiterhin Mittel einwerben, um die Arbeit des Qualitätszentrums finanziell zu stützen. Satzungsgemäß festgelegt ist, daß über die Verwendung dieser Mittel ebenso wie über die personelle Besetzung des Zentrums vom Vorstand des Fördervereins und dem Vorsitzenden der Steinbeis-Stiftung einvernehmlich entschieden wird. Außerdem will der Verein - wie bisher schon - einen eigenen Beitrag zur Verbreitung moderner Methoden in der Qualitätssicherung leisten. Neben den laufenden Aktivitäten (Messen, Tagungen und der eigenen Fachzeitschrift) ist hier z.B. bereits ein neues Projekt gestartet worden, daß betrieblichen Fachleuten aus den neuen Bundesländern neben einer einführenden QS-Schulung im SZQ Praktikumsplätze in Mitgliedsunternehmen vermitteln soll. Daneben sind in der Vereinssatzung die Aufnahme internationaler Kontakte und die Förderung wissenschaftlicher Untersuchungen auf dem Gebiet der Qualitätssicherung angekündigt.

2.1.3 Zwischenbilanz: kleinbetriebliche Kooperation - ein voraussetzungsvolles, aber lohnendes Unterfangen

An der Entwicklungsgeschichte der Gosheimer Kooperations-Initiative werden eine Reihe von Hindernissen, aber auch einige wichtige Erfolgsvoraussetzungen von kleinbetrieblichen Kooperationsvorhaben deutlich. So erleichterte in Gosheim die große regionale Nähe die zwischenbetriebliche Kommunikation, während die vergleichsweise homogene Orientierung auf dem Markt für kleinvolumige Präzisionsteile dazu führte, daß sich die Betriebe hier relativ früh und relativ einheitlich mit den gleichen Anforderungen konfrontiert sahen: Wurde der Druck auf fertigungstechnische und -organisatorische Verbesserungen in den letzten Jahren vor allem durch entsprechende Forderungen aus der Automobilindustrie noch verstärkt, so leidet die Branche in der ländlichen Abgeschlossenheit der Schwäbischen Alb gleichzeitig schon seit Jahren unter einer vergleichsweise schwierigen Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften.

Kooperative Problemlösungen liegen also nahe, und sie wurden im Bereich der Arbeitskräfteversorgung mit Gründung der GVD als überbetrieblicher Vereinigung zur Förderung des Fachkräftenachwuchses auch schon in den 70er Jahren angegangen. Das Kooperationsfeld auf die neuen Marktanforderungen auszuweiten, ist damit aber - wie die Projektgeschichte zeigt - noch lange nicht selbstverständlich.

33 Auch das Branchenspektrum des Adressatenkreises wird inzwischen auf dem Bereich Holz und Textil ausgeweitet.

Auch in Gosheim wäre die Initiative rasch steckengeblieben, wenn sie nicht frühzeitig institutionelle Unterstützung gefunden hätte. Dabei spielte das vielgerühmte System der öffentlichen Gewerbeförderung in Baden-Württemberg eine gewichtige Rolle - allerdings durchaus nicht in der erwartbaren Form und nicht ohne entsprechende Anpassung. So ist das einschlägige Förderprogramm des Landesgewerbeamtes zur Unterstützung betriebsübergreifender mittelständischer Kooperationsvorhaben, das dabei hätte helfen können, die von allen befragten Akteuren beklagten Kapazitätsengpässe des Projekts auszuweiten, nicht genutzt worden. Diese Förderungsmöglichkeit war vielen der betrieblichen Akteure nicht einmal bekannt. Auch an die Einschaltung der Steinbeis-Stiftung, deren Mitwirkung für das Projekt dann zentrale Bedeutung gewann, ist von betrieblicher Seite nicht gedacht worden. Vielmehr erfolgte der Kontakt erst auf Vermittlung der lokalen Politikebene, und die Stiftung mußte ihr bisheriges Förderkonzept erst erweitern, um helfen zu können.

Es mag dahingestellt bleiben, ob die Initiative ohne die Hilfe der Stiftung tatsächlich wieder eingeschlafen wäre, nachdem sie zunächst nicht gleich die erforderliche Resonanz gefunden hatte. Vieles spricht jedoch dafür, daß die betrieblichen Protagonisten des Projekts ohne die Hilfe der Stiftung weder die anfänglichen Startschwierigkeiten noch die verschiedenen späteren Hürden hätten meistern können. Auch die finanzielle und ideelle Starthilfe, die das Projekt schließlich doch noch durch die GVD und den Gewerbeverein Gosheim erhielt, wäre wohl ohne die Unterstützung durch die Stiftung kaum zustande gekommen. Auf der anderen Seite gaben GVD und Gewerbeverein mit dem von ihnen eingerichteten gemeinsamen Ausschuß der einzelbetrieblichen Initiative eine überbetriebliche Basis, ohne die es wohl ebenfalls kaum gelungen wäre, die für den weiteren Fortgang des Projekts erforderliche breite betriebliche Beteiligung zu organisieren.

Nicht unerwähnt bleiben darf die regionale Politikebene, die zunächst durch Vermittlung der Stiftungshilfe, dann mit massiver eigener finanzieller und infrastruktureller Unterstützung das Kooperationsvorhaben fördert. Auch die anderen beteiligten Institutionen - der TÜV Stuttgart und die IHK in Villingen-Schwenningen - haben, wenn auch zum Teil erst nach anfänglichem Zögern, mit ihrer Expertise zur inhaltlichen Weiterentwicklung der Idee beigetragen und damit - zusammen mit dem eingeholten unabhängigen Expertenvotum - ein Festfahren in der sich bald als zu eng erweisenden anfänglichen Konzeption verhindern helfen. Nicht zuletzt profitiert die Initiative von der Mitwirkung des Qualitätsleiters eines Großunternehmens, der nicht nur seine fachliche Kompetenz und (beträchtliches) privates Engagement als Vorsitzender des Fördervereins einbringt, sondern dabei auch, wenn erforderlich, auf die wohlwollende infrastrukturelle Unterstützung seines Unternehmens zurückgreifen kann.

Alle diese Hilfestellungen, d.h. auch die gesamte beispielgebende institutionelle Förderungsstruktur, wirkten jedoch nicht als Kooperationsstimulans. Der Anstoß ging vielmehr auf eine betriebliche Initiative zurück, die gänzlich ohne Blick auf die bestehenden öffentlichen Unterstützungsangebote und ohne Beachtung der darin enthaltenen Kooperationsanregungen auf einen marktseitigen Anpassungsdruck reagierte - und dabei zunächst an der Skepsis, dem Mißtrauen oder sogar der Ablehnung bei vielen potentiellen betrieblichen Kooperationspartnern zu scheitern drohte. Erst hier, aber ab da mit entscheidender Bedeutung, griff die öffentliche Förderung: Zwar begünstigte auch die spezifische Marktsituation eine gewisse Relativierung bestehender Wettbewerbsängste; erst die institutionelle Perspektive, die die Steinbeis-Stiftung anbot, sorgte jedoch dafür, daß das Vorhaben das für die Überwindung der verbreiteten Skepsis erforderliche Maß an überbetrieblicher Neutralität erhielt und genügend Rückendeckung gewann, um auch den Widerstand der Opponenten zu überwinden.

Daneben entlasteten die verschiedenen Töpfe der Öffentlichen Hand durch finanzielle Unterstützung von Investitionsaufwendungen, die in der erforderlichen Höhe von den beteiligten Kleinbetrieben wohl kaum hätten geleistet werden können. Auf jeden Fall hätte dieser Aufwand aber ohne öffentliche Finanzhilfe die Kooperationsbereitschaft vieler Betriebe überfordert und damit - obgleich für das Vorhaben notwendig - das ganze Projekt undurchführbar gemacht. Mindestens ebenso wichtig war jedoch die personelle Unterstützung, die sich zwar formal ebenfalls in einen monetären Subventionswert umrechnen ließe, als äquivalente Finanzhilfe aber durchaus nicht den gleichen Effekt gehabt hätte und wohl auch kaum in dem frühen Projektstadium, in dem sie bereits erforderlich war, hätte bewilligt werden können.³⁴

Ohne den Verdienst und die Bedeutung der betrieblichen Akteure abwerten zu wollen - zur Selbstorganisation ihres Selbsthilfedorhabenens wären sie wohl schwerlich in der Lage gewesen. Daß sich die Initiative so erfolgreich entwickelte, ist damit neben dem Engagement einzelner betrieblicher Protagonisten der marktgegebenen Kooperationsnotwendigkeit, dem strukturell und organisatorisch reduzierten Kooperationsrisiko, der monetären Entlastung von finanziellen Investitionsvorleistungen, der substantiellen Unterstützung durch personelle Arbeitskapazität und professionelle Kompetenz (d.h. durch Zeit und Information) und einem Schuß Glück (oder besser: Fortüne), ohne das kein ambitionierteres Vorhaben gelingen kann, zu verdanken.

³⁴ Es ist ohnehin erstaunlich, in welchem Maße sich öffentliche Institutionen auch finanziell engagierten, ohne daß von den Protagonisten ein geschlossenes Konzept vorgelegt werden mußte (das sie nicht hätten vorlegen können). Hier dürfte die kooperative Beteiligung und die persönliche Vertrautheit von wesentlicher Bedeutung gewesen sein, wobei der öffentliche Charakter des Verfahrens die mögliche häßliche Seite einer derartigen Verbundenheit, nämlich die der "unlauteren Kumpanei", von vorneherein ausschloß.

Wenn nun aber unternehmensübergreifende Kooperation so voraussetzungsvoll ist, dann stellt sich die Frage, ob das, was so schwer als Kooperationsprojekt zu erreichen ist, nicht besser und/oder leichter als (privates oder öffentliches) Dienstleistungsangebot bereitgestellt werden könnte.³⁵ Welche Vorteile hat im beschriebenen Beispiel die Tatsache, daß das Qualitätszentrum nicht von einem interessierten und potenten Anbieter, sondern als kooperatives Selbsthilfeprojekt aufgebaut worden ist?

Da ist zunächst einmal der nachfragestimulierende Effekt: Marktentwicklung gehört zwar eigentlich zur selbstverständlichen Aufgabe eines Anbieters - sie wird jedoch nicht überall und von allen Anbietern mit Selbstverständlichkeit betrieben. Wie das Beispiel zeigt, war in der Region ein latenter Bedarf nach entsprechenden Dienstleistungen gegeben, den die verschiedenen öffentlichen und privaten Anbieter aber nicht aufgriffen. Gängiges Verhaltensmuster dieser Anbieter ist vielmehr die Anpassung ihrer Kapazität an die Entwicklung artikulierter Nachfrage (Kapazitätsauslastung und Wartelisten als Indikator), wobei zudem unklar ist, in welchem Maße sie sich dabei auch qualitativ an den Bedürfnissen ihrer Kunden orientieren.

Als Kooperationsprojekt der späteren Kunden liefen beim SZQ Nachfrage- und Angebotsentwicklung dagegen simultan: Die Initiatoren wußten, daß sie ein Angebot von Unterstützungsleistungen, das ihren Bedürfnissen entspricht, nur werden organisieren können, wenn ihnen eine ausreichende Mobilisierung ähnlicher Nachfrage gelingt, wobei diese Nachfrage zu stimulieren, wiederum um so leichter fallen würde, je mehr das Angebot verspricht, auf die Bedürfnisse des künftigen Kundenkreises zugeschnitten zu sein. Diese wechselseitige Abstimmung ist klassische Marketing-Zielsetzung, und in der Tat tragen im beschriebenen Beispiel die vielfältigen Umsetzungsaktivitäten insbesondere des Fördervereins professionellen Marketing-Charakter.³⁶ Mancher der potentiellen privaten und öffentlichen Anbieter mag die Entwicklung deshalb inzwischen mit der bedauernden Erkenntnis beobachten, eine Chance verpaßt zu haben.

Ob sie aber, wenn sie denn die Chance rechtzeitig aufgegriffen hätten, auch zum selben Ergebnis gekommen wären, darf bezweifelt werden. Fraglich ist nämlich, ob sie eine ähnlich

³⁵ Wir sind im Zuge unserer Recherchen auf ein höchst bemerkenswertes Beispiel gestoßen, das gleichsam beides in sich vereint: Dabei handelt es sich um einen Arbeitskreis kleinbetrieblicher Kunststoffverarbeiter; der Vorsitzende koordiniert und stimuliert nicht nur Kooperation als Vereinsveranstaltung, unter den Vereinsmitgliedern und über die Vereinsgrenzen hinaus, er bietet mit seiner eigenen Firma ähnliche Beratungs-, Informations-, Entwicklungs- und Prüfleistungen auch als kommerzielle Dienstleistung an.

