

Auf neuen Wegen

Ursprünglich mit Telefonmarketing groß geworden setzt der einstige Pionier am Markt jetzt zunehmend auf Dienstleistung für Kundenservice und Vertrieb.

DIE WALTER SERVICES Holding GmbH, Ettlingen, zählt zu den Pionieren des Telefonmarketing und ist seit über 25 Jahren Deutschlands führender Kunden- und Service-Center Dienstleister. Zum Unternehmen gehören 43 Kunden- und Service-Center, die von 13 branchenorientierten Tochterunternehmen gesteuert werden. Die Gruppe ist an 19 Standorten in Deutschland, Polen, Österreich und der Schweiz vertreten. Durch Expansion und strategische Allianzen erweitert das Unternehmen konsequent sein Servicespektrum und seine Branchenkompetenz. Als Customer Process-Dienstleister übernimmt Walter Services einzelne Teile der Kundenkommunikation oder bietet sich als Outsourcing-Partner für die gesamte Kundenwertschöpfungskette an. Im Geschäftsjahr 2006 verzeichnete das Unternehmen eine deutliche Steigerung des Umsatzes um 27 Prozent von 142 auf 180 Millionen Euro. Das waren 20 Millionen Euro mehr als ursprünglich prognostiziert. Im laufenden Jahr will Dr. Ralf Kogeler, Vorsitzender der Geschäftsführung, die 200 Millionen-Grenze deutlich überschreiten.

Konsequente Expansionspolitik

Nach der mehrheitlichen Übernahme von New Direct Sp. z o. o. in Warschau (jetzt Walter Services Poland) im Januar 2006 hatte Walter Services fünf Standorte (Aachen, Dresden, Halle, Lübeck und Magdeburg) von der Vivento Customer Services GmbH übernommen, zwei weitere (Suhl und Cottbus) folgten im April. Die Standorte firmieren inzwischen unter Walter ComCare GmbH & Co. KG. Bei der Erweiterung seiner Dienstleistungen setzt das Unternehmen nach wie vor auf Vertrieb. Im vergangenen Jahr baute Walter Services die telefonische Sales Unit um eine eigene Sales Field Force aus und verfügt so inzwischen über ein umfassendes Vertriebsnetz. »Der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen im Auftrag von Unternehmen unterschiedlicher Branchen ist zu einer unserer Schlüsselkompetenzen avanciert und ein wichtiger

Bestandteil der umfassenden BPO (Business Process Outsourcing)-Betreuung«, erklärte Kogeler.

Hoher Qualitätsanspruch

Wieso das Unternehmen Wachstum und die große Nachfrage nach Service- und Vertriebs-Dienstleistungen auf den hohen Qualitätsanspruch zurückführt, erläutert COO Dr. Richard Brodkorb: »Beim BPO beginnen die Prozesse im Kundencenter und enden im Back Office. Bereits bei der ersten Anlaufstelle, häufig die Hotline, werden Vertriebstätigkeiten durch Up- und Cross-Selling übernommen. So werden Abläufe intern optimiert und vernetzt«. Die Mittlerrolle des Unternehmens zwischen Kunde und Auftraggeber erklärt der Geschäftsführer folgendermaßen: »Um Umsatzwachstum für unseren Auftraggeber zu realisieren, müssen wir seine Kernzielgruppe und ihre Bedürfnisse genau kennen. Nur wenn wir die Sprache der Kunden sprechen, ihre Wünsche erkennen und im Dialog zusätzlichen Bedarf generieren, sind wir erfolgreich.«

Dabei setzt das Unternehmen zunehmend auf höher qualifizierte Mitarbeiter mit Verkaufsgespür, ausgeprägter Menschenkenntnis und Einfühlvermögen. Das wichtigste sei dabei, so der CFO und Verantwortliche für Human Resources Manfred Plaar, taktisches Geschick im Umgang mit dem Kunden, Lösungsorientiertheit, eine ausgeprägte Dienstleister-Mentalität und höchste Qualitätsansprüche an sich selbst. »Walter Services geht es nicht um die bloße Vertragserfüllung mit dem Auftraggeber, sondern um die Generierung neuer Ideen, die Optimierung und Vernetzung von Prozessen und das gemeinsame Wachstum«, so Plaar. Neben den genannten Qualifikationen zählt bei Walter Services auch Branchenkenntnis. Denn das Unternehmen ist in Tochtergesellschaften organisiert, die Branchen-Know-how für unterschiedliche Wirtschaftszweige wie etwa Healthcare oder Telekommunikation besitzen.

