

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz des Themas

In der wissenschaftlichen Literatur finden Beschaffungsk Kooperationen bisweilen eher wenig Beachtung.<sup>1</sup> Eine Analyse ausgewählter internationaler Fachzeitschriften hat bei dem geringen Angebot an Beiträgen zu diesem Thema festgestellt, dass Arbeiten in den speziellen Bereichen Gesundheitswesen und Bibliotheken häufiger vertreten sind als andere Sektoren.<sup>2</sup> Im deutschsprachigen Raum haben *Arnold/Eßig* im seltener untersuchten Bereich industrieller Beschaffungsk Kooperationen wesentliche Forschungsarbeit geleistet. Eine empirische Arbeit zu horizontalen Beschaffungsk Kooperationen wurde kürzlich von *Schotanus* veröffentlicht.<sup>3</sup> Anders dagegen sieht es in der praxisorientierten Literatur aus. In Fachzeitschriften, wie der *Beschaffung aktuell*, aber auch in der Tagespresse, befinden sich immer wieder Berichte über mehr oder weniger erfolgreiche Beschaffungsk Kooperationen aus unterschiedlichen Branchen. Festzustellen ist, dass Beschaffungsk Kooperationen, insb. in der Industrie, praxisrelevanter zu sein scheinen als dies vom Stand der wissenschaftlichen Bearbeitung her zu schließen wäre.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Arnold, U. 1998b, S.15f.; Arnold, U./Eßig, M. 1997, S.1; Schotanus, F. 2007, S.29; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.161; Johnson, P.F. 2003, S.7. Siehe auch Wang, S./Archer, N. 2007, S.115. *Eßig* spricht von einem Defizit im Bereich der deutschsprachigen Erforschung von Einkaufsk Kooperationen. In der vereinzelt vorkommenden Literatur haben Einkaufsk Kooperationen bisweilen einen eher operativ-taktischen Charakter. Vgl. Eßig, M. 2002, S.265f. Siehe auch Arnold, U. 1998b, S.15.

<sup>2</sup> Vgl. Schotanus, F./Telgen, J. 2005, S.2; Wang, S./Archer, N. 2007, S.115. Laut *Schotanus* könnte es daran liegen, dass in Beschaffungsk Kooperationen des öffentlichen Sektors fast keine Konkurrenzsituation besteht und die Organisationen häufig ähnliche Strukturen aufweisen. Vgl. Schotanus, F. 2007, S.25f.

<sup>3</sup> Siehe hierzu Schotanus, F. 2007 und bspw. Arnold, U. 1998b.; Eßig, M. 1999. Vgl. Schotanus, F. 2007, S.25. Umfassende Übersichten bisheriger Forschungsergebnisse werden von *Schotanus* und *Eßig* beschrieben. Vgl. Eßig, M. 1999, S.115ff.; Schotanus, F. 2007, S.26ff. Siehe hierzu auch Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.2ff. und Schotanus, F./Telgen, J. 2007, S.54ff.

<sup>4</sup> Vgl. bspw. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. 2004, S.1ff.; Kinkel, S./Lay, G. 2000, S.1ff. Siehe hierzu auch Schifferer, S. 2004, S.36. Auch *Westermann* stellt fest, dass die zunehmende Bedeutung von Beschaffungsk Kooperationen aus unterschiedlichen Untersuchungen deutlich wird. Vgl. Westermann, H. 1999, S.32. Für die Kooperationsbereitschaft in der Automobilbranche siehe bspw. Herz, C. 2008. Zahlreiche Praxiskontakte bestätigen die Relevanz von Beschaffungsk Kooperationen in der Praxis. Grundsätzlich festzustellen ist auch, dass die gemeinsame Warenbeschaffung weiterhin als große Stärke von Kooperationsangeboten angesehen werden kann. Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.24f.