³⁶ Auch in den Gesprächen mit anderen Zulieferer-Arbeitskreisen wurde deutlich, daß - wie es ein Arbeitskreisvorsitzender explizit formulierte - "die Organisation von Kooperation eine Marketing-Aufgabe ist", bei der es immer wieder darum geht, den Nutzen herauszustellen, die Beteiligungsbereitschaft zu stabilisieren und das Spektrum der Zusammenarbeit bedarfsgerecht auszuweiten.

engagierte Mitwirkung des Adressatenkreises bei der Projektplanung und Projektumsetzung erreicht hätten, und wie sie ohne diese Kooperation das gleiche Maß an Adressatenorientierung bei der konzeptionellen Entwicklung hätten erzielen können. Die unmittelbare Beteiligung der Adressaten dürfte jedenfalls einen nicht geringzuschätzenden positiven Einfluß auf die Akzeptanz des Angebots haben.³⁷

2.2 Das Zentrum für Qualitätssicherung der Niederbergischen Industrie - ein kleinbetriebliches Kooperationsprojekt im Entstehen

2.2.1 Ausgangssituation: Die Zulieferregion Velbert-Niederberg

Die Region Velbert-Niederberg, am südlichen Rand des Ruhrgebiets im Städtedreieck Düsseldorf/Wuppertal/Essen gelegen, ist - im Gegensatz zur Zulieferregion Heuberg - eine Region mit alter industrieller Tradition. Viele Betriebsgründungen gehen auf die Zeit um oder vor der Jahrhundertwende zurück. Die Nähe der Rohstoffhersteller bewirkte, daß sich hier vor allem Zweige der metallverarbeitenden Industrie ansiedelten und noch heute die Wirtschaftsstruktur dieser Region bestimmen: Gießereien, Herstellung von Drehteilen, Press-, Zieh- und Stanzteilen, die Schloß- und Beschlagindustrie, Werkzeugbau sowie - hervorgegangen oftmals aus ehemals metallverarbeitenden Betrieben - die Kunststoffverarbeitung. Entwickelten sich diese Industriezweige zunächst unabhängig von der Automobilherstellung - die Standorte der Autoherstellung in NRW entstanden erst wesentlich später und durchweg nicht in regionaler Nähe -, so sind die Automobilhersteller bzw. deren große Zulieferer heute einer der wichtigsten Abnehmer der Velberter Zulieferindustrie. Inzwischen ist auch die Automobilherstellung selbst mit einer kleineren Fertigungsstätte für Komponenten in der Region vertreten. Prägend für die regionale Wirtschaftsstruktur war und ist jedoch die Schloß- und Beschlagherstellung, die hier ihr regionales Zentrum hat - der Sitz ihres Fachverbands befindet sich in Velbert - und die seit jeher bedeutender Abnehmer für die heimischen Metallbetriebe ist, mittlerweile aber ebenfalls in großem Umfang an die Automobilindustrie zuliefert. Andere wichtige Abnehmerbranchen sind die Elektroindustrie, der Maschinenbau sowie die Möbel- und Bauindustrie.

Trotz einer auch in ungünstigeren wirtschaftlichen Konjunkturen vergleichsweise guten Beschäftigungslage - die Arbeitslosenquote in Velbert lag in den vergangenen Jahren stets unter dem Durchschnitt der Nachbarregionen - zeichnen sich für die dortige Zulieferindustrie

³⁷ Im Landesgewerbeamt hebt man aufgrund der eigenen Erfahrungen mit der Kooperationsförderung drei Aspekte der Selbsthilfeorganisation hervor: (1) Erleichterung der konzeptionellen Zuspitzung und Übersetzung von Problemlösungsmustern für bzw. auf die betrieblichen Bedürfnisse ("von Praktikern für Praktiker"), (2) größere Wirksamkeit bei (Problem-)Bewußtseinsbildung und Motivationsarbeit (größere Akzeptanz der Probleminterpretation und der Bewertung von Lösungsoptionen durch Gleichgestellte), (3) Bündelung von Ressourcen.

Strukturprobleme ab, die z.T. Folge des spezifischen, altindustriell-mittelständischen Charakters dieser Industrieregion sind, z.T. aus dem spezifischen Branchen- und Produktspektrum der dortigen Zulieferindustrie resultieren. Die gewachsene Gemengelage, verschärft durch ungünstige topographische Gegebenheiten, stellt einen erheblichen Engpaßfaktor für Kapazitätsausweitung dar. In den meisten Betrieben ist von einem hohen Bestand an älterer maschineller Ausstattung auszugehen. Insgesamt alles Strukturen, die eine konsequente Modernisierung und Umstellung auf grundlegend neue Fertigungstechnologien erschweren. In verhältnismäßig wenig Betrieben wird Spitzentechnologie eingesetzt, konsequente Umstellung auf neue Fertigungsverfahren, Verwendung neuer Werkstoffe, Umorientierung der Produkt- und Abnehmerpalette finden sich noch am ehesten in kleinen Neugründungen. Es gibt durchaus Zulieferbetriebe, die in der Region selbst mit traditionellen Fertigungsverfahren produzieren, Zweigbetriebe mit modernerer Technologie aber in anderen Regionen, oft in Abnehmernähe, aufgebaut haben.

In der Region Velbert-Niederberg konzentrieren sich zudem mit Gießereien, stahlverformender und EBM-Waren-Industrie Zulieferbranchen, die auf ihren Absatzmärkten in den vergangenen Jahren überdurchschnittlichem Wettbewerbsdruck ausgesetzt waren und einen starken Rückgang an Betriebsstätten und Beschäftigten zu verzeichnen hatten (vgl. Dolechal 1991) - sei es, weil sie in Substitutionskonkurrenz zu anderen Werkstoffen stehen, sei es, weil es sich bei ihren Produkten um technisch weitgehend ausgereifte, weniger anspruchsvolle Zulieferteile mit geringeren Anforderungen an spezialisiertes Fertigungs-Know-how handelt, die primär über den Preis konkurrieren müssen. Gerade solche Einkaufsteile werden im Zuge von Global-sourcing-Strategien der großen Abnehmer in Zukunft noch verstärkt mit Konkurrenz aus dem kostengünstigeren europäischen Ausland rechnen müssen. Für eine Umorientierung der Produktion in Richtung einer stärkeren Diversifizierung des Produkt- und Abnehmerspektrums oder gar einer auf die Nischen des Zuliefermarktes ausgerichteten, qualifikationsintensiven flexiblen Spezialisierung fehlt den einzelnen Kleinbetrieben meist das strategische Potential.

Eine entsprechende Umorientierung fällt um so schwerer, als in den meisten mittelständischen Betrieben - in den Kleinbetrieben ohnehin - keine systematische FuE-Arbeit betrieben wird. Erst in jüngerer Zeit wird die Möglichkeit, die Forschungsinfrastruktur der umgebenden Hochschulen und Fachhochschulen zu nutzen, von einzelnen Unternehmen verstärkt aufgegriffen. Nicht wenige Betriebe der metallverarbeitenden Industrie sind in den vergangenen Jahren außerdem dazu übergegangen, aus Kostenüberlegungen die Konstruktion und den Bau von Werkzeugen auszulagern bzw. auf reine Reparatur- und Wartungsfunktionen zu reduzieren. Das hat zwar zur Entstehung eines Kranzes kleinster spezialisierter, oft mit modernster Fertigungstechnik ausgestatteter Werkzeugbaubetriebe in der Region geführt. Für die betroffenen Fertigungsbetriebe aber bedeutete die Auslagerung den Verlust an in-

nerbetrieblicher Problemlösungskapazität und eines hochqualifizierten Facharbeiterpotentials, das für Produkt- und Verfahrensinnovationen im Betrieb unerlässlich ist.

Die starke Ausrichtung der Zulieferbetriebe auf die Automobilindustrie und deren große Zulieferer bedingt ein Vorherrschen der großen Serien. Die Fertigungsprozesse sind durch einen hohen Anteil angelernter Qualifikationen gekennzeichnet. Der Anteil der Beschäftigten mit Haupt- oder Realschulabschluß ohne abgeschlossene Berufsausbildung liegt in einigen Kommunen der Region deutlich über dem Landesdurchschnitt von NRW (vgl. IHK Düsseldorf 1991). Zwar gelingt es den Betrieben noch - nicht zuletzt dank einer von der regionalen Industrie getragenen überbetrieblichen Ausbildungseinrichtung und eines auf die heimische Wirtschaftsstruktur ausgerichteten Qualifizierungsangebots der Berufsschulen -, ihre Fachkräfteversorgung sicherzustellen, langfristig signalisiert das auffallend geringe Facharbeiterpotential aber einen Qualifikationsengpaß, der sich als Innovationshemmnis erweisen und angesichts der steigenden Abnehmeranforderungen an Qualität und Flexibilität problematisch werden könnte.

Schon dieser recht oberflächliche Blick auf die Wirtschaftsstruktur macht deutlich, daß die Niederbergische Zulieferregion vor einer Reihe von Herausforderungen steht und es einer Mobilisierung aller endogenen regionalen Ressourcen bedarf, um sich auch in Zukunft als Zulieferstandort zu behaupten. Die Initiierung neuer Formen unternehmensübergreifender Kooperation ist ein Weg, diesen Herausforderungen zu begegnen.

Betrachtet man die Ausgangssituation in Velbert-Niederberg hinsichtlich der darin angelegten Chancen für kooperative Problemlösungen, so ist zunächst festzuhalten, daß sich die Velberter Region im Gegensatz zur homogenen Branchenstruktur des Heubergs als ein differenzierteres Produktionsnetzwerk verschiedener komplementärer Branchen darstellt, in der Zulieferer und Abnehmer in räumlicher Nähe liegen. Diese größere Heterogenität macht die Ingangsetzung zwischenbetrieblicher Kommunikationsprozesse einerseits schwieriger.³⁸ Sie kann aber, sind die damit zwangsläufig verbundenen Berührungspunkte erst einmal überwunden,³⁹ auch Synergieeffekte zeitigen. Darüber hinaus stellt dieser Branchenmix ein erhebliches quantitatives Nachfragepotential für überbetrieblich angebotene Dienstleistungen dar.

Auch das Betriebsgrößenspektrum ist heterogen: so gibt es in Velbert-Niederberg neben der großen Zahl kleinerer Unternehmen eine breitere Basis mittlerer, sogar einige große Be-

³⁸ So hat die größere Branchenhomogenität des Heubergs dort die Entstehung eines branchenbezogenen Kommunikationsforums, der "Gemeinnützigen Vereinigung der Drehteilerhersteller e.V. Heuberg und Umgebung" (GVD), begünstigt, die dann auch erste Anlaufstelle für die dortige Kooperationsinitiative war, vgl. Kap. 2.1.2.

³⁹ Was angesichts der dadurch etwas entspannteren Konkurrenzsituation auch wiederum leichter fällt.

triebe,⁴⁰ vor allem in der Schloß- und Beschlagindustrie. Damit dürfte einerseits der Entwicklungsstand der betrieblichen Qualitätssicherung in der Region ungleichmäßiger sein. Andererseits ist damit ein breiteres Potential an Unternehmen vorhanden, die mit ihren Ressourcen in der Lage wären, entsprechende Kooperationsinitiativen in der Region voranzutreiben, sofern es gelingt, sie für die Kooperationsidee zu gewinnen. Allerdings zeigte sich auch in der Velberter Region, daß diese Unternehmen einer kooperativen Lösung von Qualitätsproblemen oft skeptisch gegenüberstehen, weil sie vielfach schon betriebsindividuelle Lösungen des Qualitätsproblems realisiert haben und befürchten, durch überbetriebliche Kooperation ihren Know-how-Vorsprung und Wettbewerbsvorteil zu verlieren.⁴¹

Dabei könnte eine solche Kooperationsinitiative durchaus an vorhandene Kooperationserfahrungen in der Region anknüpfen, denn Velbert verfügt auf dem Gebiet der Fachkräfteausbildung schon seit vielen Jahren über eine gut funktionierende Gemeinschaftseinrichtung - die Gemeinschaftslehrwerkstatt (GLW): In den 30er Jahren von der Arbeitsverwaltung als Umschulungseinrichtung für Arbeitslose gegründet, wurde die Einrichtung später - mit finanzieller und organisatorischer Unterstützung des Arbeitgeberverbands Wuppertal - von den Unternehmen der Region in eigene Trägerschaft übernommen und mit dem Ziel, die heimische Wirtschaft mit ausreichendem Fachkräftenachwuchs zu versorgen, in eine überbetriebliche Lehrwerkstatt umgewidmet. Der Trägerverein umfaßt ca. 40 Velberter Betriebe; etwa 75% der Betriebe schicken ihre Auszubildenden in die GLW, die dort ihr komplettes erstes Ausbildungsjahr absolvieren. Das Ausbildungsangebot umfaßt die Berufsfelder Metall und Elektrotechnik. Inzwischen engagiert sich die GLW auch im Bereich Umschulung und Weiterbildung.

