

Coopetition and cooperative purchasing in the context of service-oriented SME's

Author: Stephan Oesterbeck
University of Twente
P.O. Box 217, 7500AE Enschede
The Netherlands

ABSTRACT

Coopetition, the concept of cooperation and competition at the same time, gets increasingly popular in recent academic literature. Although cooperative practices are applied in the field of supply management, academic literature ignores this topic almost completely. This study aims on providing an overview and a combination of the existing literature streams of cooperative purchasing and coopetition. Moreover, this research will treat the implications of these two streams on the purchasing activities of service oriented SMEs. For this purpose a case study is conducted with two German car dealers, who are actively involved in cooperative purchasing activities. The results of the case study are compared with the literature findings and differences and similarities are identified. The case study showed that, although the cooperating companies are competitors the competition has no influence on the cooperation and the cooperating activities have no influence on the competition. This is because of the separation of the cooperative activities in non-core business areas and the competition in the core business areas. The research concludes that coopetition is a valuable practice in the field of supply management for small and medium sized companies, which offers a wide range of advantages. These advantages include reduced prices through economies of scale as well as the ability to focus on core competences and professionalizing non-core competences.

**Supervisors: Dr. Niels J. Pulles
Frederik G. S. Vos**

Keywords

Coopetition, Supply Management, Competition, Cooperation, Cooperative Purchasing, SME,

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page. To copy otherwise, or republish, to post on servers or to redistribute to lists, requires prior specific permission and/or a fee.

6th IBA Bachelor Thesis Conference, November 5th, 2015, Enschede, The Netherlands.
Copyright 2015, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.

1. INTRODUCTION

The general concept of cooptation gets some attention in recent academic literature (Bengtsson & Kock, 2014). However, existing literature on cooptation does not refer to the field of supply management, although existing literature argues that the concept of cooptation, is applied in practice in the field of supply management (Pulles, 2014).

In the last decades the importance of successful supply management got clearer and companies noticed that there is a strategic relevance of an actively managed purchasing function (Carter & Narasimhan, 1996). Nevertheless, especially small and medium sized companies often have difficulties to obtain the resources for a successful strategic supply management function, since human resources in smaller companies are quite limited and thus the knowledge about effective supply management is not spread enough (Mudambi, Schröder, & Mongar, 2004). This becomes even more difficult when it comes to cooperation within the field of purchasing between rivals.

Although the relationship of cooperative actions within a competitive business relation of buying companies is absolutely not obvious, but an established business practice, cooptation in the field of supply management got no attention from a theoretical perspective yet. In order to enlarge the already existing literature streams of cooptation and cooperative purchasing and combine the theoretical knowledge of those literatures with the actual used business practices this study will use the findings of a case study. This case study is conducted at two service oriented medium sized companies in the automotive industry.

As Bengtsson and Kock (2014) show in their paper, research does not always label cooperative actions of competitors as cooptation, thus in practice companies label their actions as cooptation neither. Nevertheless, as explained small and medium sized companies do not always have sufficient resources to manage their purchasing activities efficiently. For this reason, authorised car dealers of different car brands in Germany joint their forces already in 1968 and established first common activities to improve their individual purchasing performance.

These activities, mainly defined by setting up an organization to jointly manage their purchasing function, are covered under the topic of cooperative purchasing, where companies cooperate in their purchasing activities to get a personal advantage by, for example bundling their purchasing volumes and information's to achieve an advantage (Schotanus & Telgen, 2007). However, this stream in the literature does not consider the rivalry between the participating buying companies, which is given in practice. Since the recent literature on cooptation gives new opportunities to discuss the well defined and widely discussed stream of cooperative purchasing actions literature (Schotanus & Telgen, 2007; Wooten, 2003), this thesis will cover the gap between these two streams in the literature of cooperative purchasing and cooptation. Moreover, the literature examines that especially small and medium sized companies do have problems with the integration and application of cooperative purchasing activities, since smaller companies do often not recognise their importance in a network or are just afraid of getting dependent on a larger competitor (Mudambi et al., 2004). It is expected that the additional influence of competition will still increase the problems within small and medium sized companies. Therefore, this bachelor thesis will treat the topic of combining these two literature streams by answering the remaining question:

How do the two concepts of cooperative purchasing and cooptation relate to each other and which implications arise for the purchasing function of small and medium sized companies?

The aim of this research is to provide an overview and a combination of the existing literature streams of cooperative purchasing and cooptation. Moreover, this research will treat the implications of those two streams on the purchasing activities of service oriented SMEs and show how they can profit from this knowledge to improve their individual purchasing performance.

To reach this, a literature review on Cooptation and Cooperative Purchasing which gives a detailed background on the development and most recent findings will be given. Additionally the two streams, cooperative purchasing and cooptation will be compared and specific challenges will be analysed. After this the theoretical findings will be set in contrast to routines from practice, for which the case from the automotive industry in Germany will be interviewed and analysed. Next to this comparison of theoretical and practical knowledge the conclusion will lead to recommendations on how SMEs can improve their individual purchasing practice by applying cooperative strategies.

2. LITERATURE BACKGROUND

2.1 Cooptation - Competition and Cooperation at the same time

2.1.1 Concept and definition of cooptation

The concept/term of cooptation was first concrete introduced and explained by Brandenburger and Nalebuff (1996) who explained cooptation with the game theory and compared business with a game. They stated that in this game, situations are possible where the relationship between players (companies) can be a win-lose but also a win-win situation. This win-win situation reflects the concept of cooptation (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

To understand cooptation, it is important to know the underlying concepts, which are combined to the new approach of cooptation. Competitive actions, which act as basic impulse of business, and cooperation, as a method to gain competitive advantage over competitors, are combined to the concept of cooptation where competing rivals take cooperative actions. In accordance with Bengtsson and Kock (2000, p. 415) competitive actions are defined as actions between "actors who produce and market the same products". These actions should aim on the personal benefit and not on the benefit of the opponent. Cooperative actions in contrast have the purpose of resulting in a "win-win" situation for all participants. Bengtsson and Kock (2000) further argue that these two constituent concepts of cooptation, competition and cooperation, are usually split up to different parts within the cooptative relationship since individuals can not simultaneously interact competitive and cooperative. However, it is implied that both underlying actions are carried out within one relationship of competitors, which means that there needs to be some kind of competition and also some kind of cooperation between the same opponents in one relationship (Luo, 2007). In case that this deviation is not existend the cooptative relationship can be managed through a third party in form of for example a joint intermediate organization (Bengtsson & Kock, 2000). Thus, in practice competitive actions are placed in the visibility of the customer, for example within the marketing or sales business unit, while the cooperative actions are located invisible for the

customer, e.g. within the R&D department or the purchasing unit (Bengtsson & Kock, 2000; LaPlaca, 2014).

With the further development of the concept also the definitions in the literature have developed. Bengtsson and Kock (2000) mention that a co-competitive relationship between companies consist of two different and paradoxical logics. They explain that companies engaged in co-competitive actions “are involved in a relationship that on the one hand consists of hostility due to conflicting interests and on the other hand consist of friendliness due to common interests” (Bengtsson & Kock, 2000, p. 412). The complexity of the concept is shown with the statement from Hunt (1997) that some kind of cooperative actions can result in an enhanced competition between the participating companies. However, it needs to be mentioned that the competitive action and the cooperative action of a co-competitive relationship is often separated, for example with activities in different stages of the relationship, like competing activities in one business field, like product A, and cooperating activities at a different part of the relationship with the opponent company, like product B. (Bengtsson & Kock, 2000). An example for this is the co-competitive relationship between the German car manufacturer Volkswagen and the American manufacturer Ford with the car VW Sharan and Ford Galaxy, which were together developed and produced. However they cooperated with this product they still maintain a competitive relationship with their other cars.

As this development with an increasing complexity indicates, there are various definitions of co-competition. However, a recent and widely developed definition of co-competition is given by Bengtsson and Kock (2014, p. 182). They describe co-competition as “a paradoxical relationship between two or more actors simultaneously involved in cooperative and competitive interactions” within a horizontal relationship. This will also be the definition on which this Thesis will ground the further discussion about co-competition.

2.1.2 Theories about co-competition

There are different strategies how researchers approached the concept of co-competition. As already mentioned, the first approach is to explain the contrary nature of co-competition with the game theory which was first introduced by Brandenburger and Nalebuff (1996) and explains co-competitive actions with the aim on producing a positive sum game where the product of the cooperation of competitors is worth more than initially without the cooperation. The scarcity and development of resources is of key importance for most businesses today; since direct competitors need similar resources it seems obvious for competitors to cooperate in order to get an advantage. This argument following, another group of literature explains the emergence of co-competitive actions with the Resource-Based-View (Gnyawali & Park, 2009; Lado, Boyd, & Hanlon, 1997). The third approach to co-competition is based on studies on strategic alliances and cooperative activities within network structures. This network approach explains competitive advantages of cooperating competitors with their position within a strategic network (Bengtsson & Kock, 2014; Ring & Van de Ven, 1992).

According to Gnyawali and Park (2009) the critical result of co-competitive activities is the creation of added value that can not be achieved without cooperation with competitors. This added value is, especially in co-competitive actions of small and medium sized companies, reached by the appropriation of knowledge of the partner and the balance of the goals the cooperating partners pursue (Brandenburger & Nalebuff, 1996). While creating value should be the ultimate target in a co-competitive relationship with

the focus on the kind of value that can not be achieved without cooperation and therefore enlarges the sum of already existing value, companies have another possibility of benefitting from the cooperative relationship by capturing value from their cooperative partner (Gnyawali & Park, 2009). The capturing of value describes the process where value of the cooperating competitors will exchange and assimilate. Although, this holds the possibility to intensify and emphasize the competition between the co-competitive partners, Brandenburger and Nalebuff (1996) explain that companies can use the game theory to modify the course of the relationship and thus reaching a positive sum game. However, because of these two different possibilities, capturing and creating value, companies need to acquire a completely new mindset in order to accept that the relationship needs to be interactive and the collective of all participants needs to profit to maximize the individual benefit, instead of just simply aiming on personal profits. Ritala, Golnam, and Wegmann (2014) take this approach and explain that this claimed new mindset moves the business models off from traditional business models with their straight view on competition to more modern business models that allow favorable co-competitive relationships. Especially when the market grows, this new co-competitive business models offer a good opportunity to accomplish an aspired positive sum game, and thus creating additional value for the participants.

Resources and its scarcity are in most of the cooperative relations a driving factor, especially when the relationship tangents the supply management function, recent literature explains the concept of co-competition with the resource-based-view. The resource-based-view is underlying that companies can achieve a competitive advantage through the best acquisition and exploitation of their available resources. As already mentioned, competitors that doing business in the same area, or producing the same goods need similar resource and thus provide best potential to cooperate in order to optimally capitalize existing resource and accumulate new ones (Gnyawali & Park, 2009). This is inline with another research that identified the utilization of resources and its best exploitation with increased efficiency as one of the key drivers for co-competitive actions (Ritala et al., 2014).

Companies that do business in the same area have similar needs and thus should cooperate is outlined by the resource-based approach. The third view on co-competition ties in at this point and uses a network-based approach to explain co-competitive actions. The research about strategic alliances and networks points out that members of networks, which cooperate on a horizontal but also on a vertical relationship with each other, have often also a competitive factor in their relationship (Ring & Van de Ven, 1992). In traditional network structures the rules of the network members were usually clearly defined and every member of a network evolved into a specific place within the value chain conventionally did not change this position easily (LaPlaca, 2014). In the on going research about networks it gets clear that in today's business networks the relationships are significantly interactive and the network profits from changing roles of the members and thus is not comparable with traditional network structures. It is daily routine that a supplier in one business relationship is a competitor in a second relationship or a partner for a joined project in the next relationship (Bengtsson & Kock, 2014; LaPlaca, 2014). This interchangeability of the positions within an existing network gives the unique advantage to its participants that an individual company can gain and utilize knowledge and resources from the network, which is not accessible to companies outside the network. Since in modern networks most participants occupy different positions within the value chain, this is based on reciprocity and the whole network

profits from the new captured knowledge and resources (Gnyawali & Park, 2009). Within this learning from network partners and sharing of resources, the network approach distinguishes three different forms of external resources that flow from the network to an individual company and influence the competition that this individual company performs in cooperative network relations (Gnyawali & Park, 2009). These three external resources that are captured and flow from the network into the company are information's, assets and the status the company reach's (Bengtsson & Kock, 2014; Gnyawali & Park, 2009). However, Gnyawali and Park (2009) note that companies are different capable of absorbing and leveraging the resources asymmetries as named before and additionally have different positions in the network which are more or less favourable for influencing the whole network, and thus especially the inferior partner in a cooperative relationships needs to actively manage their network position. Wilhelm (2011) further conducts that cooperative activities in networks hold a high level of transparency between the involved companies and therefore fosters competition. This mixture of cooperation and competition ultimately leads to a cooperative relationship.

2.1.3 Advantages & disadvantages of cooperation

As shown in the literature before, the main goals of cooperative actions are to optimally leverage existing resources and to develop and exploit new resources (Lado et al., 1997). These key goals are driven mainly by factors that are to find in most industry sectors and usually enhance one of the two components of cooperation, competition and cooperation. There is to name the resource asymmetry and although it seems counterintuitive the resource similarity as driving factors for increased cooperation and the market commonality that enhance competition between parties (Lado et al., 1997; Luo, 2007). The key drivers of cooperation lead to the main advantages identified by the literature. Bengtsson and Kock (2000) identify different benefits a company can achieve by adapting cooperative strategies that mainly focus on network relationships, as dividing costs of development activities and focusing on core competences, which reduces risk and gives power within the network. Lado et al. (1997) supplements that especially small and medium sized companies can benefit from leveraging resources together and setting up economies of scale, which both helps smaller companies to compete and withstand against larger competitors. Furthermore, cooperative actions offer unique possibilities to get access to new markets or enlarge already existing markets and thus improving the own competitive position (Ritala et al., 2014). This is also supported by other researchers, who add that cooperative strategies increase the speed of product development and innovation performance and reduce therefore the amount of uncertainty and risk (Bengtsson & Kock, 2014; Gnyawali & Park, 2009; Park, Srivastava, & Gnyawali, 2014).

