

**Das Steinbeis-Zentrum für Qualitätswesen in Gosheim
Eine kleinbetriebliche Kooperationsinitiative
auf dem Weg zum Erfolg**

Klaus Semlinger*

1. Einleitung: Qualität durch Kooperation
2. Die Drehteileindustrie im Raum Heuberg
3. Idee und Entwicklungsgeschichte des Steinbeis-Zentrums für Qualitätswesen (SZQ)
 - 3.1 Ausgangsinitiative und Vorphase
 - 3.2 Gründung eines Fördervereins und AufbauphaseExkurs: Konkurrenz und Kooperation der institutionellen Akteure
 - 3.3 Schrittweise Arbeitsaufnahme in der Umsetzungsphase
4. Resümee: kleinbetriebliche Kooperation - ein voraussetzungsvolles, aber lohnendes Unterfangen

* Dieser Bericht ist erstellt worden im Rahmen eines vom Bundesministerium für Forschung und Technologie (Projektträger "Arbeit und Technik") finanzierten Forschungsprojekts zum Thema "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik in Kleinbetrieben" (01HG028A/9), das gemeinsam mit den Kollegen Eckhard Heidling, Hans Gerhard Mendius und Stefanie Weimer vom ISF München bearbeitet wird.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V. - ISF MÜNCHEN
Jakob-Klar-Straße 9 - 8000 München 40 - Tel. 089/272921-0 - Fax 089/272921-60

1. Einleitung: Qualität durch Kooperation

Viele Kleinbetriebe sind als Zulieferer in die überbetriebliche Arbeitsteilung industrieller Großunternehmen einbezogen. Als Werkzeug- und Formenbauer oder als Teilelieferant leisten sie ihren Beitrag zur Qualität des Endprodukts und zur Effizienz des Produktionsprozesses insgesamt.

Verschiedene Entwicklungen gefährden jedoch ihre Stellung auf den Zuliefermärkten, wenn es ihnen nicht gelingt, sich rechtzeitig anzupassen. So sind - in den verschiedenen Branchen unterschiedlich weit fortgeschritten, aber mit überall gleicher Tendenz - die Anforderungen der Abnehmer deutlich gestiegen. Dies betrifft insbesondere die Ansprüche an die Lieferflexibilität und Lieferverlässlichkeit eines Zulieferers: Kleinere Lose in variablerer Größe von häufiger modifizierten Teilen sollen pünktlichst und notfalls auch kurzfristiger, exakt in der geordneten Menge und ohne Fehler in der vorgeschriebenen Qualität geliefert werden können.

Der zuletzt genannten Qualitätsanforderung kommt dabei eine zunehmend wichtigere Bedeutung zu. Da bei fortschreitendem Abbau von Eingangslägern und Eingangskontrollen beim Abnehmer die angelieferten Produkte mehr oder minder unmittelbar in die Weiterverarbeitung einfließen, würden fehlerhafte Teile zu massiven Produktionsbeeinträchtigungen führen. Da gleichzeitig die Liefertermine immer knapper kalkuliert werden, verkürzen sich auch die Spielräume für eine Nachbesserung vor Auslieferung. Abgesehen von der Störung des Betriebsablaufes, die derartige Nacharbeiten unter Zeitdruck beim Zulieferer verursachen, lassen sich angesichts der enger werdenden Preismargen auch die damit verbundenen Zusatzkosten kaum noch verkraften.

Die Vorgabe vieler Abnehmer, Qualität nicht mehr nur zu kontrollieren, sondern unmittelbar herzustellen, liegt deshalb auch im Eigeninteresse kleiner Zulieferunternehmen. Das setzt aber voraus, daß auch diese sicher sein können, mit fehlerfreiem Material zu arbeiten, und daß sie über Qualitätssicherungsmaßnahmen verfügen, die den spezifischen Kompetenzen und Kapazitäten eines Kleinbetriebs Rechnung tragen. Diese Voraussetzungen sind häufig jedoch nicht gegeben, und sie lassen sich von Kleinbetrieben aus eigener Kraft auch nur bedingt schaffen. Der naheliegende und vordergründig unvermeidliche Ausweg aber, den Anforderungen durch mehr Arbeit zu begegnen und die Kosten durch Einbußen beim Gewinn abzudecken, ist nicht nur wenig attraktiv - er wird sich auf lange Sicht auch als nicht gangbar erweisen.

