



Fotos: buw Unternehmensgruppe

# Jens Bormann und Karsten Wulf

## Porträtreihe

Sie sind Zitate- und Impulsgeber, sie bringen die Branche voran und schaffen Arbeitsplätze. Man begegnet ihnen auf Kongressen und liest die Umsatzzahlen ihrer Unternehmen – die führenden Köpfe der Call Center-Branche sind bekannt und gefragt. Unbekannt ist zumeist, welche Werdegänge sie absolviert haben, welchen Philosophien sie anhängen, welche Haltungen sie pflegen, was für Menschen sie sind. Call CenterProfi hat deshalb eine Porträtreihe gestartet. Heute geht es um Jens Bormann und Karsten Wulf.

Bei Artikeln über buw sollte man darauf achten, dass nicht zu viel Zeit zwischen Recherche und Erscheinen liegt – sonst stimmen die Zahlen nicht mehr. Denn die Customer Care-Spezialisten mit Hauptsitz in Osnabrück wachsen in affenartiger Geschwindigkeit. Es ist eine dieser vom-Tellerwäscher-zum-Millionär-, von-der-Garage-in-den-Riesenbürobau-, vom Studienabbrecher-zum-super-Entrepreneur-Geschichten, die man heutzutage eigentlich nur noch in amerikanischen Schmonzetten statt in der Realität findet.

**J**ens Bormann und Karsten Wulf, das b und das w aus buw, haben eine solche Erfolgsgeschichte im wahren Leben hingelegt. Diese Geschichte begann vor gut 15 Jahren in einer Küche, hatte nur ein paar wenige kleine Hänger und ist noch lange nicht zu Ende. Die beiden Protagonisten – nicht mal 40 Jahre alt – basteln jedenfalls energisch an der Fortsetzung: „Wir sind doch noch am Anfang, noch jung und haben noch viel vor uns!“, sagt Jens Bormann. Die beiden Selfmade-Men lernten sich im IT-Kurs beim BWL-Studium kennen und beschlossen beim gemeinsamen Bier, sich selbstständig zu machen. Startkapital: 2 300 Mark. Startort: die heimische Küche. Startaufgabe: Anzeigenakquisition für das Programmheft des „Ball des Sports“ in Osnabrück. Das war 1993. Heute beschäftigen Bankkaufmann Bormann und Versicherungskaufmann Wulf rund 3 000 Mitarbeiter und erwarten für dieses Jahr einen Umsatz von 66 Millionen Euro. Zeit für einen Studienabschluss hatten sie übrigens bis heute nicht mehr.

Die beiden Alleingesellschafter unterhalten fünf Standorte, eine Unternehmensgruppe mit sechs eigenständigen Geschäftsbereichen und betreuen Kunden wie AEG, Gerling oder Miele, RWE oder Melitta, BMW oder Deutsche Telekom. Und sie haben (was sie äußerst geschickt für PR und Marketing nutzen) viele, viele Preise gewonnen, zuletzt den Best Practice Award Dienstleistungen 2007 oder, neben Fußballer Philipp Lahm und Sängerin Christina Stürmer, den Audi Generation Award 2007.

### Leidenschaftlich und permanent unter Dampf

„Wir sind der am schnellsten wachsende Dienstleister in der Branche.“ „Wir sind die Einzigen, die Operations und Consulting glaubwürdig abbilden.“ „Wir wollen völlig unzweifelhaft der Industrie-Champion sein.“ „buw nimmt auch Kunden, die noch Mittelmaß sind und nach vorne wollen, gemäß unserem Motto: ‚Mit buw zur Nummer Eins.‘ „Erfolg ist planbar!“ ... dies sind nur einige Antworten auf die Frage, wo sich Bormann

und Wulf mit buw positionieren. Arrogant? Nein! Arrogant möchten sie keineswegs wirken, nicht abgehoben, nicht blasiert – darauf legen beide Wert. Allerdings sind sie mit einem großen Selbstvertrauen und, um noch einmal salopp zu formulieren, einer großen Klappe ausgestattet. Was ihnen aber nicht weiter zu verübeln ist, schließlich sind sie nachweislich sehr erfolgreiche Unternehmer und keine Dampfplauderer.

Apropos Dampf: Unter dem stehen beide permanent. Bei einem Gespräch mit Jens Bormann und Karsten Wulf fliegen einem die Statements nur so um die Ohren und man gewinnt den Eindruck: Gleichgültig, leidenschaftslos oder gar distanziert können die beiden gar nicht über die

*Impulsiv, innovativ und initiativ, extrovertiert, energiegeladen und engagiert lauten die Attribute, die den Zweien zugeschrieben werden.*

Call Center-Branche im Allgemeinen und buw im Besonderen sprechen. Langjährige Mitarbeiter attestieren ihnen denn auch nach wie vor den gleichen Unternehmergeist, die gleiche unverminderte Begeisterung und den gleichen unbedingten Siegeswillen wie in den Gründerjahren.