However, since cooperative actions offer many benefits for the participating companies there are also some disadvantages that are examined in the literature. The risk of technology and respectively of knowledge leakage is one of the most obvious challenges for cooperation and discussed by Gnyawali and Park (2009). Cooperation always by definition includes some sort of competition and thus companies fear that their cooperative partner profits more from the cooperative activities than themselves (Bengtsson & Kock, 2014). This fear often includes the possibility of losing the control about the cooperative activity to the partner and deteriorates the own competitiveness (Gnyawali & Park, 2009). Moreover, challenges for the management emerge since cooperation and the included

competition challenges employees as well as managers also emotional (Bengtsson & Kock, 2014; Gnyawali & Park, 2009). This tensions between the cooperative partners and its employees are intensified when different cultural backgrounds exist (Wilhelm, 2011).

2.2 Cooperative Purchasing

2.2.1 Concept and definition of cooperative purchasing

Cooperative Purchasing or an equivalent expression like "group purchasing" or "consortium purchasing" is used in academic literature for quite a long time now (Schotanus, 2007; Schotanus, Walker, Kivistö, & Essig, 2007). Although, the term was introduced to modern academic literature already in the late '20 of the last decade (Schotanus et al., 2007), academic literature did not pay that much attention to the topic (Essig, 2000). In addition to this lack of attention, the existing literature deals mainly with vertical relationships like cooperation's between buyer and supplier (Essig, 2000). Horizontal relationships between similar buying companies, that are common in many industries, are widely ignored in scientific work (Schotanus & Telgen, 2007). However, with the new millennium and the increasing importance of the purchasing function, the awareness of horizontal cooperative relationships between buying companies has risen. Different factors that lead to this new awareness were identified by the literature. Schotanus et al. (2007) mentions that the changing view from short term profits to a long term view, especially in the area of purchasing, and an increasing focus on external relationships fosters the new research field. Moreover, the development of the Internet and its possibilities with electronic procurement methods, which easily exchanges and shares data and simplifies processes, support this development of horizontal cooperative purchasing (Schotanus et al., 2007). Within this development managerial practitioners as well as academic researchers noticed that cooperative purchasing activities in vertical and also in horizontal relationships can provide benefits to their participants regardless of the size and form (Mudambi et al., 2004). While it is known today that cooperative purchasing activities can be beneficial for all companies, Mudambi et al. (2004) found that especially small and medium sized enterprises do often not apply this knowledge and establish cooperative relationships in the purchasing function, or if they do it, it is mostly not applied in the best possible way in order to provide the most advantage.

As cooperative purchasing is nowadays an already quite widely discussed research topic, and also applied in practice a lot there are various definitions of cooperative purchasing and its activities (Woltermann, 1997; Wooten, 2003). A recent and widely accepted definition is given by Schotanus and Telgen (2007, p. 53) who define cooperative purchasing "as the cooperation between two or more organisations in a purchasing group in one or more steps of the purchasing process by sharing and/or bundling their purchasing volumes, information, and/or resources". Essig (2000) complement that cooperative purchasing is organized as a symbiotic relationship with a focus on strategic perspectives. Additionally, Mudambi et al. (2004) in his definition of "partnership sourcing is a commitment by customers/suppliers, regardless of size, to a long term relationship based on trust and on clear, mutually agreed objectives to strive for world-class capability and competitiveness", highlights that cooperative purchasing is based on a trust and targets a long term relationship.

Furthermore, it is mentioned that to achieve this the whole company needs to be a part in the relationship and not only just one department. For this reason regular meetings and progress reviews should be established and the top management needs to strive to shift the cooperative activities from a dyadic relationship over to the whole network (Mudambi et al., 2004). In this thesis it is important to highlight that, although such cooperative relationships can be either vertical or horizontal, it is focused on the horizontal perspective since the relationship between two or more buying competitors is in focus. Meenks (2010) mentions that the structure within those purchasing groups vary between two types. There is the confederate structure and the autonomous structure. The main difference between those two types of cooperative purchasing groups is that companies within a confederate purchasing group structure collaborate very closely and every member of the group has influence on the group management, whereas an autonomous group is managed often from a third party and therefore members of the purchasing group have no direct influence on the daily management. This makes it for an autonomous structured purchasing group significantly easier to manage a group without practically any limitations on the number of participating companies, whereas the confederate structured purchasing group reaches its limit in terms of group size very fast, but therefore operates on a much more intimate relationship.

2.2.2 Advantages and disadvantages of cooperative purchasing

Similar to cooperative actions, cooperative purchasing can be explained with the help of theories like the network theory or the resource based view (Schotanus & Telgen, 2007). With the help of these theories different motives and driving factors for companies to engage in cooperative purchasing actions can be identified. Contrary to the gut feeling, literature first mentions lower transaction costs instead of lower prices as the main objective of cooperative purchasing (Schotanus, 2007). This includes process costs like supplier selection or knowledge gaining as well as increasing the efficiency of order and delivery processes. Especially, small and medium sized enterprises drive for cooperative relationships that focus on strategically important goods (Meenks, 2010). Of course, some cooperative acting companies aim solely on reducing prices of purchased goods, but most companies who participate in cooperative purchasing activities follow the motive of achieving way more cost saving than just reaching economies of scale, like professionalizing the whole procurement process and benefiting from shared expertise, which is especially attractive to smaller companies (Schotanus et al., 2007). Research examines another factor, which stimulates companies to engage into cooperative purchasing. That is the lack of competition, as it can be observed with public organizations like public hospitals or ministries, which have no competitors or are independent of them and thus cooperate without any obstacle to overcome (Schotanus & Telgen, 2007).

Despite the driving factors for companies to engage in cooperative purchasing actions, these actions hold various more advantages. As it is already mentioned companies strive for savings in various different positions. Like the objectives suppose, an advantage of cooperative purchasing activities is that companies can reach economies of scale together with their cooperative partners and save on the purchasing price. Additionally, the purchasing process of non core commodities or common commodities can be outsourced respectively managed jointly and thus the work load for the purchasing

department and the amount of transactions is reduced (Schotanus et al., 2007). Furthermore, cooperative purchasing activities offer the advantage that through a more professional purchasing function and through the learning process between the participating companies the workload for the individual company is reduced (Schotanus et al., 2007). The professionalization of purchasing leads also to higher quality and efficiency of the supply chain, what in turn lowers the risks associated with procurement (Schotanus & Telgen, 2007; Schotanus et al., 2007).

Contrary to the advantages, cooperative purchasing holds some disadvantages that hinder companies of getting engaged in cooperative purchasing. Because of the close relationship between cooperative companies there is the risk of losing control about the individual purchasing function and getting dependent on the (shared) cooperative activities. Another challenge to cooperation is, that companies need to overcome anti trust legislation, which could prohibit cooperative activities. Furthermore, literature names set up and coordination costs as disadvantage (Schotanus, 2007; Schotanus & Telgen, 2007).

Schotanus and Telgen (2007) mention in their article some characteristics that they found and help to facilitate prohibiting the disadvantages and foster the advantages of cooperative activities. First they state that purchasing groups need to be absolute voluntary for the participating companies and companies should be only attracted by the cost effectiveness, thus the main advantage, of the cooperative purchasing group and not be forced to participate by any means like peer pressure or similar. Further, they point out that to reach many of the named advantages a purchasing group should have relatively many members compared to other forms of cooperation (Schotanus & Telgen, 2007). This holds at least for cooperative purchasing groups that aim essentially on reaching economies of scale, if an intense collaboration between the cooperative partners is in focus, the group has a lower limit of maximum participants and should be located also in one region to simplify the collaboration (Mudambi et al., 2004; Schotanus & Telgen, 2007). While smaller groups can be managed through the capacities of single members or joined managerial efforts, larger groups with a focus on economies of scale and simplified efficient working processes, which could also spread around a large geographical area, it is of advantage to arrange a third party for managerial issues. This third party can be a joint venture or an external service provider (Schotanus & Telgen, 2007).

3. COOPERATIVE PURCHASING AND COOPERATION – A COMPARISON

In the previous sections the concepts of cooperation and cooperative purchasing were reviewed and explained. Underlying theories like the game theory and the network theory were highlighted and advantages as well as disadvantages of the concepts were pointed out. In this section a comparison is aspired that shows to what extent the two concepts of cooperation and cooperative purchasing overlap or differ and also where the two independent concepts can learn something from each other.

In Table 1 different attributes of the two concepts of cooperation and cooperative purchasing are listed. These attributes include the key driving factors, which foster the particular concept and the main goals that want to be achieved by active companies are named. Furthermore, advantages and disadvantages / challenges

Table 1. Similarities and differences of coopeition and cooperative purchasing

	Coopetition	Cooperative Purchasing
Driving Factors	Modern business model, aiming on the creation of a positive sum game	Lack of competition
	Competitors that doing business in the same area, or producing the same goods need similar resource and thus provide best potential to cooperate in order to optimally capitalize existing resource and accumulate new ones	Trust and focus on a long term relationship
	Transparency between cooperating companies fosters competition	Voluntarily of the purchasing group
	Resource asymmetry and resource similarity as driving factors for increased cooperation and the market	Participants attracted by the cost effectiveness
Main Goals	Critical result of coopetition is creating and capturing value	Professionalizing the whole procurement process and benefiting from shared expertise
	To optimally leverage existing resources and to develop and exploit new resources	Many members compared to other forms of cooperation
Advantages	Leveraging resources together and setting up economies of scale	Economies of scale
	Dividing costs of development activities focusing on core competences, which reduces risk and gives power within the network	Purchasing process of non core commodities is professionalized
	Unique possibilities to get access to new markets or enlarge already existing markets	The work load for the purchasing department and the amount of transactions is reduced
	Increase the speed of product development and innovation performance	Learning process
	Reduction of uncertainty and risk	Higher quality and efficiency and lowers the risks associated
Disadvantages / Challenges	Risk of technology and respectively of knowledge leakage	Set up and coordination costs as disadvantage
	Fear that their cooperative partner profits more from the cooperative activities than themselves	Getting dependent on the cooperative partner
	Loosing the control about the cooperative activity	Loosing control about the individual purchasing function
	Challenges employees as well as managers also emotional	

of the two concepts are opposed. Directly matching similarities are highlighted in green.

The first and obvious difference between coopetition and cooperative purchasing is that as the name already suggests coopetition is referred in the academic world to many activities in different areas, like cooperative activities in R&D processes, marketing departments as well as in the purchasing function. Opposite to this, cooperative purchasing is a concept that is solely developed and practiced in the procurement function of a company. Additionally, by definition coopetition combines two counteractively operating functions, cooperation and competition, which are combined to explain the practices applied by many companies every day. Cooperative purchasing incorporates only one of these two functions. It focuses on the cooperative actions attempted by buying companies and ignores potential competitive influences on this relationship.

Literature names several driving factors of cooperative purchasing that differ extensively from factors that foster coopetition. At first it is to mention that cooperative purchasing is stimulated when there is only low competitive pressure or competition is completely lacking (Schotanus & Telgen, 2007).

This is one of the main distinctions between the two concepts since coopetition underlies the existence of competition (Gnyawali & Park, 2009). Furthermore, a focus on long term and trust based relationships and the voluntarily of the membership within a cooperative purchasing group are key drivers cooperative purchasing activities. These drivers are named in cooperative theories as well, but literature takes this a

step further and arguments that the transparency in the relation fosters competition between companies (Wilhelm, 2011). Additionally resource asymmetry and resource similarity are named as driving factors, which at the same time increase the cooperation and the competition.

The main goals besides the many advantages of the two concepts are quite similar. Coopetition as well as cooperative purchasing both strive for an optimal leverage of the available resources by benefiting from shared expertise and capabilities. However, cooperative theories expand this by adding the goal of capturing value from competitors and thus exploit new resources. Besides those main goals, both concepts offer various more advantages that are outlined in the literature. Obviously, with their cooperative part, both concepts aim for economies of scale that reduce the purchase price of goods and services. Moreover, through various effects of the cooperation between companies in both concepts uncertainty and risk is mitigated. Advantages that are mentioned solely in the context of cooperative purchasing are the professionalization of purchasing processes and the reduction of workload and transactions, which make the whole purchasing process more efficient. On the other side, advantages that are highlighted by cooperative theories are the enlargement of existing markets and to open up new markets and to improve the development and innovation performance. Shared disadvantages of the two concepts are that companies fear to lose the control over cooperative activities and over the functions that are engaged in the cooperation. Moreover a shared disadvantage is that companies get dependent on each other. Furthermore, the set up

and coordination costs of the cooperation is another disadvantage. Coopetitive theories enlarge this list of disadvantages with the risk of technology leakage where the competitor profits more. Additionally in coopetitive relationships the emotional pressure for employees as well as managers can be very high because of the bilateral relationship to the cooperating competitor.

As the aforementioned points suggest, there are quite some similarities and also differences between the two concepts. The theoretic explanations of both concepts are similar as well, since coopetition as well as cooperative purchasing can be explained by theories like the game theory, network theory and the resource based view. Thus the main difference between both concepts is the competition factor, which is respected in the coopetitive concept and ignored in the cooperative purchasing concept. As it is explained in the coopetitive theories, coopetition presumes more modern business models that are highly integrated into networks and are able to change their individual task within this network regularly. This competition enhancing factor is not given within all industries and companies and thus some companies, which do not face direct competition or the competition is on a difficult influenceable level far away from the cooperative activity apply cooperative purchasing strategies. However, cooperative purchasing actions can easily be influenced by competitive factors as it is shown in the coopetitive theories, since today's business environments change constantly and there are various mentioned aspects that facilitate competition in cooperative activities.