Eine tragfähige Lösung böte überbetriebliche Kooperation, in der gleichsam als horizontalem Gegenstück zum vertikalen Zuliefernetzwerk die skizzierten Probleme arbeitsteilig von Zulieferunternehmen gemeinsam angegangen werden. Kooperation ist nun aber ebenfalls eine sehr voraussetzungsvolle Veranstaltung. Sie verursacht eigenen Aufwand, birgt eigene Risiken und ist durchaus nicht sicher in

ihrem Ertrag. Um so notwendiger und lohnender ist es, von erfolgreichen Kooperationsbeispielen zu lernen.

Im folgenden soll die Geschichte eines derartigen Beispiels nachgezeichnet werden, dessen abschließender Erfolg sich zwar noch nicht bestimmen läßt, das jedoch bereits gute Fortschritte gemacht hat und zu allen Hoffnungen berechtigt. Dabei gilt es, seine Voraussetzungen herauszuarbeiten, um seine Übertragbarkeit auf andere Situationen zu beurteilen, und die Punkte herauszustellen, von denen man lernen kann, und die Hinweise auf den erwartbaren Nutzen einer Nachahmung geben.

2. 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. Als rein agrarisches Gebiet auf den kargen Höhen der Schwäbischen Alb galt der Heuberg noch bis weit in dieses Jahrhundert hinein als Notstandsgebiet, das seine Bewohner mehr schlecht als recht ernährte. Erste industrielle Ansätze gab es 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. Als die Uhrenindustrie zu Beginn der siebziger Jahre in die Krise geriet und dann zunehmend von feinmechanischen auf elektronische Bauteile übergang, waren die Auswirkungen auf die liefernden Drehteilehersteller jedenfalls vergleichsweise begrenzt. Mitte der siebziger Jahre setzte sogar ein neuer Wachstumsschub ein, der erst zu Beginn der achtziger Jahre im Zuge der allgemeinen wirtschaftlichen Abschwächung eine vorübergehende Unterbrechung erfuhr. Schon kurz darauf konnte diese Schwächeperiode jedoch mehr als überwunden werden. Mitte der achtziger Jahre kam es - 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 - eine Tradition, die auf die ursprüngliche Ausrichtung auf die Zulieferung zur feinmechanischen Fertigung der Uhren- und Musikinstrumente-Industrie zurückgeht und die auch mit der Ausweitung des hergebrachten Kundenkreises nicht aufgegeben wurde. 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 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. 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 - auch 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 er organisiert Weiterbildungskurse (u.a. zu CNC-Steuerung und Qualitätssicherung). Die entsprechenden Kurse werden nebenberuflich von Berufsschullehrern in den Räumen der Berufsschule Spaichingen durchgeführt. Daß hier 1978 nach langem Drängen eine Fachklasse speziell für den Drehereinachwuchs eingerichtet worden ist, wird im Verein zu den wesentlichen Erfolgen der eigenen Arbeit gezählt.

Steht die Qualifizierungsaufgabe nach wie vor im Mittelpunkt der Vereinsarbeit, so werden darüber hinaus auch Informationsabende, gemeinschaftliche Messebe-

suche 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 darüber hinausgehende, unmittelbare Zusammenarbeit - z.B. im Investitions-, Fertigungs- oder Vertriebsbereich - findet allerdings kaum und wenn, dann allenfalls auf bilateraler Ebene und unabhängig von der Vereinigung statt.

