

Banker ohne Schlips und Kragen



Ehrgeizige Pläne sind gut. Werden sie zu aller Zufriedenheit erreicht oder gar übertroffen, ist das noch besser. Gert Guhl, Leiter der ZKB BusinessLine, hat genau das vollbracht. Als Bestätigung seines Engagements wurde ihm der CAAt-Award 2002 für die Schweiz verliehen.



Kleider machen keine Leute und Schlips und Kragen noch lange keinen erfolgreichen Banker. Gert Guhl, Leiter der ZKB BusinessLine und Preisträger des CAT-Awards für die Schweiz, ist hier das beste Beispiel. Auch bei der Verleihung des Awards im Rahmen der Call Center World war der 39-jährige mit dem Dreitagebart nicht auf den ersten Blick als Vertreter eines renommierten Bankhauses zu erkennen. Und fast scheint es so, als wäre das auch Guhls Absicht, denn er überzeugt viel lieber mit Ergebnissen als durch Äußerlichkeiten.



Gert Guhl, Leiter der ZKB BusinessLine und CAT-Gewinner für die Schweiz.

Auch Traditionen müssen mit der Zeit gehen

Als drittgrößte Bank der Schweiz beschäftigt die Zürcher Kantonalbank (ZKB) fast 4 000 Mitarbeiter. Bis 1998 kam eigentlich keiner von ihnen an Schlips und Kragen vorbei, denn die Bankgeschäfte wurden ausschließlich im direkten Kundenkontakt in der Schalterhalle abgewickelt. Doch auch die traditionellen Bankhäuser in der Schweiz kamen über kurz oder lang nicht an den Errungenschaften der Technik vorbei, die Bankgeschäfte auch außerhalb der Öffnungszeiten ermöglichen. Deshalb entschied die Geschäftsleitung im Sommer 1998, ein Call Center aufzubauen und als Kernelement eines neuen Service- und Vertriebskanals zu etablieren. Mit dieser Entscheidung reagierte die Unternehmensspitze nicht nur auf das wachsende Kundenbedürfnis nach einem alternativen und eigenverantwortlichen Weg, ihre Bankgeschäfte zu erledigen, sondern wollte dadurch im Gegenzug auch durch die Erfüllung dieses „Wunsches“ die Kundenzufriedenheit signifikant steigern. Auf der anderen Seite wurde hier ein Potenzial erkannt, die bankinterne Effizienz zu steigern, eine bessere Servicequalität bei den standardisierten Prozessen zu erreichen und damit insgesamt eine Umsatz- und Rentabilitätssteigerung zu realisieren.

Die ZKB konnte bereits im Vorfeld auf gute Werte in der Kundenzufriedenheit verweisen. Außerdem war die Bank hervorragend im Finanzmarkt verankert und hatte sich

schon ein gutes Image aufgebaut. Diese Errungenschaften durften durch den Aufbau eines weiteren Vertriebskanals nicht leiden, sondern sollten sich im Idealfall auf das neue Projekt übertragen.

Aus diesem Grund sollte der Aufbau differenziert, also entlang der bereits bestehenden Kundensegmente für Privat- und Geschäftskunden getrennt, jedoch unter Verwendung der gleichen IT-Technologie erfolgen. Dabei war allen Beteiligten bereits im Vorfeld klar, dass dieser Ansatz leicht zu kopieren war und eine echte Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern nur über das Leistungsangebot, Servicequalität und ein optimales Zusammenspiel der anderen Vertriebskanäle erfolgen kann. Das ehrgeizige Ziel stand damit klar vor Augen: Der Aufbau einer telefonischen Kundenbetreuung mit Direktbank-Charakter, die eine zentrale und abschließende Betreuung von Kunden aus dem bestehenden Kundenstamm mit einfacheren Produktnutzen ermöglicht.

Das Ziel klar vor Augen

Im Herbst 1998 erhielten Andrea Rieder und Gert Guhl den Auftrag, aus der Vision Realität werden zu lassen und die im Vergleich zu den anderen traditionellen Vertriebskanälen strategisch anders ausgerichtete ZKB BusinessLine im Sinne einer optimal vernetzten Multichannel-Strategie in das bestehende Gesamtbankkonzept zu integrieren.

Die konkreten Zielsetzungen waren definiert, nun ging es an die Umsetzung.

Zum Starttermin der ZKB BusinessLine am 1. August 1999 sollten dann folgende Produkte und Dienstleistungen angeboten werden:

- Abwicklung des gesamten Konten- und Kartensortiments
- der Verkauf standardisierter Anlageprodukte wie Fonds, Obligationen und Festgeldanlagen
- der Vertrieb weiterer Vorsorgeprodukte für Unternehmen und Privatkunden.

In einer zweiten Stufe sollte dann ab Mitte 2000 die Gewährung einfacher Finanzierungsprodukte wie Blanko- oder Lombardkredite das Portfolio der ZKB BusinessLine komplettieren. Gert Guhl ist der Mann der ersten Stunde und so quasi der „Spiritus Rector“ und treibende Kraft hinter dem Vorhaben. Parallel neben den qualitativen Zielsetzungen erarbeitete Guhl mit seinem Team auch verschiedene quantitative Vorgaben, wie:

- die Erhöhung des Kundenzufriedenheitsindex, der jährlich durch ein externes Research-Institut gemessen wird
- die Steigerung des Service Level von 75/10 auf 90/10
- dem Erreichen der Rentabilität bis Ende 2001.