4. METHODOLOGY

In order to compare and link academic knowledge gained in the first parts of this thesis with practices which are applied and developed in the everyday work of practitioners a case study is conducted. As it is suggested by Gnyawali and Park (2009) a case study is the best choice to analyze coopetitive and cooperative actions, because of the relative newness of the academic topic no other analyzing method is developed which produces outcomes that are comparable to the knowledge of the literature. The literature gives a wide overview about the whole topic. In order to compare the literature results from this wide overview the case study needs to facilitate a similar wide overview with all affected parts of the company represented. This is best possible by conducting interviews since the necessary data includes knowledge and experiences, which are hard to observe with other methods.

This case study examines the case of two large German authorized car dealers for the Brands of the Volkswagen group and the joined purchasing organization TECHNO Einkauf GmbH, which is a nationwide operating purchasing organization for car accessories and dealer necessities. The chosen car dealers – Knubel and Gottfried Schultz - are located in the west of Germany. The first Interview was conducted with the responsible employee for purchasing and warehouse management at the Knubel site Münster Süd, one of the largest sites, and gave insights about the daily procedures and work processes. The second interview was conducted with the owner and managing director of the Knubel group who is also shareholder and Volkswagen/Audi representative in the marketing and service committee of the purchasing cooperation TECHNO-Einkauf. Another interview was conducted with the aftersales manager of Gottfried Schultz. Gottfried Schultz is one of the oldest and the biggest dealer and service station for cars from the Volkswagen group in Germany and has currently 27 sites around the headquarter in Ratingen, Germany. The

Interview partners are chosen because of their long involvement in the purchasing cooperation TECHNO-Einkauf, that was amongst others founded by Gottfried Schultz. The three interviews were conducted at the offices of the interviewees and held in German language to simplify the interview for the participants. The whole interview was audio recorded in order to transcribe the interviews later. They were not translated to English language because of the risk to falsify the propositions of the interviewees. The transcripts of the interviews can be found in the appendix.

The outcomes of the interviews are compared to the results found in the literature before, by examining practical applications as well as the named advantages and disadvantages of cooperative purchasing respectively coopetition.

5. COOPETITION IN AN AUTOMOTIVE CONTEXT

5.1 The Case of TECHNO-Einkauf GmbH

5.1.1 Background of the case

As already mentioned the interviews took place at two different companies which are both active as authorized car dealers and service stations. Both companies are engaged in the cooperative purchasing organization TECHNO-Einkauf.

The first company, Knubel GmbH & Co. KG, is an authorized dealer for the car brands Volkswagen, Audi, Porsche and Volkswagen commercial vehicles and is based in Münster, Germany. They have 15 locations around Münster and operate in the automotive business for over 60 years now. The second company, Gottfried Schultz, operates 27 locations around the Ruhr area in Germany and is the largest Volkswagen dealer in Germany. Gottfried Schultz is already over 80 years in this business and thus experienced the whole development process of the automotive industry from its beginning. After the world war second they were responsible of the spare part provision of Volkswagen parts in west Germany and thus faced the challenge of organizing a whole supply chain. After a while Gottfried Schultz together with some other leading car dealers in Germany, under the guidance of MAHAG, the leading Volkswagen dealer in Bavaria, build a purchasing cooperation in 1968. This cooperative purchasing group was named TECHNO-Einkauf GmbH and set up as own company, a joined venture, which is responsible for the procurement process of car accessories like bike racks or radios but also working equipment like tools and cleaning devices. In short, the TECHNO-Einkauf is responsible for more or less all purchases that are not related to the individual car brand. Initially with only a few cooperating companies involved the cooperation developed in the following years and now combines over 100 of the largest brand-linked car dealers in Germany from all different car brands, who are all shareholders of the TECHNO-Einkauf GmbH. This membership structure makes the TECHNO unique and inimitable in the German market and provides the cooperative organization with great capabilities since the largest car dealers have joined their forces.

The initial intention of the TECHNO-Einkauf was just to profit from economies of scale by ordering accessories and expandable materials together. This initial intention developed over time and the cooperation focuses on way more services for its members today. As Mr. Leiler indicated during the interview, “we do not have direct contact to our suppliers, this is all done by the TECHNO”, the members of the cooperation outsource most steps of the purchasing process to the

cooperative company, which can focus on this task. The products offered by the TECHNO range from the purchase of simple screws and tires over radios and other accessories to garage and office supplies like tools, cleaning rags and pencils. In the last years the cooperative activity was developed to the point that today even services like insurances, car-rental systems and consultancies in different areas.

5.1.2 Competition and cooperative activities

The cooperative activities of the TECHNO members were from the first development on designed without a great influence of competition. This is in part still the case for the most participating car dealers, but the TECHNO cooperation is further developing and thus the influence of competition is considered by some members different.

A new tendency is that the TECHNO starts to introduce brand products with their own label "Tecar", where market leading suppliers labels their products with the Tecar label and prices can be reduced because of an increased demand bundling from the TECHNO partners. Although, this structure looks similar to a simple wholesaler, the TECHNO just bundles the demand and requests of the participating companies and at the same time bundles the offers from all kinds of suppliers to one simple computer system. The TECHNO does not provide additional storage, which is according to Mr. Knubel quite counterintuitive and produces controversies between the participating members.

During the whole development of the TECHNO the participating companies always focused on a cost degression in all kinds of purchases and outsourcing processes that the participating companies have, but slowly they reach the point now, where the cooperative group needs to find new areas to cooperate to further develop the value advantages the cooperative activities provide to its participants. Therefore, the shareholders started to introduce a paradigm shift insofar that in future the cooperative activities of the TECHNO should be extended to the sales, marketing and distribution side of the companies and not only focus on the procurement activities anymore. For this reason they started to develop concepts where the TECHNO shareholders also market brand-related and non-brand-related products to consumers as well as to non-brand authorized garages, therefore in fact competitors. This massive development with its huge advantages for the participating companies attract further companies who want to join the organization but the existing shareholders decided to stop gather new partners in order to not enlarge the competition between the participants.

The aspect of competition in this cooperative activity was initially insignificant especially on an intrabrand competition level since the cooperating companies are usually widely spread around Germany and thus every TECHNO shareholder from one car brand has its own geographical area. On an interbrand competition level there is competition. However, as Mr. Knubel explained the interbrand competition is highly influenced by the car manufacturers, where the individual dealers play an inferior position with less influence on the consumer decision. Moreover, the cooperative activities focus on service concentrated products that are absolutely not visible for customers and even some employees do not realize the cooperative activities with competitors. The products and services that are cooperatively purchased are unimportant in the operative work of the sales department yet. In future the competition could rise with an increasing influence of cooperative activities on the sales and distribution side of the business. Mr. Liptow pointed out that the cooperative partners are, although still competitors, reliable and the whole

cooperative project is based on mutual trust, which is developed mostly about decades.

5.1.3 Identified advantages and disadvantages of cooperation

The main goals that are mentioned by the interviewed practitioners to engage in a cooperative activity with competitors, like the TECHNO-Einkauf organization, are mainly three aspects. First, the most often named goal is the bundling of the demand in order to achieve reduced prices and increase the individual purchasing power through the power of large numbers. The second aspect deals with the daily working routine. For the entrepreneurs and businessmen's it is important that order processes are fast and efficient and the resources needed are easily available to reduce lead-time and costs. The third mentioned goal is to reach sustainable market participation so that the basis actions focus on long-term relationships and that the future processes are secured. During the Interviews some factors were explained that facilitate to reach the aforementioned goals. The underlying driving factor is economies of scale even though there are some more. The professionalization of the purchasing function, which is important for success in modern business environments and done at the case companies through the engagement in the cooperation leads automatically to a stimulation of cooperative activities. Another important factor is trust between the participating companies with which the success of a cooperative activity raises and falls. Cooperative activities, especially between competitors require a specific amount of trust otherwise they are doomed to failure, since the participating companies rely on each other.

The advantages that are individually reached by the interviewed case companies reflect on the one hand the goals on which the activity aims at, but also on the other hand some additional advantages. As it is no surprise, the case companies achieve price reductions through economies of scale. Additionally they established an online order platform (named ETKA) where all necessary information's are available and the order process is simplified and thus speeded up. This increases the efficiency of the involved employees and increases customer satisfaction through faster lead times while decreasing costs. Another advantage noticed is that, with the TECHNO cooperative, the participants have the possibility to outsource more or less all activities that do not belong to the core business, which is selling and repairing cars. Through the cooperative organization tasks like many steps of the purchasing process is outsourced where otherwise each member company would need own employees to perform these tasks. As an example Mr. Knubel explained that the TECHNO does for example the product mix policy and maintains the contact with all the suppliers, a task for which he would need his own purchaser who would cost around 40000€ a year but as shareholder of the cooperative organization the company outsources this task and even gains money on this. Other examples of this tasks that can be outsourced are shared marketing projects with for example prepared leaflets that the partners just need to personalize with individual prices and addresses. Another positive side effect of the cooperative activity is that during the regular meetings the managers can share and develop ideas and information's. This often lead to additional cooperative activities albeit this are usually short lasting projects or just different managerial or organizational practices. Additional to these direct advantages the interviewees noticed that through the demand bundling suppliers are attracted since they have easily access to a many customers. This in turn leads to better relationships with

Table 2. Similarities and differences between literature and practice

	Literature on cooperation and cooperative purchasing	Practitioners / Case
Driving Factors	Participants attracted by the cost effectiveness	Economies of scale
	Professionalizing the whole procurement process	Professionalization of purchasing function
	Trust and focus on a long term relationship	Trust
Main Goals	Leveraging resources together and setting up economies of scale	Bundling of demand and price reductions
		Sustainability of market participation
	Optimally leverage existing resources and develop and exploit new resources	Increased efficiency, speed of ordering process and accessibility of resources
Advantages	Leveraging resources together and setting up economies of scale	Reduced prices through economies of scale
	The work load for the purchasing department and the amount of transactions is reduced	Online order platform for increased order efficiency and speed with all required information's
	Focusing on core competences	Outsourcing of all tasks that do not belong to the core business like product mix policy and other purchasing processes, shared marketing projects an so on
	Learning process	Regular meetings with information and idea sharing
		Attractively for suppliers because of large order quantities and better cooperation with suppliers
Disadvantages / Challenges		Low flexibility and slow reaction on actual events because of size of the cooperative activity
	Getting dependent on the cooperative partner	Reduced freedom in own business processes and greater degree of heteronomy through the intervention of the cooperative organization
	Loosing control about the individual purchasing function	Commitment to the cooperative activity without complete control over future developments, especially in large cooperative groups
		Conflicts with extern suppliers outside the cooperative activity
		Runaways who benefit from cooperative advantages but try to get an extra profit

suppliers and can also result in preferred customer status. An example is given by Mr. Liptow who explained that they developed together with a supplier a new tool that helps to open the engine hood at some Volkswagen commercial vehicles and is now used by most TECHNO members.

Additional to the advantages some disadvantages and challenges were pointed out during the interviews. There is to name that because of the size of the cooperative organization the flexibility and responsiveness on actual events, challenges or improvement proposals is quite slow and inflexible. This leads sometimes to frustration by the employees. Moreover, the freedom and autonomy of business processes is reduced and replaced by heteronomy of the cooperative organization since a compromise for all participants is needed. This leads to possible problems in the future since entrepreneurs who are engaged in the cooperative organization loose the control about future developments of the cooperative group. Additional challenges occur when managers and employees are not willing of changing established working processes in favor of cooperative processes as explained by Mr. Knubel. Furthermore an additional disadvantage mentioned by two interviewees is that collaboration with an existing, possibly local, supplier, who is not chosen as supplier by the cooperative organization, the TECHNO, and at the same time customer of an individual member of the TECHNO group quits his contracts as customer at the individual member when the TECHNO member changes to the cooperative supplier. As the interviewees mention, business-to-business relationships are often two sided and thus possible savings in purchasing prices at different, maybe not local, suppliers does not always result in overall savings. Another challenge that is faced by the TECHNO is that sometimes in large cooperative activities there are runaways who try to benefit from the cooperative activity while

negotiating on the basis of the cooperative benefits individually with suppliers to get, on the costs of the collaborative, extra profits. This can affect the cooperative group negatively on a long term basis.

5.2 The Case compared to the Literature

After analyzing the interviews with practitioners from the automotive industry, the insights gained are compared to the existing literature. Table 2 shows the results from the interviews ordered by the four categories, driving factors, main goals, advantages and disadvantages, as they were already used for the comparison between cooperation and cooperative purchasing. Since literature examines many arguments, which are not named by the practitioners, it is focused on the arguments found in business practice. Results that are found in literature as well as in practice are highlighted green and those results that match only partially are striped green. Some results mentioned by the interviewed practitioners are not mentioned in the literature and will be extra reflected.

While the driving factors of cooperative activities identified by the interviewees do not significantly differ from those mentioned in the literature, practitioners name the sustainability of the market participation as a main goal of cooperative activities, which is not examined in the literature. This difference shows that the maintenance of the business foundation and business relationships is an important factor. Additionally, during the interviews it was specifically mentioned that the simplification of working processes and the availability is key to success, this topic is broadly discussed in the literature. The focus on the availability of the needed

resources gives the possibility to conclude that individual small and medium sized companies have problems to achieve a reliable supply chain that also persists stress tests during harder times.

Whereas literature mentions learning processes as advantage of cooperative activities the interviewees put more importance on the side effects of meetings where also learning processes happen. These side effects like further cooperative projects are weighted as equal important as the learning effects themselves since this further cooperation has the potential to create capital and thus "expand the pie" instead of just capturing value from competitors. The increased attractiveness for suppliers is not mentioned by literature on cooptation or cooperative purchasing in the form, in which the managers describe it, since in practice cooperative organizations benefit from the increased cooperativity and willingness to collaborate on shared projects of the supplier, which would be unattractive for the supplier without the cooperative organization.

