

# Die telefonische Hotline als Erfolgsfaktor in der Abfallwirtschaft: Warum entsorgen nicht ausreicht – guter Kundenservice ist genauso wichtig wie gute Leistung bei der Abfuhr

Wilfried Berf, Kornelia Halbach, Köln; Ute Kerber, Mainz

Der Markt wird immer schwieriger, das spüren Abfallwirtschaftsbetriebe, Entsorger und Straßenreiniger. Das gilt sowohl für die Privatwirtschaft als auch für kommunale Betriebe. Die Ansprüche und Anforderungen an die Leistungen steigen, doch die dafür zur Verfügung stehenden Mittel werden immer knapper. Kunden und Bürger optimal zufrieden zu stellen und gleichzeitig alle rechtlichen, technischen Standards und Umweltstandards zu erfüllen, ist kaum bezahlbar, dennoch ist der Preisdruck immens. Gleichzeitig spielt die öffentliche Meinung eine immer größere Rolle: Das Image und die Wahrnehmung eines Entsorgers in der öffentlichen Meinung beeinflussen spielen eine große Rolle. In dieser Situation werden kleine aber wirkungsvolle Maßnahmen benötigt, die vergleichsweise wenig Mitteleinsatz erfordern und trotzdem eine große Wirkung erzielen.

Die AWB Abfallwirtschaftsbetriebe Köln GmbH & Co. KG (AWB Köln) empfiehlt als eine solche Maßnahme, den telefonischen Kundenkontakt zu optimieren. Dies macht sich rasch bezahlt. Die Öffentlichkeitswirkung wird positiver, die Kundenzufriedenheit steigt, und die Akzeptanz bei Auftraggebern und Politik verbessert sich zusehends.

Warum es so wichtig ist, sich auch als kommunaler Betrieb um die Außenbendarstellung zu kümmern, zeigen unter anderen folgende aktuelle Untersuchungsergebnisse. Das Image der kommunalen Entsorger wird von unterschiedlichen Eindrücken beim Kunden und Bürger beeinflusst. Dabei ist auch der telefonische Kontakt ein wichtiger Einflussfaktor.

Bei den Studien standen die Fragen im Fokus: Wie ist das Bild der kom-

munalen Abfallwirtschaftsbetriebe in der Öffentlichkeit? Ist es überhaupt erforderlich, hier Verbesserungen anzustreben?

Aus einer großen Bürgerbefragung, die im vergangenen Jahr unter circa 10.000 Bürgern in 15 Entsorgungsgebieten durchgeführt wurde, ist zu schließen, dass die kommunalen Entsorger vor allem als vertrauenswürdig, seriös und zuverlässig eingeschätzt werden. Auch als eher professionell, eher sympathisch und eher kompetent werden sie wahrgenommen. Nur teilweise Zustimmung finden die Attribute serviceorientiert, kundenorientiert, problemlösungsorientiert und flexibel. Insbesondere die Kriterien, die sich auf die Kundenorientierung beziehen, sind wichtige Treiber für ein positives Image in der Öffentlichkeit und für eine enge Kundenbindung. Hier gibt es also noch