Obwohl Beschaffungsk Kooperationen wissenschaftlich nur wenig erforscht sind, stellen sie keineswegs eine neue Idee dar. Traditionell gibt es Erfahrungen im Bereich der Handelskooperationen, die bereits Anfang des 19. Jahrhunderts als Genossenschaften gegründet wurden. Heute machen Einkaufsverbände im Handel in einzelnen Branchen, bspw. Spielwaren oder Nahrungsmittel, einen Beschaffungsanteil von mehr als 30% am inländischen Angebot aus. Genossenschaften in Landwirtschaft, Handwerk und Einzelhandel nutzen diese Organisationsform bereits viele Jahre. Mittlerweile arbeiten auch öffentliche Verwaltungen, Krankenhäuser und Universitäten in Einkaufskooperationen zusammen.<sup>5</sup> Lediglich im industriellen Umfeld haben sich Einkaufskooperationen nur schleppend durchgesetzt.<sup>6</sup> Die Bedeutungszunahme der Beschaffung einerseits und die Möglichkeiten internetgestützter Zusammenarbeit andererseits bewirkten seit den 1990er Jahren ein verstärktes Interesse an diesem Thema. Aktuelle Praxisbeispiele stellen die Beschaffungsk Kooperationen nicht marktdifferenzierender Komponenten zwischen *BMW* und *Mercedes* und der gemeinsame Einkauf von *Schaeffler* und *Conti* dar.<sup>7</sup> Neben den typischen Beschaffungsk Kooperationen zur Mengenbündelung sind Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen, bspw. die Partnerschaftsprogramme *Success* von *Siemens* oder *Tandem/Extended Enterprise* von *Daimler-Chrysler*, entstanden.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Bspw. wurde 1992 vom *Peoria Labor Management Council (PALM)* eine Health-Care-Beschaffungsk Kooperation gegründet, um die gemeinsame Macht vieler kleiner Organisationen zur Verhandlung besserer Konditionen zu nutzen. Vgl. Wooten, B. 2003, S.4ff. In den USA existieren allein im Gesundheitswesen mehr als 100 Non-Profit-Einkaufskooperationen. Die wahrscheinlich älteste und größte Einkaufskooperation dieser Art weltweit ist die mit der *National Association of Educational Buyers (NAEB)* verbundene *Educational & Institutional Cooperative Service* als Kooperation von über 2000 Universitäten, High Schools und Krankenhäusern. Vgl. Eßig, M. 2002, S.266f. Im industriellen Sektor sind laut einer Studie des *Center of Advanced Purchasing Studies (CAPS)* gut 21% der befragten Unternehmen Mitglied eines so genannten Purchasing Consortium. Vgl. Hendrick, T.E. 1997, S.16.

<sup>6</sup> *Arnold* spricht von einem Defizit in Bezug auf die empirische Verbreitung von industriellen Einkaufskooperationen. Vgl. *Arnold*, U. 1998b, S.15.

<sup>7</sup> Unter nicht marktdifferenzierenden Komponenten sind bei *BMW* und *Mercedes* bspw. Fensterheber, Zugangssysteme, Verstellmotoren, Lüftungssysteme und Sitzgestelle zu verstehen. Vgl. o.V. 2008e. Für das Kooperationsbeispiel *Schaeffler* und *Conti* vgl. o.V. 2009a.

<sup>8</sup> Vgl. Appelfeller, W./Buchholz, W. 2005, S.83; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.67ff.; Eßig, M. 2002, S.265ff.; Huber, B./Sweeney, E./Smyth, A. 2004, S.285; Johnson, P.F. 2003, S.7; Pooler, V.H./Pooler, D.J. 1997, S.295f.; Sickinger, J.L./Creason, S. 1996; Tella, E./Virolainen, V.-M. 2005, S.161; Wooten, B. 2003, S.4ff. Generell kann ein erhöhtes Interesse am Thema Kooperationen ausgemacht werden. Siehe hierzu exemplarisch *Arndt*, H. 2006; *Busch*, A./Dangelmaier, W. 2004; *Slack*, N./Chambers, S./Johnston, R. 2007, S.400ff.; *Voegelé*, A.R./Zeuch, M.P. 2002; *Werner*, H. 2008. Siehe auch die aktuellen Beispiele von *Schaeffler* und *Conti* sowie *Teneso*. Vgl. o.V. 2009a.; o.V. 2009b.