Aktuell (1990) zählt der Verein rd. 85 aktive Mitglieder, d.h. Mitgliedsunternehmen mit eigener Drehteileproduktion, und rd. 60 sogenannte passive Mitglieder, das sind andere Unternehmen und Organisationen, die z.B. als Betriebsmittellieferanten und Werkzeughersteller mittelbare Interessen an der Drehteileproduktion haben. 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 jährliche Mitgliedsbeitrag beträgt, nach Umsatzgröße gestaffelt, zwischen 200 und 600 DM. Persönlich vertreten werden die Mitgliedsunternehmen durch Inhaber, Geschäftsführer oder Abteilungsleiter. Viele Mitgliedsfirmen sind schließlich gleichzeitig Mitglied in einem der lokalen Gewerbevereine, die jeweils über die Industrie hinaus allen Gewerbetreibenden, also auch den Handwerks- und Dienstleistungsbetrieben einer Gemeinde, offenstehen.

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

3.1 Ausgangsinitiative und Vorphase

Vater der Idee einer überbetrieblichen Einrichtung zur Unterstützung der Qualitätssicherung kleiner Drehteilebetriebe war das zunehmende Drängen von Kundenseite - nicht nur, aber insbesondere aus der Automobilindustrie - auf Verbesserung der Qualitätsstandards. Mutter des Gedankens war die Einsicht, daß der einzelne Kleinbetrieb den wachsenden Anforderungen auf Dauer kaum wird gerecht werden können und daß auch die entsprechenden Qualifizierungsangebote der GVD auf längere Sicht nicht ausreichen werden. Zur Welt kam das Kind schließlich - unterstützt durch öffentliche Geburtshelfer - im Frühjahr 1989 durch die Initiative eines Gosheimer Drehteileunternehmers. Sein weiteres Gedeihen wurde dann von einer Reihe engagierter Paten betreut. Festgehalten werden muß allerdings, daß es sich dabei - zumindest am Anfang - nicht um ein allseits begrüßtes Wunschkind handelte, und auch um die Erziehung, d.h. um die Frage, was später

einmal konkret aus ihm werden sollte, gab es durchaus Streit. Dieser Prozeß soll im folgenden ausführlicher nachgezeichnet werden.

Anlaß für den Initiator des Projekts war die Aufforderung eines Großkunden, die Qualitätsfähigkeit 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 in 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 vertrauen und ihren (vermeintlichen) Vorsprung nicht gefährden wollen, 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 sich mit neuer Dringlichkeit stellenden 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 Idee 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-Würt-

temberg 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.¹ Dennoch gelang es, das Interesse des Präsidenten der Stiftung zu wecken, so daß dieser einen erfahrenen Projektleiter mit einer weitergehenden Vorklärung des Vorhabens 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 rund 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 im Stande (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 IHK² 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 entsprechend engen Lösung gewarnt, so ergaben die Rückmeldungen der angesprochenen Betriebe,³ daß ihr Unterstützungsbedarf weit darüber hinaus geht und sich insbesondere auf Schulung und Beratung richtet. Damit ge-

¹ Siehe ausführlicher dazu die entsprechenden Erläuterungen im Exkurs.

² Dabei handelt es sich um die Industrie- und Handelskammer Schwarzwald-Baar-Heuberg.

³ 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.

wann die ursprüngliche Gründungsidee jedoch Konturen, die vielen engagierten Unternehmen wieder 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 auch um eine differenziertere Kosten- und Finanzierungsplanung ging. Parallel dazu ging die Informations- und Werbearbeit weiter. Dazu zählen z.B. zwei öffentliche Vortragsveranstaltungen zum Thema Qualitätssicherung in Gosheim, auf denen auch der beauftragte Gutachter - einer der ausgewiesenen Experten für Fragen der Qualitätssicherung in Deutschland - referierte.