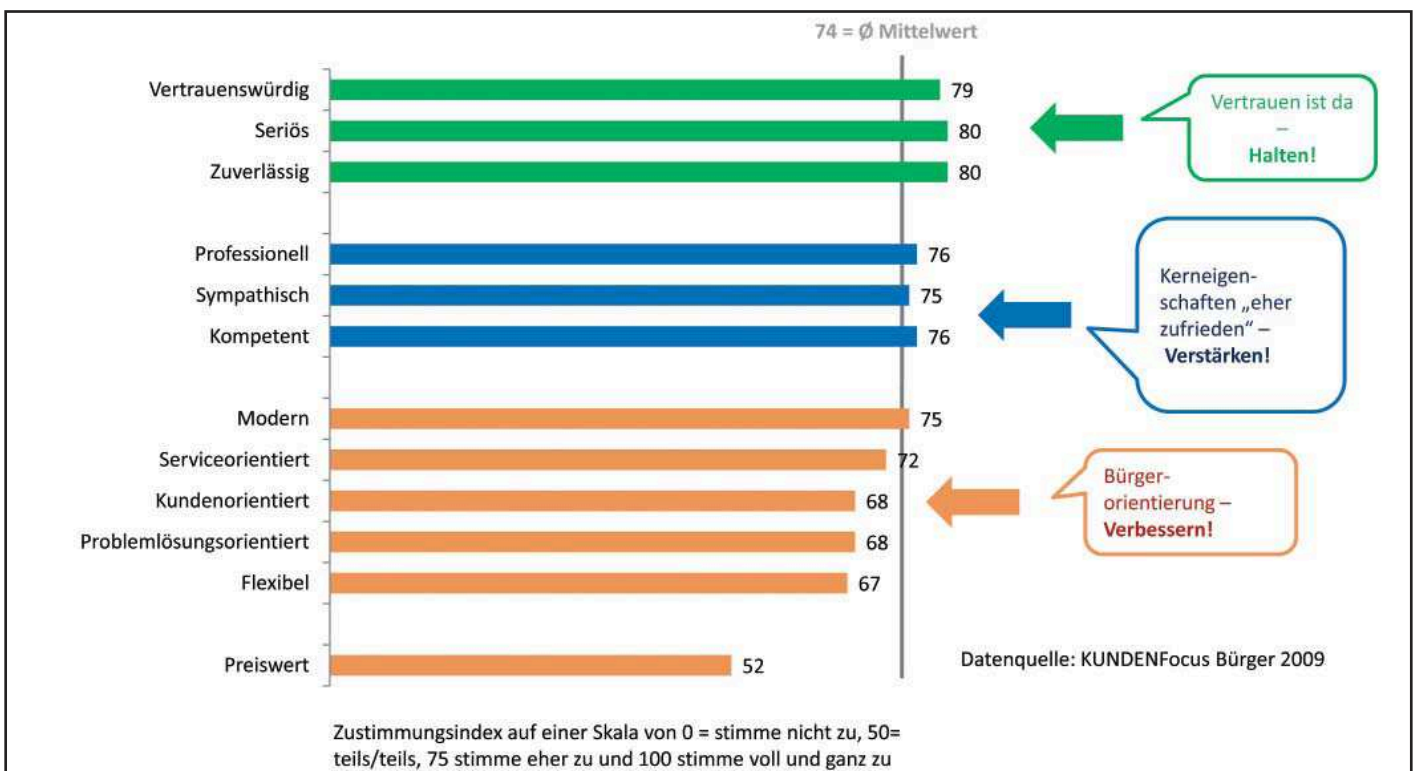


Abb. 1

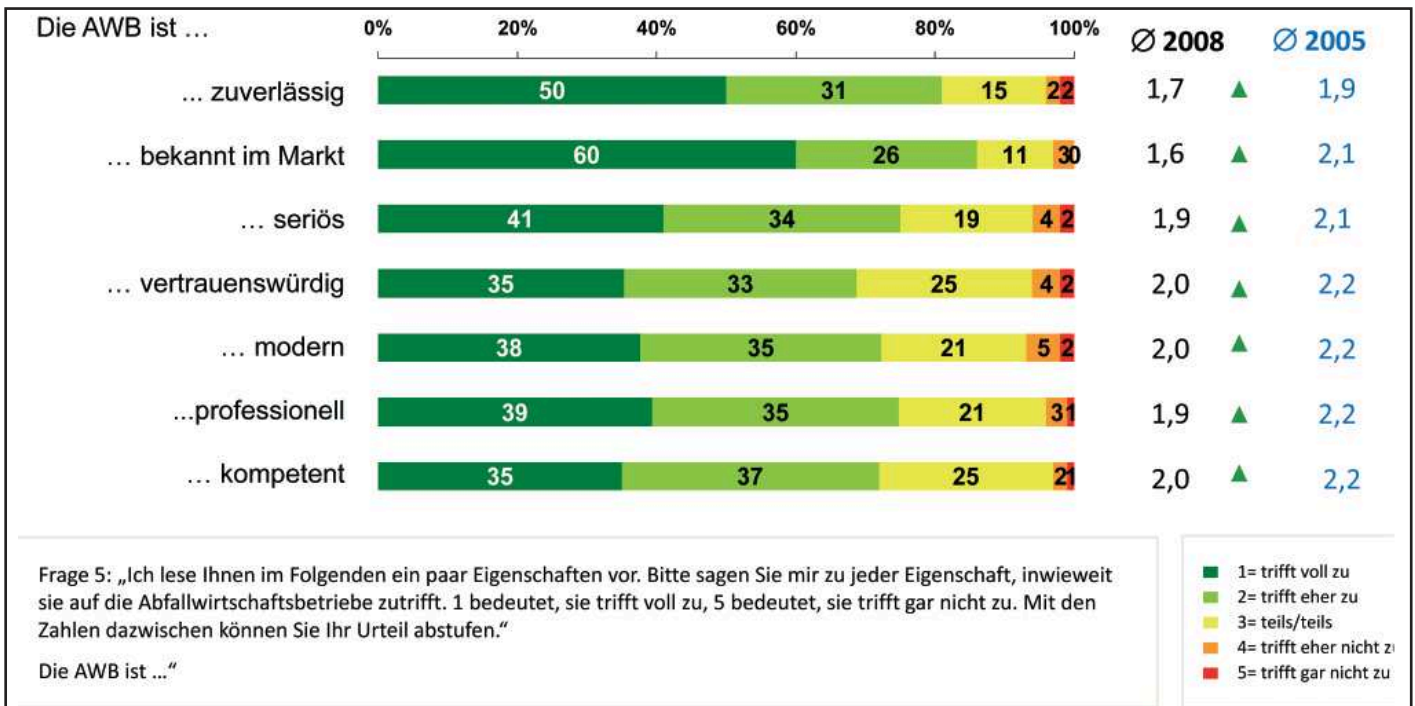


Abb. 2

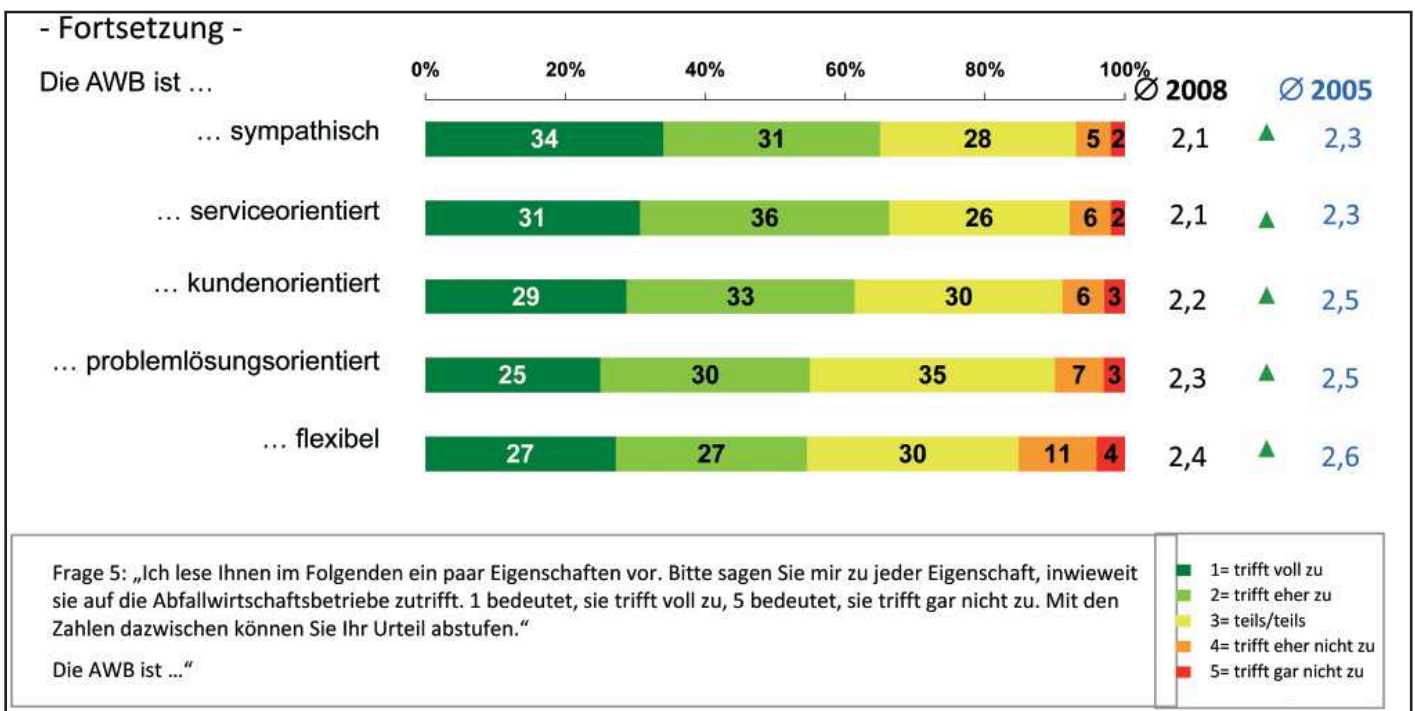


Abb. 3

einiges zu tun, um zu punkten. Der Spielraum für Verbesserungen ist groß (siehe dazu Abb. 1).