Neben Beschaffungsk Kooperationen zwischen Einzelunternehmen kommen auch Kooperationen von Kooperationen vor. Im Jahr 1994 schlossen sich bspw. das *Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler (E/D/E)* und der *EK Großeinkauf* (heute *EK/servicegroup*) zusammen, um die Sortimente beider Einkaufskooperationen abzugleichen. Im Jahr 1997 gründeten beide Partner die *ZEUS Zentrale für Einkauf und Service*. Diese Megakooperationen<sup>9</sup> beziehen sich nicht nur auf die Beschaffung, sondern können diverse andere Unternehmensbereiche, bspw. Marketing, Logistik oder Finanzierung, einschließen. Weitere Beispiele sind die Kooperation *Toy Alliance* von *Idee+Spiel* mit der *Vedes-Gruppe*, die Kooperation der *REWE Group*, *Colruyd* (Belgien), *CONAD* (Italien), *COOP* (Schweiz) und *E.Leclerc* (Frankreich) unter dem Namen *COOPERNIC* oder die Vermarktungsgesellschaft *Alidis/Agenor* von der *EDEKA-Gruppe* mit der *ITM Enterprise* (Frankreich) und *Eroski-Gruppe* (Spanien).<sup>10</sup>

Die Gründe, warum Unternehmen sich mit dem Thema Beschaffungsk Kooperation auseinandersetzen, liegen u.a. in der sich verändernden Markt- und Wettbewerbsdynamik. Der Kampf um den Kunden wird in diesem Umfeld immer härter. Aus Verbrauchersicht sind Produkte qualitativ oftmals kaum noch zu unterscheiden. Die Informationstechnologie und vor allem das Internet schaffen dazu eine nie da gewesene Transparenz über Produkte und Leistungen.<sup>11</sup> Im Ergebnis bedeutet dies ein Angebot großer Produktvielfalt bei geringen Produktdifferenzierungen. Zudem wird eine immer bessere Verfügbarkeit bei kürzeren Innovationszyklen gefordert. Der anhaltende Trend zur Globalisierung verstärkt diese Effekte, indem neue Absatz- und Beschaffungsmärkte entstehen und zugleich die internationale Konkurrenz wächst. Die Dynamisierung erfordert von Unternehmen eine immer effizientere Abwicklung der Geschäftstätigkeit bei gleichzeitig zu beobachtender Dezentralisierung. Die Konsequenz für die Beschaffung ist ein deutlicher Bedeutungszuwachs sowie ein aktives Management von Synergien.<sup>12</sup> Darüberhinaus gibt es Anzeichen dafür, dass Koope-

---

<sup>9</sup> Auch Meta-Kooperationen genannt. Vgl. o.V. 2008f, S.26.

<sup>10</sup> Vgl. und siehe für weitere Beispiele von Megakooperationen PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.21f. Auffällig ist, dass alle genannten Beispiele für Megakooperationen aus Handelsbereichen stammen. Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.24f.

<sup>11</sup> Vgl. Wildemann, H. 2000, S.2.

<sup>12</sup> Vgl. Bichler, K./Krohn, R. 2001, S.45; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.5ff.; Dahlen, R.v. 2003, S.348; Eggers, T./Engelbrecht, A. 2005, S.1; Eßig, M. 1999, S.3; Kerkhoff, G./Michalak, C. 2007, S.20ff.; Lemme, M. 2005, S.7f.; Möhrstädt, D.G./Bogner, P./Paxian, S. 2001, S.8ff.; Schäfer, H./Schäfer, B. 2001, S.13; Schneider, K./Späth, P. 2000, S.44.

rationen unter den Bedingungen des Hyperwettbewerbs<sup>13</sup> erfolgsversprechende Koordinationsformen darstellen. Der Grund dafür liegt in der Fähigkeit, den Anforderungen des Hyperwettbewerbs nach schneller und flexibler Kombination notwendiger Ressourcen gut nachkommen zu können.<sup>14</sup>

