

Hart am Wind

Die Walter Services Holding GmbH, Ettlingen, einer der führenden Dienstleister für Kundenservice und Vertrieb, hat die Segel auf Wachstumskurs gesetzt. CEO Dr. Ralf Kogeler zieht Bilanz und erläutert das quantitative und qualitative Wachstum in einem hart umkämpften Markt.

MARKENARTIKEL: Zu Beginn ein Blick zurück, Herr Dr. Kogeler. Was hat Sie eigentlich bewogen, vor rund fünf Jahren bei Walter Services aufzuschlagen?

DR. RALF KOGELER: Wie so oft im Leben war es ein Zufall. Nach meiner Zeit bei Springer in Hamburg war ich erneut bei Roland Berger tätig, als mich ein Headhunter fragte, ob ich es mir vorstellen könnte, wieder stärker in eine unternehmerische Position zu gehen. Generell konnte ich das, doch als es hieß, es handele sich um die Call Center-Industrie konnte ich es mir nicht mehr so gut oder gar nicht vorstellen. Ich hatte mehr an eine gestandene Branche gedacht. Nun kannte ich Call Center aus meiner Medienzeit und als er mir sagte, es handele sich um damals noch Walter Tele Medien hatte ich aus Kooperationsverhandlungen, die wir bereits 1996 geführt hatten, ein ganz anderes konkretes Bild von der Branche und vor allem einem sehr leistungsfähigen Unternehmen. Das führte schließlich dazu, dass wir handelseinig wurden.

MARKENARTIKEL: Mit welcher Idee, welchen Vorstellungen sind Sie gestartet, was waren Ihre Visionen?

KOGELER: Ich traf

auf ein Unternehmen, das Pionier war in der Telefonie in Verbindung mit Direct Marketing im weitesten Sinne. Eine gute Ausgangsbasis, aber es ging nur mit den ersten zarten Schritten Richtung Outsourcing-Dienstleistungen. Meine Vision war von Anfang an, verglichen mit anderen Industrien, denken Sie an die IT-Branche als klassischer großer Dienstleister, die große Chance zu ergreifen, aus einem Unternehmen wie Walter ein perspektivisch großes Dienstleistungsunternehmen zu machen. Und der Erfolg gibt uns heute Recht.

MARKENARTIKEL: Wie sah damals Ihr Wettbewerbsumfeld aus und wie hat es sich jetzt durch den Auftritt von Walter in den letzten fünf Jahren verändert?

KOGELER: Generell ist es ein sehr fragmentierter Markt, weil es sehr geringe Markt-Eintrittsbarrieren gibt. Das heißt, es gibt sehr, sehr viele Wettbewerber. Vor fünf Jahren gab es wenige Große und die vier bis fünf Großen sind weit überdurchschnittlich gewachsen. Walter speziell hat pro Jahr um 30 Prozent zugelegt, sich also innerhalb von drei Jahren verdoppelt. Insgesamt entwickelt sich der Markt weiter in eine noch umfassendere Outsourcing-Industrie und dieses können am Ende nur noch wenige leisten und sicherstellen.

MARKENARTIKEL: Und wie geht es weiter ...



Dr. Ralf Kogeler, Vorsitzender der Geschäftsführung der Walter Services Holding GmbH, Ettlingen, ist seit fünf Jahren an der Spitze des jetzt seit 30 Jahren bestehenden Unternehmens. Mehr als 8.500 Mitarbeiter stehen an 19 Standorten in vier Ländern für professionelles Business Process Outsourcing innerhalb der Kundenwertschöpfungskette. Mit einem Umsatz von rund 250 Millionen Euro ist das Unternehmen insbesondere in den Bereichen Vertriebs- und Marketingunterstützung, Kundendienst und Bestellabwicklung tätig.



Dr. Ralf Kogeler, CEO der Walter Services Holding GmbH (L.) im Gespräch mit MARKENARTIKEL-Redaktionsmitglied Uwe Käckenhoff.

