Die Unternehmenstransaktionen in der deutschen Call Center-Branche waren in den vergangenen Jahren im Wesentlichen geprägt durch Finanzinvestoren, die mit gezielten Zukäufen ihre Call Center zu BPO-Dienstleistungsanbietern weiterentwickeln. Die Bewertungen für Unternehmen der Call Center-Branche in Deutschland haben sich seit der Finanzkrise erholt und liegen wieder auf dem Niveau vor der Finanzkrise. Dies wird die Konsolidierung in der Call Center-Branche weiter beflügeln.

Konsolidierung in der Call Center-Branche

Bäumchen wechsle Dich

Seit Mitte der 80er Jahre hat die Verbreitung von Fest- und Mobilfunknetzen und damit die Nachfrage nach entsprechenden Telekommunikationsdienstleistungen rasant zugenommen. Durch die drei Postreformen wurde der deutsche Telekommunikationsmarkt liberalisiert und moderne Telekommunikationsprodukte allen Bevölkerungsschichten zugänglich gemacht. Die Verbreitung des Internets hat diesen Prozess zusätzlich beschleunigt. Gleichzeitig wurden von den Telekommunikationsanbietern Call Center aufgebaut, um ihren Kunden eigene Customer Care-Lösungen anbieten zu können. Zusätzlich sind in dieser Zeit zahlreiche unabhängige Call Center-Anbieter entstanden. Bis 2008 war die deutsche Call Center-Branche ein stetig wachsender und profitabler Markt.

WACHSTUMSFINANZIERUNG DURCH PRIVATE EQUITY-GESELLSCHAFTEN

Dieses Wachstum wurde häufig mit Beteiligung von Private Equity-Gesellschaften finanziert, die von attraktiven Wachstumsraten und Renditen sowie der Skalierbarkeit der Geschäftsmodelle fast schon magnetisch angezogen wurden. Langfristig geschlossene Kundenverträge mit Preissicherungsmechanismen, hohes Kosteneinsparungspotenzial durch Nutzung von Lohnkostenvorteilen in Osteuropa und die geringe Kapitalintensität haben Call Center-Betreiber bis zum Jahr 2008 zu interessanten Targets gemacht, die Bewertungsmultiplikatoren waren auf dem Höhepunkt. Die am deutschen LBO-Markt (Leveraged Buy-out) beteiligten Banken haben ihren Teil dazu beigetragen. Akquisitionsfinanzierungen wurden teilweise mit Eigenkapitalquoten weit unter 20 Prozent finanziert. (Eine Übersicht über die Transaktionen im Call Center-Segment unter Beteiligung von Finanzinvestoren finden Sie auf Seite 14.)

Exemplarische Private Equity-Transaktionen im deutschen Mittelstand waren der Erwerb der TECTUM Consulting durch die Quadriga Capital Gruppe im August 2007, der Erwerb der walter services durch ein Bieterkonsortium um Odewald & Cie. im Juli 2008 und der Erwerb von PREMIUM Communications (heute avocis) durch Barclays Private Equity (heute Equistone Partners Europe) im Dezember 2008. Diese Portfoliogesellschaften haben im Rahmen einer Buy-and-Build- beziehungsweise Plattformstrategie dann weitere Wettbewerber übernommen (siehe Übersicht auf Seite 14).