2.2.2 Vorgeschichte: Ein erster Anlauf zu betriebsübergreifender Selbsthilfe

Ein erster Anstoß, gemeinsam betreffende Probleme in kooperativer Selbsthilfe anzugehen, kam 1985 aus Betrieben der heimischen Drehteileindustrie, die - als Zulieferer der dortigen Schloß- und Beschlagindustrie - in Velbert-Niederberg einen weiteren regionalen Schwerpunkt bildet, selbst wenn dieser mit ca. 60 Betrieben weit kleiner ausfällt als in der Heuberg-Region.

Hintergrund für die damalige Initiative waren sich häufende Klagen der Velberter Drehteilehersteller, wonach das Rohmaterial trotz Zertifizierung häufig von schlechter, vor allem aber von unzuverlässiger Qualität war, was sich bei ihnen in einer erhöhten Fehlerquote in der Verarbeitung niederschlug. Die Chancen eines einzelnen Kleinbetriebs, erfolgreich

⁴⁰ Während die Industrie des Heubergs von einer Vielzahl kleiner und kleinster, oft noch recht junger Betriebe geprägt ist.

⁴¹ vgl. entsprechende Probleme auf dem Heuberg.

minderwertiges Material bei den großen Stahllieferanten zu reklamieren, erschienen gering, es sei denn, man konnte durch eigene Werkstoffanalysen Mängel an einzelnen Lieferchargen objektiv nachweisen. Die dafür erforderliche technische Prüfausstattung jedoch ist teuer und von einem einzelnen Betrieb kaum wirtschaftlich auszulasten. Daraus entsprang die Idee einer gemeinschaftlichen Anschaffung und Nutzung.

Auch die Velberter Drehteileindustrie kennzeichnet die für alle kleinbetrieblich-mittelständischen Unternehmen typische hohe Bewertung der Eigenständigkeit: Dominierendes Verhaltensmuster ist ein eher eigenbrötlerisches "Durchwursteln", die Nähe der unmittelbaren Konkurrenten verstärkt diese Neigung zur Abschottung noch. Erst die jüngere Unternehmergeneration in Velbert versucht, diese verfestigten Strukturen aufzubrechen und etwas mehr zwischenbetrieblichen Informationsaustausch in Gang zu bringen. Und so existierte zum damaligen Zeitpunkt (also bereits in 1985) ein engerer Kreis von Drehteilebetrieben, zwischen denen bereits ein informelles Kommunikationsnetz und fallweise Kooperation (z.B. Werkzeugaustausch, Aushilfe bei Kapazitätsengpässen) bestand. Aus diesem Kreis von Drehteilebetrieben fand sich denn auch schnell eine Gruppe von zunächst fünf Unternehmern, die es übernahmen, die Rahmenbedingungen für ein derartiges Projekt vorzuklären.

Man nahm Kontakt zu einem in der Nähe liegenden Hersteller von Spektralanalysegeräten auf, und es wurden eine Besichtigung und Gespräche mit Fachleuten bei einem großbetrieblichen Anwender derartiger Ausrüstung organisiert. Dabei stellte sich einmal heraus, daß die Anschaffungskosten für eine solche prüftechnische Ausrüstung weit höher waren, als von den Initiatoren erwartet. Selbst unter Nutzung der Räume und der Personalkapazität der GLW - das entsprechende Gerät sollte dort aufgestellt und ein Mitarbeiter der GLW für die Durchführung von Materialprüfungen qualifiziert werden -, wäre eine wirtschaftliche Auslastung bei gegebenem engen Preisspielraum und absehbarem Nachfragepotential nicht möglich gewesen. Zum anderen wurde darauf hingewiesen, daß die gewünschte zweifelsfreie Materialbeurteilung auch mit der ins Auge gefaßten Technologie nur beschränkt möglich und zudem eine sehr diffizile Angelegenheit sei, die hochqualifiziertes und -spezialisiertes Personal verlange. Als schließlich ein vom Fachverband vermittelter Professor für Metallurgie in einem Vortrag vor einem größeren Kreis von Drehteileunternehmern diese Einwände bestätigte, bedeutete dies das Ende für die Idee, in kooperativer Selbsthilfe ein überbetriebliches Angebot an technischen Meßdienstleistungen zu schaffen. Die Initiative verlief sich wieder.

2.2.3 Zunehmender Problemdruck und der Ansporn eines erfolgreichen Beispiels: Wiederaufleben der Kooperationsidee

2.2.3.1 Mobilisierungsphase

Es waren die Inhaber zweier kleiner Drehteilebetriebe, die schon bei der ersten Kooperationsinitiative maßgeblich mitgewirkt hatten, die fünf Jahre später den Gedanken an überbetriebliche Kooperation wieder aufgriffen und einen neuen Anlauf nahmen. Zwei Faktoren haben zu diesem Entschluß wesentlich beigetragen:

Zum einen die erhöhte Dringlichkeit der Problematik. So war der Anforderungsdruck der Kunden - zuvorderst der Automobilindustrie - zwischenzeitlich spürbar gestiegen. Auch Zulieferer der zweiten Stufe werden zunehmend mit Forderungen nach Aufbau eines eigenen Qualitätssicherungssystems und seiner Dokumentation konfrontiert, und immer mehr kleine Zulieferer im Velberter Raum mußten sich mittlerweile regelmäßigen Audits ihrer Abnehmer stellen, wobei sie sich nicht selten vor widersprüchliche QS-Anforderungen ihrer verschiedenen Abnehmer gestellt sahen. Der Anpassungsdruck und die Verunsicherung wurden dabei so stark, daß man sich der geforderten Modernisierung nicht mehr länger entziehen konnte, gleichzeitig der neuen Herausforderung aber vergleichsweise hilflos gegenüberstand.

Zum anderen war es der motivierende Effekt eines erfolgreichen Kooperationsbeispiels, der hier eine Rolle spielte: Einer der beiden betrieblichen Protagonisten der Kooperationsidee in Velbert besaß eine zweite Fertigungsstätte auf dem Heuberg und war als Mitglied im GVD mit dem dortigen Kooperationsprojekt vertraut. Die Gosheimer Initiative weckte einerseits wohl durchaus Wettbewerbsängste, schien doch - sollte das überbetriebliche Qualitätszentrum dort zustande kommen - die Konkurrenz aus Baden-Württemberg, von den Velberter Drehteilebetrieben wegen des dort vermeintlich wirtschaftsfreundlicheren Klimas, aber auch wegen der häufig von dort kommenden Preis-Konkurrenz ohnehin mit einer Mischung aus Neid und Mißtrauen betrachtet, mal wieder die Nase vorn zu haben und für den künftigen Wettbewerb besser gerüstet zu sein. Andererseits lieferte das Gosheimer Beispiel⁴² ein konkretes Beispiel, das die Machbarkeit kooperativer Selbsthilfe unter Beweis stellte.⁴³

⁴² Eine gewisse Vorbildfunktion hatte auch hier, wie in Gosheim, das Institut der französischen Drehteileindustrie C.T.DEC., das zumindest einem der Protagonisten in Velbert aus eigener Anschauung gut bekannt war.

⁴³ Einen zusätzlichen Anstoß, die Kooperationsidee wieder aufzugreifen, lieferten auch die Gespräche des Forschungsteams mit den Akteuren der ersten Kooperationsinitiative, in denen das Kooperationsproblem und die Kooperationsnotwendigkeit erneut breit diskutiert und Möglichkeiten einer konzeptionellen und praktischen Unterstützung der Anschubarbeiten durch das Forschungsteam besprochen wurden.

Den beiden betrieblichen Initiatoren war jedenfalls bei der Wiederaufnahme der Kooperationsinitiative im Herbst 1990 klar, daß es diesmal im Unterschied zur ersten Kooperationsinitiative um ein umfassenderes Projekt gehen mußte, d.h. um eine überbetriebliche Einrichtung zur Unterstützung der Betriebe bei allen mit der Modernisierung ihres Qualitätswesens zusammenhängenden Problemen. Von Beginn an ging man nun auch davon aus, daß ein solches Kooperationsprojekt nicht vom relativ kleinen Kreis der heimischen Drehteilindustrie zu realisieren wäre, sondern zumindest alle metallverarbeitenden Branchen in der Region einbeziehen mußte.

Dabei sahen sich die betrieblichen Akteure zu diesem Zeitpunkt zunächst vor drei vorrangig zu lösende Aufgaben gestellt:

- ein größerer Kreis regionaler Betriebe war für das Projekt zu gewinnen;
- personelle und finanzielle Ressourcen, die notwendig erschienen, um die ersten Anschubaktivitäten zu organisieren, waren zu mobilisieren, und
- ein inhaltliches Angebotskonzept mußte entwickelt werden, das sich am Bedarf der regionalen Industrie orientierte und unter Finanzierungs- und Auslastungsgesichtspunkten eine realisierbare Perspektive aufzeigte.

Eine Lösung für das personelle Kapazitätsproblem war rasch gefunden: So gelang es, den kurz zuvor in den Ruhestand getretenen Direktor der Velberter Berufsschule für das Projekt zu interessieren und als ehrenamtlichen Mitarbeiter zu gewinnen. Damit bekam das Projekt einen Promotor, der betrieblich nicht gebunden war, der aber - selbst Drehteilentechniker - über einschlägige Sachkenntnisse verfügte und, was noch wichtiger schien, durch seine langjährige berufliche Tätigkeit mit den gewachsenen Verhältnissen der Velberter Industrie bestens vertraut war und bei den heimischen Betrieben großes Vertrauen genoß. Auf diese Weise hofften die beiden betrieblichen Initiatoren, sich von den unmittelbaren organisatorischen und koordinierenden Arbeiten der ersten Anschubphase zu entlasten, Aufgaben, zu denen sie sich selbst angesichts ihrer eigenen betrieblichen Verpflichtungen zeitlich nicht in der Lage sahen. Diese vorläufige Lösung des personellen Kapazitätsproblems war insofern eine zentrale Vorbedingung, die die Weiterverfolgung der Kooperationsidee und die ersten Umsetzungsaktivitäten überhaupt erst ermöglichte.

War das Kooperationsprojekt bis dahin noch die individuelle Initiative zweier Unternehmer, ging man nun daran, schrittweise das Projekt auf eine breitere betriebliche Basis zu stellen. Als erstes präsentierte man die Idee vor einem kleineren, von den Initiatoren eingeladenen Kreis von 15 Velberter Drehteilunternehmen - teilweise Unternehmen, die schon bei der

ersten Kooperationsinitiative beteiligt waren -, um so im engeren Zirkel der eigenen Branche zunächst einmal die Stimmung für die Kooperationsidee zu erkunden. Die Diskussion auf diesem, im Februar 1991 stattfindenden, ersten Treffen machte deutlich, daß fast alle Betriebe mit gleichen oder ähnlichen Anforderungen konfrontiert waren, daß ein gewisses Gefühl von Überforderung sich ausbreitete und daß ein erheblicher Unterstützungsbedarf vorhanden war, der allerdings weit über den engeren Bereich der Qualitätssicherung hinausging. Dabei gingen die Vorstellungen der Teilnehmer über Art und Reichweite der anzubietenden Dienstleistungen weit auseinander und reichten von technischen Dienstleistungen, wie Meßmittelprüfung und -überwachung, über die Übernahme spezialisierter und teurer Meßdienstleistungen und die Einrichtung einer lockeren Informationsbörse bis hin zum Aufbau eines Forums zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch und zur gegenseitigen Unterstützung gegenüber den Abnehmern, z.B. bei Audits oder Reklamationsfällen. Von allen Teilnehmern als vordringlich empfunden wurde aber das Defizit an ortsnahen Schulungsangeboten auf dem Gebiet der Qualitätssicherung, und zwar für alle betrieblichen Ebenen: vom angelernten Werker bis zum Qualitätsfachmann.

Deutlich wurde auf diesem ersten Treffen allerdings auch, daß die Umsetzung der Kooperationsidee erhebliche Berührungspunkte zu überwinden haben würde: gegenüber den größeren Betrieben der Region ("die bringen das nur in ihre Richtung"), gegenüber denjenigen örtlichen Betrieben, die gleichzeitig wichtige Abnehmer waren und die man zunächst einmal als "Gegner" empfand, gegen die man sich ja gerade verbünden wollte,⁴⁴ und schließlich auch gegenüber Betrieben aus anderen Branchen und aus Nachbarkommunen ("die kennt man ja nicht").