Als das Gutachten schließlich im August 1989 vorlag, bestätigte es im Grundsatz den Bedarf nach einem überbetrieblichen "Qualitätszentrum". Gleichzeitig wurde aber nochmals untermauert, daß im Interesse der ökonomischen Tragfähigkeit des Projekts, die Angebotspalette deutlich auszuweiten und anders zu gewichten sei: Das Dienstleistungsangebot sollte danach seinen Schwerpunkt nicht allein 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, die weniger prüf- und meßtechnische Investitionen vorsieht, wurde der erforderliche Investitionsaufwand immer noch mit rd. 2,4 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.⁴

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 auch 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 in Villingen-Schwenningen und nicht 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 auch einen personell neu zusammengesetzten Vorstand, wobei erschwerend hinzu kam, daß der designierte Vorsitzende - ein

⁴ 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.

Unternehmer aus der Region - kurzfristig seine Bereitschaft zur Kandidatur wegen Arbeitsüberlastung zurückziehen mußte.

3.2 Gründung eines Fördervereins und Aufbauphase

Für das umrissene Personalproblem der Vereinsgründung konnte im Vorfeld eine Lösung gefunden werden, die allerdings zumindest teilweise auch als glückliche Fügung bezeichnet werden muß: So hatte das Presseecho über die Präsentation der Bedarfs- und Machbarkeitsstudie auch die Aufmerksamkeit der Geschäftsführung und des leitenden Qualitätsverantwortlichen eines regionalen Großbetriebs gefunden. Um Näheres zu erfahren, wandte man sich dort zunächst an die Leitung der Steinbeis-Stiftung, deren Betreuer des Projekts 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 Gosheim⁵ stattfanden, wurde dann auch 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 erhöht werden kann - allerdings nur durch Mehrheitsbeschluß der Vereinsmitglieder. Darüber hinausgehende Entscheidungen zu den mit dem Vorhaben verbundenen Finanzierungs- und Haftungsfragen blieben weiterhin in der Schwebe.

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 auch schon beträchtlich vorangetrieben worden. So hatte

⁵ In Gosheim wohnen die meisten der damals an den Vorbereitungsarbeiten beteiligten Betriebsvertreter.

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 den heimatlichen Standort 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 in seinem Ausmaß 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 nur einen Zuschuß von 20.000 DM in Aussicht gestellt, und die Gemeinde Gosheim wollte ursprünglich lediglich 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 Fördervereinssitzung am 18. Januar 1990 entschieden werden sollte, zu der bereits am 20. Dezember 1989 über die Vereinsgrenzen hinaus schriftlich eingeladen worden war, 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.⁶ Zusätzlich erhöhte auch der Landkreis Tuttlingen sein Zuschußangebot auf 100.000 DM.

Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, daß alle Gemeinden ihre Unterstützungangebote, 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.⁷ Nicht zuletzt soll mit der Einrichtung ja auch (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 - nachdem Spaichingen zugunsten Gosheims seine "Bewerbung" zurückgezogen hatte und Albstadt keine Stimmen auf sich vereinigen konnte - mit 46 Stimmen bei deutlicher Mehrheit vor Rottweil (19 Stimmen) 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 Finanzierungsorgen 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.

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

⁶ Zur Finanzierung dieses Bauvorhabens konnte die Gemeinde Landesmittel eines Förderprogramms "Ländlicher Raum" in Anspruch nehmen.

⁷ Das Engagement der Gemeinde war nach übereinstimmenden Berichten jedoch zu keiner Zeit Gegenstand des politischen Parteienstreits.

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, aber auch 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 Technologiekompetenz 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. Auch nachdem das Gebäudeproblem auf so unerwartet erfolgreiche Weise gelöst war und zusätzlich der namhafte Zuschuß des Kreises eingeworben war, ging es bei der Finanzierungsfrage unter Berücksichtigung des bis dahin erzielten Beitrags- und Spendenaufkommens immerhin 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, die durch geeignete Sachspenden oder -leihgaben die verbleibenden Investitionskosten weiter reduzieren helfen.