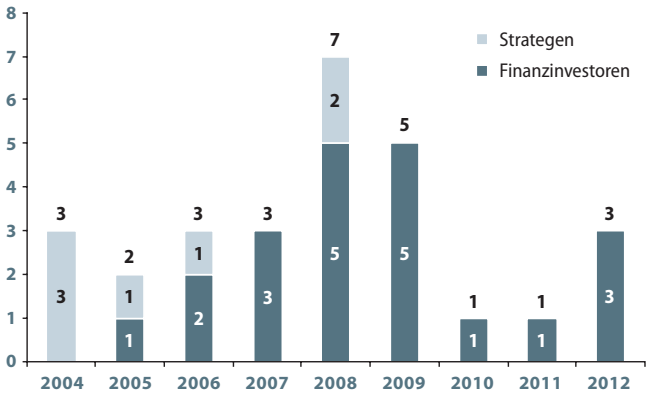
Foto: © F. Schmidt / fotolia.com

FINANZKRISE UND HOHE FREMDKAPITALKOSTEN SORGTEN FÜR STARKEN DRUCK

Mit Einbruch der Finanzmärkte im Herbst 2008 trübte sich die bis dahin anhaltende positive Markteinschätzung deutlich ein. Zwar konnten zahlreiche Unternehmen der Telekommunikationsbranche das rückläufige Wachstum und den zunehmenden Kostendruck zunächst durch zunehmendes Business Process Outsourcing (BPO) abfedern, indem sie ihre Dienstleistungen an externe Call Center-Dienstleister herausgaben. Jedoch mit einer Verzögerung von neun bis zwölf Monaten machte sich Ende 2009 der allgemeine Nachfragerückgang bemerkbar und das Geschäft der Call Center schrumpfte. Die optimistischen Prognosen der Vergangenheit wurden nicht erreicht. Entgegen der ursprünglichen Erwartungen hatten die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen im Call Center-Segment keine negativen Auswirkungen auf die Branche.

Was wurde nicht alles prognostiziert, als am 4. August 2009 das „Gesetz zur Bekämpfung unerlaubter Telefonwerbung und zur Verbesserung des Verbraucherschutzes“ in Kraft trat. Die

TRANSAKTIONEN



Transaktionen in der Call Center-Branche von 2004 bis 2012

Quelle: Mergermarket, BELGRANO & CO Research

CALL CENTER-INVESTMENTS IN DEUTSCHLAND

Closing	Erwerber / Investor	Target
Oktober 2004	Avaya Inc.	Tenovis
Dezember 2004	Wire Card AG (InfoGenie Europe AG)	Wire Card AG
Dezember 2004	Shannon International plc	KarstadtQuelle (2 Call Center)
April 2005	Siemens IT Solutions and Service	SBI-IS Insurance Service GmbH
November 2005	walter services GmbH (Beisheim Holding Schweiz AG)	Sonja Mueller Consulting
Mai 2006	Gilde Buy Out Partners	walter services
Juni 2006	Telegate AG	SNT Deutschland AG (Segment Call Center-Business)
Oktober 2006	walter services (Gilde Buy Out Partners)	Vivento Customer Services (5 Call Center-Standorte)
Januar 2007	walter services (Gilde Buy Out Partners)	Vivento Customer Services (2 Call Center-Standorte)
August 2007	Quadriga Capital	TECTUM Consulting
Oktober 2007	Barclays Private Equity(1)	PREMIUM Communications (heute avocis AG)
Januar 2008	Arvato AG	Vivento Customer Services (5 Call Center-Standorte)
Februar 2008	Telegate AG	klickTel AG
April 2008	Apax Partners	D+S Europe
Juli 2008	Odewald & Cie. (Bieterkonsortium)	walter services
Juli 2008	The Gores Group	Siemens Enterprise Communications
Oktober 2008	D+S Europe (Apax)	Vivento Customer Services (5 Call Center)
Dezember 2008	PREMIUM Communications (heute avocis, Barclays Private Equity[1])	Dima Systems AG
April 2009	TECTUM Consulting (Quadriga Capital)	Alex & Gross Communications
Juli 2009	PREMIUM Communications (heute avocis, Barclays Private Equity[1])	adm Gruppe
Oktober 2009	AXA Investment Managers S.A.	Competence Call Center AG
Oktober 2009	adm GmbH (adm Gruppe bzw. Barclays Private Equity[1])	Freenet Customer Care GmbH
November 2009	walter services (Bieterkonsortium um Odewald & Cie.)	Quelle Deutschland (2 Call Center-Standorte)
Januar 2010	walter services (Bieterkonsortium um Odewald & Cie.)	SEB Card Service
April 2011	H.I.G. Capital und Anchorage Capital	walter services
Januar 2012	CMP Capital Management-Partners	D+S Call Center-Sparte
November 2012	walter services (H.I.G. Capital und Anchorage Capital)	UnityMedia KabelBW Standort Marburg
Dezember 2012	walter services (H.I.G. Capital und Anchorage Capital)	Perry&Knorr Communications

[1] heute Equistone Partners Europe

Quelle: Mergermarket, BELGRANO & CO Research

Hier eine Übersicht von Transaktionen auf dem deutschen Call Center-Markt, bei denen Finanzinvestoren beteiligt waren.

1/1
Dortmund

Verunsicherung im Markt war groß und insbesondere die Finanzinvestoren waren besorgt ob der möglichen Auswirkungen auf die Branche. Diese Sorge erwies sich jedoch als unbegründet, im Gegenteil: Die Einführung des Gesetzes hat dazu geführt, dass einige „schwarze Schafe" der Branche, die beispielsweise durch zu aggressives Cold Calling aufgefallen sind, vom Markt verschwunden sind.