Although the size with many participating companies is an advantage of a cooperative purchasing activity practitioners also mention it as a disadvantage. Larger cooperative purchasing organizations need to develop complicated systems and procedures to incorporate all its members but these procedures then have the disadvantage that changes and reactions are slow because of the size and the number of changes needed. This is especially owed to the fast changing modern business environment, which is not considered in the existing literature on cooperative purchasing yet. Another disadvantage, which is only partially examined in the literature, is that the individual firm can get dependent on the cooperative partners. In practice taking into account that cooperative activities often need adaptations in the business processes and routines even though they are successful further develops this fear. Managers use the saying "never change a winning team" to explain this problem, which shows that cooperative activities involve many steps and interventions into a company. At this point there is to mention another disadvantage identified by the interviewees. Because of the network structure most companies operate in, and the two sidedness of most relationships changes from local suppliers to cooperative purchasing group favored suppliers can lead to order losses. This network structure complicates the development of nationwide cooperative activities as shown by the TECHNO case were cooperating companies always need to weight individual conditions to find the best individual relationship solution. Additionally, cooperative collectives need to pay attention to runaways who undermine the cooperation and try to gain extra benefits on the costs of the cooperative partners.

6. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

The initially raised question that introduced the topic of this thesis, "cooptation and cooperate purchasing in the context of service oriented SME's" was: *How do the two concepts of cooperative purchasing and cooptation relate to each other and which implications arise for the purchasing function of small and medium sized companies?*

After discussing recent literature on cooptation and cooperative purchasing, conducting and analyzing interviews with practitioners from the automotive industry and presenting similarities and differences between those two data sources it is possible to conclude that the two concepts of cooptation and cooperative purchasing are quite similar concepts. As shown in

the comparison of the literature the two concepts mainly differ in the competitive aspect, which is included in cooptation and more or less ignored in the concept of cooperative purchasing. Therefore, the two literature streams complement each other since within modern network structures most companies can not eliminate the possibility of cooperating with competitors either through an existing cooperative activity combined with a new competition or through an existing competition and a new developed cooperative activity.

Existing literature on cooptation focused essentially on production of goods with focus on R&D and innovation topics and did not examine business areas like purchasing or supply management while the literature stream on cooperative purchasing focused solely on those business areas. With the insight on competitive relationships from cooptation literature and the knowledge about cooperative activities in a purchasing context the two literature streams complement each other excellent.

The case study on the TECHNO-Einkauf showed that although the cooperating companies are competitors the competition has no influence on the cooperation and the cooperating activities have no influence on the competition. This is because of the separation of the cooperative activities in non-core business areas and the inter- and intra-brand competition in the core business area. This insight, that cooperative and competitive actions are separated to different business areas, is already mentioned in the literature, but through the cooperative organization with the TECHNO-Einkauf and the competitive influence of the car brands this case builds an extreme example of separated activities. It shows clearly that cooperative actions within a competitive relationship can work out without any major disadvantage to the participating companies. Nevertheless, the cooperative activity can be named as competitive relationship because of the competitive aspects within the relationship. The case companies show that cooperative activities within a competitive relationship works without any problem, even though the companies face a strong brand related competition, as long as the cooperative activity does not influence the core business. Moreover, cooperative activities have several advantages, which outperform the disadvantages, that ultimately lead to an improved concentration on the core business activities.

The second part of the initial question, which implications for SME's arise, can be answered. Since cooperative and competitive actions have several advantages for most companies, small and medium sized companies should try to engage in those activities and profit from the possible benefits.

The initial expectation that the additional influence of competition will increase the problems within small and medium sized companies to engage in cooperative purchasing actions has not proven true, since the cooperative actions differ from the core business aspects and the competition. This hold at least for service oriented companies within a strong brand dominated market, as analysed in the case study.

Additionally, the new insights show that competition does not alleviate cooperative activities but it will also enhance the further development of cooperative activities. As the case indicates cooperating companies try to expand their cooperative activities to find new business models that can only be acquired by cooperative business practices.

Concluding it can be said that cooptation is a valuable practice in the field of supply management for small and medium sized companies, which offers a wide range of advantages. These advantages include reduced prices through economies of scale

as well as the ability to focus on core competences and professionalizing non-core competences.

7. LIMITATION AND FURTHER RESEARCH

This research has some limitations that should be mentioned. First, the case study concentrates on one cooperative organization and only collected data from two involved participating companies from this cooperative activity, although there are various more parties involved. Especially, the case study failed to gather data directly at the cooperative organization TECHNO-Einkauf GmbH. Therefore, the results reflect only the limit point of view of a small part of the involved parties. Additionally, the case study focused on small and medium sized companies with a strong emphasize on service oriented business practices operating on a highly brand influenced market, which differ significantly from those business practices of not or less service related companies and those with less offensive brands. The conclusion given is thus not fully applicable for other small and medium sized companies, especially those operating in a different market with less special characteristics.

Further research that can be derived from this study is basically apportionable into two groups. First, further studies should concentrate on the service oriented sector and cooperative/cooperative relations between service related companies, since there is no literature existing about this topic. This research should probably focus on industries with less influential brands than the automotive industry to not falsify the results by brand competition. However, it can be very interesting how cooperative relationships in the retailing industry work with very strong brands in the background, since usually cooperative relationships affect the branding process.

Second, the topic of cooperation and cooperative purchasing of SME's in the producing industry is still undervalued in academic literature compared to its importance in the economy. Therefore, research should examine cooperative relationships in those companies as well.

The methodology used in the case study was an adequate technique to answer the initial research question and compare the two data sources, the literature and the case companies. However, the chosen case from the automotive industry was not the best example to answer the research question since it includes many extremes, especially with the number of participating companies and the brand competition that can not be influenced by the interviewed companies. Therefore, a better choice for such a case study would be an industry that is easily comparable to other industries to reach a higher generalizability. Moreover, a case study should include more interviews to get a broader overview and collect more insights about the case.

8. ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to thank my supervisors Dr. Niels Pulles and Frederik Vos for their patience and valuable feedback through the whole working process of this thesis. Furthermore, I want to thank Johann F. Knubel, Engelbert Liptow and Thorsten Leiler for their time and ideas about cooperation, competition and the valuable insights from the TECHNO-Einkauf case.

9. REFERENCES

- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. USA: Currency/Doubleday.
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1996). Is Purchasing Really Strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(4), 20-28. doi: 10.1111/j.1745-493X.1996.tb00216.x
- Essig, M. (2000). Purchasing consortia as symbiotic relationships: developing the concept of "consortium sourcing". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 13-22.
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330. doi: 10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x
- Hunt, S. D. (1997). Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource advantage theory. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 431-445.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- LaPlaca, P. J. (2014). To compete or not to compete? That is the question! *Industrial Marketing Management*, 43(2), 177-179. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.01.001
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>
- Meenks, M. (2010). *Small and Medium Sized Enterprises' Preferences for Cooperative Purchasing*. University of Twente, Enschede.
- Mudambi, R., Schründer, C. P., & Mongar, A. (2004). How Co-operative is Co-operative Purchasing in Smaller Firms?: Evidence from UK Engineering SMEs. *Long Range Planning*, 37(1), 85-102. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2003.11.007>
- Park, B.-J., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210-221. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.003>

- Pulles, N. J. (2014). The competition for supplier resources. *University of Twente*.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>
- Schotanus, F. (2007). *Horizontal Cooperative Purchasing*. University of Twente, Enschede.
- Schotanus, F., & Telgen, J. (2007). Developing a typology of organisational forms of cooperative purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(1), 53-68. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2007.03.002>
- Schotanus, F., Walker, H., Kivistö, T., & Essig, M. (2007). Cooperative purchasing in the public sector *Public Procurement* (pp. 325-342): Routledge.
- Wilhelm, M. M. (2011). Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29(7-8), 663-676. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2011.03.003>
- Woltermann, A. (1997). *Kooperationen im Kfz-Gewerbe*. Ottobrunn: Autohaus-Verl.
- Wooten, B. (2003). Cooperative purchasing in the 21st century. *Inside Supply Management*, 14(2), 4-7.

10. APPENDIX

Interview with T. Leiler, purchaser and warehouse manager at Knubel GmbH & Co KG Betrieb Süd

Frage: Beschreiben Sie doch bitte kurz Ihren Beruf?

Antwort: Ich bin seit 2008 hier Teledienstleiter, habe eine Ausbildung zum KFZ-Mechatroniker 1985 bis 1988, damals noch Mechaniker genannt, gemacht. Ab 1989 habe ich dann bei Gottfried Schulz eine kaufmännische Ausbildung gemacht und bin dann in den Teiledienst gegangen. Seit 2008 bin ich dann hier bei Knubel als Teiledienstleiter tätig.

Ich bin für den Standort hier verantwortlich für die komplette Logistik, den Ankauf und Verkauf von Teilen, Mitarbeiterführung und noch einiges mehr.

Frage: Wie ist in etwa der Umsatz im Einkauf?

Antwort: Im Einkauf liegen wir mit dem Umsatz bei guten 2,2 Mio Euro. Das ist für ein Autohaus jetzt schon etwas ‚gehobener‘.

Frage: Wie ist der Einkauf generell organisiert?

Antwort: Der Einkauf ist organisiert – wir haben ja ein Vertriebszentrum. Wir kaufen zu ca. 95% unsere Teile im Volkswagen Vertriebszentrum in Köln. Dort dann die Originalteile, aber auch Zubehör, wie Räder und Reifen. Der Rest ist halt ein freier Einkauf, auch über diesen Techno-Verbund. Der Techno-Verbund ist natürlich auch gegliedert, im Vertriebszentrum, das heißt, Sachen, die ich in dem Zuge kaufe im Vertriebszentrum, laufen auch teilweise über die Techno, aber halt zu 95% über das VZ West in Köln. Direkten Kontakt zu Zulieferern haben wir eigentlich nicht, das läuft eigentlich komplett über das VZ und die Techno. Das, was wir ganz frei kaufen, das liegt im Promillebereich.

Frage: Zu den Kooperationen, wie sieht es da aus? Die Techno ist ja durchaus als Kooperation anzusehen.

Antwort: Zu den Kooperationen, es ist ein Einkaufsverbund, die Techno, die bilden Gesellschaften, Knubel ist einer dieser Gesellschafter in der Techno. Die Techno bietet natürlich ein Portfolio an von der kleinsten Schraube sage ich mal, bis zu Motoren, Vermietungssysteme, die vertreiben Versicherungen. Also in dem Verbund bekommt man quasi alles. Und aus diesem Technoverbund – Herr Knubel hatte mal eine Idee freie Werkstätten zusammenzuführen, es gibt ja auch noch andere Mitbewerber, wie Opel, BMW, dass wir dann aus einem Verbund heraus die freien Markenwerkstätten anliefern. Das Konzept heißt noch ODM, wird dann aber auch irgendwann Systemtechnisch über die Techno vertrieben, das nennt sich dann OTRegio. Das ist eine Idee die Herr Knubel vor ein paar Jahren hatte und das ist dann daraus entstanden.

Frage: Die Techno ist ja jetzt auch, gerade speziell die Gesellschafter in der Techno, sind ja eigentlich alles Konkurrenten oder Mitbewerber. Es geht ja nicht nur um Autoersatzteile, sondern auch um Zubehör, Navis, Radios etc. Gibt es da direkt Kontakt zu den Mitbewerbern oder bekommt man da so nichts von mit oder läuft alles direkt über die Techno?

Antwort: Das läuft direkt über die Techno. Also, natürlich Wissen wir, welcher Mitbewerber im Techno-Verbund ist. Aber das beißt sich ja letztlich bei uns nicht. Wir haben ja auch Mitbewerber bei den freien Werkstätten, die reparieren ja auch Opel, Mercedes und so weiter. Und wenn jemand, als Beispiel, nur ein Navigationsgerät von Opel will, der bestellt es dann über den Techno-Verbund für einen Opel. Da haben wir gar keine Probleme mit den anderen Mitbewerbern.

Frage: Nochmal zu den Warengruppen. Welche Teile werden so hauptsächlich über die Techno angeschafft?

Antwort: Über die Techno – also wie gesagt, die bieten fast alles an was wir brauchen, aber, also ich sage mal die 5% die wir über die Techno machen, klar ist das immer noch ausbaufähig, das sind wirklich Komplettträger, die wir dort drüber beziehen. Wirklich dann Anbieter wie ATS, also so Produkte bietet unser Betriebszentrum nicht an, wenn wir dann außergewöhnliche Räder bestellen. Es geht auch um Verbrauchsmaterialien, so Werkstattmaterialien wie Putzlappen bieten die auch an. Alles was an Verbrauchsmaterialien gebraucht wird, wird über die Techno bezogen. Dann ist es auch in seltenen Fällen mal eine Batterie und überwiegend auch Sachen, die unser Vertriebszentrum nicht liefert oder wenn sie im Lieferverzug sind, dass wir dann über den Techno-Verbund bestellen.

Frage: Welche Vorteile bietet der Verbund – also die Techno gegenüber Einzelnen?

Antwort: Der Techno-Verbund bietet natürlich einen Riesenvorteil, der hat natürlich ein großes Einkaufsgebiet, die Konditionen sind okay, wir haben auch ein Portal, bei dem wir wirklich innerhalb von Sekunden bestellen können, mit Lieferauskunft mit Preisen und allem Drum und Dran. Für uns muss es immer schnell gehen. Wir müssen ein Portal haben, wie zum Beispiel unseren elektronischen Teilkatalog, den wir dann nutzen, um in Betriebszentrum zu bestellen. Das ist alles automatisiert. Das bietet die Techno mit diesen Fremtteilen auch an und natürlich eine riesen Produktpalette, wo man auch wirklich über eine Suche bestimmen kann, man sucht jetzt für einen Mercedes irgendein Teil, was wir ja nicht Tag täglich machen, es ist dort dann sehr einfach zu finden. Es geht also um die Geschwindigkeit, die Erreichbarkeit – die Preise müssen passen und es muss schnell gehen. Die Preise senken sich auch durch die größeren Mengen.