**Vertrauenswürdig, zuverlässig und seriös**

Die AWB Köln leistete bereits 2005 Pionierarbeit und führte eine umfassende repräsentative Kundenbefragung durch, um die Meinungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Kölnerinnen und Kölner bezogen auf die AWB Köln und ihre Leistungen zu erfassen. Ein Hauptergebnis der er-

sten Studie für die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit und Kundenservice war, dass vor allem die Kommunikation der AWB Köln mit den Kunden weiter verbessert werden sollte. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden einige kurz- und mittelfristig umzusetzende Maßnahmen ergriffen.

Dazu gehörten die Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit sowie die Stärkung des telefonischen Kundenservice durch mehr Personal und erweiterte Öffnungszeiten.

Der Aufwand hat sich gelohnt und wurde vom Kunden durchaus honoriert, wie die Kundenbefragung 2008 belegt: Die Befragten bewerteten die AWB in allen Kriterien, die Image, Bekanntheit und Zuverlässigkeit betreffen, deutlich besser. Hier erlangte die AWB Köln absolute Spitzenwerte (siehe dazu Abb. 2).

Doch auch die Serviceorientierung der AWB wurde von den Bürgern durch die Verbesserung der Kontaktmöglich-

keiten zum Kundenservice positiver wahrgenommen (siehe dazu Abb. 3).

**Zufriedenheit mit Straßenreinigung entsteht vor Ort**

Dennoch: Die Kundenorientierung zeigt aus Sicht der Kunden noch Entwicklungspotenzial auf. Der Handlungsbedarf ist klar ersichtlich, doch wie sind hier Verbesserungen zu erzielen – und der Öffentlichkeit effektiv zu vermitteln?

Die AWB Köln wird in der Öffentlichkeit an unterschiedlichen Stellen wahrgenommen. Zunächst einmal wird die Zufriedenheit mit der Entsorgung der verschiedenen Abfallarten in der Regel dem kommunalen Entsorger zugeschrieben, da der Kunde oft nicht weiß, welche weiteren Parteien beteiligt sind. Die Zufriedenheit mit der Müllabfuhr und Straßenreinigung entsteht vor Ort; die Kunden erleben die Mitarbeiter der Müllabfuhr, ihre Tätigkeit und insbesondere das Resultat. Schnittstellen zwischen Kunden und der AWB Köln ergeben sich auch über Abrechnungen und Informationsmaterialien wie z.B. den Abfallkalender. In diesen Fällen ist die schriftliche Kommunikation entscheidend für den Eindruck.

Wenn Kunden und Gewerbetunden etwas auffällt, sie Fragen oder Wünsche haben, rufen sie bei ihrem Entsorger an – meistens bei der telefonischen Hotline und damit beim Kundenservice.

Der telefonische Kundenservice ist der wichtigste Kontaktkanal des Abfallwirtschaftsbetriebes zum Kunden. Er ist damit das Aushängeschild des Entsorgungs- und Straßenreinigungsbetriebs.

Die Zufriedenheit mit dem Entsorger insgesamt wird von vier Bereichen geprägt: Der Zufriedenheit mit der Entsorgung, mit der Abfuhr, mit dem telefonischen Kundenkontakt und mit der Information (siehe dazu Abb. 4).

Doch an welchen Stellschrauben müssen wir drehen, wenn wir das Image des Betriebes nachhaltig verbessern wollen? Wie wichtig sind diese