Immerhin: Konsens bestand, daß man gemeinsam etwas tun wollte; das "Was" blieb vorerst offen und wurde auf diesem ersten Treffen nicht weiter konkretisiert, zum Teil, weil es vielen Beteiligten an inhaltlichen Vorstellungen fehlte, welche Unterstützungsleistungen auf dem Feld Qualitätssicherung sinnvoll überbetrieblich angeboten werden können,⁴⁵ zum Teil, weil es für eine solche Diskussion der Offenlegung des Entwicklungsstands des eigenen betrieblichen Qualitätswesens und der eigenen betrieblichen Qualitätsprobleme bedurft hätte, für die die Vertrauensbasis noch nicht vorhanden war.

Konkretes Ergebnis dieses ersten Treffens war aber immerhin die Entscheidung zur Gründung einer "Arbeitsgemeinschaft Qualitätssicherung der Niederbergischen Industrie" als ei-

44 Im weiteren Verlauf der Kooperationsinitiative stellte sich heraus, daß diese Berührungspunkte durchaus auch auf seiten des ortsansässigen Fachverbands der Schloß- und Beschlagindustrie vorhanden waren, der hier eine Konkurrenz für seine eigenen Schulungs- und Zertifizierungsaktivitäten befürchtete.

45 Sowohl das SZQ in Gosheim als auch das Drehteilezentrum der französischen Drehteileindustrie in Savoyen, das C.T.DEC., waren außer den Initiatoren den weiteren Teilnehmern nur vage oder überhaupt nicht bekannt.

ner zunächst möglichst "unverbindlichen" Organisationsform, zu deren Vorsitzendem der von den beiden Initiatoren gewonnene ehrenamtliche Promotor des Projekts gewählt wurde. Vorläufig sollte mit ersten Dienstleistungsangeboten wie Informationsbeschaffung und -vermittlung in Fragen der Qualitätssicherung sowie mit der Organisation von Fachvorträgen begonnen werden. Darüber hinaus beschloß man, eine schriftliche Betriebsbefragung durchzuführen, um den regionalen Bedarf an externen QS-Dienstleistungen auf breiterer Basis zu erkunden.

Alles in allem konnte damit der Verlauf dieses ersten Treffens als Erfolg gewertet werden. Schneller als von den Initiatoren erwartet, war das Kooperationsvorhaben aus dem Stadium einer individuellen Initiative herausgetreten - auch wenn die beiden betrieblichen Protagonisten "der ersten Stunde" weiterhin der Motor des Projektfortgangs blieben -, und schneller als in Gosheim hatte das Projekt mit Gründung der Arbeitsgemeinschaft einen überbetrieblichen Status gewonnen, war sozusagen öffentlichkeits- und verhandlungsfähig geworden. Auch finanzielle Ressourcen für die weiteren Aktivitäten waren rascher mobilisiert worden, denn als Arbeitsgemeinschaft einigte man sich auch gleich auf Mitgliedsbeiträge, die auf einem späteren Treffen auf 500 DM pro Betrieb und Jahr festgelegt wurden. Damit waren zumindest schon mal die Organisation der Befragungsaktion und die zeitweise Beschäftigung einer Schreibkraft gesichert.

Ermutigt durch diesen ersten Erfolg, trat man nun an die Öffentlichkeit. Die Resonanz auf die Berichterstattung in der lokalen Presse - eine Reihe weiterer Firmen aus verschiedenen Branchen nahmen Kontakt zu den Initiatoren auf und bekundeten ihr Interesse an einer Mitarbeit in der Arbeitsgemeinschaft - signalisierte, daß das Kooperationsvorhaben auf eine in vielen Betrieben vorhandene Problemlage stieß und durchaus mit breiterem Interesse in der regionalen Industrie rechnen konnte.

Außerdem knüpfte man jetzt, im Frühjahr 1991, erste Kontakte zur lokalen Politikebene und - vermittelt über den Landtagsabgeordneten - zum Landeswirtschaftsministerium. Ziel war primär, die wirtschaftspolitisch relevanten lokalen Akteure offiziell zu informieren und, zunächst ohne klare Finanzierungsvorstellungen, die Möglichkeiten eines öffentlichen Engagements für das Projekt abzutasten. Durch die Einschaltung der Landesregierung erhoffte man sich außerdem zusätzliche politische Unterstützung, da man dem Projekt als reine Velberter Initiative auf Kreis- und Regionalebene keine großen Durchsetzungschancen ausrechnete. Hintergrund dieser Einschätzung ist, daß die Stadt Velbert, die früher zur IHK Wuppertal - einer Stadt mit ähnlicher Wirtschaftsstruktur - gehörte, seit einigen Jahren der IHK Düsseldorf zugeordnet worden war und man seitdem den Eindruck hat, daß man im Dienstleistungszentrum Düsseldorf auf wenig Verständnis für die Sorgen einer Industrie-region wie Velbert-Niederberg stößt.

Bei einem ersten Treffen zwischen Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft, der IHK und Kommunalpolitikern wurde der Initiative die Unterstützung der Stadt zugesichert. Vom Wirtschaftsministerium bekam man die Aufforderung, ein schriftliches Konzept einzureichen, und die Antragsformulare für ein einschlägiges Technologieförderungsprogramm des Landes. Zum vereinbarten Gesprächstermin erschien der zuständige Vertreter des Ministeriums nicht, wofür wahrscheinlich ein postalisches Versehen verantwortlich war. Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, daß das Ministerium es dabei beließ und der Angelegenheit seinerseits nicht weiter nachging, indem es keinen eigenen Versuch unternahm, Kontakt zu den Initiatoren aufzunehmen. Man verhielt sich also zunächst einmal abwartend. Auch von seiten der Arbeitsgemeinschaft wurde dieser Strang zunächst nicht weiterverfolgt.

In der Folgezeit richteten sich die Aktivitäten der Initiatoren primär darauf, den Kreis der Betriebe zu erweitern und zu stabilisieren. Vor allem sollte es darum gehen, nun doch auch größere Unternehmen und Betriebe aus anderen Branchen für das Kooperationsprojekt zu gewinnen sowie den regionalen Einzugsbereich über Velbert hinaus zu erweitern. Dazu sollte vor allem die schriftliche Betriebsbefragung dienen. Nachdem im Lauf des weiteren Diskussionsprozesses der Kreis der beteiligten Branchen über die metallverarbeitende Industrie hinaus auf die Gießereien, die Elektroindustrie und die Kunststoffverarbeitung ausgedehnt worden war, wurde deshalb im April 1991, zwei Monate nach Gründung der Arbeitsgemeinschaft, an 100 Betriebe in Velbert, Wülfrath, Ratingen und Heiligenhaus ein Fragebogen verschickt. Das erforderliche Adressenmaterial erhielt man von der IHK. Etwa 50 auswertbare Fragebögen kamen zurück.

Zwar war die Befragung relativ allgemein gehalten und stellte auch keine ausreichende Datenbasis für die Entwicklung einer detaillierten Angebotskonzeption oder eine Abschätzung des Nachfragepotentials dar - sie diente auch primär der Mitgliederwerbung -, doch bestätigten ihre Ergebnisse nachhaltig die von den Initiatoren von Anfang an verfolgte Konzeption, diesmal ein überbetriebliches QS-Zentrum mit umfassenderem Unterstützungsangebot anzustreben. Dabei wurde von den Betrieben das Angebot ortsnaher QS-Schulungen als am dringendsten angesehen, gefolgt von Informationsvermittlung über neueste Entwicklungen auf dem QS-Sektor - wohl auch ein Indiz dafür, daß der Anpassungsprozeß an die neuen QS-Anforderungen in vielen regionalen Betrieben erst begonnen hat und daß die Dynamik und Komplexität dieser Materie die Informationsverarbeitungskapazität vieler Kleinbetriebe überschreitet. Beratungsbedarf existierte dementsprechend primär hinsichtlich des Aufbaus betrieblicher QS-Systeme. Die Nachfrage nach technischen QS-Dienstleistungen rangierte hinter Schulung und Beratung und richtete sich primär auf einen Service zur Meßmittelüberwachung sowie zur Übernahme aufwendiger Werkstoffanalysen. Fast alle der antwortenden Betriebe erklärten sich darüber hinaus bereit, in der Arbeitsgemeinschaft mitzuarbeiten. Somit war die Zahl der potentiellen Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft inzwi-

schen auf 54 angewachsen und die Gründung eines Fördervereins, der der Initiative einen festeren institutionellen Rahmen und einen höheren Verpflichtungsgrad geben sollte, konnte ins Auge gefaßt werden.

2.2.3.2 Vorläufiger Endpunkt: Die Gründung eines Fördervereins

In den folgenden Monaten waren die Kapazitäten der Kooperationsinitiative weitgehend mit den Vorbereitungen für die Vereinsgründung okkupiert: Erstellung einer Vereinssatzung, Klärung rechtlicher und steuerrechtlicher Fragen, Festlegung der Höhe der Mitgliedsbeiträge etc.. Mehrmals traf sich der engere Kreis der Arbeitsgemeinschaft zu Vorbereitungsgesprächen. Die Koordinierungsarbeiten wurden in dieser Phase ausschließlich vom ehrenamtlichen Vorsitzenden der Arbeitsgemeinschaft und den beiden Initiatoren getragen, externe Hilfestellung nahm man nur fallweise und informell in Anspruch. Den begrenzten personellen Ressourcen fiel auch die ursprüngliche Intention zum Opfer, durch die Organisation von QS-Fachvorträgen für die Idee zu werben und das Problembewußtsein bei den regionalen Betrieben zu stärken bzw. zu wecken.

Der schließlich für den Förderverein vorgelegte Satzungsentwurf ebenso wie die kalkulierte Höhe des (neuen) Mitgliedsbeitrags waren so zugeschnitten, daß sie als organisatorischer und finanzieller Rahmen für die weiteren Umsetzungsarbeiten dienen konnten und auch schon erste Aktivitäten eines Dienstleistungszentrums abdeckten: So wurde der Vorstand zur Einstellung hauptamtlicher Mitarbeiter und eines Vereinsgeschäftsführers ermächtigt, sofern der Fortgang des Kooperationsprojekts dies erforderte und die Finanzierung gesichert wäre.

Die Konturen des inhaltlichen Angebotskonzepts für die geplante Einrichtung blieben indes weiterhin in der Schwebe. Die Priorität, die der organisatorischen Konsolidierung der Kooperationsinitiative beigemessen wurde, zusammen mit den begrenzten personellen Ressourcen verhinderte, daß in diesem Stadium die inhaltliche Weiterentwicklung des Konzepts vorangetrieben wurde. Daß dies zunehmend als Defizit empfunden wurde, zeigte sich bei der ersten gemeinsamen Sitzung der nun um die nach der Befragungsaktion neu hinzugekommenen Betriebe erweiterten Arbeitsgemeinschaft im Sommer 1991. Dort traten noch einmal die recht unterschiedlichen Erwartungen und Zielvorstellungen, die sich mit den künftigen Aktivitäten des zu gründenden Fördervereins verbanden, zutage. Man beschloß daher, eine Arbeitsgruppe mit der Erarbeitung eines vorläufigen Ziel- und Aufgabenkatalogs zu beauftragen.

Nicht zuletzt der Schließung dieser konzeptuellen Lücke, d.h. der Schaffung einer gemeinsamen, die weitere Arbeit beflügelnden "Vision", diente auch die Einladung des Geschäfts-

führers des SZQ, der als abgestellter Mitarbeiter der Steinbeis-Stiftung wesentlich den Aufbau des SZQ vorangetrieben hatte und als überbetrieblicher und damit neutraler Kenner der Entwicklungsgeschichte auf dem Heuberg - immerhin ging es ja um die Konkurrenz - als Referent akzeptiert wurde. Die Vortragsveranstaltung im Oktober 1991 fand breite öffentliche Resonanz. Etwa 70 Teilnehmer waren erschienen; viele Betriebe hatten erstmals ihre QS-Mitarbeiter mitgebracht. Der Vortrag hinterließ allerdings einen durchaus ambivalenten Eindruck. Insbesondere die darin zum Ausdruck kommende zentrale Rolle, die das frühe Engagement der Steinbeis-Stiftung für den Erfolg des dortigen Kooperationsprojekts gespielt hatte, wirkte eher entmutigend, führte jedenfalls nicht zur erhofften Aufbruchstimmung. Vielen Anwesenden wurde deutlich, daß man eine mit dem Gosheimer Zentrum vergleichbare Einrichtung, selbst wenn man am inhaltlichen Konzept Abstriche machen würde, ohne jede institutionelle Stützung und allein auf der Basis von Selbsthilfe weder würde aufbauen noch betreiben können. Ein funktionales Äquivalent zur Steinbeis-Stiftung in Baden-Württemberg oder eine alternative Konstruktion, die die spätere Trägerschaft sichern konnte, war aber in NRW nicht in Sicht. Von seiten des künftigen Vereinsvorstands, aber auch von der Stadt Velbert konnten zu diesem Zeitpunkt keine entsprechenden Perspektiven aufgezeigt werden.