Trotz der eher gedämpften Aussichten innerhalb der Call Center-Branche gab es jedoch hierzulande – laut Mergermarket und nach unseren eigenen Untersuchungen – auch in 2009 insgesamt noch fünf Transaktionen unter Beteiligung von Finanzinvestoren.

In den Jahren 2010 und 2011 setzte sich der Kostendruck in der Branche dann aber weiter fort: Agentzahlen wurden reduziert und erste Insolvenzen drohten. Bei den von Private Equitys gehaltenen Unternehmen wurde der Kostendruck durch die hohen Fremdkapitalkosten in Verbindung mit den Leveraged Buy-outs (LBO) verstärkt.

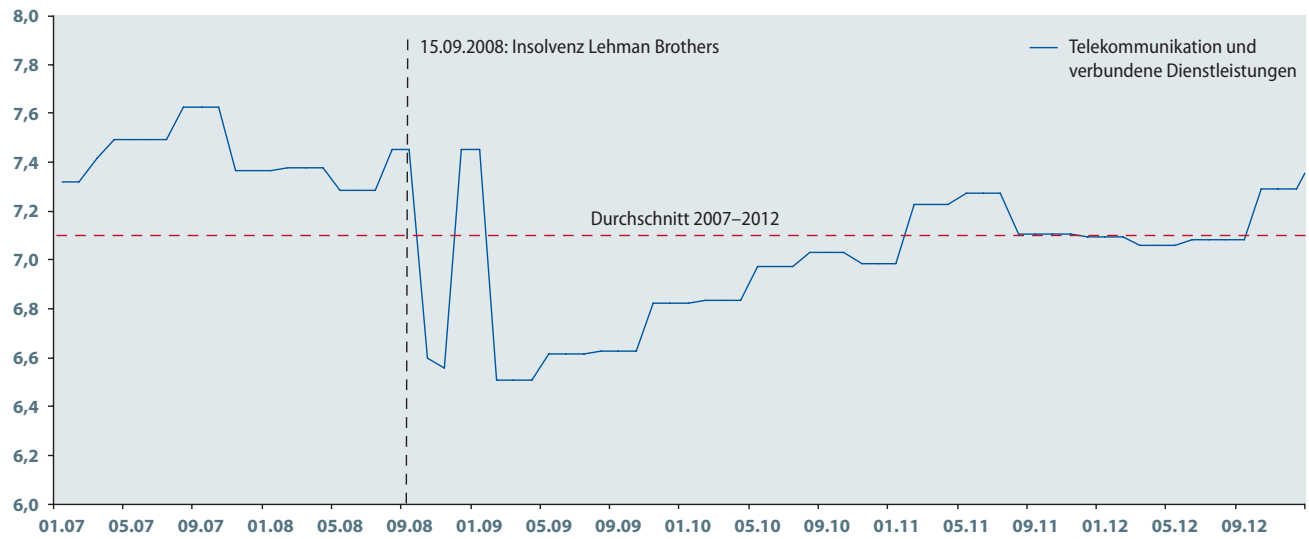
Zuletzt hatte die TECTUM Consulting von sich reden gemacht, als das Unternehmen am 7. Dezember 2012 das Schutzschirm-Verfahren beantragte. Aktuell hat das Unternehmen bekannt gegeben, dass der Stammsitz in Dortmund aus dem Schutzschirm-Verfahren herausgelöst wurde. Um dauerhaft überlebensfähig zu sein, sollen an vier der insgesamt fünf deutschen Call Center-Standorte Arbeitskräfte abgebaut werden. In regionalen Medien des Ruhrgebiets ist von 378 bis 480 Mitarbeitern die Rede.

Das Gebot der Stunde lautete 2009 demnach: Nur durch eine konsequente Reduzierung des Fremdkapitalanteils bei den stark gehebelten Private Equity-Portfoliogesellschaften konnte deren Fortbestand gesichert werden. Eine andere Lösung, die Bürde der hohen Fremdkapitalisierung abzuschütteln, war der Erwerb des Senior Kredite- und Mezzanine-Kapitals von den finanzierenden Banken der angeschlagenen walter services unter anderem durch H.I.G. European Capital Partners und Anchorage Capital mit entsprechenden Bewertungsabschlägen auf den Nominalwert. Im Rahmen eines im Anschluss daran durchgeführten Debt-to-Equity Swaps im April 2011 konnte die walter services durch die neuen Gesellschafter neu aufgestellt werden.