Frage: Wo Vorteile sind, sind auch meistens Nachteile, wie sieht es da aus?

Antwort: Also, systemtechnisch sind die jetzt ich sage mal ‚nicht so auf der Höhe‘. Also man kann systemtechnisch sicherlich noch einiges machen, das ist wahrscheinlich aber auch wie in einem Konzern, alles dauert ein bisschen länger, das ist bei der Techno auch so. Wir würden uns als Händler schon mal wünschen – wir machen viele Vorschläge, das wird auch immer akzeptiert, sodass man sagt ‚ja, das ist super‘ aber die Umsetzung dauert doch recht lange. Das ist halt unser Problem, das ist ein riesen Nachteil.

Frage: Nochmal in Bezug zu den Mitbewerbern. Jetzt ist der Kontakt mit den Mitbewerbern nicht so groß, aber gibt es da Herausforderungen, die sich gerade dadurch ergeben, dass es eine Zusammenarbeit mit den Mitbewerbern ist?

Antwort: Also normal nicht. Das einzige ist, wenn wir irgendwann mal in diesem Verbund – wir haben ja vor diese Waren, also echt viele Waren der Techno, über diesen OTR-Regio-Verbund, den wir ja schon lange haben, zu verkaufen. Da kann es natürlich sein, da sind wir noch in Klärung, dass natürlich ein Mitbewerber wie Mercedes Beresa zum Beispiel, Opel, dann irgendwann mal sagt ‚ja, wir sind ja auch im Techno Verbund, wir möchten diese Sache auch haben und auch an den Mann bringen. Wir haben ja quasi teilweise einen Kunden, eine freie Werkstatt, die auch über Opel und Mercedes bezieht, und wenn alle drei, als Beispiel, Putzklappen anbieten, dann hätten wir natürlich schon einen Konkurrenzkampf. Aber da wir da auch in diesem Verbund eine Lösung finden werden, stellt sich bei uns normal die Frage zu Mitbewerbern nicht, da haben wir keine Berührungspunkte, da haben wir keine Probleme. Da sind auch keine negativen Spannungen zu erwarten.

Interview with J. F. Knubel, managing director and owner of Bernard Knubel GmbH and Shareholder of Techno-Einkauf GmbH

Frage: Bestehen horizontale Kooperationen im Einkauf? Und wie sehen diese aus?

Antwort: Ja, also, es gibt da sehr viele, außer der Techno gibt es ASAG, APN, ANAX, also speziell im Autohandel, in anderen Branchen sowieso, gibt es zahlreiche von kleinen Bündelungen,

ich sage mal lokale, regionale Händler, die sich irgendwie über den Weg trauen. Die nicht sofort einen Kooperationsvertrag aufsetzen und es nicht direkt wissenschaftlich begleitet aufziehen als business case, die aber sagen ‚komm, lass uns das zusammen machen‘ oder ‚kannst du das für mich mich mit besorgen‘. So fängt es ja an, also dass man meint, dass es ja immer um Größenvorteile geht im Einkauf, man meint, die Professionalität würde ja noch größere Vorteile bringen. Es gibt also zwei grundsätzliche Effekte, die man bei diesen Kooperationen sieht, das eine ist eben der Größenvorteile, also wer mehr kauft, kauft billiger und Punkt zwei ist eine Ausgliederung der Sortimentspolitik, wenn man also das Vorsortieren, das Sichten also das Preis-Leistungs-Verhältnis in professionelle Hände gibt, sieht man den zweiten Vorteil. Das sind die beiden Kernvorteile.

Frage: Speziell jetzt zu Knubel, in welchem Umfang sind Sie jetzt in Kooperationen involviert?

Antwort: Also auf der Einkaufsseite, eigentlich nur mit der Techno. Die Techno macht für unseren Einkauf, alles was wir nicht direkt von den Herstellern als Originalware bekommen. Auf der Vertriebsseite gibt es durchaus noch weitreichendere Ansätze, wo wir mit Anderen Unternehmen der gleichen Branche zusammenarbeiten- aber das ist die Vertriebsseite und nicht die Einkaufsseite.

Frage: Die Prozesse im Einkauf, die Kooperation mit der Techno, wie ist die entstanden?

Antwort: Das Zusammengehen, der Initiator war meines Erachtens ich damals der Münchner VW Groß- und Einzelhändler Mahag, im Markt, der die Techno auch sehr geprägt hat, die haben sich halt genau im letzten Jahrhundert zu diesen Ideen zusammengefunden und gesagt, ‚das müsste man doch zusammen machen‘. Techno hat jetzt gut 100 der größten Fabrikathändler unter dem Dach und das ist genau aus der Erkenntnis entstanden, dass es trotz der Wettbewerbssituation im Intra-Brandwettbewerb sinnvoll sein kann, das man bestimmte markenneutrale Produkte einkauft, um damit bei den Lieferanten eine bessere Konditionierung zu bekommen. Man hat da eben auch eine gewisse Sortimentspolitik gehabt. Bezeichnend für die Techno ist, dass sie kein eigenes Lager hat. Die Diskussion wurde auch immer wieder geführt. Ob man nicht doch größere Kostenvorteile hätte wenn man nicht doch eine eigene Logistik hat und nicht nur einen Nachfragebündelung ohne Logistik macht. Das Technokonzept ist eine Nachfragebündelung ohne gesellschaftseigene Logistik.

Frage: Und dann liefert der Hersteller direkt?

Antwort: Der Hersteller liefert direkt. Jetzt haben wir bei Volkswagen noch eine spezielle Situation: Die Technogesellschafter, die auch Volkswagenfabrikathändler sind, haben ihre Exklusivität in der Techno zu sein, abgegeben an die OTLG. Und dadurch schafft es die Techno, den kompletten Volkswagenvertrieb als Kunden zu haben, und das bringt natürlich eine gewisse VW Dominanz in die Techno rein. Die Technogesellschafter weben natürlich in ihrer Eigenschaft als Gesellschafter für den Markt nicht unterscheidbar, wir sind alle Volkswagenpartner, wir können alle die von der Techno gelisteten Produkte beziehen, aber wir haben als Gesellschafter schon einen Vorteil gegenüber den normalen Volkswagenpartnern – finanzieller Art, nicht das Sortiment betreffend. Man kann sich auf der VW Seite nicht profilieren, dass man sagt ich bin Techno Partner und ich bekomme

Produkte die andere Volkswagenpartner nicht bekommen. Es gibt ein Konditionenkonstrukt, dass den Gesellschaftern honoriert, dass sie ihre Privilegien an die OTLG abgegeben haben. Die OTLG ist ein Unternehmen, dass ein dominiert Volkswagenunternehmen ist.

Frage: Nähere Volkswagenhändler hier sind ja durchaus auch Konkurrenten. Wie wirkt sich die Zusammenarbeit auf die Konkurrenz aus?

Antwort: Also tendenziell ist es so, dass die Techno bis zur Liberalisierung der Gruppenfreistellungsverordnung den Intra-Brandwettbewerb weitgehend ausschließen konnte. Also nicht, dass die Techno ihn aktiv ausschließen konnte, aber er fand einfach nicht statt, weil es eine Doppelung selten gab. Es waren selten zwei große Opelpartner in einer Stadt beide Techno-Gesellschafter. Aber mit der Liberalisierung kam das dann natürlich auf einmal, dass man sich zusätzliche Marken holte und dann mit einem Techno-Mitgesellschafter im gleichem Markt Intra-Brandwettbewerb war. Intra-Brand Wettbewerb ganz normal, aber Intra-Brand war nicht so. Insofern ist tendenziell die räumliche Distanz, die es gegeben hat, es sind halt auch eben nur gut 100 Gesellschafter, in einem Markt, der ein paar 1000 Teilnehmer hat, so gewesen, dass man einigermaßen störungsfrei im Einzelkundengeschäft arbeiten konnte, im Großkundengeschäft gibt's durchaus dann wenn es größere Netzwerke sind, zwei Technogesellschafter, wenn es 100 Kilometer sind, auf die Füße getreten haben. Aber wir reden ja hier über einen Einkauf sehr Servicelastiger Produkte und Zubehör in dem Verkauf und jetzt muss man sehr deutlich sagen, der Großkunden oder Einzelkundenvertrieb in einer bestimmten Stadt bekommt in der Frage welche Bodenreinigungsmittel werden bei uns in den Werkstätten gemeinsam eingekauft, Null Informationen. Es wirkt sich nicht aus in der Frage, 'das ist doch auch ein Techno-Gesellschafter, muss das denn sein'. Nein. Es spielt in der operativen Handlung des Vertriebs, der sich da möglicherweise einem Mitgesellschafter nähert keine Rolle. Es ist neutral. Bei uns im Unternehmen wissen nur wenige wer die Techno ist und das es die Techno gibt. Es ist ein Hintergrundprozess. Wenn ein Kunde fragt, fragt er ja nicht 'Ich hätte gerne ein Technoprodukt', sondern 'Ich hätte gerne eine Dachbox' und da sagt der Verkäufer, da habe ich drei, welche möchten sie haben, die Luxusversion, die gesunde Mitte oder soll es günstig sein, weil es nur einen Urlaub halten soll'. Das Vorsortiert hat die Techno, nur man macht bei dem Kunden ja auch keinen Punkt weil man sagt, da habe ich jetzt ein Techno-Produkt. Techno versucht inzwischen unter der Tecar Label mal ein eigenes Reifenlabel zu bringen. Das sind dann Tecar gebrandete Markenprodukte also richtige Qualitätsreifen unter dem Eigenlabel Tecar. Es gibt also durchaus auch mal Versuche von der Techno Eigenprodukte zu präsentieren, aber da bewegen wir uns wieder auf die Vertriebsseite.

Frage: Die ursprüngliche, als Einkaufskooperation gegründete Gruppe, entwickelt sich durchaus weiter.

Antwort: Sie entwickelt sich massiv weiter. Und um es sehr deutlich zu sagen, ich bin einer der Hauptanpeitscher, in der Frage 'ihr müsst euch weiterentwickeln, weil ihr auf der Vertriebsseite immer nur durch Kostendegression'- irgendwann ist da auch mal die Milch ausgemolken und die Techno ist in ihrer Gesellschafterstruktur einzigartig im deutschen Markt, nicht kopierbar und ist sich ihrer Leistungsfähigkeit an vielen Stellen noch gar nicht bewusst.

Frage: In wie weit soll es dann in Zukunft gehen, also die Kooperation, in welche Richtung soll es sich entwickeln?

Antwort: Also wir sind gerade dabei, dass wir einen ersten Schritt gehen und schon gegangen sind, indem ich mit dem hiesigen Techno-Gesellschafter von der Mercedesseite eine eigene Firma gegründet habe, wo wir beiden auch die Geschäftsführer sind, also unmittelbare Zusammenarbeit und Geschäftsführung von Intra-Brandmitbewerbern. Und wir machen den Vertrieb von Originalersatzteilen an freie Werkstätten - zusammen. Und wir haben das der Techno schmackhaft gemacht, dass das interessant ist, dass den Techno Gesellschaftern als Idee und Konzeption vorzuschlagen, im Wettbewerb mit dem Independent Aftermarket und den großen Handelsgruppen für den Identteilehandel, dort ein komplett gegenläufiges Konzept aufzubauen, was eben auch mehr auf Lokalität und Regionalität, auf Markenspezialisierung setzt, statt auf Konzentration und es ist halt widersprüchlich für alle Marken Spezialist sein zu wollen. Wie sagen, wie die Lieferanten sind für unsere Marken Spezialist, wir konzentrieren nur die Logistik. Dieses Konzept wird, wenn das so funktioniert wie wir uns das vorstellen, zum Ende des Kalenderjahres schon die ersten Nachahmer aktiv im Markt haben. Es gibt zur Zeit zwei Regionen die wir betreiben und ich hoffe das wir so zum Jahresende an die 10 Regionen in Deutschland ankommen und dann glaube ich, dass das Jahr 2016 auf einmal einen Lauf kriegen wird, dass diese Regionen immer mehr werden. Ich schätze, dass wir im longrun in Deutschland mit irgendwas zwischen 60 und 80 Regionen eine ganz saubere Abdeckung des deutschen Marktes hinbekommen mit dem Handel von originalersatzteilen. Und zwar ist das witzige eben im Sinne der Hersteller, weil wir die jeweiligen Markenidentitäten der Hersteller nicht anrühren. Wir verstärken sie im Grunde nur. Insofern ist das ein echter Paradigmenwechsel, dass die Techno sich da von der Einkaufsseite auch auf die Vertriebsseite begibt. An der Stelle ist es dann durchaus auch so, dass da Regionsgrößen und Vertriebskonzepte angerührt werden, wo anders als beim Einkauf, sich der ein oder andere Techno-Gesellschafter dann im Wettbewerb mit einem Kollegen befindet. Das ist nicht ganz einfach. Ich möchte an der Stelle die Zukunft beeinflussen, durch Handeln, das geht. Das ist ein milliardenschwerer Markt. Auf der einen Seite gibt es gerade eben einen massiven Konzentrationsprozess im Independent Aftermarket und genau an der Stelle kann man ansetzen und mit einem wirklich vollständig gegensätzlichen Betriebskonzept einsteigen. Indem man nicht sagt, 'ich bin noch konzentrierter als du' und statt viermal am Tag liefere ich sieben mal am Tag. Bei uns derjenige in der Bestellung zugange, der für diese eine Marke spezialisiert ist und der die Dinge über den Reperaturleitfaden hinaus weiß. Der weiß, dass im Reperaturleitfaden XY, ein Bauteil nicht steht, dass vorsichtshalber mitgegeben werden sollte, weil es in 8 von 10 Fällen doch mit kaputt geht und wenn man es nicht braucht, dann geht es wieder mit zurück.