Als dann in der nächsten Sitzung der Arbeitsgemeinschaft im November 1991, zu der die Stadt Velbert ihr städtisches Tagungszentrum zur Verfügung gestellt hatte, schließlich - nach mehr als einjähriger Vorbereitung - zur Gründung eines Fördervereins des "Zentrums für Qualitätssicherung der Niederbergischen Industrie", geschritten wurde, waren zwar nicht mehr alle Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft dabei, immerhin traten auf dieser Gründungsversammlung aber doch 42 Unternehmen dem Förderverein bei. Auch die IHK Düsseldorf sowie die örtliche Sparkasse und der Berufsschulzweckverband wurden Mitglied. Die Stadt Velbert sowie die Nachbarkommunen Wülfrath und Heiligenhaus meldeten ebenfalls ihr Interesse an einer Mitgliedschaft an. Die IHK stellte dem Förderverein kostenlos Büroräume in ihrer Zweigstelle zur Verfügung. Zusammen mit den durch die Mitgliedsbeiträge gesicherten Einnahmen von 94.000 DM für das erste Jahr war damit eine vorläufige Grundfinanzierung für die weiteren Umsetzungsaktivitäten gesichert.

Mit ihrer nun offiziellen Institutionalisierung erzielte die Kooperationsinitiative aber nicht nur eine größere Außenwirkung, vielmehr wurde sie damit auch zu einem interessanten Vertriebsweg für einschlägige QS-Dienstleistungen: Unmittelbar nach Gründung des Vereins stellten die ersten privaten Dienstleistungsanbieter - Weiterbildungsträger, Hersteller von QS-Hard- und Software - Anträge auf Mitgliedschaft im Förderverein. Den Vorstand stellte diese unerwartete Resonanz vor erhebliche Probleme: Begrüßte man einerseits das Engagement dieser Firmen und das damit dem Verein zufließende Know-how sowie die nicht unerheblichen Sachspenden, so mußte man andererseits auf die Wahrung seiner Neu-

tralität gegenüber kommerziellen Interessen bedacht sein. Der Gefahr, daß potente Anbieter Einfluß auf die Entwicklung des Angebotskonzepts gewinnen könnten, hoffte man, durch die Einführung des Status' einer fördernden Mitgliedschaft ohne Stimmrecht vorbeugen zu können. Nach längerem Diskussionsprozeß beschloß man, die Fragen der Aufnahme fördernder Mitglieder, der Festlegung ihres Mitgliedsbeitrags und ihrer Zulassung zu den Arbeitskreisen dem Vorstand als Einzelfallentscheidung vorzubehalten.

Als Aufgabe des Vereins wurde in der Satzung allgemein die "Befassung mit Fragen der Qualitätssicherung" festgelegt, und zwar durch "Beratung, Weitergabe von Informationen, Fortbildungsveranstaltungen, Schulung der Mitarbeiter, Erfahrungsaustausch und Dienstleistungen auf dem Gebiet der Kontroll- und Meßtechnik". In einem ergänzenden Zielkatalog, der zwischenzeitlich von der Arbeitsgruppe des Vorstands vorgelegt worden war, wird eine schrittweise Realisierung dieser Aufgaben in Aussicht gestellt, wobei der Organisation von Schulungsangeboten, Fachvorträgen und dem allgemeinen Informations- und Erfahrungsaustausch zeitliche Priorität eingeräumt wird. In einer nächsten Phase soll dann - durch Einstellung eines festen Mitarbeiters - QS-Beratungskapazität aufgebaut werden. Der Aufbau eines technischen Prüf- und Meßleistungsangebots soll demgegenüber zunächst auf seine Machbarkeit überprüft werden. Vorläufig soll sich das Zentrum hier auf die Vermittlung einer Mitnutzung der in einzelnen Betrieben vorhandenen teureren Prüf- und Meßgeräte durch Mitgliedsfirmen beschränken.

Um die Umsetzungsaktivitäten voranzutreiben, wurden drei Arbeitskreise eingerichtet und mit sachkundigen Mitarbeitern aus den Mitgliedsbetrieben besetzt:

- Arbeitskreis 1 soll das Angebot von Schulungs-, Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen vorbereiten,
- Arbeitskreis 2 soll sich mit Fragen der Dokumentation und Bereitstellung von gedruckten Informationen und Fachliteratur befassen,
- Arbeitskreis 3 soll weitere Dienstleistungen des Vereins, z.B. in der Meßtechnik und im Prüfwesen, auf ihren Bedarf und ihre Durchführbarkeit hin analysieren und ggf. Vorschläge zu ihrer Realisierung erarbeiten.

Bevor nun eine vorläufige Bilanz der Velberter Kooperationsinitiative gezogen werden soll (Stand Frühjahr 1992), mag ein kurzer vergleichender Blick auf die Entstehungsgeschichte einer anderen - ebenfalls durch kooperative Selbsthilfe entstandenen - Gemeinschaftseinrichtung kleinerer und mittlerer Zulieferbetriebe hilfreich sein, die - nicht einmal 100 km

von Velbert entfernt in einer ähnlich strukturierten Zulieferregion NRW's gelegen - bereits seit mehreren Jahren erfolgreich arbeitet.⁴⁶

Exkurs: Das Kunststoffinstitut für die Mittelständische Wirtschaft (KIMW)

Der Raum um Lüdenscheid/Hagen ist nicht nur ein traditionelles Zentrum der stahlverformenden und EBM-Waren-Industrie, sondern auch der Kunststoffverarbeitung. Hervorgegangen aus der früher schon hier ansässigen Knopfherstellung, konzentrieren sich in dieser Region mehr als 300 kunststoffverarbeitende Betriebe. Die Betriebsgrößenstruktur der Branche ist kleinbetrieblich: die durchschnittliche Betriebsgröße liegt bei 60 Beschäftigten. Die kunststoffverarbeitenden Betriebe haben ausgeprägten Zuliefercharakter. Hauptabnehmerbranchen sind die Automobilherstellung und die Elektroindustrie, darunter insbesondere die Beleuchtungsindustrie, die in der Region ebenfalls eines ihrer regionalen Zentren hat.

Der Anstoß zur Gründung des Kunststoffinstituts ging von der kommunalen Wirtschaftsförderung aus. Anlaß war weniger ein akutes Problem als vielmehr die Erkenntnis, daß der sich dynamisch entwickelnden und innovationsintensiven Branche eine regionale FuE-Infrastruktur fehlte, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, und daß die zumeist kleinen Betriebe kaum in der Lage sein würden, selbst entsprechende Forschungs- und Entwicklungskapazität aufzubauen. Die Idee war, eine ortsnahe Forschungs- und Entwicklungseinrichtung mit Technologie-Transferfunktionen zu schaffen. Dabei war es die kommunale Wirtschaftsförderungseinrichtung, die diese Idee entwickelte und sich damit an die IHK Lüdenscheid wandte und in deren Vizepräsidenten, Inhaber einer der größten örtlichen Beleuchtungsfirmen mit eigener Kunststofffertigung, einen engagierten Verbündeten fand, zumal dort schon seit längerem ähnliche Erwägungen angestellt worden waren.

Zunächst versuchte man, die Fraunhofer-Gesellschaft für Aufbau und Trägerschaft einer solchen Einrichtung zu gewinnen. Diese winkte aber ab, da dies zum damaligen Zeitpunkt weder in ihr Programm noch in ihren Etat gepaßt hätte. Damit war klar, daß man das Projekt selbst in die Hand nehmen mußte: Aus einem Ansiedlungsprojekt war ein Selbsthilfeprojekt geworden.

Man gründete unverzüglich einen Förderverein, dem die Kommune, vertreten durch den Referenten für Wirtschaftsförderung, die IHK, der örtliche Arbeitgeberverband sowie fünf örtliche Unternehmen angehörten, wobei man gezielt einige wenige große Betriebe als

⁴⁶ Das Kooperationsvorhaben der Lüdenscheider Kunststoffverarbeitenden Industrie war im Rahmen des Projekts nur am Rande mitrecherchiert worden. Im folgenden Exkurs sollen aber dennoch die wichtigsten Stationen seiner Entstehungsgeschichte skizziert werden, da ihr Verlauf und nicht zuletzt der große Erfolg dieses Kooperationsprojekts geeignet erscheinen, noch einmal wichtige Entwicklungserfordernisse kleinbetrieblicher Kooperationsprojekte zu illustrieren.

Gründungsmitglieder zu gewinnen suchte, darunter nicht nur Verarbeiter, sondern auch einen Ausrüstungslieferanten. Mit dieser Kerngruppe - in enger Kooperation zwischen Kommune und Unternehmen - stieg man in die konkrete Vorklärung ein: Die IHK führte eine repräsentative Struktur- und Bedarfserhebung in der Kunststoffverarbeitenden Branche der Region durch, und man begann, die Fühler nach geeigneter fachlicher Betreuung auszustrecken.

Der nunmehr veränderte Ansatz des Projekts, nämlich mit der regionalen Industrie eine Unterstützungseinrichtung für die regionalen Betriebe aufzuziehen, führte indessen auch zu einer Akzentverschiebung am inhaltlichen Konzept: Zwar sollte es nach wie vor um FuE gehen, doch weniger um abgehobene Grundlagenforschung als vielmehr um anwendungsorientierte Forschung und betriebliche Problemlösung. Man wollte einen "Ansprechpartner" für die Betriebe schaffen, eine ortsnahe Einrichtung, die die Betriebe bei der Lösung kunststofftechnischer und verfahrensbezogener Probleme unterstützte. Diese Dienstleistungsfunktion sollte sich auch in der Namensgebung für das Institut - "Kunststoffinstitut für die mittelständische Wirtschaft" - niederschlagen. Man legte das Konzept dem Kunststofftechnischen Institut der RWTH Aachen vor und nahm mit diesem, nunmehr durch Daten und Expertenmeinung abgesicherten Konzept Verhandlungen mit dem Landeswirtschaftsministerium auf. Das Ministerium sagte einen Investitionskostenzuschuß und die Übernahme von 50% der evtl. Anlaufverluste im ersten Jahr zu. Auf Basis dieser mündlichen Zusage wurde die Umsetzungsarbeit mit hohem Tempo fortgesetzt.

Zwei glückliche Umstände begünstigten und beschleunigten fortan den Fortschritt des Projekts: zunächst einmal der Plan der Kommune, auf einer innerstädtischen Gewerbefläche ein Gründerzentrum zu errichten. Dies bot sich auch als Räumlichkeit für das Kunststoffinstitut an. Auf diese Weise war nicht nur die Raumfrage gelöst - das Institut würde als Untermieter in das "Entwicklung- und Gründerzentrum" (EGC) einziehen, brauchte also keine hohen Anfangsinvestitionen in eigene Räumlichkeiten zu tätigen. Gleichzeitig war damit die organisatorische Infrastruktur für die laufende Einrichtung gegeben: Das kaufmännische Management des Instituts würde an die Betriebsgesellschaft des Gründerzentrums, die ihrerseits wieder bei der kommunalen Wirtschaftsförderung lag, delegiert werden können.

Zum anderen war es das Publikwerden von Plänen des Landeswissenschaftsministeriums, die FH Hagen mit ihren Instituten für Maschinenbau und Elektrotechnik zu schließen. Dieser Beschluß löste nicht nur einen öffentlichen Mobilisierungsschub aus und verlieh der Initiative zusätzliche Plausibilität und Dringlichkeit, sondern, was noch wichtiger war, in der FH Hagen, genauer: im Inhaber des dortigen Lehrstuhls für Kunststofftechnik, gewann das Projekt einen zusätzlichen engagierten Promotor und renommierte fachliche Betreuung. Eine Kooperation mit dem Kunststoffinstitut stellte eine Möglichkeit dar, den Fortbestand

der FH zu sichern und ihr durch enge Verzahnung von Forschung und Praxis neue Attraktivität zu verleihen. Als organisatorische Konstruktion bot sich dafür die Einrichtung des Kunststoffinstituts als "An-Institut" zur FH-Hagen an, einem erst 1988 in NRW mit der Novellierung des Hochschulgesetzes neugeschaffenen Institutstyps, mit dem der Wissenschaftstransfer von den FH-Standorten in die Region verbessert werden soll.⁴⁷ Mit Hilfe der von der FH eingebrachten Arbeitskapazität und praktischen Institutserfahrung wurde nun das Angebotsprofil des Instituts weiterentwickelt, einschließlich der dafür erforderlichen Hardware-Ausstattung - hier konnte man teilweise auf vorhandene einschlägige Laboreinrichtungen der FH zurückgreifen, die in das Institut transferiert wurden.

