September/7 2009

LEADER®

Ausgabe für die Ostschweiz und das Fürstentum Liechtenstein
www.leaderonline.ch

PREMIUMcommunications

Auf der Erfolgsstrasse dank einer konsequenten Linie und geschickten Akquisitionen

Sonderdruck

September/7 2009

LEADER®

Ausgabe für die Ostschweiz und das Fürstentum Liechtenstein
www.leaderonline.ch

PREMIUMcommunications

Auf der Erfolgsstrasse dank einer konsequenten Linie und geschickten Akquisitionen

Sonderdruck

«Unser Radar steht weiterhin voll auf Empfang»

Die Dimensionen sind einzigartig für Ostschweizer Verhältnisse: Mit diversen Akqusitionen hat sich PREMIUMcommunications zu einer Gruppe mit 7000 Mitarbeitern entwickelt – und das aus dem beschaulichen Tägerwilen heraus. Geht es um Customer Care, ist die Schweiz fest in der Hand der Thurgauer Holding. Und in Deutschland gehört sie ebenfalls zur Spitzengruppe. Im Gespräch mit VR-Präsident Peter Weigelt und CEO Marcus Meloni.

Interview: Stefan Millius
Bilder: Bodo Rüedi

Marcus Meloni, Peter Weigelt, vor wenigen Monaten sorgte PREMIUMcommunications mit dem Kauf der deutschen adm group für Schlagzeilen. Unter dem Dach Ihrer Gruppe werden nun über 7000 Personen beschäftigt. Prägen diese und frühere Akquisitionen auch Ihre Bilanz der jüngeren Zeit?

Marcus Meloni: Zwischen Anfang 2008, als Barclays Private Equity bei uns eingestiegen ist, und heute haben wir sieben Akquisitionen getätigt. Damit haben wir unsere strategische Positionierung wie auch unsere Marktstellung wesentlich gestärkt. In der Schweiz, wo wir schon zuvor Marktführer waren, haben wir die Distanz zu den Mitbewerbern weiter vergrössert, in Deutschland haben wir uns mit der Übernahme der adm group mit 3000 Mitarbeitern an vier Standorten massgeblich weiter entwickelt und gehören nun zu den vier grössten Anbietern. Die adm arbeitet mit den bedeutendsten Unternehmen in den Bereichen Telekommunikation, Finanzdienstleistungen, Pharma und Energie zusammen. Ein solches Spektrum hätten wir ohne Übernahme nicht einfach selbst erschliessen können.

Peter Weigelt: Die adm group bringt uns ganz klar mehr als eine reine Erweiterung des Volumens in Deutschland, sondern hilft uns auch, positive Impulse auf dem Schweizer Markt zu setzen.

«Die Firmen, die wir akquiriert haben, verfügen ausnahmslos über einen guten Kundenbestand und ein positives Umfeld und müssen nicht restrukturiert werden.» Peter Weigelt

Stichwort Energie: Der Liberalisierungsprozess in der Schweiz läuft, hier entstehen schon bald neue Bedürfnisse, aus reinen Bezügern werden Kunden. Auch der Finanzmarkt bewegt sich in diese Richtung, die Banken sind immer mehr gezwungen, ihre Kosten zu optimieren und sind deshalb offen für das Outsourcing von Business-Prozessen. Der Bereich Pharma wiederum ist in der Schweiz traditionell stark. Es handelt sich also um strategische Geschäftsfehler, in denen die adm group viel Knowhow, Akzeptanz und Reputation im Markt mitbringt und daher das Vertrauen der Kunden geniesst.

Ist das, was in Deutschland bereits Realität ist, also eine sichere Prognose für die künftige Entwicklung in der Schweiz?

Meloni: Ganz klar, das konnte man bereits am Beispiel der Telekommunikation beobachten. In Deutschland ist es schon lange selbstverständlich, auch rund um Energie, Pharma und Finanzen ganze Business-Prozesse auszulagern. Die Schweiz hinkt diesbezüglich hinterher, wird aber nachziehen.

Trotz oder aufgrund der herrschenden Wirtschaftskrise?

Weigelt: Eine solche Krise wirkt sich zunächst immer in Form eines Drucks auf die Kostensituation aus. Das heisst: In der ersten Phase einer schwächelnden Wirtschaft trifft uns das, weil unsere Kunden zunächst die externen Kosten überprüfen und gegebenenfalls dort sparen. Aber wir wissen aus Erfahrung: Nach der Krise folgt der Wiederaufbau, und dann entscheiden sich viele Unternehmen, Leistungen auszulagern, statt die eigenen Kapazitäten wieder zu vergrössern, weil sie die Flexibilität, die sie in der Krise schmerzhaft erkaufen mussten, nicht wieder preis geben wollen.