NEUE DIENSTLEISTUNGEN UND BRANCHEN ERÖFFNETEN CHANCEN

Der Kostendruck und der zunehmende Trend zum Business Process Outsourcing (BPO) boten aber auch neue Chancen. Insbesondere waren es Unternehmen der Finanzdienstleistungs-, Energieversorgungs- und Pharmaindustrie, die ihre Vertriebs- und Marketing-, Kundenbetreuungs-, Produkt- und Techniksupport-Telefondienstleistungen auf externe Dienstleistungsunternehmen übertrugen. Teilweise wurden ganze Standorte und Call Center-Abteilungen abgestoßen, um Mitarbeiterzahlen und Kosten zu senken. Der Vorteil war jedoch, dass sich die Unternehmen dadurch wieder schlanker, fokussierter und effizienter aufstellen und sich wieder auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren konnten. Für erwerbende Call Center-Betreiber bot sich dadurch die Möglichkeit, wieder Skalenerträge zu erzielen und durch neue Cross- und Up-Selling-Produkte die oftmals unattraktiven Margen des Geschäfts zu verbessern. Ein weiterer positiver Nebeneffekt für den Erwerber war in diesem Zusammenhang, dass er sich – je nach Verhandlungsgeschick – eine negative Kaufpreiszahlung und langfristige Kundenverträge mit einem neuen Kunden sichern konnte. Diesen Trend hatten natürlich auch die Private Equity-Gesellschaften erkannt und tätigten seit Jahren schon gezielte Zukäufe über ihre Portfoliogesellschaften. Cash Flows und weiteres Wachstum waren somit gesichert.

BEWERTUNGSNIVEAUS



EBIT-Bewertungsmultiples „Telekommunikation und nahe Dienstleistungen" von 2007 bis 2012

Quelle: Finance Multiples, BELGRANO & CO Research

DIE KONSOLIDIERUNG UND IHRE AUSWIRKUNGEN

Die im Februar 2013 vom britischen Mobilfunkkonzern Vodafone geäußerte Überlegung, Deutschlands größten Kabelnetzbetreiber Kabel Deutschland zu übernehmen, wird zwangsläufig zu einer Konzentration der Nachfrageseite führen. Es ist außerdem zu erwarten, dass sich auch auf der Anbieterseite eine Konzentration ergeben wird. Es wird spannend zu beobachten sein, inwieweit möglicherweise der größte Zusammenschluss der Telekommunikationsbranche der vergangenen Jahre mittelfristig zu einer Aus- oder Verlagerung der Minutenvolumina zu einem oder mehreren größeren Dienstleistern führen wird.

Alles in allem zeigt sich, dass trotz anhaltender Finanzkrise weiterhin zahlreiche Transaktionen in der Call Center-Branche stattfinden. Auch die Bewertungsniveaus haben sich zwischenzeitlich erholt, liegen heute wieder über dem Durchschnitt der vergangenen sechs Jahre und annähernd auf dem Niveau vor Beginn der Finanzkrise (siehe dazu auch Übersicht auf Seite 16).

Somit hat sich das Marktumfeld für die Veräußerung von Unternehmen in der Call Center-Branche wieder gebessert. Auf der Käuferseite werden demnach viele Marktteilnehmer zukünftig gezielt Zukäufe tätigen, um ihr Dienstleistungsangebot zu arrondieren. Auf der Verkäuferseite werden Gesellschafter von denjenigen Unternehmen über einen Verkauf nachdenken, deren Umsatz in den letzten Jahren überproportional zu den Strukturen gewachsen ist oder deren Wachstum nicht mit dem ihrer Kunden Schritt halten kann und einen finanzstarken Partner suchen.

NEUE RISIKEN IM MARKT

Nach den Anpassungen der Jahre 2008 und 2009 liegen die Unternehmensbewertungen mittlerweile wieder über dem Durchschnitt der letzten sechs Jahre. Zwar mag es im Einzelfall tatsächlich wieder sinnvoll erscheinen, selektiv Zukäufe zu tätigen, es bestehen aber weiterhin auch signifikante Risiken im Markt, die bei der Investitionsentscheidung berücksichtigt werden sollten. Hierzu zählen, um nur einige zu nennen, die Auswirkungen einer Mindestlohneinführung auf die Branche, die Möglichkeiten, neue Produkte mit einem hohem Cross- und Up-Selling-Potenzial zu entwickeln, qualifizierte Agents durch work@home-Konzepte einzubinden und die Abhängigkeit insbesondere von Großkunden in der Telekommunikationsbranche zu reduzieren.