Beschaffungsk Kooperationen stellen im Rahmen dieses aktiven Managements eine potenzielle Strategieoption dar. Gerade auch im mittelständischen Bereich, in dem der globale Markt als Gegner auftritt, kann eine erfolgreiche Beschaffungsk Kooperation die Situation ggü. Großunternehmen verbessern. Aus einer aktuellen Studie zur Anwendung von Beschaffungsk Kooperationen im Mittelstand der *Netzwerk Beschaffungsoptimierung GmbH (NWB)* geht hervor, dass 31% der befragten Mittelständler bereits Beschaffungsk Kooperationen genutzt haben, davon 71% mit positiven Erfahrungen. Von den 69% der Befragten, die noch keine Beschaffungsk Kooperation genutzt haben, können sich 63% vorstellen, kooperativ zu beschaffen. Im Ergebnis bleibt festzustellen, dass mit ca. 66% der Befragten der Anteil an Mittelständlern, die bereits positive Erfahrung bzw. Interesse an einer Beschaffungsk Kooperation haben, erstaunlich groß ist.<sup>15</sup>

Studien der letzten Jahre zum Erfolg von Kooperationen US-amerikanischer Unternehmen zeigen, dass der Kapitalmarkt auf verschiedene Kooperationsformen unterschiedlich reagiert. Die Ankündigungen von Joint Ventures<sup>16</sup> und Technologieverträgen wurden durchschnittlich mit positiven abnormalen Renditen belohnt. Marketing- oder Beschaffungsk Kooperationen führten demgegenüber nicht zu signifikant abnor-

---

<sup>13</sup> Hyperwettbewerb beschreibt ein dynamisches Unternehmensumfeld, in dem Wettbewerbsvorteile zwar schnell entstehen können, aufgrund aggressivem Wettbewerbs aber ebenso schnell wieder verloren gehen können. Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.15. Siehe hierzu auch Bruhn, M. 2006, S.36.

<sup>14</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.15.

<sup>15</sup> Vgl. Eßig, M. 1999, S.3; Wölfling, B./Lindemann, C. 2009, S.40f. Zur Studie vgl. Wölfling, B./Lindemann, C. 2009, S.40f.

<sup>16</sup> Bei einem Joint-Venture wird ein Gemeinschaftsunternehmen von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen gegründet. Durch die verbundene Kapitalbeteiligung und vertraglich festgelegte, dauerhafte Zusammenarbeit sind Joint-Ventures sehr bindungsintensiv. Befindet sich der Hauptsitz mindestens einer Muttergesellschaft in einem anderen Land als das Gemeinschaftsunternehmen, wird von einem internationalen Joint-Venture gesprochen. Die Joint-Venture-Forschung ist einer der wichtigsten Forschungsbereiche in Bezug auf unternehmensübergreifende Kooperationen. Vgl. Voeth, M./Rabe, C. 2005, S.649f. Siehe hierzu auch Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. 2005, S.7ff.

malen Renditen. Andererseits wurde in einer Studie von *Management Partner*<sup>17</sup> gezeigt, dass 71% der befragten Unternehmen besondere Kooperationspotenziale im Einkauf, weit vor den Bereichen Vertrieb und F&E mit jeweils 43%, sehen. Dennoch arbeiteten lediglich 11% der befragten Unternehmen aktiv im Bereich Einkaufskooperation mit anderen Unternehmen zusammen.<sup>18</sup>

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Aus der strategischen Option, eine Beschaffungskooperation einzugehen, ergeben sich für Unternehmen Planungs- und Umsetzungsprobleme. Es fehlt sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der praxisnahen Literatur an einer systematischen Klassifikation unterschiedlicher Formen von Beschaffungskooperationen sowie an einer umfassenden strategischen Planung und Umsetzung.<sup>19</sup> Als Gründe für das Scheitern von Beschaffungskooperationen werden bspw. schlechte Vorbereitung, unzureichende Kommunikation, fehlende Transparenz und ungleiche Vorteilsverteilung angegeben.<sup>20</sup> Eine wichtige Fragestellung in Bezug auf die Erforschung von Beschaffungskooperationen ist, ob und wie eine Organisation an einer Beschaffungskooperation teilnehmen soll.<sup>21</sup> Die Intention dieser Arbeit ist, die Forschungslücke im Bereich Beschaffungskooperationen zu verkleinern und dabei insb. auf die Frage einzugehen, wie unterschiedliche Formen von Beschaffungskooperationen systematisch zu differenzieren sind und wie eine konzeptionelle Planung und Umsetzung von Beschaffungskooperationen durchgeführt werden kann.