Parallel zur Konzeptentwicklung warb man bei den regionalen Betrieben für eine Mitgliedschaft im Förderverein. Dies geschah einmal durch Fachvorträge, die der als technischer Leiter vorgesehene wissenschaftliche Promotor des Vorhabens hielt, zum anderen durch zahlreiche intensive Einzelgespräche in Betrieben, die der Referent für Wirtschaftsförderung sowie die anderen Gründungsmitglieder des Vereins führten. Zur Überwindung der durchaus vorhandenen Konkurrenzängste war es dabei von unschätzbarem Wert, daß renommierte regionale Großbetriebe, die als erbitterte Konkurrenten bekannt waren, sich gemeinsam öffentlich für das Projekt einsetzten und hier, jenseits aller Konkurrenz, im wohlverstandenen Eigeninteresse wie im Interesse eines für die Region wichtigen Projekts "an einem Strang zogen". Über einen Beirat, der dem Vorstand des Fördervereins zugeordnet wurde und in dem technische Mitarbeiter der Mitgliedsbetriebe mitarbeiteten, bezog man die Betriebe eng in die weitere Präzisierung des Angebotskonzepts ein. Dadurch erfuhr das ursprüngliche Konzept einer FuE-Einrichtung eine abermalige entscheidende Ausweitung: Hinzu kamen Weiterbildungsaufgaben - von Einrichterlehrgängen bis zu Fachseminaren für technische Fachkräfte - und Unterstützung der Betriebe bei der CAD-Einführung. Die enge Mitarbeit der mittleren technischen Führungsebene bei der Konzeptentwicklung während der Aufbauphase trug wesentlich nicht nur zur Adressatenorientierung des Angebots, sondern auch zur späteren hohen Akzeptanz des Instituts bei den regionalen Unternehmen bei.

1989, zwei Jahre nach den ersten Gesprächen zwischen Kommune und IHK, nahm das Kunststoffinstitut seine Arbeit auf, zunächst mit zwei festangestellten Mitarbeitern.⁴⁸ Am Grundkapital der Einrichtung beteiligt sich die Stadt Lüdenscheid mit einem Viertel, der Förderverein, dem inzwischen 120 Mitgliedsfirmen angehören, trägt drei Viertel bei. Über

⁴⁷ An-Institute werden daher gezielt an Standorte ohne eigene FH oder Universität gelegt. An ihnen soll keine Lehre, sondern Drittmittelforschung und Dienstleistung für die regionale Industrie betrieben werden. Der Plan, die Gemeinschaftseinrichtung als An-Institut einer FH zu fahren, stieß allerdings keineswegs bei allen Betrieben auf Gegenliebe. Man befürchtete eine zu starke Ausrichtung auf abgehobene Grundlagenforschung. Daß diese Barrieren überwunden werden konnten, ist wesentlich der Überzeugungsarbeit des wissenschaftlichen Promotors des Projekts zu danken.

⁴⁸ Inzwischen beschäftigt das KIMW 16 festangestellte Mitarbeiter.

den Aufsichtsrat, dem neben der Stadt Lüdenscheid und der FH Hagen mehrheitlich Unternehmen angehören, sowie über den weiterhin tätigen fachlichen Beirat nehmen die Mitglieder des Fördervereins noch heute maßgeblich Einfluß auf die Arbeit ihres Instituts. So wurde inzwischen auf Initiative der Betriebe auch das Thema Qualitätssicherung - und zwar Beratung, Schulung und technische QS-Dienstleistung - in das Angebot aufgenommen. Das KIMW hat sich dank der hohen Akzeptanz in der regionalen Industrie sehr rasch finanziell selbst getragen; 1990 wurde das erste Mal ein Überschuß erwirtschaftet.

2.2.3.3 Velberter Entwicklungsperspektiven - vor der Öffnung nach Außen

Die Gründung des Fördervereins stellt in der Entstehungsgeschichte aller hier betrachteten Kooperationsprojekte eine wichtige Station dar und ist zweifellos auch ein erster Erfolg der Velberter Kooperationsinitiative.

Der Grund für das frühe Scheitern des ersten Anlaufs zu betriebsübergreifender Kooperation in Velbert lag darin, daß man sich auf ein eng begrenztes technisches Einzelproblem konzentriert hatte. Als dies sich als nicht lösbar erwies, fehlte im entscheidenden Moment ein Akteur oder Promotor, der, den vorhandenen Mobilisierungsschwung nutzend, weitergehende perspektivische Vorstellungen über langfristige Entwicklungserfordernisse und künftige Bedarfsfelder der heimischen Drehteileindustrie entwickelt hätte. Auch der Fachverband, in regionaler Nähe in Düsseldorf ansässig, übernahm diese Rolle damals nicht bzw. konnte als Moderator nicht nachhaltig genug einen entsprechenden Diskussionsprozeß anregen.

Fünf Jahre später, beim zweiten Anlauf, war die Zeit offenbar reif für kooperative Selbsthilfe. Das Gosheimer Vorbild und gestiegener externer Anpassungsdruck, und zwar nicht nur durch höhere Qualitätsanforderungen der Abnehmer, sondern durch eine allgemein gestiegene Komplexität des unternehmerischen Umfelds, schufen ein Gefühl für die Grenzen einzelbetrieblicher Bewältigung und ein kooperationsbereiteres Klima. Dementsprechend gelang es in Velbert-Niederberg nun - nach dem späten (zweiten) Start -, ohne umfangreichere Motivierungskampagnen vergleichsweise rasch eine erste Kerngruppe von Zulieferbetrieben für das Kooperationsprojekt zu gewinnen. Der bisherige Ablauf der Kooperationsinitiative und sein bei Gründung des Fördervereins erreichter Stand offenbaren aber gleichzeitig einige Defizite bzw. ungelöste Probleme, die sich als Hemmnis im weiteren Fortgang des Projekts auswirken könnten.

Während in Lüdenscheid die Kooperationsinitiative von "außen" angestoßen wurde - es waren die kommunale Wirtschaftsförderung und die IHK als Organisation der örtlichen Wirtschaft, die von Anfang an die Promotoren des Projekts waren, die die Realisierungsbedin-

gungen vorklärten und die eine Kerngruppe von Betrieben zusammenriefen⁴⁹ - waren es in Velbert-Niederberg - ebenso wie in Gosheim - die Inhaber kleiner Drehteilebetriebe, die die Initiative ergriffen und sich mit einem Vorschlag zu kooperativer Selbsthilfe an die regionale betriebliche Öffentlichkeit wagten. In Velbert kamen die Initiatoren dabei aber aus einer Branche, die im Branchenmix der Industrieregion Velbert-Niederberg nicht annähernd die quantitative Bedeutung hat wie die Drehteileindustrie für die Region auf dem Heuberg oder wie die Kunststoffverarbeitung für die Region um Lüdenscheid und die, verglichen mit der heimischen Schloß- und Beschlagindustrie, in der öffentlichen Wahrnehmung eine eher untergeordnete Rolle spielt. Für die Velberter Kooperationsinitiative fand sich zudem - anders als in Lüdenscheid - bislang auch kein größerer Betrieb, der, motiviert durch ein wirtschaftliches Eigeninteresse an der Erhaltung eines leistungsfähigen ortsnahen Zuliefernetzes oder aus einem mäzenatenhaften Verantwortungsgefühl für die wirtschaftliche Entwicklung der heimischen Region, das Vorhaben mit seinem Renommee, seiner Kompetenz und seinen Ressourcen stützt. Ebenso wenig gab es bislang Unterstützung durch eine öffentliche Institution wie die kommunale Wirtschaftsförderung im Fall Lüdenscheid bzw. die Steinbeis-Stiftung in Gosheim.⁵⁰ Das Velberter Kooperationsprojekt ist nach wie vor auf sich selbst gestellt.

In Velbert-Niederberg ist man sehr lange "unter sich" geblieben. Mag ein gewisses "Wir-Gefühl" für die erste Mobilisierungsphase noch funktional gewesen sein, so hat die Velberter Kooperationsinitiative inzwischen ein Stadium erreicht, wo sie an die eigenen Kapazitäts- und Professionalitätsgrenzen stößt, wo sie sich externer Fachkompetenz öffnen muß, um substantielle Fortschritte zu erzielen. Insofern stellt die Gründung des Fördervereins eine Zäsur dar: Die bisher reine Selbsthilfeinitiative muß sich auf die Suche nach externer fachlicher Unterstützung, ggf. auch auf die Suche nach einem institutionellen "Paten" machen. Dabei gilt es, noch bestehenden Berührungängste, evtl. auch die Furcht der Initiatoren vor einem Verlust an Einfluß auf die weitere Entwicklung des Kooperationsvorhabens, zu überwinden.

Bisher ist es jedenfalls noch kaum gelungen, die kommunale und regionale Politikebene in das Vorhaben einzubinden und sich deren Engagements zu versichern. Die Stadt Velbert ist nach wie vor nicht Mitglied des Fördervereins, und ihre bisherige faktische Unterstützung - die kostenlose Zurverfügungstellung eines Versammlungsraums - nimmt sich im Vergleich zu der frühzeitigen und entschiedenen, auch finanzielle Hilfen umfassenden Förderung, die

⁴⁹ Dennoch ist das KIMW ein Selbsthilfeprojekt, das ohne das finanzielle Engagement der Betriebe nicht zustande gekommen wäre und das auch in seiner inhaltlichen Konzeption von Anfang an von den Betrieben mitgestaltet wurde.

⁵⁰ Im Gosheimer Beispiel ist darüber hinaus der Beitrag des Vereinsvorsitzenden von wesentlicher Bedeutung gewesen, der in seiner Vereinsarbeit auch auf die "Infrastruktur" des Großbetriebs, in dem er beruflich tätig ist, zurückgreifen konnte.

die Kooperationsinitiative auf dem Heuberg durch die Gemeinde Gosheim erfuhr, und im Vergleich zur tragenden Rolle, die das Amt für kommunale Wirtschaftsförderung in Lüdenscheid spielte, mehr als bescheiden aus. Es ist im nachhinein schwer zu entscheiden, ob in Velbert nicht mit dem frühzeitig abgerissenen Kontakt zum zuständigen Landesministerium eine wichtige Chance vergeben wurde, schon in einem frühen Projektstadium die Ressourcen Dritter für das Kooperationsvorhaben zu mobilisieren. Genuine Aufgabe des Ministeriums hätte es damals sein können, die entsprechenden Kontakte herzustellen, statt erst einmal ein Konzept einzufordern.⁵¹ Aber auch von seiten der Initiatoren wurde der Kontakt, nachdem ein erster Anlauf nicht zuletzt an organisatorischen Pannen gescheitert war, nicht weiter verfolgt, weil es den betrieblichen Akteuren an der für das Anknüpfen, Verfolgen und Koordinieren von Kontakten - auf dem eher ungewohnten "Parkett" der öffentlichen und politischen Institutionen - notwendigen zeitlichen Kapazität und wohl auch an dem dafür notwendigen sozialen Kontaktnetz fehlte. Aus dem gleichen Grund unterblieben bisher alle Versuche, die umgebenden regionalen Institutionen des Technologietransfers und der Wirtschaftsförderung (z.B. die Technologietransferstellen der nahe gelegenen Fachhochschulen Essen, Wuppertal und Iserlohn, das Wirtschaftsförderungsamt des Kreises Mettmann, das Regionalbüro Düsseldorf⁵²) auf deren Kooperations- und Unterstützungsmöglichkeiten hin abzutasten.

Auch die Weiterentwicklung der inhaltlichen Vorstellungen über ein Angebotskonzept der geplanten Dienstleistungseinrichtung fiel bisher den begrenzten personellen Kapazitäten der Akteure zum Opfer. Der inzwischen vorgelegte Zielkatalog trägt hier wenig zur Konkretisierung bei. Im Gegenteil: Er ordnet den konkreten Umsetzungsaktivitäten für die Realisierung eines Dienstleistungszentrums eher nachrangige Priorität zu. Hier mag einerseits die Befürchtung der Initiatoren eine Rolle spielen, im Anfangsstadium der Kooperationsinitiative die Betriebe durch ein allzu ambitioniertes Ausgangskonzept abzuschrecken; andererseits mag die in Velbert weniger homogene Branchenstruktur die Entwicklung eines für alle Branchen geeigneten QS-Dienstleistungskonzepts auch objektiv schwieriger machen. Dieses konzeptionelle Defizit dürfte jedoch die Gewinnung weiterer Mitgliedsfirmen und die Akquisition öffentlicher Finanzhilfe - beides vordringliche Aufgaben der nächsten Phase - erheblich erschweren.