KOGELER: Wir befinden uns mitten in einer Konsolidierung des Marktes und das wird sicherlich noch fünf bis zehn Jahre dauern. Der Abstand der Großen wird weiter überdurchschnittlich zunehmen. Es wird noch weniger Große geben, die Internationalität wird weiter an Bedeutung gewinnen und es wird darüber hinaus sehr starke Nischenwettbewerber geben, die mit spezifischem Know how spezielle Dienstleistungen erbringen. Dies wird dann der Zweiklang sein. Die Frage ist, ob die eine oder andere Industrie in angrenzenden Bereichen wie beispielsweise eine IT- oder Werbeindustrie für sich entscheidet, dass im Sinne der Komplettbetreuung bis hin zum Direct Marketing auch dieser Arm von großer Bedeutung ist. Noch ist dies nicht der Fall, das heißt, die Wettbewerber sind unisono die gleichen. Das geschilderte Szenario kann, muss aber nicht passieren.

MARKENARTIKEL: Sie sind als Walter Services etwas Besonderes am Markt. Gegenüber Bertelsmann als großem Wettbewerber sind Sie unternehmergeführt, Sie selbst halten 26 Prozent am Unternehmen, haben die Kapitalbasis gerade verbreitert um zu wachsen. Worin besteht Ihre besondere Chance am Markt?

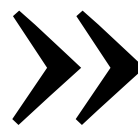
KOGELER: Einerseits haben wir die notwendige kritische Größe, um größere und langfristige Deals mit größeren Konzernen zu realisieren. Andererseits haben wir trotz dieser Größe eine mittelständische Struktur mit flexiblen und schnellen Entscheidungswegen. Das schafft die Voraussetzungen, auch zukünftig kundenindividuell zu wachsen und deren Bedürfnisse zu befriedigen. Hierin sehe ich ein wesentliches Kriterium, warum Kunden uns die Betreuung ihrer Endkunden übertragen. – Eine ideale Symbiose, die es so im Markt nicht unmittelbar noch einmal gibt. Diese unique Po-

sitionierung fordert von uns aber im Umkehrschluss, sie und das Wachstum zu halten. Unser Gesellschafterkreis gibt uns die Möglichkeiten und Mittel, über finanzielle Ressourcen Schritt zu halten.

MARKENARTIKEL: In Ihrer Ära ist Walter jährlich um 30 Prozent gewachsen, 2006 hatten Sie ein überdurchschnittliches Ergebnis. Können Sie das noch toppen?

KOGELER: Nun, dazu muss man eins sagen: Die großen Deals, die im Markt am Ende auch erfolgreich akquiriert werden, zeichnen sich durch drei Kriterien aus. Erstens gewinnt man ein stabiles Geschäft hinzu, weil man in der Regel mittelfristige Verträge vereinbart. Wenn beispielsweise eine große Bank einen Bereich outsourced, dann will sie einen verlässlichen Partner haben. Darüber hinaus will sie Kostenvorteile verbuchen und schließlich müssen die Needs erfüllt werden. Das führt in der Konsequenz dazu, diese Komplexität auch zu managen und erfolgreich zum Ergebnis zu führen. Das gelingt in der Regel schon, wenn man in der Lage ist, solche Schritte auch zu verkraften.

Demgegenüber ist es in den klassischen Auftragsstrukturen so, dass wir unverändert eine Preisstruktur haben, die weiterhin unter Druck steht, weil die Kunden Verbesserungen zugunsten der eigenen G+V brauchen. – In diesem Spannungsfeld bewegen wir uns und wir müssen weiter versuchen, die komplexen Themen auszubauen und gleichzeitig durch intelligente organisatorische Maßnahmen den Preisdruck einigermaßen abzufedern. In diesem Zusammenhang glaube ich, dass die Diskussionen der letzten Wochen über den Datenschutz dazu beitragen, für mehr Seriosität und am Ende auch für akzeptable Preisniveaus sorgen. Die Bereinigung am Markt wird auch einhergehen mit der Konsolidierung durch solche Themen.