### Der „Bormann-Flieger“ und der Marathon-Man

Na, und dann scheint es da noch einen gewissen Hang zum kreativen Chaos zu geben. Sitzen die Herren Bormann und Wulf länger als zehn Minuten an einem Platz, so sieht man das hinterher, heißt es. Zudem man gele es insbesondere Jens Bormann völlig an Verständnis dafür, dass der Tag nur 24 Stunden hat. All dies wird übrigens geradezu liebevoll und bar jeder Boshaftigkeit kolportiert. Der Rechtsanwalt und Steuerberater von buw hat in einer anderen Geschichte über Jens Bormann mal gesagt, der Mann sei „angenehm anstrengend“. Im Hause buw kursiert der Begriff des „Bormann-Fliegers“ in Anspielung darauf, dass Jens Bormann wohl

gerne mal hopplahopp Ideen entwickelt. Ob er ein Ad-hoc-Mensch sei? Das weist Jens Bormann weit von sich. Nein, nein, ihm falle zwar immer auf die Schnelle noch etwas ein und er sei nun einmal sehr begeisterungsfähig, aber doch stets auch darauf bedacht, ein Thema in der Tiefe zu durchdenken und strategisch umzusetzen. „Wir können uns eben richtig für etwas erwärmen und mit Liebe umsetzen.“

Das gilt nicht nur fürs Tagesgeschäft, sondern auch für eine ganze Reihe an Sponsoring-Projekten. Der Marathonläufer Karsten Wulf und der Fußballer Jens Bormann unterstützen den Münsteraner Marathon (Karsten Wulfs Zeit: 3.54,20; 150 Mitarbeiter und Kunden sind mitgelaufen, darun-

ter „Karsten zuliebe“ zumindest die halbe Distanz auch Jens Bormann). Sie unterstützen in Osnabrück das Theater und die Uni, sie tragen – unter Beteiligung des buw-eigenen Fußballclubs F.C. Real – aufwändige Fußball-Stadtderbys aus, sie geben Geld für Kunstveranstaltungen am Standort Halle oder für das von buw-Mitarbeitern initiierte Afrika-Projekt „Go for Children“ – kurzum: Sie betreiben das, was derzeit in den Wirtschaftsmagazinen als Corporate Social Responsibility gepriesen wird. „Wir sind ein mittelständisches Unternehmen, dem es gut geht, und wir haben eine soziale Verantwortung, der wir gerecht werden wollen“, sagt Karsten Wulf. Und wenn das dann nicht nur den Menschen in der Region oder in Afrika hilft, sondern auch dem guten Ruf der Firma und der Attraktivität als Arbeitgeber, dann ist das ein gern gesehener Nebeneffekt.

### Ein Duo mit seinen eigenen Ecken und Kanten

Mark Bothorn, der seit mittlerweile sieben Jahren unter anderem im Ver- ➤

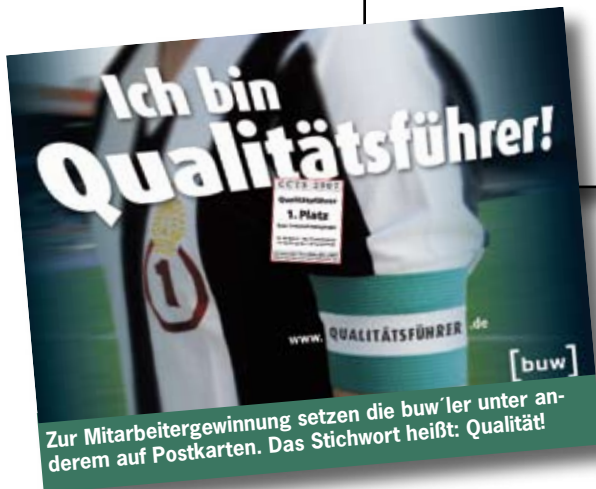
trieb für buw arbeitet, sagt: „Jens Bormann und Karsten Wulf sind Typen. Es gibt Menschen, die im Laufe der Jahre stromlinienförmig werden. Diese beiden haben ihre Authentizität und ihre Ecken und Kanten bewahrt.“ Und so wird in der Führungsetage von buw wohl häufig mal laut diskutiert, was denn nun das Beste für buw und buw-Kunden sei. „Ganz wunderbar“, könne man mit Jens Bormann und Karsten Wulf streiten, sagt Mark Bothorn, das mache wahn-sinnig viel Spaß. Und er fügt hinzu, dass bei solchen Auseinandersetzungen niemals jemand sein Gesicht verliert: „Die beiden können Menschen überzeugen und mitreißen, ich weiß nicht, wie sie das machen – ich könnte das auch gern.“