Meloni: Die Flexibilität ist unsere Kernkompetenz und der grösste Vorteil, den wir unseren Kunden bieten. In der Krise wird den Unternehmen bewusst, dass sie nicht beweglich genug sind, dass sie auf ihrer Kostenstruktur sitzen bleiben, während die Mittel knapper werden. Als vor zehn Jahren die Internetblase geplatzt ist, trat genau das ein: Als die Wirtschaft wieder anzog, waren die Fir-

men vorsichtiger, was den Ausbau der eigenen Kapazitäten angeht. Das war damals und ist auch heute eine grosse Chance für uns.

Lässt sich damit erklären, dass die Wirtschaftskrise keinen Einfluss auf Ihr hohes Tempo bei Firmenzukäufen hatte?

Meloni: Wir haben sicherlich in gewisser Weise profitiert, indem wir Unternehmen akquirieren konnten, die sich in Liquiditätsproblemen befanden. Unsere Wachstumsstrategie wird jedoch nicht von der Krise getrieben, sondern von der sich weiter beschleunigenden Konsolidierung unserer Branche. So haben wir unabhängig von der Wirtschaftslage unsere Targets immer strategisch evaluiert; welche Kunden hat ein Unternehmen, wo betreibt es Standorte, welche Kernkompetenzen bietet es etc.

Weigelt: Ich würde uns nicht im eigentlichen Sinn als Krisengewinner bezeichnen. Unsere Kunden sind aufgrund der Situation ebenfalls zurückhaltender, das Auftragsvolumen ist in einzelnen Fällen auch bei uns zurückgegangen. Aber wir konnten das mit der Ausweitung des Marktes mehr als auffangen. Unsere erste Akquisition 2005 war ein klares Bekenntnis in diese Richtung: Wir waren immer davon überzeugt, dass sich unser Markt stark konsolidiert und die Zukunft nicht vielen kleinen, sondern einigen wenigen grossen Unternehmen gehört. Wir sind in einem Hochtechnologiemarkt tätig, unsere Kunden sind Grossunternehmen, die sich einen starken Partner wünschen. Diese Grösse und Glaubwürdigkeit, die man benötigt, haben wir uns erarbeitet. Die Dynamik, die mit der Krise ausgelöst wird, können wir positiv nutzen – die starken Unternehmen profitieren.

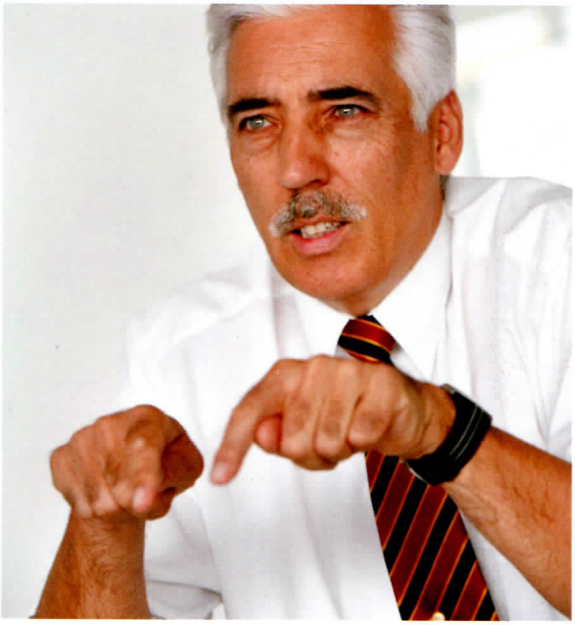
Sie haben sich bewusst für diesen Weg entschieden, andere Anbieter sind vom Markt verschwunden. Haben diese anderen den Markt falsch eingeschätzt?

Weigelt: Wir haben uns von Anfang an auf multilinguale Dienstleistungen in hoher Qualität mit Fokus auf technischen Support ausgerichtet. Das ist kein einfacher Weg, es braucht ein grosses Engagement von allen Mitarbeitenden. Einige Jahre lang liess sich viel Geld mit dem Outbound-Geschäft verdienen: Firmen stellten günstige Leute an, bildeten sie im Schnellverfahren aus und liessen sie beispielsweise aggressiv Produkte am Telefon verkaufen. Viele Call Center sprangen auf diesen Zug auf. Wir haben uns bewusst dagegen – in der ganzen Gruppe wird keine Kaltakquise gemacht – und für ein langfristiges Konzept entschieden. Dafür braucht man einen langen Atem, aber man erwirbt damit die Glaubwürdigkeit, die grosse Kunden für eine Partnerschaft voraussetzen. Meiner Ansicht nach war es ein strategischer Fehler vieler Anbieter, dem einfachen Geschäft zu folgen und sich nicht auf ein langfristiges und nachhaltiges Konzept zu fokussieren.