Wir begleiten unsere international tätigen Kunden dort hin, wo sie uns brauchen.

Dr. Ralf Kogeler, Walter Services

MARKENARTIKEL: Zurück zum Wachstum bei Walter, Herr Dr. Kogeler. Macht Ihnen dieses Wachstum auch Sorge?

KOGELER: Jedes Wachstum ist schön, doch es muss auch gemanagt werden. Denken Sie an die Internationalisierung, und die Sprachen, die damit gerade in unserer Branche verbunden sind. Das sind schon deutliche Veränderungen, die eine Organisation nur bewältigen kann, wenn sie dafür auch die nötige Zeit bekommt. Deshalb darf das Wachstum nicht überdreht werden und es muss immer wieder Konsolidierungsphasen geben, um die notwendige Substanz für weitere Wachstumsschritte zu verstärken. Wenn dies nicht im Ganzen gelingt, dann zumindest in einzelnen Units.

MARKENARTIKEL: Also Managementaufgaben, mit denen Sie so vor fünf Jahren gar nicht gerechnet haben?

KOGELER: Absolut. Vom Grundsatz ist eine Struktur nie am Ende. Aber gewisse Basisstrukturen, die es früher so nicht gab, die haben wir geschaffen. Und wir haben sehr bewusst Themen wie IT-Ingenieure, Prozess-Ingenieure, Personalbetreuung und -entwicklung, den Controlling und Finanzbereich mit Planstellen weiter ausgebaut, um nicht nur quantitativ, sondern vor allem qualitativ zu wachsen. Das heißt, wir haben Aufgaben übernommen, die wir früher so tief in der Wertschöpfungskette des Kunden nicht erledigen durften. Das schafft neue Berufsbilder und neue Karrieremöglichkeiten für Mitarbeiter.

MARKENARTIKEL: Walter Services, steht der Name heute auch für Full Service?

KOGELER: Man kann eigentlich nie Full Service sein. Denn egal, wo Sie hinschauen, es gibt immer irgendjemanden, der eine Nische besetzt. Aber: Wir sind mehr Full Service als je zuvor und ich bin sicher, dass wir in den nächsten Jahren noch mehr Full Service sein werden, als wir es heute sind. Das heißt nicht, dass wir alles in der Breite machen wollen. Man kann sich auch verheben. Vielmehr ist es wichtig, den Mitarbeitern und den Kunden klar zu sagen, welche Betätigungsfelder

wir uns vorstellen können und welche Bereiche nicht zu unserer Kernkompetenz gehören. Unser Geschäftsmodell ist es, durch neue Aufgaben und Aufträge von Kunden, die wir erfolgreich managen, diese Themen dann auch in eine breitere Vermarktung zu führen.

MARKENARTIKEL: Und was sind Ihre Kernmärkte?

KOGELER: Generell betreuen wir die Endkunden unserer Auftraggeber, egal ob Consumer- oder Business-Kunden. Da kann es sich um technische Probleme ebenso wie um kaufmännische Fragen handeln. Unseren Kunden wollen wir die Perspektive aufzeigen, dass wir die Endkundenkommunikation mit allen Kompetenzen und Systemen, die dazu gehören, ausführen. Denken Sie an das Banking. Wir übernehmen zum Beispiel im Auftrag von Banken Telefonie- und Internetbanking für deren Kunden, die Börsentransaktionen durchführen wollen oder den Zahlungsverkehr abwickeln möchten, also das kleine Einmaleins des Banking. Da sind wir als Full Service-Dienstleister gefordert. Umfassende Problemkompetenz wird von uns verlangt. Das gilt für alle Branchen, die für uns eine hohe Priorität haben. Dazu zählen insbesondere Kommunikation, Medien, Health Care, Financial Services, Utility und der Handel. Hinzu kommen Government, Automotive, Airlines und so weiter, die das Bild abrunden.

MARKENARTIKEL: Sicherlich haben Sie eine Wunschbranche, in der Sie noch richtig Fuß fassen wollen.