Ein telefonbasierter Vertriebskanal ist relativ leicht zu kopieren. Eine echte Differenzierung gegenüber Mitbewerbern ist nur über Servicequalität möglich.



Dank Gert Guhl ist die Zürcher Kantonalbank die erste Universalbank im deutschsprachigen Raum, die ihre Firmenkunden ausschließlich über das Telefon und E-Mail betreut und eine umfassende Dienstleistungspalette inklusive Finanzierung anbietet. Seit 2001 werden auch Blankokredite bis 100 000 Schweizer Franken über diesen Vertriebskanal angeboten und abschließend bearbeitet und zugesagt – das ist immernoch einmalig in Europa.

Meisterleistungen in Teilzeit

Höchstleistungen erbringt nur der, der sein Handwerk versteht. Dass die 27 Agents der ZKB BusinessLine Meister ihres (Bank)Fachs sind, lässt ihr beruflicher Werdegang erahnen. Alle haben eine bankspezifische Ausbildung abgelegt oder zumindest eine Banklehre absolviert, fast die Hälfte sogar bei der ZKB selbst. Die anderen Mitarbeiter wurden vor dem Start des Projektes über TV-Spots im Schweizer Fernsehen rekrutiert und danach mit on-the-job-Schulungen und auf die Herausforderungen im Kundenservice vorbereitet.

Die Ergebnisse können sich sehen lassen

Im Sommer 1999 bekam Roger Meili, der Präsident des Schweizer Call Center-Verbandes „CallNet.ch“, dann zufällig die Telefonnummer der ZKB BusinessLine auf den Tisch.

„Wir waren gerade wieder einmal daran, ein Unternehmen zu gründen und brauchten eine Bankverbindung“, schildert Meili in seiner Laudatio an Gert Guhl im Rahmen der Verleihung des CAT-Awards den Vorfall. „Ich rief da also an und wurde sehr zuvorkommend bedient, Wartezeiten gab es keine.“ Eigentlich hätte Roger Meili hier schon stutzig werden müssen, spätestens am Ende des Gespräches war er es auch, denn die freundliche Mitarbeiterin im Call Center wollte plötzlich wissen, woher er denn die Telefonnummer hätte? Auf Meilis Frage, ob denn etwas nicht in Ordnung sei, entgegnete sie: „Nein, nein“, es sei nur so, dass die ZKB BusinessLine noch im Testbetrieb arbeite und erst in 14 Tagen Live ginge. Heute, gut zwei Jahre danach ist die ZKB BusinessLine eine profitable Geschäftseinheit der ZKB. Die Kunden weisen eine höhere Kundenzufriedenheit auf als am herkömmlichen Bankschalter, und die Mitarbeiter sind hoch motiviert. Der Schlüssel dazu heißt auch in diesem Fall Gert Guhl. „Ein Motivator

sondergleichen mit fast unerschöpflicher Energie“, weiß Meili zu berichten. „Man könnte ihn als Querdenker bezeichnen, der es mit seinem persönlichen Engagement schafft, sein Team zu Höchstleistungen zu motivieren.“

Höchstleistungen erbringt nur der, der sein Handwerk versteht und motiviert an die Arbeit geht.



Die ZKB BusinessLine ist von Montags bis Freitags, von sieben bis 19 Uhr erreichbar.

Auch Gert Guhl ist einer der alten Hasen bei der ZKB. 1979 begann er hier, damals mit Schlips und Kragen, eine kaufmännische Lehre – die erste Stufe auf der internen Karriereleiter. Heute, 23 Jahre später, ist Guhl Mitglied der Direktion und leitet mit der ZKB BusinessLine den selbst mit aufgebauten Vertriebskanal, der ihm auch den Cat-Award 2002 für die Schweiz bescherte.

Die zehnköpfige Jury wurde von folgenden Argumenten überzeugt:

- Etablierung einer neuen Dienstleistung auf dem Schweizer Markt
- Hohe Qualität und Akzeptanz
- Wertschöpfungstiefe und damit interessante Arbeitsplätze
- Hohe Mitarbeiterzufriedenheit

Der letzte Punkt wird natürlich am besten durch die niedrige Fluktuationsrate belegt. Die liegt mit etwa zehn Prozent deutlich unter den Werten der meisten Call Center. Als mögliche Gründe dafür kommen mehrere in Frage: Ist es die Abwechslung im Job, weil neben dem Telefon auch die E-Mail zu einem hoch frequentierten Medium geworden ist? Oder sind es die attraktiven Teilzeitmodelle, die den Agents Freiräume ermöglichen, ohne dass Aufstiegschancen schwinden? Den Beweis dafür haben die Angestellten der ZKB BusinessLine jeden Tag vor Augen, denn auch ihr Chef Gert Guhl arbeitet 80 Prozent Teilzeit. Die zusätzlichen 20 Prozent mehr nutzt der Vater zweier Kinder, um bei seiner Familie Energie zu tanken. Und die bringt Guhl wieder in seine Arbeit ein.

In der internen Beurteilung seiner Zielerreichung nach dem Aufbau der ZKB BusinessLine ist zu lesen: „Dem enormen persönlichen Engagement und Einsatz sowie einer konsequenten ziel- und menschenorientierten Führung von Gert Guhl ist es zu verdanken, dass das Team der ZKB BusinessLine heute im Jahre 2001 nahezu alle im Business Case vom April 1999 definierten Ziele erreicht oder gar übertroffen hat.“ ... in Teilzeit und ganz ohne Schlips und Kragen. ■

Alexander Jünger
alexander.juenger@bertelsmann.de