Angesichts dieser nach wie vor vorhandenen konzeptionellen Lücke läuft das Velberter Kooperationsprojekt Gefahr, unversehens von externen kommerziellen Interessen vereinnahmt

51 Eine Förderinfrastruktur und Beratungskompetenz zur Initiierung und Unterstützung von Kooperationsprojekten steht in NRW z.B. mit dem "Zentrum für Innovation und Technik" (ZENIT) durchaus zur Verfügung.

52 Das Regionalbüro Düsseldorf ist ein freiwilliger Zusammenschluß der Gebietskörperschaften und Organisationen der Wirtschaft. Gedacht als Abstimmungsgremium für regional bedeutsame Vorhaben, ist es auch ein wichtiger Vorfilter für die Verteilung von Landesmitteln für strukturbedeutsame Projekte.

zu werden, die - wie der "Ansturm" privater Dienstleistungs- und Ausrüstungsanbieter auf den Förderverein zeigt - versuchen, das Selbsthilfeprojekt der Betriebe als Forum zu nutzen und Einfluß auf das Angebotsprofil der späteren Einrichtung zu gewinnen. Eine kontrollierte Integration solcher privater Anbieter setzt neben einem hohen Maß an Steuerungsfähigkeit ein klares inhaltliches Konzept voraus.

Das Kooperationsvorhaben der Kleinbetriebe in Velbert-Niederberg hat bisher aus eigener Kraft einiges erreicht: Man hat die organisatorische und finanzielle Basis für die konkrete Umsetzung der Kooperationsidee geschaffen. Bis dahin war ein mühseliger und langwieriger Weg. Mit Gründung des Fördervereins sind jedoch Erwartungen geweckt worden. Die meisten Betriebe haben sich der Kooperationsinitiative aus einem Gefühl der Verunsicherung und Zukunftsangst heraus angeschlossen, vorläufig überwiegen noch verhaltenes Interesse und abwartende Skepsis. Das Kooperationsvorhaben gerät daher inzwischen unter einen gewissen Erfolgs- und Zeitdruck: Der Projektelan der ersten Mobilisierungsphase erschöpft sich erfahrungsgemäß schnell: Die Chance eines dritten Anlaufs zu gemeinsamem überbetrieblichem Handeln wird es aber höchstwahrscheinlich nicht geben.

3. Resümee: An den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung

Die Analyse der Realisierungschancen und Potentiale betriebsübergreifender Kooperation im Zulieferbereich war von der Überlegung ausgegangen, daß kleinen Zulieferbetrieben mit der vertikalen und der horizontalen Kooperationsvariante zwei im Prinzip gleichwertige Kooperationsoptionen zur Verfügung stehen. Beide Kooperationsvarianten können eine gewisse Plausibilität für sich beanspruchen, beide bieten erhebliche, für eine Unterstützung kleiner Zulieferbetriebe im gegenwärtigen Anpassungsprozeß nutzbare Potentiale.

Die Prüfung der Voraussetzungen für eine engere Zusammenarbeit zwischen kleinen Zulieferbetrieben und ihren großen Abnehmern und der in diese Richtung weisenden bereits vorhandenen Ansätze zeigte jedoch, daß partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen großen Abnehmerbetrieben und kleinen Zulieferunternehmen angesichts des ausgeprägten Markt-machtgefälles zwischen den Kooperationspartnern erhebliche Barrieren zu überwinden hätte und daß ein solches Konzept angesichts der eher gegenläufigen Zielsetzungen der neuen Beschaffungsstrategien bei den Abnehmerunternehmen - zumindest zur Zeit - auf kein hinreichendes Interesse stößt.

Horizontale Kooperation zwischen kleinen Zulieferbetrieben muß zwar nicht das Machtgefälle zwischen ungleichen Partnern, dafür aber die gegenseitige Konkurrenz auf einem tendenziell enger werdenden Zuliefermarkt überwinden - ein für die Entstehung einer gemein-

samen Vertrauensbasis ebenfalls gravierendes Hindernis. Sie ist denn auch, wie die beschriebenen Beispiele kleinbetrieblicher Kooperationsinitiativen zeigen, ein sehr voraussetzungsvolles Vorhaben. Die Entstehungsgeschichten dieser Kooperationsprojekte und der sich in einigen dieser Beispiele bereits abzeichnende Erfolg zeigen jedoch auch, daß horizontale Kooperation trotz aller Probleme "machbar" ist und daß in solchen Projekten erhebliche Chancen für die Modernisierung kleinbetrieblicher Zulieferer und die Entwicklung entsprechend geprägter Zulieferregionen liegen. Horizontale Kooperation dürfte somit unter den gegebenen Bedingungen die erfolgversprechendere Option sein. Die hier untersuchten Kooperationsprojekte machen aber auch einige typische Entwicklungsengpässe zwischenbetrieblicher Kooperation unter Kleinbetrieben deutlich. Hier könnte und sollte öffentliche Unterstützung ansetzen.

Zwischenbetriebliche **Kooperation unter Kleinbetrieben** entsteht, wie die Beispiele zeigen, in der Regel nicht von selbst, sondern **bedarf des gezielten Impulses**. Ein solcher Anstoß zu kooperativen Lösungen kann durchaus von "oben" ausgehen, indem öffentliche Förderung eine entsprechende Einrichtung einschließlich der ersten Anlauffinanzierung gleichsam als Vorleistung bereitstellt und den Betrieben zur kooperativen Nutzung anbietet.⁵³ Zwischenbetriebliche Kooperation kann aber auch von "außen" - von einer Allianz von kommunaler Wirtschaftsförderung und einigen regionalen Großbetrieben wie in Lüdenscheid - angestoßen werden, oder von "unten", indem die betroffenen Kleinbetriebe selbst die Initiative ergreifen, wie in Velbert und Gosheim.

Kooperationsanstöße bzw. entsprechende Initiativen werden von den Betrieben jedoch nur dann aufgenommen oder gestartet, wenn sie auf einen als dringlich erkannten Handlungsbedarf treffen. Kooperation ist ja durchaus ein Stück Preisgabe von unternehmerischer Autonomie, und eine gemeinschaftlich vorangetriebene Anpassung an neue Kundenanforderungen und die Weitergabe von Know-how bedeuten unlegbar auch Verzicht auf kurzfristige bilaterale Wettbewerbsvorteile. Vorgängige positive Erfahrungen mit betriebsübergreifender Zusammenarbeit mögen den Einstieg in neue Kooperationsvorhaben erleichtern. Dies ist aber durchaus nicht ausreichend, wie die Projektgeschichte sowohl in Gosheim, vor allem aber die Erfahrungen in Velbert zeigen, wo man vor den gleichen Entwicklungserfordernissen steht wie in Gosheim und im Bereich der Nachwuchsförderung schon auf eine noch viel

⁵³ Beispiel für einen solchen "top-down"-Ansatz stellt die Gründung einer Gemeinschaftseinrichtung für Qualitätssicherung, des "Emscher-Lippe-Instituts für Automatisierungstechnik und Qualitätssicherung", in Herne dar. Hier gründete die Technologie-Transferstelle der FH Dortmund, unterstützt mit finanziellen Mitteln des Landes NRW und in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung der Stadt Herne, zunächst ein An-Institut und anschließend erst einen Förderverein, für den jetzt, nachdem die Anfangsfinanzierung für die laufende Einrichtung bereits gesichert und ein institutioneller Träger vorhanden ist, kooperationsbereite Mitgliedsbetriebe gesucht werden. Dieses Kooperationsprojekt konnte im Rahmen des Forschungsvorhabens nicht näher untersucht werden, weshalb an dieser Stelle auch keine Aussagen darüber möglich sind, auf welche Akzeptanz das Kooperationsangebot auf Seiten der regionalen Betriebe gestoßen ist.

ältere Kooperationstradition zurückblicken kann und dennoch nur mühsam und vergleichsweise spät zur Zusammenarbeit im Bereich Qualitätswesen fand. In Velbert stieß die Kooperationsinitiative jedenfalls erst dann auf größere Resonanz bei den örtlichen Betrieben, als nachfrageseitiger Anpassungszwang und ein durch das Kooperationsvorhaben der Heuberger Konkurrenz ausgelöster wettbewerbsseitiger Anpassungsdruck den Boden für neuartige Problemlösungen vorbereitet hatten. In Lüdenscheid und Gosheim, wo man frühzeitiger zu einer entsprechenden Initiative zusammenfand, bedurfte es noch einer deutlich intensiveren Werbung und zahlreicher Einzelgespräche, um bei den regionalen Betrieben Problembewußtsein und Aufgeschlossenheit für den Kooperationsgedanken zu schaffen.

Kooperationsinitiativen "von unten" stoßen in ihrer Aufbauphase dann allerdings rasch an Kapazitäts- und Kompetenzgrenzen der Selbstorganisation: Die Mobilisierung und ständige Motivierung der Betriebe, die konzeptuellen und organisatorischen Aufgaben beim Aufbau eines Kooperationsprojekts, die notwendige Abstimmung mit externen Institutionen und letztlich auch die Akquisition öffentlicher Finanzmittel erfordern ein zeitliches Engagement, das die Kapazität kleinbetrieblicher Akteure in der Regel weit übersteigt. So ist der rasche Fortschritt der Kooperationsinitiativen in Gosheim und Lüdenscheid zum großen Teil darauf zurückzuführen, daß man frühzeitig Zugang zu externer Fachkompetenz und zusätzlicher personeller Kapazität fand, während das weitaus "zähere" Voranschreiten der Velberter Kleinbetriebsinitiative nicht zuletzt der Tatsache zuzuschreiben ist, daß man hier nach wie vor auf sich allein gestellt ist. Hier ist öffentliche Unterstützung gefordert.

Öffentliche Kooperationsförderung sollte dabei Hilfe zur Selbsthilfe sein. Dabei ist zumindest in der Anschubphase **Hilfe durch "Realtransfers"** - d.h. gezielte Beratungs-, Organisations- und Informationsdienstleistungen, die Vermittlung professioneller Kompetenz und die Bereitstellung personeller Ressourcen - effizienter als eine bloß finanzielle Unterstützung,⁵⁴ und diese Unterstützung muß möglichst frühzeitig einsetzen. Eine generelle Schwierigkeit überbetrieblicher Kooperation besteht nämlich darin, daß ihr konkreter Ertrag nicht nur unsicher ist, sondern sich auch erst längerfristig einstellt. Kleinbetriebliche Kooperationsprojekte haben diesen langen Atem nicht. Gerade weil sie von den beteiligten kleinbetrieblichen Akteuren ein sehr hohes zeitliches Engagement abfordern, und weil sie häufig erst auf entsprechenden Kooperationsdruck zustande kommen, geraten sie schneller unter Erfolgszwang. Ein durch Kapazitätsengpässe bedingtes zu langsames Voranschreiten

⁵⁴ Zu den Vorteilen von Realtransfers vgl. Semlinger (1989) und Brusco (1992). Damit soll nicht bestritten werden, daß Kooperationsvorhaben der in den Beispielen geschilderten Dimension trotz des finanziellen Eigenbeitrags der beteiligten Betriebe einer monetären Anschubsubventionen bedürfen. Der Punkt ist aber, daß bereits die Mobilisierung dieser notwendigen Finanzhilfen Kapazitäten erfordert, die Selbsthilfeprojekte nicht unbedingt von sich aus aufbringen können.

birgt bei kleinbetrieblichen Kooperationsinitiativen daher im besonderen Maße das Risiko des vorzeitigen Abbruchs der Kooperationsbemühungen.

Kooperationsförderung kommt deshalb auch die Funktion zu, solche resignativen Prozesse aufzufangen, also z.B. in einer Situation, in der betriebliche Selbsthilfe-Initiativen in eine konzeptionelle Sackgasse geraten, alternative Perspektiven aufzuzeigen. Wie wichtig eine derartige "Auffangleistung" ist, zeigt die Geschichte der Kooperationsbemühungen in Velbert, die zunächst abgebrochen worden waren, nachdem sich die Ausgangsidee in ihrer technischen Konzeption in ersten Vorklärungen als nicht realisierbar bzw. als nicht zweckmäßig herausstellte. Die Kooperationsprojekte in Gosheim und Lüdenscheid, die zunächst mehr oder minder ähnlich angesetzt hatten, haben dagegen einen grundlegenden Wandel ihrer konzeptionellen Ausgangsidee erfahren und konnten so weitergeführt werden, weil zum kritischen Zeitpunkt externe Expertise zur Verfügung stand, die - mit Engagement für die Kooperationsidee - die Entwicklung eines tragfähigen Alternativkonzepts anstieß.