Uwe Käckenhoff



Über 7500 Mitarbeiter von Walter Services betreuen Kunden aus verschiedenen Branchen

MARKENARTIKEL: Herr Dr. Kogeler, der Call Center-Markt war in den letzten Jahren in heftigen Turbulenzen, jährliche Wachstumsraten von rund 20 Prozent öffneten Tür und Tor auch für Wildwuchs. Was waren die entscheidenden Ereignisse, wann rechnen Sie mit einer Konsolidierung?

DR: RALF KOGELER: Für Walter Services stand in den vergangenen Jahren die Umpositionierung der Marke sowie die Neuausrichtung auf Business Process Outsourcing im Mittelpunkt. Wir verstehen uns nicht mehr als klassischer Call Center-Betreiber, sondern vielmehr als Dienstleister für Kundenservice und Vertrieb, der komplexe Prozesse und Prozessketten abwickelt. Zum Markenportfolio zählen unter anderem Financial Services, Fulfilm oder der telefonische Vertrieb sowie eine eigene Außendienstmannschaft. Mit der neuen Ausrichtung des Unternehmens ging auch die Umfirmierung der Walter TeleMedien-Gruppe in Walter Services zum Jahreswechsel 2006/2007 einher. Standen zuvor Telemarketing-Dienstleistungen auch namentlich im Fokus, ist nun der Service-Aspekt im Fokus unseres Logos und der Marke »Walter Services«.

Weitere Meilensteine in der Entwicklung von Walter Services waren die Übernahme und Eingliederung zweier Service Center des Pay TV-Senders Premiere sowie von fünf Standorten der Telekom-Tochter Vivento Customer Service (VCS). Mit der Eröffnung von weiteren Standorten in Osteuropa treiben wir auch unsere internationale Expansion voran und erschließen neue, wachsende Märkte.

MARKENARTIKEL: Also eine Reaktion auf die Wettbewerbsveränderungen?

KOGELER: Eine Konsolidierung des Marktes wird sich voraussichtlich beschleunigen, wenn die von Bundesjustizministerin Zypries angekündigten Restriktionen eingeführt werden und vielen der so genannten »schwarzen Schafe« die Basis ihres Geschäftsmodells entzogen wird. Derzeit besteht nach wie vor großes Potenzial im telefonischen Vertrieb. Und wo Potenzial ist, ist »Wildwuchs«, wie Sie es nennen, naturgemäß

nicht weit. Unlautere Geschäftsmethoden, ungewollte Anrufe, dubioses Geschäftsgebaren – all das hat unsere Branche in der letzten Zeit gebeutelt und öffentlich in Misskredit gebracht. – Die Verbände versuchen derzeit mit Imagekampagnen gegenzusteuern. Letztendlich ist es jedoch Aufgabe jedes einzelnen Unternehmens, sich an strenge Qualitätsstandards zu halten und seriöses Telefonmarketing zu betreiben. Für die trading up-Positionierung unserer Unternehmensmarken sind Seriösität und Qualitätsorientierung ohnehin fest verankerte Differenzierungsfaktoren.

MARKENARTIKEL: Walter Services steht für Dienstleistungen, der Name ist Marke. Mit welchen Marken in Ihrer Branche stehen Sie im Wettbewerb, worin unterscheiden Sie sich?

KOGELER: Da wir nicht mehr von bloßen Call Center-Dienstleistungen sprechen, sondern uns als Komplett-Betreuer sehen, besteht kein Wettbewerb im eigentlichen Sinne. Denn sowohl in unserem Ansatz der Branchenspezialisierung der einzelnen Marken, als auch hinsichtlich der Kombination einzelner Dienstleistungen heben wir uns von anderen Anbietern am Markt ab. Das verstärkt unsere Differenzierung vom Wettbewerb. Als Dienstleister steht die Marke Walter Services jedoch weniger im Licht der Öffentlichkeit – vielmehr sehen wir die Etablierung und den Ausbau der Marken unserer Auftraggeber als Benchmark. Erreichen wir die in uns gesetzten Erwartungen, steigert das automatisch auch die Reputation und stützt den Markenwert von Walter Services und unserer Einzelmarken.

MARKENARTIKEL: Seit wann bildet Ihre Marke ein Dienstleistungsdach und was gehört alles dazu?

