

Spanne vom Teamleiter zum Mitarbeiter vorgegeben. Und mir wird auch vorgegeben, wieviel Training ich machen muss. Ich habe sogar Auftraggeber, die bei mir im Haus selbst auswählen, wer für sie telefoniert.

**TT: Also setzen die Auftraggeber wieder auf Qualität?**

**Wassermann:** Nun ja, die Realität ist leider auch, dass sehr viele Unternehmen durch den Markt laufen und jedes Jahr oder sogar alle sechs Monate eine Ausschreibung machen. Dann besprechen wir zunächst mit den Herren vom Kundenservice, wie der aussehen soll. Wenn die dann den Raum verlassen, übernimmt der Einkäufer, und jetzt wird nur über den Preis gesprochen! Der nennt Ihnen irgendein No-Name-Call Center in Kleinrödelow, das Fördermittel erhält und spottbillig arbeitet – und entweder man macht den Preis mit, oder man ist weg. Diese Entwicklung ist dramatisch.

**TT: Haben die Dienstleister also gar keine Chance, hochwertigen Service zu liefern, weil der Preis nie stimmt?**

**Müller:** Oh nein! Jetzt mal unabhängig von Qvc: Es gibt viele sehr gute Dienstleister in Deutschland mit hohen Qualitätsansprüchen, die in solchen Preisverhandlungen „nein“ sagen. Für viele Unternehmen sind Dienstleister durchaus sinnvoll. Wir selbst nutzen vor allem deswegen keinen, weil keiner unser extrem schwankendes Geschäft



**Harry Wassermann, Vorstandsvorsitzender Snt Deutschland: „Wir bieten die gesamte Prozesskette an – aber niemand ist so wahnsinnig und liefert sich komplett aus!“**

wirtschaftlich abbilden kann. Wie ich eingangs schon sagte: Kein Dienstleister ist per se schlechter als ein Inhouse-Center, und kein Inhouse-Center automatisch besser.

**TT: Aber ist die Zugehörigkeit der Mitarbeiter zum Unternehmen, die Identifikation, nicht doch relevant?**

**Wassermann:** Ja und nein, denn ein guter Dienstleister tut alles, damit die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Auftraggeber maximal ist. Viele Firmen glauben ja, Dienstleister würden ihre Mitarbeiter zwischen den Kunden hin- und herschieben. Aber das geht gar nicht! Die Agents müssen in der Welt des Auftraggebers leben, und nur für diesen arbeiten.

**Czeschlik:** Wenn ich wüßte, dass „meine Agents“ beim Dienstleister auch noch für andere Firmen telefonieren – das würde ich nicht mitmachen. Umgekehrt gilt aber auch, dass ich niemals mehr als 50 oder 60 Prozent meines Volumens an einen Dienstleister geben würde.

**TT: Sie würden sich niemals ganz auf einen Dienstleister verlassen?**

**Czeschlik:** Nein, sicher nicht. Denn ich muss den Partner steuern, ich muss die Kontrolle behalten, nicht umgekehrt. Unsere Maxime ist: Jedes neue Thema wird zuerst inhouse telefoniert, denn nur dann verstehen wir das und können es. So können wir den Dienstleister steuern und kontrollieren. Währenddessen kann ich das Kundenfeedback für die Produktverbesserung nutzen. Das ist mein eigentlicher Job.

**Wassermann:** Das kann ich nur bestätigen! Alles nach außen zu vergeben, führt zur Entfremdung vom Kunden, man verliert den Kontakt zum Tagesgeschäft. Die Intelligenz zum Kunden an einen Dienstleister zu vergeben, würde ich niemals vorschlagen. Aufgabe des Dienstleisters ist es, dem Auftraggeber Zeit für sein Kerngeschäft zu geben. Der soll sich nicht um das operative Tagesgeschäft kümmern müssen. Der Auftraggeber muss das Geschäft aber selbst verstehen. Denn wer Blödsinn outsourct, kriegt auch Blödsinn zurück.

**TT: Aber genau das versprechen manche doch: Ich mache es billiger, besser und Du musst Dich um nichts kümmern!**

**Müller:** Das stimmt, manche versuchen sogar, sich als Teil des Unternehmens zu etablieren, quasi mein rechter Arm zu werden! Aber solange sie strategisch ein anderes

Ziel haben als ich, und das haben sie weil sie ein Dienstleister sind, werden sie nie mein rechter Arm sein.



**Thomas Müller, Director Customer Focus Qvc: „Ihr Gesellschafter will ein Ebit von Ihnen, und diesen Prozentsatz müssen Sie produktiver sein als ich.“**

**TT: Dennoch ist die quasi Verheiratung mit dem Auftraggeber bis hinein in die Prozesse das erklärte Ziel vieler Dienstleister, Stichwort BPO...**

**Müller:** Das ist richtig, denn die Ausstiegsbarrieren sind dann sehr hoch. Es gibt Auftraggeber und Dienstleister, die nur noch über Anwälte und Richter kommunizieren. Aber das ist für die immer noch einfacher, als die Prozessverstrickung wieder aufzulösen.

**Czeschlik:** Genau. Klar kann man diverse Bereiche rausgeben, aber die gesamte Kette an einen einzigen Outsourcer zu vergeben, das würde ich niemals tun.

**Müller:** Jedem der Dienstleister nutzen will, kann ich nur raten: Tut es, nutzt das Wissen und die Fähigkeiten der Dienstleister. Aber verliert nie die Kontrolle und den Überblick. Meiner Meinung nach ist BPO nach Definition vieler großer Dienstleister eine Lüge – die BPO-Lüge!

**Wassermann:** Meine Kunden wollen diese tiefe Verstrickung übrigens gar nicht. Wir bieten zwar alle Komponenten der gesamten Kette an, aber wir haben keinen Kunden, der alles nutzt. Der würde sich ja ausliefern!

**TT: Jetzt könnten einige Wettbewerber sagen: Ihre Kunden haben wohl kein Vertrauen zu Ihnen, Herr Wassermann!**

**Wassermann:** Wenn das so wäre, hätte ich sie ja gar nicht!

Das Gespräch führte  
Susanne Feldt.