Kooperationsförderung, die auf Kleinbetriebe zielt, darf also keine zu hohen Vorleistungen der Adressaten erwarten. Angesichts der Kapazitätsengpässe reift in selbstorganisierten kleinbetrieblichen Kooperationsinitiativen die konzeptionelle Präzisierung und Weiterentwicklung der Ausgangsidee notgedrungen nur langsam. Statt, wie in Velbert geschehen, erst einmal ein Konzept einzufordern, sollte öffentliche Kooperationsförderung daher schon die Konzipierungsphase solcher Projekte unterstützen, wie dies im Beispiel der Gosheimer Initiative durch die Steinbeis-Stiftung geschah. Wo entsprechende Einrichtungen nicht bestehen, könnte die Finanzierung eines/einer "**Kooperations-Assistenten/Assistentin**" zumindest im organisatorischen Bereich Entlastung schaffen.

Zwischenbetriebliche Kooperation braucht darüber hinaus eine frühzeitige **institutionelle "Neutralisierung"**: Direkte zwischenbetriebliche Zusammenarbeit wird bei Kleinbetrieben in besonderem Maße durch Konkurrenzängste erschwert. Ein zentrales Entwicklungserfordernis kleinbetrieblicher Selbsthilfe-Initiativen besteht daher darin, daß sich möglichst frühzeitig eine neutrale dritte Instanz einschaltet oder geschaffen wird, die als Mittler zwischen den Betrieben fungiert und die bestehenden Wettbewerbsängste relativiert. Diese Rolle der neutralisierenden Institution übernahmen in Gosheim die Steinbeis-Stiftung und in Lüdenscheid die kommunale Wirtschaftsförderung bzw. die Fachhochschule, die sich gleichzeitig als künftige Träger der geplanten Einrichtung anboten und damit den Kooperationsvorhaben eine gesicherte organisatorische Perspektive eröffneten. Gleichzeitig wurde damit für die beteiligten betrieblichen Akteure absehbar, daß ihr hohes zeitliches Engagement auf die Anschubphase begrenzt bleiben würde. Diese Koinzidenz ist allerdings keine unverzichtbare Erfolgsbedingung; so ist es durchaus denkbar, daß die den Aufbauprozeß begleitende Institution das Projekt später an eine andere, evtl. dafür neu geschaffene Organisation übergibt.

Institutionelle Unterstützung benötigen kleinbetriebliche Kooperationsvorhaben aber nicht nur zur Neutralisierung bestehender Konkurrenzängste, sondern auch zur Abwehr externer Widerstände und zur Abschirmung gegenüber konkurrierenden externen Interessen. So tangieren Kooperationsvorhaben, deren Ziel in der Errichtung eines überbetrieblichen Dienstleistungszentrums besteht, möglicherweise die Geschäftsinteressen kommerzieller Anbieter oder die "Domäneninteressen" bestehender (halb-)öffentlicher Einrichtungen, selbst wenn diese sich zuvor um die Bedürfnisse des Adressatenkreises kaum gekümmert haben. Aus dieser Konkurrenzsituation können kleinbetrieblichen Kooperationsvorhaben, wie die Beispiele zeigen, erhebliche Widerstände erwachsen. Dann werden komplizierte Prozesse der Angebotsabstimmung und des Interessenausgleichs notwendig, bei denen die Verhandlungsposition von kleinbetrieblichen Selbsthilfeprojekten durch die Unterstützung einer potenten "neutralen" Institution erheblich gestärkt werden kann. Andererseits laufen kleinbetriebliche Kooperationsinitiativen, eben weil sie über die in ihnen organisierten Betriebe ein interessantes Nachfragepotential darstellen, leicht Gefahr, von kommerziellen Anbietern einschlägiger Dienstleistungen für ihre Vertriebsinteressen instrumentalisiert zu werden. So sinnvoll es ist, die erheblichen Investitionskosten für die Selbsthilfeeinrichtung durch Sachspenden zu reduzieren - alle untersuchten Kooperationsprojekte haben sich dies zunutze gemacht -, so wird die kontrollierte Einbindung solcher kommerzieller Interessen unter dem neutralisierenden Dach einer überbetrieblichen Institution erheblich erleichtert.

Als institutionelle "Partner" kleinbetrieblicher Kooperationsinitiativen können Einrichtungen wie die Steinbeis-Stiftung in Baden-Württemberg oder das Zentrum für Innovation und Technik (ZENIT) in NRW fungieren, aber auch Technologietransferstellen oder kommunale und regionale Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Erforderlich ist dabei, daß sich diese Einrichtungen den Kleinbetrieben **offensiv** anbieten. Gerade Kleinbetriebe verfügen selten über eine detaillierte Kenntnis der regionalen Förderinfrastruktur; hier bedarf es einer besonderen Vermittlungsleistung. So zählt es sicher zu den "glücklichen Zufällen" des Gosheimer Kooperationsprojekts, daß man frühzeitig über das persönliche Kontaktnetz des Landrats den Kontakt zur Steinbeis-Stiftung fand. Die Vermittlung solcher, oft entscheidender Kontakte sollte sich die kommunale Politikebene zur wichtigen Aufgabe machen, zumal sie hier eine privilegierte Mittlerposition einnehmen kann: Sie verfügt über die größere räumliche Nähe zu den betrieblichen Akteuren und sollte detailliertere Kenntnisse der heimischen Industriestruktur besitzen; sie könnte daher entsprechende betriebliche Initiativen nicht nur frühzeitig aufgreifen, sondern auch von sich aus anregen. Bei der Vermittlung institutioneller Unterstützung ist jedoch zu beachten, daß dabei auf die verbreiteten (und z.T. auch berechtigten) Ängste gerade kleinbetrieblicher Akteure Rücksicht genommen wird, die schnell befürchten (müssen), daß sie dabei an Einfluß verlieren und daß ihnen die Initiative aus der Hand genommen wird.

Die Mitwirkung der Betriebe bei der Entwicklung der Angebotskonzeption und beim Aufbau einer überbetrieblichen Kooperationseinrichtung ist eines der konstitutiven Merkmale kooperativer Selbsthilfeprojekte und macht die spezifischen Vorzüge dieser Form zwischenbetrieblicher Kooperation aus: Sie sorgt für eine bessere Anpassung des Angebotsprofils an die Bedürfnisse der Betriebe und trägt zur Identifikation der Betriebe mit der Einrichtung bei, woraus sich insgesamt letztlich eine größere Akzeptanz und Inanspruchnahme erhoffen läßt. Die engagierte Mitarbeit der Betriebe ist aber nur zu erreichen, wenn ein Problembewußtsein über die Kooperationsnotwendigkeit vorhanden ist. Sie setzt daher einen betriebsübergreifenden Reflexionsprozeß über die künftigen Anforderungen an die regionale Industrie und den sich daraus ergebenden Unterstützungsbedarf voraus. Öffentliche Kooperationsförderung - z.B. durch die Veranstaltung von Diskussionsforen oder Fachvorträgen - kann eine solche notwendige betriebliche und regionale Standortbestimmung anstoßen und moderieren.

Als Moderator eines solchen öffentlichen Diskussionsprozesses böte sich öffentlicher Kooperationsförderung nicht zuletzt die Chance, **humanisierungspolitische Zielsetzungen** in die Konzipierung des Kooperationsangebots einzubringen. Die humanisierungspolitischen Potentiale betriebsübergreifender Kooperation im Kleinbetriebsbereich stellen sich nicht von selbst ein, sondern müssen gezielt gefördert werden. Daß sich gerade für kleine Zulieferbetriebe über den Weg der überbetrieblichen Kooperation beachtenswerte arbeitspolitische Perspektiven erschließen können, zeigt die für das SZQ in Gosheim entwickelte Angebotsstruktur: So sehen sich bislang viele Kleinbetriebe genötigt, um den neuen Qualitätsanforderungen zu genügen, die Aufgaben der Qualitätssicherung organisatorisch (noch stärker) aus dem unmittelbaren Produktionsprozeß auszugliedern. Dahinter stehen u.a. traditionelle Kontrollmuster sowie Qualifikationsengpässe in der Belegschaft und Qualifizierungshemmnisse im Betrieb, aber auch das Drängen großbetrieblicher Kunden auf nicht nur eindeutige, sondern auch gesonderte personelle Verantwortlichkeiten für das Qualitätswesen. Oftmals erscheinen deshalb in der Tat die Beschäftigung von QS-Spezialisten und die Einrichtung von gesonderten QS-Stellen als unausweichlich. Um diese Spezialisten oder QS-Stellen auszulasten, werden ihnen dann aber häufig zusätzlich auch die einfacheren QS-Aufgaben übertragen, die sinnvoller bei der Maschinenbedienung verbleiben oder angelagert werden sollten und so die Arbeitsinhalte der angelernten Arbeitskräfte anreichern könnten.

Das Zentrum hilft mit seinem Angebot nun nicht nur bei der Qualifizierung, es bietet auch diejenigen QS-Aufgaben an (z.B. Prüfplanerstellung, Moderation von FMEA's etc.), die aufgrund ihrer Komplexität nicht, zumindest nicht ohne größeren Aufwand, in die laufende Produktion bzw. an- und ungelernen Produktionsarbeitern übertragen werden können. Im Endeffekt entfällt damit der vermeintliche Zwang zu einer zentralisierten QS-Organisation, die zum einen im Qualitätsinteresse kontraproduktiv sein kann und zum anderen die klein-

betriebsspezifische Arbeitsorganisation negativ tangiert. Kooperationsförderung kann somit nicht nur wirksame Unterstützung der mittelständischen Wirtschaftsentwicklung, sondern auch ein nachhaltiger Beitrag zur Humanisierung des Arbeitslebens sein. Dies gilt insbesondere dann, wenn - wie im Zulieferungsbereich - das Humanisierungspotential der betreffenden Kleinbetriebe in starkem Maße von betriebsexternen Restriktionen und Anforderungen bestimmt wird, die einzelbetrieblich ansetzenden Verbesserungs- oder Stabilisierungsmaßnahmen enge Grenzen setzen.

Literatur

- Bieber, D./Sauer, D. (1991): "Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser?" "Autonomie" und "Beherrschung" in Abnehmer-Zulieferbeziehungen. In: H.G. Mendius/U. Wendeling-Schröder (Hrsg.), *Zulieferer im Netz*, Köln, S. 228 ff.
- Brusco, S. (1992): *Small Firms and the Provision of Real Services*. In: F. Pyke/W. Sengenberger (Hrsg.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Genf, S. 177 ff.
- Demes, H. (1989): Die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobilindustrie und die Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern. In: N. Altmann/D. Sauer (Hrsg.), *Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie*, Frankfurt a.M./New York, S. 251 ff.
- Doleschal, R. (1991): Die Entwicklung der Automobilindustrie und die Perspektiven der nordrhein-westfälischen Automobil-Zulieferindustrie. In: J. Hilbert u.a. (Hrsg.), *neue Kooperationsformen in der Wirtschaft*, Opladen, S. 127 ff.
- IHK Düsseldorf (Hrsg.) (1991): *Stadtprofile im Bezirk der IHK Düsseldorf*, IHK Düsseldorf.
- Mendius, H. G.; unter Mitarbeit von E. Heidling und St. Weimer (1992): *Kfz-Gewerbe vor neuen Herausforderungen: Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, Qualifizierung der Mitarbeiter und zwischenbetriebliche Kooperation als Lösungsansätze*, Teilbericht III zum Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik" (01 HG 028/A9), hektogr. Bericht, ISF München.
- Pohlmann, M./Apelt-Nicklas, M./Martens, H. (1992): *Autonomie und Abhängigkeit: Die Voraussetzungen der Kooperation an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung*. In: M. Deiß/V. Döhl (Hrsg.), *Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Autonomie und Kontrolle*, Frankfurt a.M./New York (im Druck).
- Sabel, Ch. F./Kern, H./Herrigel, G.(1991): *Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma*. In: H.G. Mendius/U. Wendeling-Schröder (Hrsg.), *Zulieferer im Netz*, Köln, S. 203 ff.
- Semlinger, K. (1988): *Staatliche Intervention durch Dienstleistungen*, Berlin.
- Semlinger, K. (1992): *Kleinbetriebe im Zuliefersystem der Großindustrie. Betriebliche Strategiefähigkeit und arbeitspolitische Implikationen*, Teilbericht I zum Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik" (01 HG 028/A9), hektogr. Bericht, ISF München.
- van de Ven, A.H. (1976): *On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations*. In: *Academy of Management Review*, Okt. 1976, S. 24 ff.
- Weimer, St./Mendius, H. G. (1990): *Neue Anforderungen an Zulieferbetriebe im Groß-Kleinbetriebsverbund - eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik*, Arbeitspapier 1990-5 des Arbeitskreises Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn/Gelsenkirchen.