Meloni: Ich war Ende der 90er-Jahre in Deutschland tätig, und der Markt war damals dem in der Schweiz bezüglich Qualität und eingesetzter Technologie bereits weit voraus. Wer damals hierzulande von Call Center sprach, hatte ein völlig falsches Bild, man dachte an die erwähnten aggressiven Telefonverkäufe. Das entspricht überhaupt nicht dem, was wir tun. Unsere Leute sind hoch qualifiziert, und sie müssen es auch sein. Wenn wir für eine Bank tausende von Software-Applikationen betreuen, dann steckt dahinter nicht selten ein halbes Jahr Schulung. Die Dienstleistungen, die wir erbringen, sind sehr komplex, und sie werden immer bedeutender für unsere Kunden.

Inwiefern?

Meloni: Ein Kunde, der ein Gerät, beispielsweise aus der Unterhaltungselektronik, gekauft hat, bringt dieses bei Problemen heutzutage nicht in den Laden zurück, sondern ruft den Support an.



«Nach der Krise folgt der Wiederaufbau, und dann entscheiden sich viele Unternehmen, Leistungen auszulagern, statt die eigenen Kapazitäten wieder zu vergrössern.»

Peter Weigelt

Die Preise für die Geräte fallen bekanntlich rasant, entsprechend müssen auch die Serviceleistungen der Anbieter optimiert werden. Der Mitarbeiter, der den Anruf entgegen nimmt, hat es mit seinem Wissen in der Hand, ob sich das Problem via Telefon lösen lässt oder ob ein Servicetechniker vor Ort aktiv werden muss. Die Qualität des Mitarbeiters im Call Center – wir sprechen lieber von Customer Care Center – entscheidet also über die Kosten, die entstehen. Da liegt ein riesiges Sparpotenzial.

Weigelt: Ein Mehrwert für den Kunden besteht auch darin, dass wir immer öfter nicht nur ein einzelnes Projekt betreuen, sondern ganze Prozesse abbilden – und das inzwischen in vielen Fällen als einziger Partner. Wir haben es sehr oft mit hoch komplexen Gebieten zu tun, in denen laufend vieles verändert und erweitert wird. Um das anbieten zu können, muss man Knowhow aufbauen, vor allem, wenn man es zudem rund um die Uhr und in 21 Sprachen gewährleistet, wie dies die Unternehmen der PREMIUMcommunications Group gegenüber ihren Kunden garantieren.

Und möglichen Mitbewerbern fehlt dieses Knowhow?

Weigelt: Man muss es zunächst aufbauen. Ein Neueinsteiger, der den Kundenstamm zuerst gewinnen muss, wird aufgrund der hohen Vorlaufkosten über längere Zeit hinweg nicht rentabel arbeiten. Es ist ausserordentlich schwierig und langwierig, auf dieses Level zu kommen, das wir uns erarbeitet haben.

Meloni: Wir sprechen hier davon, eine Dienstleistung in 21 Sprachen in einem technischen Umfeld aufzubauen und diese 7 Tage in der Woche sicherzustellen – das dauert.

Das hört sich nun so an, als würden Sie trotz des massiven Ausbaus in den letzten Jahren noch keineswegs an eine Konsolidierung denken.

Meloni: Wir haben uns durchaus vorgenommen, unser Geschäft bis Ende Jahr nun zunächst einmal zu konsolidieren. Man darf nicht vergessen: Unsere Gruppe hat nun eine Grösse von 7000 Mitarbeitenden erreicht und führt viele verschiedene Brands im Markt. Deshalb möchten wir unseren Auftritt überdenken und prüfen, wie wir uns künftig auf dem Markt positionieren, so dass für jeden unserer Brands ein Mehrwert entsteht.

Weigelt: Man muss hinzufügen: Wir haben wohl einen anderen Zeitbegriff als viele andere. Wenn wir von Konsolidierung sprechen, meinen wir damit einige Monate und nicht mehrere Jahre. Für die letzten Monate dieses Jahres haben wir keine konkreten Akquisitionen vorgesehen. Aber unser Radar steht weiter auf Empfang. Strategische Zukäufe wird es in dieser Zeit kaum geben. Aber Opportunitäten ergeben sich in den nächsten Monaten aufgrund der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung wohl mit Sicherheit. Für uns geht es darum, flexibel und reaktionsschnell zu bleiben. Wenn sich eine Gelegenheit bietet, müssen wir sie schnell prüfen und, wenn sie Erfolg verspricht, ebenso schnell einlösen.

Das setzt voraus, dass man eine Kriegskasse hat.