Die beiden Chefs arbeiten ungeachtet großzügigen Platzangebots noch immer Schreibtisch an Schreibtisch in einem Zimmer („wir machen das freiwillig ... und haben uns lieb!“). Zwar existiert eine Arbeitsteilung zwischen Karsten Wulf und Jens Bormann – Ersterer kümmert sich vorwiegend um IT/TK, Controlling, Finanzen oder Personal und Letzterer um Marketing, PR, Vertrieb oder das Projektgeschäft, allerdings gibt es kein „in Stein gemeißeltes Organigramm, wir haben hier kein klassisches Bereichsdenken“, betont Karsten Wulf. Aber sie haben zweifellos ein Motto, das geradezu in Stein gemeißelt ist, nämlich: „Wir sind ein Team!“ Was die beiden eint, ist der Spaß am gemeinsamen Erfolg, auch – so attestieren

ihnen Mitarbeiter – seien beide extrovertiert und hätten bei allem Erfolg die Bodenhaftung behalten, könnten mit einem Maurer genauso reden und feiern wie mit einem Vorstandsvorsitzenden. Doch es soll auch Unterschiede geben: So heißt es, Karsten Wulf sei eher Morgenmensch und Jens Bormann eher Abendmensch und der eine sei strukturierter als der andere, der eine Läufer, der andere Kicker. Und die beiden sind – ihrer Profession gemäß – offen, herzlich und kommunikativ, lachen und frotzeln gern, machen einen geradezu kumpelhaften Eindruck. Doch man sollte sich davon nicht täuschen lassen: Die beiden sind auch knallharte Geschäftsleute, die auf Grundlage von Fakten entscheiden. Ist jemand bei wichtigen wirtschaftlichen Entscheidungen nicht profund vorbereitet, hat er die erforderlichen Informationen nicht parat, kommt das bei den Chefs gar nicht gut an, heißt es. Jens Bormann und Karsten Wulf sind die einzigen beiden Personen bei buw, die sich siezen lassen. Dennoch ist es ihnen gelungen, den Teamgedanken ins Unternehmen zu tragen. Auf die Frage, was buw ausmacht, sagt ein Mitarbeiter: „Es macht einfach Spaß, weil alle in die gleiche Richtung rudern. Das motiviert alle, mit maximaler Kraft und maximaler Motivation zu arbeiten.“



beispielsweise seit gut zwölf Jahren dabei und schätzt an buw besonders das eigenverantwortliche Arbeiten, den Freiraum, den ungebrochenen Unternehmergeist, dank dem sich eben immer etwas bewegt. Petra Wübbolt, buw-Projektleiterin für den Kunden Deutsche Telekom, feierte im Juli ihre zehnjährige Betriebszugehörigkeit. Sie sagt so Sätze, wie: „Ich wäre nicht zehn Jahre hier, wenn ich den Laden nicht lieben würde.“ Und Patrik Sfeir, Customer Care-Leiter und seit 2000 bei buw, schwärmt davon, dass die Mitarbeiterorientierung von Jens Bormann und Karsten Wulf keine bloße Sprechblase sei: „Trotz aller Herausforderungen steht bei den beiden der Mitarbeiter im Fokus. Die Mitarbeiter sind hier nicht nur Produktionsbeschleuniger.“ Der Umgang, die Persönlichkeiten von Bormann und Wulf und die Kollegen seien es, weswegen er seit nunmehr sieben Jahren bei buw arbeite. Oder, auf den Punkt gebracht: „Wir haben hier ein geiles Betriebsklima, das schätze ich sehr.“ Das sehen nicht alle so. Vor ein paar Jahren haben sich einige (ehemalige?) buw-Mitarbeiter zusammengesetzt, um das Unternehmen und insbesondere die beiden Gründer via Internet zu diffamieren. Anonym. Mittlerweile hat sich die Sache totgelaufen, zwar gibt es immer noch Verbalattacken im Web, die aber eher mitleidiges Lächeln, sind doch die Verfasser wegen mangelnder Beteiligung mittlerweile dazu übergegangen, die Mitarbeiter zu beschimpfen. Diese Angriffe dürften Jens Bor-



### Treue Mitarbeiter sind ein Erfolgsfaktor

buw hat trotz des enormen Wachstums viele Mitarbeiter, die dem Unternehmen seit Jahren treu sind. Die Marketingchefin Karina Eggers ist



Karsten Wulf und Jens Bormann: „Wir sind ein Team!“ Beide arbeiten in einem Büro und sagen von sich: „Wir machen das freiwillig ... und haben uns lieb!“

mann und Karsten Wulf nicht nur geärgert, sondern auch enttäuscht haben. Heute sehen sie es gelassen und trösten sich damit, dass zahlreiche Unternehmen mit derlei Unge- mach konfrontiert sind.