Insofern ist es so, die Techno muss ihre Mitarbeiter bezahlen, aber aus einer Irrsinnigen Gewinnentwicklung bei der Techno zieht die Firma Knubel nicht so viel Profit wie die Tatsache, dass wir dort Sortimente haben, dass wir dort eine vorsortierte Leistung haben, uns an Arbeit vermeiden. Für das komplette Firmensortiment der Firma Knubel bräuhete ich einen Einkäufer von 40000€.

Frage: Sie haben ja gerade schon die Vorteile einer solchen Kooperation angesprochen, das Bündel von Einkaufspotential.

Antwort: Die Frage ist ja auch, ist es richtig, dass wir uns in Marktstrukturen zusammentun, wie sehr verändert sich eine

Formenkultur der Firmengruppe Knobel, indem sie mit der Techno auf einmal auf der Einkaufsseite einen Verbund hat, der auch anfängt in unsere Geschäftsprozesse Einfluss zu nehmen. Lässt man das zu, oder sagt man bisher waren wir doch alleine ganz gut, lass uns das bloß so lassen. Die Wettbewerbsstruktur die wir haben als Unternehmen, liegen außerhalb unserer Reichweite wenn wir nur aus eigenem Saft heraus arbeiten. Man versucht selber eine Größe zu erreichen, oder man bedient sich, wenn man auf die Größenvorteile setzt, man könnte natürlich auch versuchen in der Nische seine Zukunft zu suchen, gibt es zwei Aspekte, die in diesem Markt, der nun mal anders als viele andere Märkte Eigenheiten aufweist, bei denen der Produzent der Produkte sehr Stark ist. Es gibt ja viele Märkte im Konsumbereich, wo der Handel den Produzenten dominiert, im Verbraucherbereich sowieso, aber über die Frage welche Marktstellung große Handelskonzerne haben, dominiert der Handel und sagt den Produzenten wann sie ein Produkt listen würden. Highend Produzenten wehren sich dann gegen Direktvertriebsstrukturen.

Wir sind hier in einer Situation, die erstens ein neues und ein gebrauchtes Produkt gleichzeitig hat, die Handel und Service in einer Mischung hat, wie es das bei vielen anderen Produkten selten gibt. Es ist immer Clever wenn man den Versuch eines Referenzmarktes macht. Was ist ähnlich wie das Automobilbusiness? Ich suche meine Referenzen im Bootsmarkt. Diese Markenstruktur vorzudenken, was wird sich in diesem Markt entwickeln, das kann man aus der Praxis heraus nicht machen, dann würde man zu kurz springen. Man muss sich wirklich die Zeit nehmen, zurücklegen, lesen und Nachdenken. Nachdenken ist Arbeit.

Frage: Welche Nachteile entstehen durch diese Kooperation? Und speziell durch die Konkurrenz?

Antwort: Ja, Nachteile einer Einkaufskooperation sind – man gibt auf der einen Seite eine gewisse Freiheit auf, es gibt natürlich auch welche, die Büchsen dann aus und sagen, dass mögt ihr ja vereinbart haben, aber ich hole mir nochmal einen extra Schlag on Top und verhandle nochmal an der Einkaufskooperation vorbei, sozusagen mit dem Benefit der Kooperation hole ich mir, als ich ganz besonders Wichtiger nochmal eine Extrakondition. Verletze damit also den Solidargedanken. Damit ist eine Kooperation dann substantiell gefährdet. Aber das gibt es. Und damit ist solch eine Einkaufskooperation ein für sich wesentlicher Faktor – wie beschaffe ich diese Basisware, qualitativ hochwertig, zeitnah, preisgünstig – gefährdet, weil sie ja durch die Einflussnahme von Dritten kaputt gehen kann. Das habe ich nicht im Griff. Ich als Unternehmer gehe ja immer davon aus, dass ich alles im Griff hätte. Also, begeben sich jetzt auf einmal in eine gewisse Abhängigkeit einer Gruppe und auf einmal machen mir zehn andere meine schöne Einkaufskooperation kaputt, ohne dass ich weiß aus welcher Ecke da die Ohrfeige geflogen kommt. Sollte ich alleine einkaufen, passiert mir das nicht. Da habe ich es ja im Griff. Der Nachteil ist auf der einen Seite natürlich die Bindung, die Gefährdung, was ich das was sich in einer solchen Struktur entwickelt nicht unbedingt absehen kann. Danach auch, dass von meiner Größe andere profitieren. Ich bringe ja eine Einkaufsmacht ein zum Nutzen Anderer. Die kleineren in der Techno müssten ja mehr profitieren als die Größeren. Das ist ein Nachteil der schwer zu quantifizieren ist, aber es ist ein Nachteil. Natürlich habe ich keine unmittelbare Einflussnahme, wenn die Techno meint wir nehmen jetzt folgende drei Lieferanten für den Bereich Bodenreinigung und der potentielle vierte Kandidat, der mit mir im Markt sitzt und gerne liefern würde, aber nicht zum Zuge kommt weil er nicht

bei der Techno ist, sagt dann dann kaufe ich auch bei dir keine Autos, weil ich nicht weis was du da für eine Sortimentspolitik machst, ist natürlich auch ein Nachteil. Das liegt dann aber auch sehr an den jeweiligen Kooperationsverträgen, wie eng und unbeweglich die gefasst sind. Sollte es total liberal sein, dann bringt die Kooperation nichts, und sollte der mit Strafzöllen arbeiten, dann fliegt das Ding auseinander, irgendwo dazwischen liegt der goldene Weg, den man gehen sollte. Aber natürlich wird man an der Stelle auch ein bisschen träge und müde und unwissend, was das Feld angeht, was man dritten überlassen hat. Wenn ich mich jetzt nicht gerade direkt bei der Techno reinhängen würde, weil ich da nicht im Fachausschuss der Dienstleistung und Marketing der Vertreter der Marken VW und Audi bin, also nicht so viel wüsste wie ich weiß, werde ich ja durchaus auch gefährdet, dass ich ja durchaus gar nicht mitkriege, dass für mich ein wesentliches Geschäftsfeld im Einkauf überhaupt vorhanden ist. Der Unternehmer meint, das macht mein Teiledienstmann und weiß gar nicht, dass es ein dritter für ihn macht. Insofern hat der Unternehmer dann einen geringeren Aufmerksamkeitsgrad gegenüber diesem Geschäftsbereich. Das ist ein Risiko. Aber tendenziell wollen ja viele in die Techno, mehr als die Techno nehmen möchte.

Frage: Wie eng ist die Kooperation speziell in der Techno? Wie versucht die Techno die Strukturen zu geben, dass es eben nicht die Kooperation zu locker wird?

Antwort: Die Hauptaktivitäten die ich mache im Moment, wäre ich nicht in diesem Ausschuss, haben mit der Techno selten was zu tun. Weil, eine Sortimentspolitik für Verbrauchsgüter bewegt mich nicht so. Die jährlichen Einladungen der Techno für die Gesellschafter sind interessant, da bekommt man ein buntes Bild dessen, was dort im Markt los ist, für unsere Zubehör-Vertriebs- und Verbrauchsmaterial Mitarbeiter ist das natürlich die Warenbörse, also dort wo die Sortimente präsentiert werde, interessant. Das ist nur etwas, was den Unternehmer erst dann bewegt, wenn es heißt, es gibt keine Beschwerden mehr von Kunden über dreckige Sitzbezüge und auf der anderen Seite ist das ökologische Gewissen beruhigt und die Kosten sind trotzdem noch in Ordnung. Also es ist sicherlich auch eine Sache der Techno immer wieder Lieferanten und Märkte auf zu tun, auch im Randbereich der rein physischen Beschaffung, also wir bekommen also eigentlich jede Art von Dienstleistung, das geht ja bis zu juristischen Dienstleistungen im Schadenfall bei Kunden zu sagen, da gäbe es einen Kontakt, über die Frage, ob uns jemand eine Energieberatung anbietet. Also alles das was nicht von den Marken belegt ist bei uns im Betrieb an Unternehmerentscheidung, hat die Techno an sich eine Antwort drauf. Was jetzt gerade erfolgt ist der vorsichtige Sprung auf die Vertriebsseite, wobei mit dem Tecar Reifen sind wir schon mal den ersten Schritt gegangen. Zu sagen wir vertreiben was, Techno bietet Konzepte an zur Autovermietung, da sind wir im Grunde auch auf der Vertriebsseite. Techno bietet Konzepte an im Bereich Versicherungen. So ganz vorsichtig ist schon was dabei. Aber das sind dann immer Produkte, was die Techno jetzt macht, ist dass sie im Grunde Vertriebskooperationsystemgeber werden will. Und das ist ein echter Paradigmenwechsel, zudem ich persönlich mit dem Wort Paradigmenwechsel aufgefordert habe.

Eine Einkaufskooperation ist sicherlich im allgemeinen eine sehr zukunftsfähige Marktteilnahme, aber spannend ist auch eben, das Ganze in einem so Markendominierten Geschäft auf einmal auch zu übertragen auf die Vertriebsseite, da wo die Marken selber auf einmal nicht vermisch werden dürfen. Man sollte die Markenbildung nicht verletzen. Weil dann die Marke böse reagiert.

Interview E. Liptow, Aftersales manager at Gottfried Schultz GmbH & Co. KG

Frage: Wie sind sie, Gottfried Schulz, jetzt in die Kooperationen eingebunden?

Antwort: Also zu Beginn an, Gottfried Schulz hat hier das Stammhaus, hier fing alles an, hier hat Gottfried Schulz als Horch repariert, und später dann eben Audi und VW. Aus dieser ganzen Entstehung hier im Hause, entstand auch so, wenn man so will, das erste Zentrum für Ersatzteile. Hier im Hause sind andere VW Partner mit Ersatzteilen versorgt worden, hier hat auch der technische Außendienst gesessen in dem Verwaltungsgebäude, indem wir jetzt gerade sitzen und somit hat Gottfried Schulz sich schon sehr früh entsprechend mit dem im Haus nicht nur was mache ich mit Originalteilen und wie verteile ich originalteile sondern auch wie komme ich an Zubehörteile. Und daraus ist dann dem entsprechend eine Kooperation entstanden von Autohäusern, die dann gesagt haben ‚Mensch, wenn einer die Verhandlungen mit Zubehörlieferanten führt, dann ist der nicht so eine Macht als wenn da 100 mitverhandeln. Und man kann sich dann, über 100 mitverhandelnde, ganz andere Einkaufskonditionen sichern. Und aus dieser Idee heraus ist dann die Techno entstanden, das heißt hier haben sich sehr viele Autohäuser, also Gruppen hier zusammengetan, und das nicht nur bei VW oder Audi, sondern über alle Marken eigentlich hinweg, da sind auch Mercedes Kollegen dabei, Opel Kollegen dabei, alle Marken haben eigentlich gesagt wir machen da etwas zusammen, um dann dementsprechend Zubehör, Werkzeuge, Chemie und ähnliche Dinge mehr dann dementsprechend zentral einzukaufen. Somit gehört Gottfried Schulz dann zu den Gründungsmitgliedern von der Techno und da hat man schon sehr früh angefangen dementsprechend hier für die Marke VW/Audi sondern für alle Marken dann zubehörmäßig einzukaufen. Ich sage mal der Grundgedanke dahinter ist natürlich immer die Stärke, die so eine Gruppe hat, dementsprechend den Preis aufgrund der Abnahmemengen die da hinter stehen zu reduzieren und somit den Partnern in diesem Verbund dann dementsprechend Sonderkonditionen zu bieten. Man kann sich sicherlich vorstellen, das ist nicht nur ein Vorteil für die, die da einkaufen über diese Techno-Gesellschaft, sondern das ist auch ein Vorteil für die, die dort als gelistete Partner dementsprechend stehen, weil die haben sehr schnell mehrere 100 Großkunden sozusagen als Kunden mit ihren angeschlossenen Betrieben, da sprechen wir sehr schnell über 450, 500 Werkstattbetriebe, die dahinter stehen und man je nach Größenordnung wie unser direkter Mitbewerber ATU und teilweise sogar mehr. Die Betriebe, die hinter der Techno stehen sind von der Stückzahl her mehr und vor allen Dingen auch größer wie die gesamte ATU Gruppe. Und somit hat man natürlich über diese Organisation auch besonders gute Möglichkeiten auch dann dementsprechend für gewohnte Konditionen dann einzukaufen. Und nicht nur dementsprechend, dass man dann in den einzelnen Teilbereichen sich dort zu festigen, sondern man geht natürlich auch mit anderen Dingen noch um. Man geht nicht nur in den Zubehörbereich oder Chemiebereich rein, man geht auch in den Beratungsbereich rein, ob das jetzt Energieberatung ist, oder ob das Dienstleister sind, die dahinter stehen, bis hin halt auch zur Vermittlung oder Facility Management, die direkt das Haus betreffen, die hier zentral angeboten werden und das dann dementsprechend zu besonders guten Konditionen.

Frage: Zu den Produktion die über die Techno beschafft werden – sind das eher Zubehörteile?

Antwort: Ja, richtig, es sind Zubehörteile. Über diese Geschichte Techno-Verbund da hat man natürlich schon die Möglichkeiten auch mit den anderen Partnerbetrieben zu sprechen. Das heißt also, wenn wir jetzt original Ersatzteile brauchen von einem Opel oder von einem Ford, dann kann hier auch über die Techno-Gruppe gehen und kann dann direkt bei den Techno-Gesellschaftern dann auch teile einkaufen. Wir haben hier in Essen zum Beispiel ganz eng zusammen mit der Lueg Gruppe und über diese Schiene hinaus gibt es dann dementsprechend auch so Vereinigungen, so Verbände wo man sagt, wir können jetzt, der Kunde, der bestellt jetzt beispielsweise ein Mercedes-Teil oder ein Opel-Teil jetzt bei Lueg oder van Eupen und Gottfried Schulz und dann gibt es ein Ersatzteilmittel und bringt das Teil dem Kunden oder der Werkstatt sowohl das Opel als auch das Mercedes oder auch das VW Ersatzteil.

Frage: Innerhalb der Kooperation sind jetzt natürlich auch Konkurrenten tätig. Wie wirkt sich das auf die Kooperation aus?