KOGELER: Unser Unternehmen ist seit jeher ein klassischer Dienstleister. Bereits vor unserer Umfirmierung waren Kundenservices im B2B und B2C die Basis unseres Geschäftsmodells. Inzwischen werden diese Dienstleistungen als Einzelmarken im BPO verknüpft. Zu unseren Services zählen die klassischen Customer



Service-, Care- und Retention-Dienstleistungen von der Kundengewinnung bis zum Forderungsmanagement, wo wir über eine Inkassozulassung verfügen und u.a. mit der EOS-Gruppe kooperieren. Zudem steht unseren Auftraggebern neben dem telefonischen Vertrieb auch eine Außendienstmannschaft zur Verfügung. Der Kunde wird also vom ersten Kontakt mit dem Unternehmen bis zum Außendienstbesuch oder sogar zur Auslieferung der Ware von walter services betreut. Denn unser Unternehmen verfügt darüber hinaus über ein eigenes Fulfilment-Center, über das der Versand, Retouren, etc. abgewickelt werden können. Somit decken wir die gesamte Kundenbetreuungskette für unsere Auftraggeber ab. Auch durch uns erbrachte Consulting-Leistungen gewinnen in diesem Zusammenhang immer stärker an Bedeutung.

MARKENARTIKEL: Wie transportieren oder kommunizieren Sie, Herr Dr. Kogeler, Ihr Markenselbstverständnis?

KOGELER: In unserem Selbstverständnis sind vor allem Service, Qualität und Seriosität stark verankert. Das heißt: die reibungslose, medienbruchfreie Abwicklung und effiziente Verknüpfung aller Prozesse rund um den Kunden steht bei uns im Mittelpunkt. Dieses Selbstverständnis kommunizieren und rechtfertigen wir täglich aufs Neue durch unsere Arbeit und den Erfolg unserer Auftraggeber.

MARKENARTIKEL: Damit wären wir beim Thema Werbung. In welche Kanäle investieren Sie mit welchem Ziel?

KOGELER: Walter Services legt den Fokus im Kommunikationsmix auf Personalkampagnen und Standort-PR. Mit Stellenanzeigen, Plakatkampagnen, Radio-Spots, Banner-Werbung, Informationsveranstaltungen und im Internet generieren wir die Aufmerksamkeit der Zielgruppe – in diesem Fall der Bewerber. Im B2B spielen Branchenmessen, wie zum Beispiel die Mail Order World beziehungsweise der Versandhandelskongress oder natürlich die Call Center World eine große Rolle, wo wir auch als Sponsor auftreten. Im Umfeld unserer Zielbranchen schalten wir Anzeigen in den Fachmedien

und setzen darüber hinaus mit der Platzierung von Best Practice-Beispielen und Autorenbeiträgen auf PR.

MARKENARTIKEL: In Bezug auf Imagekampagnen zur Abgrenzung gegenüber den »schwarzen Schafen« im Gewerbe marschieren Sie nicht mit der Branche, sondern gehen eigene Wege ...?

KOGELER: Es ist bekannt, dass sich ein Image schnell festigt, aber nur langsam wieder verändern lässt. Auch ist ein »Image« die Gesamtheit der Eigenschaften die der Konsument mit Leistungen und Auftreten eines Unternehmens verbindet. Allgemeiner Aktionismus ist somit nicht mit der Positionierung von Walter Services vereinbar. Eine kontinuierliche Markenarbeit beruhend auf der Kommunikation unserer Kernkompetenzen und Differenzierungsmerkmale ist der Weg, sowohl unserer Dachmarke, als auch den Einzelmarken nachhaltig zu einem positiven Image zu verhelfen. Im Hinblick auf unsere Leistungen verspüren wir somit auch keinen Rechtfertigungsdrang.

MARKENARTIKEL: Ihr Unternehmen ist sehr personalintensiv. Wie gelingt es Ihnen, die Markenidee bis ins letzte Glied umzusetzen?

KOGELER: Bei der Übernahme neuer Standorte, zum Beispiel der ehemaligen Premiere- oder Vivotto-Service Center standen wir vor der Herausforderung, die neuen Mitarbeiter möglichst schnell in die Walter-Service Welt einzuführen. Eine große Rolle spielen hier stets unsere hauseigenen Trainer und Coaches sowie die erfahrenen Kollegen. Im Falle der Integration neuer Standorte erhalten neue Mitarbeiter zudem gebrandete Incentives und eine Infobroschüre zum Unternehmen. Da der Dialog nicht nur unser »daily business« ist, sondern wir selbigen auch leben, legen wir darüber hinaus großen Wert auf interne Kommunikation sowie Aus- und Weiterbildung. So betreiben wir eine eigene Akademie und eröffnen unseren Mitarbeitern vielfältige Aus- und Weiterbildungschancen.