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 auch 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 Demonstrationsvorführungen 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: Als Dienstleistungseinrichtung für die in Gosheim ansässigen Betriebe sollte das Zentrum vornehmlich verschiedene Meß- und Prüfleistungen übernehmen. 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 aber 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 gegeben, die dem Vorhaben als einzelbetriebliche Initiative gefehlt hätte.⁸ 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 Politikebene (Gemeinde und Landrat) schon sehr früh in das Verfahren einbezogen. Dabei ging es zunächst nicht (vornehmlich) darum, frühzeitig die Möglichkeiten einer finanziellen Förderung auszuloten. Vielmehr wurde im Gemeinderat zunächst nur die "Stimmung" für ein derartiges Projekt erkundet, 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. Ausgangsidee war dabei, die Kompetenz an den mehr praxisorientierten Fachhochschulen des Landes für die Beratung des Mittelstandes zu mobilisieren. Zu diesem Zweck wurden landesweit Fachhochschulprofessoren dazu angeregt, Konzepte für fachspezifische Technologie-Transfereinrichtungen zu entwickeln und mit ideeller und materieller Unter-

⁸ Wie ein maßgeblich Beteiligter hervorhob, und was 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 - ggf. zu Sonderkonditionen - gemeinsam genutzt werden sollen, um so Auslastung und Amortisation zu gewährleisten, 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.

stützung der Öffentlichen Hand, in eigener Verantwortung, aber unter dem institutionellen Dach der Stiftung umzusetzen. Mittlerweile (1989) unterhält die Stiftung - in deren Kuratorium Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung sitzen - 82 Transferzentren, die jeweils an Fachhochschulen angesiedelt und zumeist auf bestimmte Technologiebereiche spezialisiert sind, und 16 allgemeinere Technische Beratungsdienste. Dabei wird das seit der Gründung ständig wachsende Forschungs-, Entwicklungs- und Beratungsgeschäft der Stiftung vornehmlich auftragsbezogen mit (festen) freien Mitarbeitern - überwiegend Angehörigen der jeweiligen Hochschulen - abgewickelt; der Haushalt der Stiftung wird inzwischen vorrangig aus laufenden Honorareinnahmen gedeckt.

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. Wohl auch, um dabei das Risiko zu begrenzen, nicht zuletzt jedoch auch aus konzeptionellen Erwägungen heraus, wurde das Engagement der Stiftung aber 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 wurde.

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 hatte sich die ursprüngliche Idee jedenfalls in die Vorstellung von einem überregional wirkenden High-Tech-Zentrum verwandelt.

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 auch das in der Region bereits bestehende Angebot entsprechender Dienstleistungen nicht ausreichend berücksichtigt sah. Darüber hinaus und abgesehen davon, daß die Verhandlungen in der ersten 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 betreibt z.B. in Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen in Furtwangen und Konstanz sowie der IHK in Konstanz zwei Technische Akademien für Weiterbildung, in deren Programmen sich u.a. auch 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 denn auch 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.

Hatte die IHK zwar auch gegenüber dem geplanten Angebot an Meß- und Prüfleistungen mit Blick auf entsprechende Kapazitäten konkurrierender Anbieter Bedenken vorgebracht, so kamen hier die massiveren Vorbehalte wohl 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 auch im Bereich hochkomplexer Prüfverfahren. Fühlte man sich beim TÜV angesichts der Entwicklung des Gosheimer Projekts an die eigene Gründungsgeschichte erinnert, was manche - zumindest unterschwellige - grundsätzliche Bedenken genährt haben dürfte, die allerdings die Kooperationsbereitschaft nicht schmälerten, so sah man sich hier doch auch 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 auftragsspezifischen 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 auch 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 denn auch auf eine arbeitsteilige Spezialisierung, wonach der TÜV (aber auch andere einschlägige Anbieter)⁹ 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 (siehe Abschnitt 3.3).¹⁰

⁹ Hierbei ist insbesondere an andere Transferzentren der Steinbeis-Stiftung und entsprechende Fachinstitute an den umliegenden Fachhochschulen gedacht.

¹⁰ So will man z.B. Spektralanalysen zur Materialprüfung, die Bestandteil der ursprünglichen Bedarfsliste waren, nach außen vergeben.