KOGELER: Das ist der bereits erwähnte Government-Bereich, weil ich einfach glaube, dass gerade Deutschland bei der Bürgernähe und der Bürgerbetreuung einen echten Nachholbedarf hat. Hier ist eine deutliche Service- und Dienstleistungsorientierung mehr als notwendig und Firmen, die auf diesem Gebiet ein besonderes Know how haben, sind für diesen Markt prädestiniert. Erfahrungen haben wir in Österreich mit städtischen Wohnungsbauunternehmen und Kindergärten, für die wir die gesamte Kommunikation rund um die Endkunden übernommen haben. Mittlerweile gibt es Deutschland eine hohe Akzeptanz für die-



Hauptsitz von Walter Services in Ettlingen. Neben 15 Standorten in Deutschland ist das Unternehmen auch in Österreich, der Schweiz, Polen und Rumänien vor Ort präsent.

se Thematik – auch vor dem Hintergrund der leeren Kassen. Zunehmend wird die Notwendigkeit erkannt, Service und Bürgernähe mit intelligenten Kostensätzen zu verbinden.

MARKENARTIKEL: Hier kommt Ihnen Ihre Consulting-erfahrung von Roland Berger zugute?

KOGELER: Sicherlich, vor allem den Markt zu erkennen und auch die Nischen zu sehen. Und bezogen auf den Zukunftsmarkt Government kommt uns unsere dezentrale Struktur bei Walter Services mit vielen Standorten in Deutschland zugute. Das ist Bürgernähe, nicht zuletzt auch in der Dialektik.

MARKENARTIKEL: Sie sprachen bereits die Internationalisierung an. Vor welchem Hintergrund gehen Sie über die Grenzen?

KOGELER: Einerseits begleiten wir unsere international tätigen Kunden dort hin, wo sie uns brauchen. Andererseits gibt es ausländische Märkte, die einen riesigen Nachholbedarf haben. Das gilt insbesondere für die Ostblockländer. Wir rennen dort als westeuropäisches Unternehmen offene Türen ein und haben die Chance, unsere Dienstleistung als Premiumprodukt ‚Made in Germany‘ anzubieten. Diese Länder wachsen mit 20 Prozent im Jahr und wir wollen frühzeitig eine gute, attraktive Position aufbauen, denn dann haben wir die Chance unweigerlich mitzuwachsen. So schaffen wir in Schritt eins Know-how-Transfers und in Schritt zwei als Best Practice den umgekehrten Weg. Neben Österreich sind wir jetzt in Polen, Rumänien und der Schweiz. Weitere Länder die uns interessieren werden Italien, Spanien und Frankreich sein.

MARKENARTIKEL: Sie haben sich viel vorgenommen, wo wollen Sie in fünf Jahren mit dem Unternehmen stehen?

KOGELER: Wir werden den Weg quantitativ und qualitativ zu wachsen weiter fortsetzen, stärker in die Industrie hineinzukommen, möglichst bei vielen einer Branche vertreten zu sein und die Internationalisierungsbemühungen nachhaltig zu steigern. In fünf Jah-

ren sollten wir einen Auslandsanteil von 25 Prozent gegenüber jetzt gut zehn Prozent erreicht haben.

MARKENARTIKEL: Wäre es denkbar, Herr Dr. Kogeler, dass Sie sich auch über einen Börsengang Kapital zur Expansion beschaffen?

KOGELER: Wir schließen nichts aus. In der neuen Gesellschafterkonstruktion haben wir den Vorteil professioneller Partner, die mit uns gemeinsam den Wert des Unternehmens steigern wollen. Ob wir am Ende über einen Börsengang in einen größeren Streubesitz gehen oder uns in eine andere zukunftsfähige Struktur entwickeln, das ist völlig offen. Die Börse ist sicherlich ein möglicher Weg. Wir werden in fünf Jahren von der Substanz und der Größe her ein Unternehmen sein, das die Möglichkeit hätte, dies zu tun. Und das ist schon ein sehr hohes Gut.

Interview: Uwe Käckenhoff