Antwort: Eigentlich ist das eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und das muss man auch so sehen sage ich mal, da gehören dann auch natürlich sehr viele Große Gruppen dazu, das sind nicht nur viele Wettbewerber, sondern auch viele VW und Audi Partner, die in ganz Deutschland zu verstreut sind und mit denen haben wir natürlich gute Verbindungen, mit denen sprechen wir immer zusammen und somit gibt es auch immer wieder gerade über die Techno dann auch freundschaftliche Zusammenkünfte, sodass man dann ja auch über das ein oder andere Thema dann zusammenkommen und sprechen kann, man versucht auch hier über Organisationen oder Abläufe zu sprechen oder Konzepten in den Verbesserungen zu sprechen, sodass man hier nicht nur den Vorteil hat im Einkauf, sondern auch den Vorteil hat im Einkauf mal mit einem Kollegenbetrieb darüber zu sprechen ‚Mensch, ihr habt so eine gute Kundenzufriedenheit, wie habt ihr das gemacht?’ und wie ist das zustande gekommen. Dann kommen natürlich auch so Gespräche außerhalb des Protokolls immer ‚wo man dann sagt, ‚hey, wie macht ihr das, da gibt es jetzt eine Rückrufaktion, da laufen jetzt 100te von Kunden an, das schaffst du jetzt nicht mit deiner Telefonzentrale, gibt es da vielleicht eine Hotline mit der ihr zusammenarbeitet’ oder ‚gibt es da einen Verbund, der vorgeschaltet ist, die als Telefonzentrale für euch tätig ist’. Dann guckt man sich auch schon mal ein paar organisatorische Dinge ab. Als Beispiel, vor vier Jahren bin ich in Wolfsburg gewesen, beim Autohaus Wolfsburg, das waren die ersten wo ich gehört habe, dass die ein zentrale Gewährleistungsabrechnung haben. Das heißt also in einem Haus, damals waren es neun Betriebe, für diese Betriebe dann die Abrechnung zu machen. Das haben wir uns angesehen und das lief dort ganz ordentlich und dann haben wir versucht, wie können wir das in der Gottfried Schulz Gruppe umsetzen. Und somit ist dann hier auch vor vier Jahren eine zentrale Gewährleistungsabwicklung erfolgt. Also wir haben heute hier zehn Garantiesachbearbeiter, die 23 VW/Audi Autohäuser betreuen, demnächst vier weitere Porsche, wir wollen Porsche auch mit einschließen, Betriebe, die dann hier zentral für alle anderen Betriebe die Gewährleistungsarbeiten machen. Hat für uns natürlich den riesen Vorteil, man power an einer Stelle sage ich mal, was der eine Garantiesachbearbeiter nicht weiß, das weiß aber der andere, die Kollegen helfen sich untereinander und was noch viel wichtiger ist, wenn da mal einer im Urlaub ist, dann macht der andere den Betrieb mit. Wir versuchen hier über die Schiene eine taggenaue Abrechnung hinzubekommen. Und wenn ich überlege, dass wir früher in 23 Häusern auch 23 Garantiesachbearbeiter hatten haben wir hier natürlich auch die

Personalkosten reduziert und vor allen Dingen, wenn wir so einen kleineren Betrieb hatten, dann war dann einer drei Wochen im Urlaub, dann wurde da drei Wochen lang nicht ein Garantieeintrag abgerechnet, das blieb dann liegen, wenn der aus dem Urlaub zurück kam, dann war der nach einer Woche schon wieder Urlaubsreif, weil der alles aufarbeiten musste, was in drei Wochen da liegen geblieben ist. Bei diesem schnellen Abwickeln werden dann auch Fehler gemacht, da werden Teile vergessen, da werden Sachen vergessen abzurechnen, also auch hier, die genaue Abrechnung schadet dann wieder dem Unternehmen, da geht die Produktivität verloren, da gehen dann vielleicht auch Originalteile verloren, die dann wieder nicht abgewickelt werden, weil das alles hektisch abläuft. Wir haben also Prozesse gefunden, wo der Ablauf dann im Betrieb, aber auch zentral, dann dementsprechend gesteuert ist und haben uns auch immer wieder mit Wolfsburg unterhalten, später dann auch mit anderen Betreibern, wie Moll oder Thiemeyer, die auch zentral abgewickelt haben und haben gesagt ‚so, wie läuft das denn bei euch?’ und haben uns so dann auch über Prozesse unterhalten können. Und das ist halt so ein Nebeneffekt aus so einer Techno-Gruppe, da hat die Techno selber eigentlich nichts mit zu tun, aber das bringt dann durchaus so Ideen und Austausch.

Frage: Neben solchen netten, kleinen Nebeneffekten, was gibt es noch für Vorteile? Warum speziell lohnt sich jetzt die Techno?

Antwort: Also erstmal haben wir über die Techno einen großen Austausch, das heißt also, wir wissen was passiert so in Deutschland, und auf dem Markt, was gibt es da so Aktuelles. Dann gibt es auch so Dinge, wir arbeiten zum Beispiel auch sehr Eng mit der Firma Niemeyer zusammen. Das ist ein Techno Partner für Spezialwerkzeuge und da gibt es halt nicht nur Spezialwerkzeuge, sondern auch Werkzeuge für den alltäglichen Gebrauch, also Werkzeuge, wo es keine Freigabe vom Hersteller benötigt, Schraubenzieher und ähnliche Dinge, Zangen usw. Ringschlüssel, Maulschlüssel, die wir dann darüber beziehen und das halt eben zu günstigeren Konditionen, weil die mehrere Häuser dann bedienen. Da geht es dann um komplette Werkzeugkästen, die wir über die beziehen, aber auch über Dinge, bei denen wir uns Gedanken machen, wie man den Ablauf verbessern kann. Wir haben zum Beispiel in der Gottfried Schulz Gruppe ein Verbesserungsvorschlagswesen und da kann es passieren, dass da ein Mitarbeiter mal eine gute Idee hat zu einem Spezialwerkzeug beim Transporter, da gab es vor kurzer Zeit so eine Idee, wie kann ich die Motorhaube soweit aufklappen, dass ich da auch vernünftig dran arbeiten kann und da haben sich dann Mitarbeiter Gedanken gemacht wie könnte so ein Werkzeug aussehen, das haben wir dann der Firma Niemeyer so vorgestellt, die haben es dann mal als Prototypen bauen lassen, die kommen in vielen VW/Audi Betrieben rum, haben das da vorgestellt, auch andere Betriebe haben das für gut benannt, der Mitarbeiter hat dann eine Entwicklungsprämie dafür gekriegt. Aus dem Verbesserungsvorschlag ist dann auch wieder ein finanzieller Vorteil geworden und wir haben generell eine Arbeits erleichterung und konnten dementsprechend einige Dinge dann verbessert umsetzen. Also wir versuchen hier auch solche Dinge umzusetzen und ich sage mal ad blue ist ja hier auch ein Thema, es gibt reale und große Probleme beim Befüllen von ad blue Tanks, also so ein kleines Schleuschen, das läuft da fast nur <tröpfchenweise rein, dieses Öl, und es gab da auch teilweise eine reisen Schlabberei teilweise im Kofferraum, aber mittlerweile ist das ja mit am Tankeinfüllstutzen, aber dann haben wir auch Niemeyer gefragt, ‚gibt es dafür nicht eine andere Lösung?’ und dann hat

der sich im deutschen Markt umgehört, ‚was gibt es noch eventuell für größere, bessere Geräte’. Also auch so Arbeits erleichterungen, die man im Arbeitsalltag immer so braucht und dadurch, dass wir halt auch immer in Kontakt stehen kommen da natürlich auch so Entwicklungen raus. Die Techno verhandelt ja auch immer wieder neu mit ihren Partnern, auch in Punkto Gasversorgung jetzt, in Richtung Fahrzeugreparaturen, Werkstattgase und ähnliche Dinge mehr, ‚wo bekomme ich die her?’, dann werden da Verhandlungen geführt, ‚wer ist da der Partner, wo wir besonders günstig einkaufen können?’ mit zwei-, drei-, vier-, fünf-Jahresverträgen, dass man hier dann über die Menge auch einen günstigeren Einkauf auch in den Industriegasen dann bekommt. Immer wieder auch Anregungen, ich habe zum Beispiel einen Mitarbeiter, der sitzt da mit im Wirtschaftsausschuss bei der Techno, da werden dann auch schon mal Fragen gestellt, Reifen einkaufen, wo können wir vielleicht noch günstiger einkaufen, Markenprodukte, die dann vielleicht unter Tecar Produkte angeboten werden, also Markenprodukte da steht dann Conti dahinter oder wer auch immer, wo dann mal günstig Reifen angeboten werden können. Von der Sparte läuft das halt eben sehr gut. Bis hin dann auch eben zu Umweltschutztechnischen Dingen. Wenn ich überlege wir arbeiten so seit vielen Jahren schon mit der Techno zusammen, und sind also auch enger Partner mit der Koch Chemie. Und mit der Koch Chemie haben wir dann in den 90er Jahren gemeinsam schon so Umweltschutzkonzepte entwickelt, da geht es dann um Abwasserteilebücher, also mittlerweile ist das so, dass die Koch Chemie bei uns die Abwasserreinigungsanlagen prüft, regelmäßig, ob da die PH-Werte stimmen, uns wird das dann auch schriftlich bestätigt. Die beliefern uns dann auch in Punkto Materialien für die Waschanlage, für die Fahrzeugreinigung und -aufbereitung, oder für die Werkstattreinigung und ähnlichen Dingen mehr. Man sieht, da kommen heute viel mehr Anbieter in den Bereich, die dann da auch Fuß fassen wollen, aber ich stehe da allerdings immer noch auf dem Standpunkt, die haben da viele Jahre das mit uns gemeinsam gemacht und dann bleiben sie auch unsere Partner. Mittlerweile könnte man auch wechseln, aber es gibt auch andere Anbieter die das auch so machen, aber mit der Techno ist das damals entwickelt worden oder vielmehr mit der Koch Chemie, dass wir sagen, wir kaufen euch die Produkte, aber ihr müsst uns im Bereich Umweltschutz beraten und das haben die dann prima gemacht, da haben wir damals mit dem Dr. Beyne, der dann so Analysen gefahren hat und der dann auch mit uns gemeinsam Abwassertagebücher entwickelt hat. Heute ist das alle gang und gebe, heute läuft das alles normal, aber dann gibt es wieder andere Prozesse, wo dann dementsprechend wieder gearbeitet wird, wenn ich sehe, wir haben eine LED Beleuchtung hier und die LED Beleuchtung kommt auch von einem Techno Lieferanten. Auch da macht man sich Gedanken, wie kommt man günstig an so eine LED Beleuchtung, wie hier im Büro. Wo kriegt man die Leuchtstoffröhren her, mit welcher Garantie und ein bisschen dann auch Beratung im Umweltschutzbereich vom Prüfen von Rechnungen, Gas, Strom, usw., die dann hier über die BFE, das ist auch so ein Partner, der da Techno Partner war viele Jahre, leider jetzt seit diesem Jahr nicht mehr, die sind dieses Jahr ausgestiegen, aber damit haben wir so den Einstieg gefunden, halt auch in den Bereich Umweltschutz. Das sind dann auch immer so Ideen, die dann auch die Techno so bearbeitet, wir bekommen auch immer so neue Magazine und Trends und so weiter, da haben die dann halt auch immer viele neue Dinge, die arbeiten da dann auch mit vielen Partnern zusammen gehen dann auch vom Vermieterservice über Mobilitäts-Motor-Rent, also Mobilitätsservice oder Kommunikationsmittel, Plattformen, nicht nur das man sagt, ‚hier könnt ihr bei mir günstig

irgendwie einen Reifen kaufen' oder so, sondern ‚bitteschön, wir bieten hier auch Plattformen an, wie ihr werben könnt' Webeflyer, Monatsflyer. Der Hersteller kommt ja immer mit eigenen Prospekten an, aber wo wir hier mal eine eigene Werbung machen können. Wo wir sagen können, ‚wir machen hier eine Gottfried Schulz Werbung' und dann geben die Vorschläge mit Bildern, die Preise legen wir selber fest und können die dann als Wurfsendungen, Zeitungsbeilagen oder ähnliches weitergeben an den Kunden. Geben dann auch solche Dinge halt weiter, die man dann dementsprechend auch machen kann, Verkaufszahlstrategien, auch wenn es da mal etwas neues gibt auch in Autohäusern, der Professor Brachart ist da immer wieder unterwegs, hat neue Ideen, dann wird der mal als Gastredner eingeladen und dann ist er dabei und dann haben wir Ende Dezember oder im November ist das glaube ich eine große Messe in Hamburg, wo dann alle Techno-Lieferanten eingeladen sind, die können sich dann präsentieren – große Messe auf dem Messegelände – und können dann dementsprechend alle Dinge dann präsentieren, die es bis dahin neu auf dem Markt gibt. Da fährt man dann hin, erkundigt sich da, was gibt es neues auf dem Markt und da gibt es dann jede Menge Sachen, die sich dann im Marketingbereich oder im Energieaudit ausgeht, also Auditthemen, bis hin zu Tipps online, also auch hier besondere Tipps die sie geben, also zum Beispiel Monatsprodukte zum besonderen Preis, die kann man dann einkaufen für Nora-Partner oder ähnliche Dinge.

Frage: Also die Techno entwickelt sich jetzt zur Kooperation, die alles den Unternehmen abnimmt, was jetzt nicht Kerngeschäft ist.

Antwort: Genau, also die neuste Idee von denen ist jetzt eine Internetplattform zu entwickeln, wo die Techno dann dementsprechend auftritt, wo dann VW-Partner oder generell die Techno Partner sich damit aufstellen können und auch ins Internet gehen können und können da Originalteile anbieten, aber auch die Technoteile. Der Vorteil der sich darin ergibt natürlich, wenn so eine Techno mit ihren Gesellschaftern da auf den Markt geht, dann hat der gleich 180 verschiedene Partner mit 400 oder 500 Betrieben und kann natürlich auf dem Markt ganz anders auftreten. Und kann natürlich dementsprechend auch versuchen im Internetbereich sich stärker aufzustellen.

