



Volker Pyrtek

## Mittel für Investitionen freisetzen

Innerhalb von drei Jahren wollen die Deutsche Telekom und France Télécom im Einkauf 1,3 Milliarden Euro einsparen. BIP sprach mit Volker Pyrtek, CEO des Einkaufs-Joint-Ventures Buyln.

**Herr Pyrtek, was sind die Gründe für das Einkaufs-Joint-Venture?**

Pyrtek: Beide Telekommunikationsunternehmen sind in einer Phase, in der die Märkte stagnieren und in der sie vor sehr großen Investitionen stehen. Politik und Gesellschaft erwarten einen massiven Breitbandausbau. Das Einkaufs-Joint-Venture hilft uns dabei, die dafür erforderlichen immensen Mittel freizusetzen. Seine Bedeutung geht deshalb über Kostenersparnis und Effizienzsteigerung hinaus. Wir setzen Mittel frei, die wir reinvestieren.

**Im Telekommunikationsmarkt stehen die Zeichen nicht auf Wachstum. Ist der Einkauf die letzte Hoffnung?**

Das ist Ihr Eindruck und es mag von außen so aussehen. In unserem Portfolio haben wir aber Wachstumsbereiche, die sich hervorragend entwickeln. Mobile Daten zum Beispiel verkaufen sich durch die neue Generation der Smartphones mit zweistelligen Wachstumswerten und auch bei Entertain, dem IPTV-Angebot der Telekom, verzeichnen wir Kundenzuwächse. Das strukturelle Problem liegt im regulierten, klassischen

Festnetzsprachgeschäft. Da purzeln die Preise. Also ja, es gibt Bereiche, die schrumpfen. Aber sehen Sie bitte auch die wachsenden Teile des Unternehmens.

**Wo liegt das größte Einsparpotenzial?**

Der größte einzelne Kostenblock sind die Endgeräte. Wir reduzieren unser Portfolio deutlich, von über 100 Geräten auf 70. Der zweite Bereich ist die Infrastruktur, wo wir gemeinsam mehr Volumen generieren, Economies of Scale realisieren können.





**Was war beim Abgleich der Lieferantenportfolios die erste Überraschung?**

Dass wir bei Endgeräten schon vor dem Joint Venture circa 70 Prozent Überschneidung hatten. Mittlerweile sind wir bei etwa 85 Prozent. Die zweite Überraschung war, dass beide Betreiber im Infrastrukturbereich nicht die gleiche Lieferantenstrategie verfolgen, sondern erst langsam konvergieren. In der Technik hat eine Lieferantenentscheidung eine große Tragweite von acht bis zehn Jahren. Beim Endgerät sind es in etwa neun bis zwölf Monate. Die Fähigkeit, Konvergenz und damit Skaleneffekte zu erzeugen, entwickelt sich im Infrastrukturbereich langsamer, während wir auf der Endgeräteseite schneller sein können.

**Wann werden Sie denn die letzten Verträge konsolidiert haben?**

Es ist gar nicht unser Ziel, jeden Vertrag zu konsolidieren. Die Verträge werden zunächst kommerziell angepasst und vereinheitlicht. Dann – in einem zwei-

ten Schritt – nehmen wir uns Zeit, um die Verträge komplett zu überprüfen.

**Wie lösen Sie das Besitzstandsdenken „mein Lieferant, dein Lieferant“ auf?**

Dieses Besitzstandsdenken gab es bereits in der Telekom. Jeder Techniker hat seine bevorzugte Lösung und es bedarf immer einer sehr intensiven Kommunikation des Einkaufs mit den Fachseiten, um die Vor- und Nachteile nüchtern und neutral abzuwägen. Jetzt sind

Kunst bestünde darin, dass wir unsere Kultur einander anpassen und damit reibungsloser arbeiten. Bei Jacques Pateau haben wir gelernt, dass es darum geht, Diversity zu praktizieren. Das ist auch kein Problem, wenn man sich erst einmal versteht.

**Mussten Sie sich von Mitarbeitern trennen?**

Nur wenige Mitarbeiter aus dem Einkauf sind nicht mitgegangen. Man soll

**„Man soll nicht überschätzen, wie sehr sich jetzt für den Einkäufer das Tagesgeschäft verändert ... Einkaufen ist kein Hexenwerk.“**

die Unterschiede etwas größer, aber das ist keine neue Komplexität.

**Sie müssen zwei Kulturen zusammenschmelzen. Wo müssen sich Ihre Einkäufer umstellen? Was hat sich in der Organisation geändert?**

Wir müssen hier zwei Dinge unterscheiden. In der France Télécom und der Deutschen Telekom gibt es unterschiedliche Einkaufsphilosophien, die in BuyIn überprüft und angeglichen werden. Das ist kein kulturelles Thema. Das war die Entscheidung von Einkaufsleitern, wie sie ihr Geschäft managen. Davon unabhängig existieren im Tagesgeschäft kulturelle Unterschiede. Ein Franzose denkt anders als ein Deutscher. Das empfinde ich als Würze. Die neue Firma wächst jetzt unter einer neuen Strategie und Philosophie zusammen. Das ist eine Herausforderung. Wir wollen das Beste aus beiden Kulturen zusammenführen.

**Haben Sie eine Beratung im Boot?**

Ja, wir arbeiten mit Jacques Pateau zusammen, einem renommierten Kulturberater. Ein deutsch-französisches Einkaufs-Joint-Venture gab es meines Wissens bisher noch nicht. Im Managementteam dachten wir zunächst, die

auch nicht überschätzen, wie sehr sich jetzt für den einzelnen Einkäufer das Tagesgeschäft verändert. Er bringt seine Netzwerke und etablierten Beziehungen mit. Einkaufen ist kein Hexenwerk. Wir versuchen, Franzosen auf französischsprachige Accounts zu setzen und die Deutschen auf die deutschsprachigen. Es gibt auch gemeinsame Projekte, in denen Englisch gesprochen wird. Aber das macht im Tagesgeschäft eines Einkäufers etwa zu 20 Prozent aus.

**Der Einkauf ist mit dem Joint Venture deutlich aufgewertet. Sagt er jetzt auch der Technik, was zu tun ist?**

Nein, das nicht. Aber auch in der Telekommunikationsindustrie muss der Einkauf schon früh in der Phase der Spezifikationen mitdiskutieren und Kostentreiber identifizieren. Der Einkäufer als klassischer Contract Manager stirbt in unserer Industrie aus. Diese Entwicklung haben wir in der Deutschen Telekom über Jahre vollzogen und ein sogenanntes Purchasing Engineering entwickelt. Und das wird auch bei France Télécom forciert. Dieser Ansatz ist erforderlich für mehr Kosteneffizienz jenseits der Lernkurve und eröffnet dem Einkauf neue Spielräume.

Das Gespräch führte Volker Haßmann