### Prägende Niederlagen machen immer schlauer

Ein weiterer Fehlschlag im sagenhaften Aufstieg von buw war die Niederlassung in Wien, die vor ein paar Jahren gegründet und ziemlich schnell wieder geschlossen wurde. Was in Wien schiefgelaufen ist? „Alles“, antwortet Jens Bormann trocken. Karsten Wulf ergänzt: „Das war eine prägende Niederlage. Wir haben den Wettbewerb und den Markt nicht richtig eingeschätzt. Für den Mittelstand ist das Auslandsgeschäft schwierig.“ Und er fügt hinzu: „Es zählt nicht, den Fehler gemacht zu haben, es zählt, den Fehler zu erkennen und daraus zu lernen.“

Das ist auch so eine Eigenschaft, die den beiden buw-Chefs zugeschrieben wird: ihre Fehlerkultur – der Wille von Fehlern zu profitieren, und der feste Glaube daran, dass sich letztlich immer alles zum Guten wendet. „Wir haben nur Pluspole im Kopf.

Man muss aus schlechten Dingen Gutes machen und die positiven Elemente mitnehmen, alles andere ist verschüttete Milch,“ ist Jens Bormann über-

zeugt. Nicht nur beim Auslandsgeschäft haben die beiden bewiesen, dass sich diese Haltung bewährt: Der im vergangenen Jahr eröffnete und mittlerweile 80 Mitarbeiter starke Standort im ungarischen Pécs läuft auch deshalb so gut, weil die Fehler aus Wien nicht wiederholt wurden.

### Der liebe Gott und die Rosinen

Eines der beruflichen Lieblingsthemen der buw-Chefs ist neben der Mitarbeiterorientierung die Qualität und auch noch, dass buw anders sei als andere Dienstleister. Und? Ist buw anders als andere? Torsten Marheineke, Projekt-

*„Wir haben nur Pluspole im Kopf. Man muss aus schlechten Dingen Gutes machen und die positiven Elemente mitnehmen, alles andere ist verschüttete Milch.“*

manager bei Arcor, hat vor einigen Jahren die Zusammenarbeit des Telekommunikationsunternehmens und buw mit aufgebaut; er antwortet: „buw ist speziell, buw ist persönlich, buw ist reaktionsschnell und individuell und durch die Unternehmensstruktur in der Lage, anders zu agieren als Konzerne. Das macht die Kollegen sehr sympathisch.“ Und er kommt, Karsten Wulf und Jens Bormann wird's freuen, auch auf die Qualität zu sprechen: „In der Differenzierung zwischen Produkt und Preis gibt es meiner Meinung nach nur den Kundenservice. Da ist es entscheidend, einen Partner zu haben, der diesen Service auch leistet.“

In puncto Service und Qualität zeigen sich Karsten Wulf und Jens Bormann

kompromisslos. Sie hätten in den vergangenen dreieinhalb Jahren ihren Umsatz so gut wie verdoppelt und dabei Rücklagen gebildet, „um die Freiheit zu haben, diejenigen Aufträge, die nicht zu unserem Anspruch an Qualität, Seriosität und Professionalität passen, abzulehnen. Das ist eine komfortable Situation, die wir uns hart erarbeitet haben.“

buw betreibt unter anderem grundsätzlich kein Lottogeschäft. Jens Bormann: „Wir haben eine Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, unseren Familien und gegenüber der Zukunft der Marke buw.“

Zum Stichwort Familie: Die beiden sind nicht nur leidenschaftliche buwler, sondern auch leidenschaftliche Familienmenschen. Und so zitiert Jens Bormann auf die Frage, welches die künftigen Ziele für buw sind, seinen Vater: „Der liebe Gott passt auf, dass die Bäume nicht in den Himmel

wachsen.“ Und dann seine Mutter, die ihm auf den Weg mitgegeben hat: „Man kann sich ärgern, man muss aber nicht.“ Und dann seinen alten Poesiealbum-Spruch: „Man kann sich aus des Lebens Kuchen nicht nur die Rosinen suchen!“ Frei übersetzt: Die beiden werden nicht abheben, weiterhin positiv denken und alle Hürden mit Energie meistern. Dies wird also mit Sicherheit nicht das letzte Porträt über Jens Bormann und Karsten Wulf gewesen sein. Und aller Voraussicht nach werden die Journalisten auch in Zukunft noch tunlichst darauf achten müssen, dass nicht zu viel Zeit zwischen Recherche und Erscheinen des Artikels liegt.

Vera Hermes ■

## Serie: CallCenterProfis im Porträt

Sie wünschen sich ein bestimmtes Portrait? Ihre Vorschläge bitte an [callcenterprofi@gabler.de](mailto:callcenterprofi@gabler.de)