Frage: Das sind jetzt alles relativ viele Vorteile, die die Kooperation selbst bietet, gibt es dahingehend auch Nachteile, die dem Ganzen gegenüberstehen, dass man da ein bisschen abwägen muss?

Antwort: Also in diesem Techno Verbund, man kann es halt allen Marken nicht gleichermaßen recht machen. Das ist immer wieder so ein Thema wir als Gottfried Schulz Gruppe, wir akzeptieren nicht jeden von der Techno verhandelten Preis, sondern wir verhandeln natürlich auch nochmal selber, und schauen, ob in der Menge, die wir abnehmen, ob man da nicht noch eine günstigere Kondition ausarbeiten kann. Also man ist schon in so einem Gewissenskostüm sozusagen eingepackt. Und Nachteile könnte es natürlich auch geben, wenn man in der Kooperation mit einem anderen Mitbewerber oder auch Wettbewerber arbeitet, dass es auch sozusagen zu Lasten eines Unternehmens gehen kann. Das ist schnell mal passiert, wenn man da mit einem großen Partner vor Ort zusammenarbeitet und sagt ‚ich mache hier die Teilebelieferung mit dir gemeinsam' und plötzlich macht der die nur noch alleine, sollte nicht passieren, das Risiko ist aber immer da. Es ist also immer auch eine Sache von Vertrauen die dahinter steckt. Also ein Risiko ist immer da, also man muss wenn man diese Dinge also nutzt, muss man schon ein bisschen Risikobereit sein, aber

generell sage ich mal, sind das alles Partner auf die man sich verlassen kann. Mir ist das bisher noch nicht passiert, dass ich da schon mal reingefallen bin bislang. Man muss natürlich auch ein bisschen Gottvertrauen teilweise haben, um dann mit dem Partner zusammenzuarbeiten. Also generell sage ich mal die Ideen die da so raus kommen, wir haben ja jetzt immer wieder neu Sachen die die da dementsprechend vorgestellt haben. Generell aber eher positiv, die bringen ja auch viermal im Jahr ihr Techno Magazin raus, da können sich neue Autohäuser, neue Betriebe vorstellen, da kann man auch mal schauen, wie haben die sich da sozusagen aufgestellt, was haben die da gemacht, das geht bis hin, dass da Betriebe bei sind, die da vielleicht besonders günstig einen Neubau gemacht haben. Das man mal dahin fährt und fragt ‚Mensch wie habt ihr das denn gemacht?'. Dann sagt der irgendwie ich hab hier keine diese Tore genommen, sondern von meinem Händler vor Ort Tore genommen. Dann schaut man sich die an und sagt ‚Donnerwetter, die sind ja genauso gut' und warum sollen wir die nicht auch mal nutzen. Also da sind dann Betriebe dabei, die dann auch schon mal was ausprobieren, und sagen ‚ne, ich nehme mal nicht den, der hier von der Techno angeboten wird', sondern die, die was eigenes machen. Es kann dann durchaus sein, dass die Techno dann nach einem Jahr sagt ‚jawohl, dass ist unser Partner, mit dem arbeiten wir jetzt auch zusammen'. Da lernt eigentlich jeder so von jedem. Aber gut, Nachteile gibt es natürlich immer wieder als solche, wenn ich ans Reifengeschäft denke, ist ein schweres Geschäft, ein schnelles Geschäft, da haben wir heute eine Vereinbarung gemacht mit der Techno und morgen kommt irgendein Fremder auf den Markt und ist dann wesentlich günstiger und dann ist man halt auf der einen Seite ein bisschen Verbunden weil man halt Gesellschafter ist, aber auf der anderen Seite, man muss natürlich auch immer sehen, die Gesellschafter verdienen ja auch an der Techno und dementsprechend muss man schon gucken. Wenn der Betrieb nur sich alleine sieht und sagt ‚Mensch, aber hier den Schraubenzieher, kann ich aber draußen auf dem freien Markt günstiger kaufen' aber was kommt da noch für eine Techno Vergütung am Ende des Jahres rüber, was kriegt der Gesellschafter noch für Gesellschafteranteile raus. Also man muss diese Dinge noch miteinander abwägen, deshalb schwierig ist es immer wieder den Mitarbeitern das zu sagen und wir kaufen bei der Techno. Wir haben das bei Gottfried Schulz ganz straff geregelt, wir sagen ganz klar wir sind OTLG-Gesellschafter, da holen wir sozusagen den höchsten gesellschafteranteil raus, also oberste Priorität ist es da einzukaufen, Originalteile bei der OTLG und Zubehörteile generell bei der Techno und darüber hinaus gibt es nur noch eine Zugangfreiliste, das ist eine Liste, wo die Partner dann entsprechend frei einkaufen können, viermal im Jahr wird die überarbeitet und dann fallen Betriebe raus und dann kommen auch wieder Betriebe rein und bei dem darf man dann das oder das Material kaufen. Von den Anzahlen her ist dann da schon eine Regel vorgesetzt oder es gibt halt Lieferanten, da gibt es dann ein Servicespray von einem Anbieter, der so ein Servicespray anbietet, da haben viele viele Technopartner sich schon dran versucht so ein Servicespray herzustellen, aber haben die Qualität nie geschafft, und dementsprechend wird diesen Servicespray dann auch von einem nicht Techno Lieferanten dann benutzt, aber das unterliegt strengen Prüfungen und das muss man schon nachweisen können, dass da kein anderer Partner in der Lage ist das zu liefern und dann hat der halt die Möglichkeit das zu liefern.

Frage: In Zukunft, sehen Sie da jetzt irgendwelche Herausforderungen, die da jetzt so anstehen in Bezug auf die Kooperationen?

Antwort: Eine große Herausforderung ist natürlich ganz klar: der Hersteller drängt immer mehr aufs Originalzubehör. Die Audi Leute vergewaltigen einen ja fast Zielvereinbarungen zu Originalzubehörvermarktung. Somit wird natürlich einiges in Punkto Originalzubehör bei der Techno weniger, das Risiko ist natürlich nach wie vor da, de Techno ist natürlich mit in der der OTLG oder die OTLG ist auch mit an der Techno beteiligt und somit bestimmen die da schon in welche Richtung man da gehen kann und somit gibt es auch für die Techno immer sog. Zugangfreilisten die auch vom Hersteller mit reingegeben werden müssen und da tut sich die Techno natürlich schwer, sich mit der OTLG anzulegen und da eigene Produkte zu entwickeln wenn die nicht vom Hersteller freigegeben werden. Also man will nicht direkt als Wettbewerber zum Hersteller stehen. Da tut man sich natürlich schwer, aber man sieht auch die Techno arbeitet immer mehr daran neue Dinge, die dann das Autohaus betreffen dazu zu nehmen und dazu gehören halt die ganzen Dienstleistungen, die die heute drauf haben, das war früher nicht der Fall, das ist sicherlich aus der Not geboren auf der einen Seite, aber auf der anderen Seite halt eben auch neue Konzepte, die auch da entwickelt werden und die dann auch dementsprechend in dem Betreib präsentiert werden und dann auch umgesetzt werden. Also, die Ideen, die da kommen sind schon gut. Aber man sieht, man geht hier weg von dem Gedanken ‚wir sind hier der Zubehörlieferant‘ und geht hin auch zu den Dienstleistungen, die dahinter stecken.

Wir könnten jetzt auch, wie im neuen Technomagazin auch mit den Zulieferern über Strom oder Gas oder ähnlichen Dingen sprechen, ist natürlich immer ein heißes Pflaster muss ich sagen, natürlich haben die auch gute Angebote, aber wir müssen unser Geschäft natürlich auch immer Vorort sehen. Da gibt es einen Lieferanten der im Thema Strombörse Leipzig unterwegs ist, und der kauft da günstig ein, halt nicht nur für einen Betrieb sondern für 100te von Betrieben, dann holt der natürlich einen sehr, sehr günstigen Strompreis raus, das können gut 20-30 Tausend Euro sein im Jahr, die ein Unternehmer da sparen kann. Bringt mir aber wenig, weil das ist vielleicht ein Unternehmen mit zehn Mitarbeitern, die machen nur Preisvergleiche und machen aber kein Gegengeschäft mit uns. Und wenn ich einen Partner habe vor Ort, Stadtwerke Düsseldorf, und die kaufen bei uns zig Autos im Jahr, und trotzdem, wenn ich den Strom dann teurer einkaufe, dann ist das mein Partner. Der Einkaufspreis ist nicht immer das entscheidende, wichtig ist jetzt das zusammenwirken und da muss man natürlich beide Bereiche miteinander abwägen, aber es gibt sicherlich Unternehmen, die sagen ‚ich gebe das jetzt in eine fremde Hand‘ und der kauft jetzt für mich den Strom ein, und die kaufen günstig ein. Für denjenigen, der jetzt nicht vielleicht so viele Großkunden hat, dann auch interessant und somit kommt der auch in den Genuss hier günstig Strom einzukaufen. Oder Finanzieren von Zubehör, hier mit Bank Elb arbeiten die zusammen oder hier Gebäude und Lichtmanagement, da ist jetzt neu aufgenommen worden eine Firma Lumindo, die also auch LED Röhren anbietet, teilweise auch gar nicht zu einem schlechten Kurs, also der Kurs ist da auch in Ordnung. Aber auch da muss man immer gucken, der liefert die Röhre, baut die aber nicht immer ein. Also muss man Vorort wieder einen haben, der die einbaut und meistens, der vor Ort, der will die dann auch selber liefern. Da muss man dann gucken, dass man da den Spagat entsprechend hinbekommt. Aber mit Smartphones und Tablets und so weiter hier mit Kunden-Mitarbeiter-Incentives, der Schweizer z. B. der

bietet Energieaudit an, die sind da sehr aktiv am Markt und man sieht da hier die Techno, die macht sich Gedanken, das muss jetzt jeder Unternehmer mit mehr als 200 Mitarbeitern oder mehr als 50mio Euro Umsatz im Jahr muss dann dementsprechend einen Energieaudit haben im Jahr bis zum 5.12. Die Zeit wird natürlich eng, wer sich da heute noch nicht mit beschäftigt hat. Ich beschäftige mich seit März ungefähr mit dem Thema Energieaudit, also das, was wir alle machen müssen, und viele die ich angesprochen habe, die wussten, da kommt was, aber wusste n noch gar nicht, ‚ja was ist das denn, was da kommt‘. Da gab’s dann noch keine Verordnung, da gab’s dann zwar von Berlin schon, oder von Brüssel Lichter, dass das dieses Jahr schon Umgesetzt werden muss, aber es gab noch überhaupt keine Durchführungsverordnung von Berlin, die kam erst irgendwann viel später im Mai oder Juni. Und selbst da gab es noch keine direkte Anweisung wie läuft denn so eine Verordnung, wie läuft denn ein Audit und plötzlich stellt man fest, die Leute müssen ja erstmal geschult werden, die Auditoren müssen erstmal eine Prüfung ablegen und dürfen dann erst raus in die Betriebe und da waren viele umweltberatende Unternehmen, die wussten da kommt was, wussten aber welche Qualifikationen muss denn der Mitarbeiter haben, um einen Audit durchzuführen. Also da waren wir schon früh am Ball, haben schon früh Angebote reingeholt, haben Preisvergleiche gemacht und haben uns dann nachher für so ein Clusterverfahren entschieden, wo dann alt nur ein paar Betriebe dann geprüft werden, und wenn da dann die Anforderung laut Audit geprüft wird, dann kann man die auf die gesamte Gruppe hochrechnen, und man hat hier dann wieder Geld gespart auf der einen Seite Maßnahmen gefunden, für Großbetriebe, die man auch in kleinen Betrieben umsetzen kann. Also man sieht die Techno beschäftigt sich auch damit, oder hier mit Online Kundenbewertungsportalen, wo man sich dann zusätzlich online bewerten lassen kann, oder mit Auktionsmärkten hier, also Online-Auktionen vom Autokauf, Gebrauchtwagen, oder auch Ersatzteile, Onlinedienste, die da auch angeboten werden, oder hier Prüfmittelverwaltung und so weiter, da arbeiten die ganz eng mit dem TÜV Nord hier zusammen, die auch marketingmäßig unterwegs sind, und da auch Angebote onlinemäßig rausbringen, Reparaturfuchs oder wie die alle heißen, da kommt man dann dementsprechend auch mit rein, oder Sicherheitslösungen, Secotec hier, auch ein Partner der Techno, die hier für die Gebäudesicherung zuständig sind, also nicht nur für Brandschutz, sondern für Gebäudesicherung, Einbruch, Diebstahl, die da also Bewegungsmelder anbringen, ganze Konzepte für Autohäuser anbieten und das ist ein ganz enger Partner mit dem wir und die Techno zusammenarbeiten, oder Telekommunikation, da geht es dann um Zentralisierung von Marketingbereichen, Telefonmarketing und so weiter, Global Office und wie sie heißen, das sind die neuen Partner der Techno, die weit weg sind von dem, was mal die Grundidee war, nämlich hier Zubehör für alle anzubieten. Also hier werden Dienstleistungen angeboten und das ist wirklich toll aufgebaut, also da wird so erklärt, Makra macht jetzt auch das ganze Thema mit Abwasserreinigungssystemen, Beratung und so weiter, gehen den Ganzen Bereich hier an, bis hin zu Energiekonzepten, Kostenbewusstsein, also all solche Dinge, womit die Techno sich jetzt beschäftigt, die dann also auch zusätzlich Kundenkontakt schaffen, mit etlichen Ingenieurbüros mit Energieeffizienz, also weit weg von dem, was ich am Anfang gesagt habe, nur Zubehör oder Reifen.