Die Arbeit gliedert sich in die Kernbereiche Einordnung, Systematisierung und Konzeption von Beschaffungskooperationen. Im Rahmen der Einordnung von Beschaffungskooperationen wird das wissenschaftliche Fundament für die darauf aufbauen-

---

<sup>17</sup> *Management Partner* befragte 79 Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus in Deutschland und der Schweiz mit einem durchschnittlichen Umsatz von 105 Mio. DM und durchschnittlich 420 Beschäftigten. Vgl. o.V. 1998b, S.44.

<sup>18</sup> Vgl. Bausch, A./Glaum, M. 2003, S.70f.; Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.67; Bruhn, M. 2006, S.36; o.V. 1998b, S.45; PricewaterhouseCoopers AG 2006, S.15; Reissner, S. 2003, S.210; Sydow, J. 2006, S.390.

<sup>19</sup> Vgl. Bakker, E./Walker, H./Harland, C./Warrington, J. 2006, S.2; Schotanus, f./Telgen, J. 2005, S3. Für Ansätze eines Konzeptes zur Planung und Umsetzung siehe beispielhaft Boutellier, R./Zagler, M. 2000, S.95ff.

<sup>20</sup> Vgl. Wölfling, B./Lindemann, C. 2009, S.40f.

<sup>21</sup> Schotanus nennt diversen Bereiche von Beschaffungskooperationen, in denen eine wissenschaftliche Forschungslücken besteht. Vgl. Schotanus, F. 2007, S.16f.

de Systematisierung von Beschaffungskoooperationsformen, bei der unterschiedliche Formen von Beschaffungskoooperationen untersucht werden, erarbeitet. Die Konzeption beschreibt die strategische Planung und Umsetzung von Beschaffungskoooperationen. Adressaten dieser Arbeit sind insbesondere Wissenschaftler und Lehrende. Ihnen soll die Arbeit bei der wissenschaftlichen Betrachtung des Phänomens Beschaffungskoooperation behilflich sein und als ein weiterer Baustein für deren Erforschung dienen. Beschaffungskoooperation stellen eine Strategieoption im strategischen Beschaffungsmanagement dar. Lehrende sollten diese Option nun detaillierter in die Vorlesungen und Seminare einbauen können.

### 1.3 Forschungsmethodik

Als praxisnahe Arbeit wird die Forschungskonzeption von *Ulrich* verwendet, in der die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft verstanden wird.<sup>22</sup> Dieser Forschungsansatz setzt an real existierenden Problemen der Wirtschaft an.<sup>23</sup> Es geht nicht um die Generierung von neuem Wissen in Form von Theorien, Hypothesen und Erklärungen, sondern um die Nützlichkeit und Problemlösungskraft der entwickelten Handlungsempfehlungen bezogen auf Problemstellungen aus der Unternehmenspraxis. In diesem Punkt unterscheidet sich die anwendungsorientierte Forschung von der Grundlagenforschung.<sup>24</sup> Aus dem **anwendungsorientierten Forschungsansatzes** lässt sich der in Abbildung 1.1 gezeigte Forschungsprozess ableiten.

---

<sup>22</sup> Vgl. Ulrich, H. 1984, S.168ff.

<sup>23</sup> Vgl. Ulrich, H. 1984, S.175ff.

<sup>24</sup> „In der hier vertretenen Sicht beginnt der Forschungsprozess nicht im Theoriezusammenhang und dient der Prüfung von Hypothesen, sondern beginnt in der Praxis, ist zur Hauptsache auf die Untersuchung des Anwendungszusammenhangs gerichtet und endet in der Praxis“ Ulrich, H. 1984, S.192. Vgl. hierzu auch Buchholz, W. 1996, S.14; Hungenberg, H./Wulf, T. 2005, S.209ff.; Petry, T. 2006, S.7f. „Anwendungsorientierte Forschung zielt darauf ab, unmittelbar Lösungen für praktische Fragestellungen zu liefern. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der zeitgerechten Präsentation von Ergebnissen, die für die Praxis nützlich und umsetzbar sind. [...] Die Grundlagenforschung zielt dagegen primär darauf ab, unabhängig von einem konkreten Anwendungsfall die Wissensbasis einer Disziplin um möglichst allgemein gültige und präzise Aussagen zu erweitern.“ Hungenberg, H./Wulf, T. 2005, S.210.