Offenkundig 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 auch durch die Aktivitäten der Gründungsinitiative gefördert wurde, fand bereits Erwähnung. Bei alledem ist allerdings festzuhalten, daß der kooperative Charakter 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 auch nicht alle relevanten Institutionen einbezogen. Erstaunlich ist dies insbesondere in Hinblick auf die ausgebliebene Einschaltung des Landesgewerbebeamten 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 insbesondere die Gründung und die Arbeit überbetrieblicher Arbeitskreise anregt und unterstützt.¹¹ Auch die erwähnten, Ende der 60er Jahre auf Landkreisebene gegründeten Arbeitsgemeinschaften der Träger beruflicher Weiterbildung gehen auf eine Initiative des Landesgewerbebeamten zurück.

Mag sein, daß eine Ausweitung des Kreises beteiligter Institutionen das Verfahren erschwert hätte.¹² 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 Landesgewerbebeamten nicht in Anspruch genommen wurde, obwohl diese Institu-

¹¹ 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.

¹² Bezüglich der Arbeitsgemeinschaften der Weiterbildungsträger mag hier auch erschwerend hinzugekommen sein, daß das ausgeweitete Einzugsgebiet des geplanten Zentrums das Organisationsgebiet mehrerer Arbeitsgemeinschaften einbezogen hätte.

tion 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 effizienter gewesen wäre,¹³ 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 auch 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.

3.3 Schrittweise Arbeitsaufnahme in der Umsetzungsphase

Die endgültige Struktur des Dienstleistungsangebots des künftigen 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.

¹³ 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.

- (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 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 auch allgemeinere Einführungs- sowie begrenztere Einweisungsveranstaltungen zur Qualitätsproblematik und zur Vermittlung von spezifischen Prüf- und Meßkenntnissen und -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 auch beratend bei der Abwehr von Schadensersatzansprüchen und bei der Durchsetzung eigener Reklamationsansprüche gegenüber Material- und Betriebsmittellieferanten sowie Maschinenherstellern helfen.

Dieses Angebot wird nun nach und nach auf- und ausgebaut werden, wobei man nicht nur im Bereich der Meß- und Prüfleistungen sowie bezüglich der Transferaufgaben auf die Kapazitäten der kooperierenden oder verbundenen anderen Institutionen zurückgreifen will. Auch die Schulungs- und Beratungsangebote des Zentrums sollen zumindest zum Teil durch andere Anbieter abgedeckt werden. 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 und dessen Fertigstellung im III. Quartal 1991 erfolgt - 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, die zur Zeit noch im katholischen Gemeindehaus Gosheim durchgeführt werden. 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 auch 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 und nachdem ein weiterer Ingenieur der Stiftung auf Teilzeitbasis mitarbeitet sowie eine Sekretärin eingestellt werden konnte, ausgeweitet. Zusätzlich wurde für Oktober eine erste zweitägige Qualitäts-Tagung in einer nahegelegenen Tagungsstätte und eine erste eintägige Qualitätsmesse in der Festhalle Gosheim ausgerichtet. Im Juli 1990 hat 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 auch erste eigene Prüf- und Meßleistungen angeboten. Im September 1991 schließlich wird das Zentrum seine Arbeit im Neubau aufnehmen und damit in seine eigentliche Bewährungsphase eintreten.

Mit dem Abschluß der Aufbauphase verliert das Zentrum nun aber keineswegs seinen Charakter als Selbsthilfeeinrichtung. Der Förderverein, der im Mai 1991 130 Mitglieder zählte,¹⁴ 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,

¹⁴ Davon entfallen 110 auf Firmenmitgliedschaft, von denen wiederum rund die Hälfte auf Drehteileunternehmen entfallen. Bei den anderen Mitgliedern handelt es sich um Gemeinden, Banken und anderen interessierten Institutionen. Festzustellen ist, daß unter den Neuaufnahmen der Anteil von Betrieben aus anderen Branchen steigt.

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 Regierungsbeauftragten für Technologie-Transfer und 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 arbeiten weiter, mittlerweile ist sogar eine weitere Arbeitsgruppe zum Thema "CAQ (computer aided quality control)" eingerichtet worden.