Weigelt: Es zahlt sich aus, dass wir einen Investor an Bord haben. Es gab ja in Deutschland die bekannte Debatte um die so genannten «Heuschrecken», als die Unternehmen aus dem Private Equity oft bezeichnet werden. Wir haben mit dem Einstieg von Barclay aber sehr gute Erfahrungen gemacht. Der Investor lässt uns operativ freie Hand und bietet gleichzeitig strategische Unterstützung und gewährleistet finanzielle Bewegungsfreiheit. Die Akquisition der adm group war unsere bisher grösste, und wir haben sie ohne die Hilfe von Banken finanziert. Das ist im Übrigen ein Teil des Erfolgsrezepts. Wer diese Flexibilität nicht hat und vor

«Wenn wir für einen Kunden ein neues Projekt starten wollen, können wir es uns nicht leisten, monatelang mit einer Bank über die Finanzierung zu verhandeln.»

Marcus Meloni

einer Übernahme zunächst ein halbes Jahr lang mit Banken verhandeln muss, der verpasst die besten Gelegenheiten.

Die Banken ihrerseits behaupten, dass sie nach wie vor bereit sind, bei Finanzierungen Hand zu bieten und wehren sich gegen entsprechende Vorwürfe.

Weigelt: Ja, die Banken betonen, es könne keine Rede sein von einer Kreditklemme. Aber wenn es konkret wird, hat man es als Unternehmen mit massiven Auflagen, Risikozuschlägen und so weiter zu tun, die sich sehr belastend auswirken.

Meloni: Wir haben uns durch den Verkauf der Aktienmehrheit an ein Private-Equity-Unternehmen die Flexibilität geholt, die wir brauchen. Wenn wir in Deutschland ein neues Projekt übernehmen wollen, so benötigen wir dafür schnell einmal 200 bis 300 zusätzliche Leute – das ist für deutsche Verhältnisse sogar ein kleineres Projekt. In solchen Fällen ist es völlig ausgeschlossen, dass wir zunächst monatelang mit einer Bank darüber diskutieren müssen, ob wir einen neuen Standort eröffnen können oder nicht. Der Auftraggeber will eine schnelle Antwort. Das können wir bieten, weil wir solche Investitionen heute aus unserem Cashflow finanzieren. Umgekehrt schätzt es unser Investor, dass wir dank unserer Vernetzung im Markt so hochwertige Akquisitionen tätigen konnten.

Einige dieser Unternehmen haben Sie aus einer Insolvenzsituation heraus übernommen. War das nie ein Wagnis?

Weigelt: Man muss klar sehen: Bei diesen Insolvenzfällen ging es stets um Liquiditätsprobleme. In unserer Branche mit hohen Personalbeständen und mit massiven Einbrüchen im Outbound-Bereich in den letzten Monaten kann es sehr schnell und radikal in diese Richtung gehen. Aber es handelte sich nicht um Firmen, die man restrukturieren und neu im Markt positionieren musste, alle verfügten über einen guten Kundenbestand und ein positives Umfeld. Wir hätten gar nicht genügend Managementkapazitäten, um akquirierte Unternehmen zu restrukturieren. Ein gutes Beispiel dafür ist die adm group, bei der wir auf ein sehr erfolgreiches Management bauen können, das uns auch im Führungsbereich deutlich stärkt.

Schauen wir uns Ihr Kundenportfolio näher an. Die entsprechende Grafik weist aus, dass der überwiegende Teil Ihrer Kunden aus dem Bereich Telekommunikation kommt. Ein Klumpenrisiko?

Meloni: Bei Gesprächen mit Banken war das auch stets ein Thema – und heute sind alle froh, dass dem so ist. Die Telekommunikation ist sehr krisenresistent, denn auch in der Krise verzichtet niemand auf sein Handy, das Internet und so weiter. Das alles gehört quasi zum Existenzminium, das jeder hat, oft sogar in mehrfacher Ausführung. Andere Bereich wie Pharma oder die Finanzdienstleistungen sind sehr spannend und verfügen über grosse Wachstumschancen, haben aber nicht einmal ansatzweise ein so grosses Potenzial wie die Telekommunikation.

Weigelt: Von einem Klumpenrisiko kann man mit Sicherheit nicht sprechen. Unter dem Stichwort Telekommunikation wird eine gesamte Branche mit allem, was dazu gehört, abgebildet. Das umfasst eine Vielzahl von Bereichen, und für einen einzelnen Kunden decken wir zum Teil bis zu zehn sehr unterschiedliche Projekte ab. Der Bereich Telekommunikation ist klar derjenige mit der grössten Dynamik. Er wird dank der technologischen Entwicklung und der wachsenden Zahl an Möglichkeiten immer grösser, deshalb werden auf Kundenseite auch immer mehr Bedürfnisse und Fragen entstehen, die wir mit unserem Support-

Geografische Gliederung der PREMIUMcommunications Group