Auch die Kommunikationsmedien haben sich in den letzten Jahren verändert. Customer Care wird längst nicht mehr nur über Headsets erbracht. Zunehmend werden moderne Kommunikationstechnologien wie VoIP, Messenger, kundenspezifische Apps, Video- und Online-Chats in der Kundenkommunikation eingesetzt. Dies führt zu einer Erhöhung der Flexibilität bei der Erbringung der Dienstleistung und zu einer nachhaltigen Kostenreduzierung.

Die von Kunden nachgefragten BPO-Dienstleistungen sind ebenfalls vielseitiger, spezialisierter und damit komplexer geworden. Hierzu sind gut geschulte Agents erforderlich, die flexibel auf Kundenwünsche reagieren können. Wegen des harten Preiswettbewerbs sind häufig die erforderlichen Schulungen der Agents zu kurz gekommen. Hierauf haben viele Call Center-Betreiber zwischenzeitlich reagiert. Es finden bereits moderne Prozessoptimierungs- und Steuerungs-Softwaretools bei vielen Call Center-Betreibern Anwendung, da durch gezielte Investitionen schnell Effizienzsteigerungen erzielt werden können. Durch intelligente Heimarbeits- und Remote-Konzepte können zusätzlich hochqualifizierte Agents kostengünstig eingebunden werden.

ES BLEIBT AUCH WEITER SPANNEND

Betrachtet man die Entwicklungen der vergangenen Jahre, zeigt sich, dass der Umbruch der Call Center-Betreiber zu modernen BPO-Anbietern in vollem Gange ist. Reine Inbound-Commodity-Anbieter ohne differenziertes Servicespektrum sind langfristig nicht überlebensfähig. Jüngstes Beispiel in der Branche für die strategische Weiterentwicklung zu einem Full Service BPO-Anbieter ist die zum Finanzinvestor H.I.G. Capital gehörende walter services, die 2012 zwei richtungsweisende Transaktionen getätigt hat. Mit Übernahme des Unitymedia/KabelBW Service-Standortes in Marburg im Oktober 2012 hat walter services einen wichtigen Beitrag zur Konsolidierung der Dienstleisterlandschaft von Unitymedia/KabelBW geleistet. Mit Übernahme der Perry&Knorr Communications im Dezember 2012 konnte walter services 1 500 Mitarbeiter an vier Standorten hinzugewinnen und dadurch das spezialisierte Dienstleistungsangebot in der Telekommunikationsbranche weiter ausbauen. Spätestens mit der Übernahme eines E-Plus-Call Centers in Berlin (Anfang März) und des UCB Pharma-Call Centers in Monheim (Anfang April) hat walter services derzeit eine führende Rolle in der Konsolidierung des deutschen Marktes inne.

Berücksichtigt man die Entwicklungen der Call Center-Branche der letzten Jahre, steht der Branche noch eine rasante Entwicklung bevor. Unternehmen, die sich rechtzeitig auf die sich stetig ändernden Anforderungen des Marktes einstellen, werden in diesem Markt die Sieger sein.

Andreas Pabsch

AUTOR

Andreas Pabsch
ist Managing Partner der BELGRANO & CO Unternehmensberatung GmbH in Hamburg. Pabsch erbringt seit über 15 Jahren M&A- und Corporate Finance-Beratung für mittelständische Unternehmer und Unternehmen in Deutschland. In dieser Funktion hat er zahlreiche Transaktionen begleitet und kennt die spezifischen Entwicklungen des M&A-Marktes der letzten Jahre. Dabei hat er insbesondere die Aktivitäten der mittelständischen deutschen Private Equity-Gesellschaften verfolgt und diese bei verschiedenen Transaktionen – unter anderem in der Call Center-Branche – beraten.

BELGRANO & CO
Die integrierte Unternehmensberatung

BELGRANO & CO
ist eine integrierte Unternehmensberatung und unterstützt kleinere mittelständische Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Wachstumsstrategien. Das Dienstleistungsspektrum von BELGRANO & CO umfasst die Definition einer erfolgreichen Wachstumsstrategie, die Klärung von Finanzierungsfragen sowie das Begleiten des Wachstums zum Beispiel durch Akquisitionen.

BELGRANO & CO Unternehmensberatung GmbH
Alter Wall 65
20457 Hamburg
Tel: (0 40) 8 06 01 43 30