Der Verein wird darüber hinaus auch 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 aber - wie bisher schon - auch 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 auch 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.

4. Resümee: kleinbetriebliche Kooperation - ein voraussetzungsvolles, aber lohnendes Unterfangen

In der Region Heuberg hat die deutsche Drehteileindustrie eines ihrer regionalen Zentren, das wiederum insbesondere in Gosheim auch lokal stark konzentriert ist. Bedingt durch ihre traditionellen Lieferbeziehungen zur feinmechanischen Industrie ist die süddeutsche Drehteileindustrie auf die Fertigung präziser Kleinteile ausgerichtet. Im Durchschnitt verfügt sie über eine hochmoderne Produktionstechnik, und sie setzt in starkem Maße auf den Einsatz einschlägig qualifizierter Fachkräfte.

Erleichtert die regionale Nähe die zwischenbetriebliche Kommunikation, so führt die vergleichsweise homogene Orientierung auf dem Markt für kleinvolumige Präzisionsteile dazu, 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 als der dominierenden Abnehmerbranche noch verstärkt, so leidet die Branche in der ländlichen

Abgeschiedenheit 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 noch nicht selbstverständlich, wie die Projektgeschichte selbst und wie die Erfahrungen in der räumlich ähnlich konzentrierten Drehteileindustrie in Nordrhein-Westfalen zeigen, wo man vor den gleichen Entwicklungserfordernissen steht und im Bereich der Nachwuchsförderung schon auf eine sehr viel ältere Kooperationstradition zurückblicken kann und dennoch - trotz einschlägiger Versuche - mit einer entsprechenden Kooperationserweiterung (bislang) noch nicht so recht vorangekommen ist.

Ob eine größere Kooperationsnotwendigkeit infolge einer dringlicheren Konfrontation mit weiterreichenden Kundenwünschen die Kooperationsidee auf dem Heuberg rascher und weiter vorantrieb als in Nordrhein-Westfalen, muß offen bleiben. Auf ein grundsätzlich höheres Kooperationsinteresse oder eine allgemein größere Kooperationsbereitschaft der Betriebsinhaber in der süddeutschen Region dürfte der Unterschied - angesichts der ursprünglich verbreiteten Zurückhaltung, die erst durch vielfältige Werbemaßnahmen der Promotoren überwunden werden mußte - jedenfalls nicht zurückzuführen sein.

Kooperation ist nun ja durchaus ein Stück Preisgabe von unternehmerischer Autonomie, und eine gemeinschaftlich vorangetriebene Anpassung an neue Kundenanforderungen und die Weitergabe von Know-how bedeuten unleugbar auch Verzicht auf kurzfristige bilaterale Wettbewerbsvorteile. Allerdings kann der durch Kooperation mögliche größere Gewinn an Wettbewerbskraft gegenüber Dritten den potentiellen Verlust an Wettbewerbsstärke gegeneinander mehr als kompensieren. Dieses Ergebnis stellt sich jedoch nicht voraussetzungslos ein, was wiederum erklärt, warum die Kooperationsidee aus (klein)betrieblicher Sicht - unabhängig vom Grad der individuellen Aufgeschlossenheit - keine unbedingt naheliegende Option ist.

Die letztlich doch große Beteiligung der Heuberger Betriebe an dem Projekt muß andere Ursachen haben. Ein Faktor dürfte darin zu sehen sein, daß die Drehteilebetriebe der Region zwar mit relativ einheitlichen Produktionsverfahren arbeiten und mit relativ einheitlichen produktions- und marktseitigen Anforderungen konfrontiert sind, daß sie aufgrund ihres typischen Produktspektrums - mechanische Präzisionskleinteile - aber einen so weiten Abnehmerkreis bedienen, daß die unmittelbare Konkurrenz gemildert ist.