MARKENARTIKEL: Walter Services blickt auf ein beachtli-



Das Walter-Haus am Stammsitz in Ettlingen

ches Wachstum im Jahr 2006 zurück. Wie wird sich der Umsatz im laufenden Jahr entwickeln?

KOGELER: Auch 2007 werden wir deutlich stärker wachsen als der Markt, so dass wir die 200 Millionen Euro-Grenze deutlich überschreiten werden.

MARKENARTIKEL: Und wie können Sie mit der Personalakquise standhalten?

KOGELER: Die Suche nach qualifiziertem Personal ist an vielen Standorten eine Herausforderung. Dabei ist an jedem Standort eine andere Strategie gefragt – oftmals funktioniert Mundpropaganda sehr gut, wie beispielsweise in Frankfurt (Oder). Hier haben wir kürzlich eine neue Buslinie initiiert, die auch Menschen aus dem strukturschwachen Umland zum Arbeitsplatz bei Walter Services bringt. Tage der offenen Tür, Jobmessen und so weiter sind Mittel, um mit den Menschen ins Gespräch zu kommen und auch Quereinsteiger oder Ältere für einen Arbeitsplatz im Kundencenter zu gewinnen. Denn häufig mangelt es lediglich am Wissen über die unterschiedlichen Berufsprofile und die Aufstiegsperspektiven, die wir bieten. Dem treten wir mit Informationsoffensiven entgegen.

MARKENARTIKEL: Welche Branchen stehen bei Ihren Dienstleistungen im Mittelpunkt, und wo meinen Sie künftig noch ansetzen zu können?

KOGELER: Derzeit machen wir rund 50 Prozent unseres Umsatzes mit Dienstleistungen im Telekommunikationssegment; weitere 20 Prozent mit dem Handel und rund 10 Prozent erzielen wir mit den Medien. Aufgrund der Deregulierung und neuer Nachfrage- und Wettbewerbsstrukturen entwickelt sich außerdem Utility zunehmend zu einem interessanten Markt.

MARKENARTIKEL: Was verstehen Sie, Herr Dr. Kogeler unter »innovativen Vertriebsstrategien«, welche Rolle spielen die Auslandsmärkte?

KOGELER: Innovative Vertriebsstrategien sind integrierte, ganzheitliche Maßnahmen, die mehrere Kanäle verknüpfen. Vertrieb kann darüber hinaus den aktiven Vertrieb von Dienstleistungen und Produkten am Telefon oder per Mail oder in kombinierten Call-Mail-Call-Strategien bedeuten. Auch bei der Verknüpfung von Call-Strategien mit Außendienstbesuchen vor Ort erzielen wir hohe Erfolgsquoten. Die richtige Strategie ist jeweils von der Branche und den jeweiligen Zielen des Auftraggebers abhängig.

Im Ausland, speziell im EU-Osten, sehen wir großes Wachstumspotenzial: Hier sind die Märkte noch stark ausbaufähig. Durch die Erweiterung unserer osteuropäischen Präsenz sind wir auch in der Lage, unsere Kunden mit lokaler Marktkenntnis bei ihrer Expansion vor Ort zu unterstützen.

Interview: Uwe Käckenhoff

SERIE DIENSTLEISTUNGSMARKEN

In der Serie DIENSTLEISTUNGSMARKEN sind bereits erschienen:

MARKENARTIKEL 4/2007: TUI Reloaded

MARKENARTIKEL 5/2007: Deutsche Bahn – Menschen bewegen

MARKENARTIKEL 6/2007: Deutsche Post – Marken-Klassiker

MARKENARTIKEL 7/2007: Interseroh – Zurück zum Anfang

MARKENARTIKEL 9/2007: CeWe Color – Gut belichtet

MARKENARTIKEL 9/2007: Sixt – Flott in Fahrt

MARKENARTIKEL 10/2007: O2 – value-for-money



Dr. Ralf Kogeler, CEO und Vorsitzender der Geschäftsführung der Walter Services Holding GmbH, Ettlingen