Hinzu kommt die Gunst der wirtschaftlichen Situation: Angesichts allgemeiner Vollauslastung der Kapazitäten konnte jeder Zulieferer sicher sein, daß er - wenn er mit den wachsenden Anforderungen seiner Kunden hinsichtlich Qualität, Lieferfähigkeit und Effizienz Schritt hält - den Wettbewerb nicht zu fürchten hat. Dies ist anders, wo der Markt aus strukturellen Gründen (anspruchlosere Nachfragestruktur) entsprechende Anpassungsleistungen nicht im gleichen Maße verlangt oder honoriert bzw. wo auch eine erfolgreiche kooperative Anpassung, die ja jedem Partner zu einer (tendenziell gleichen) Steigerung seiner Wettbewerbskraft verhilft (oder verhelfen soll), angesichts bestehender Kapazitätsüberhänge keine Aufträge garantiert.

Auch in Gosheim wäre die Initiative aber 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 Landesgewerbebeamten 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 in der GVD zunächst nicht 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 aber auch die regionale Politikebene, die zunächst durch Vermittlung der Stiftungs-Hilfe, dann mit massiver eigener finanzieller und infrastruktureller Unterstützung das Kooperationsvorhaben fördert. Auch die anderen beteiligten Institutionen - der TÜV Stuttgart und die IHK in Villingen-

Schwennigen - 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.¹⁵ 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.¹⁶

¹⁵ Wie wichtig eine derartige "Auffangleistung" ist, läßt sich an der Geschichte der gleichartigen Kooperationsbemühungen der Drehteileindustrie in Nordrhein-Westfalen ablesen, die zunächst abgebrochen worden waren, nachdem sich die Ausgangsidee in ihrer technischen Konzeption in ersten Vorklärungen als nicht realisierbar bzw. als nicht zweckmässig herausstellte. In Gosheim gibt es inzwischen weitergehende Kooperationsvereinbarungen zwischen den benannten Institutionen und dem Kooperationsprojekt, die die unmittelbare Arbeit des Qualitätszentrums stützen.

¹⁶ 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 persön-

Ohne den Verdienst und die Bedeutung der betrieblichen Akteure abwerten zu wollen, zur Selbstorganisation ihres Selbsthilfevorhabens 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.

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.¹⁷ 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

liche 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.

17 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.

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.¹⁸ Mancher der potentiellen privaten und öffentlichen Anbieter mag die Entwicklung deshalb inzwischen auch 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 engagierte Mitwirkung des Adressatenkreises bei der Projektplanung und Projektumsetzung hätten erreichen 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.¹⁹

Beachtenswert bei der gefundenen Angebotstruktur des SZQ sind nicht zuletzt die arbeitspolitischen Perspektiven, die sich daraus für den kleinbetrieblichen Kundenkreis ergeben: So sehen sich bislang viele Kleinbetriebe genötigt, um den neuen Qualitätsanforderungen zu genügen, die Qualitätssicherungsaufgaben organisatorisch (noch stärker) von den reinen Produktionsaufgaben zu separieren. 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 erscheint deshalb in der Tat die Beschäftigung von QS-Spezialisten und die Einrichtung von besonderen QS-Stellen als unausweichlich. Um diese Spezialisten oder QS-Stellen auszulasten, werden ihnen dann häufig zusätzlich die einfacheren QS-Aufgaben übertragen, die durchaus auch in die einfache Maschinenbedienung zu integrieren wären.

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 ungelernnten Produktionsarbeitern übertragen werden können. Im Endeffekt entfällt damit der vermeintliche

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

Zwang zu einer zentralisierten QS-Organisation, die zum einen im Qualitätsinteresse kontraproduktiv sein kann, zum anderen aber auch die kleinbetriebsspezifische Arbeitsorganisation negativ tangiert. Die kooperative Basis des Dienstleistungsangebots fördert damit nicht nur die Akzeptanz bei den kleinbetrieblichen Adressaten, sondern auch - und zwar in einem in ihrem Potential bei weitem noch nicht ausgelotetem Maße - die Entwicklung einer Angebotsstruktur, die den kleinbetrieblichen Erfordernissen in spezifischer Weise gerecht wird.