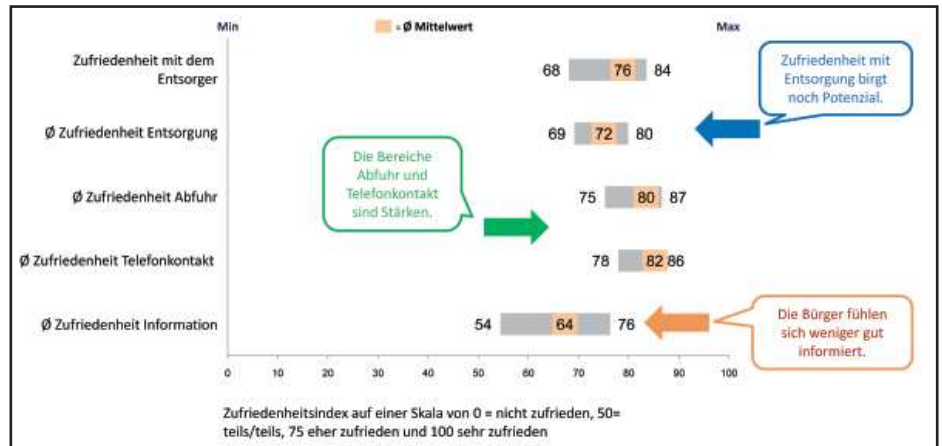


Abb.4

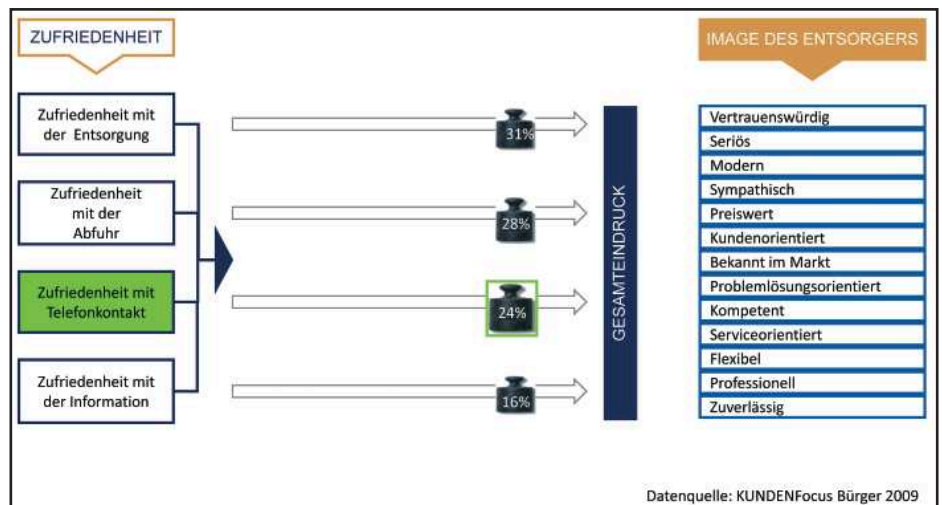


Abb.5

Leistungen überhaupt für die Bewertung des Entsorgers?

Wenn wir die Zufriedenheiten mit den verschiedenen Leistungen eines Abfallwirtschaftsbetriebes mit seinem Image in der Öffentlichkeit in Beziehung setzen, zeigt sich deutlich, dass die Entsorgung und Abfuhr als Kernkompetenzen ein deutliches Gewicht für das Image zeigen, was nicht überraschend ist. Unerwartet stark wirkt sich jedoch auch die Zufriedenheit mit dem Telefonkontakt auf den Gesamteindruck aus (siehe dazu Abb. 5).

Falls es unser Ziel ist, das Image des Entsorgers in der Öffentlichkeit deutlich zu verbessern, liegt die Verbesserung der Zufriedenheit mit der Entsorgung für alle (!) Abfallfraktionen nahe. Wenn uns dies mit großem Aufwand gelingt, würde es sich positiv in der öffentlichen Wahrnehmung auswirken, aber wie realistisch ist das? Leichter zu beeinflussen ist die Zufriedenheit mit der Abfuhr. Hierzu

gehört die Freundlichkeit der Müllwerker genauso wie die Sauberkeit nach der Abfuhr. Im Verhältnis dazu scheint ein einzelner Telefonkontakt recht einfach positiv zu beeinflussen zu sein – und das ist offenbar sehr lohnenswert.

**Die Telefonhotline des Kundenservice ist für die Kunden der Kontaktkanal ihrer Wahl**

Die AWB Köln hat ihre Kunden befragt, wie sie am liebsten Kontakt aufnehmen möchten, woraufhin 80 Prozentangaben, dass sie dies am liebsten telefonisch tun. In der Regel ruft jeder dritte Kunde mindestens einmal im Jahr bei der Telefonhotline des Entsorgers an. Meistens ist den Kunden die Telefonnummer aus dem Abfallkalender bekannt.

Entscheidend ist nun die Frage, wie dieser Telefonkontakt verläuft. Wie weit hat die AWB Köln diese Chance, die Außenwirkung zu verbessern, schon optimal genutzt bzw. wo gibt



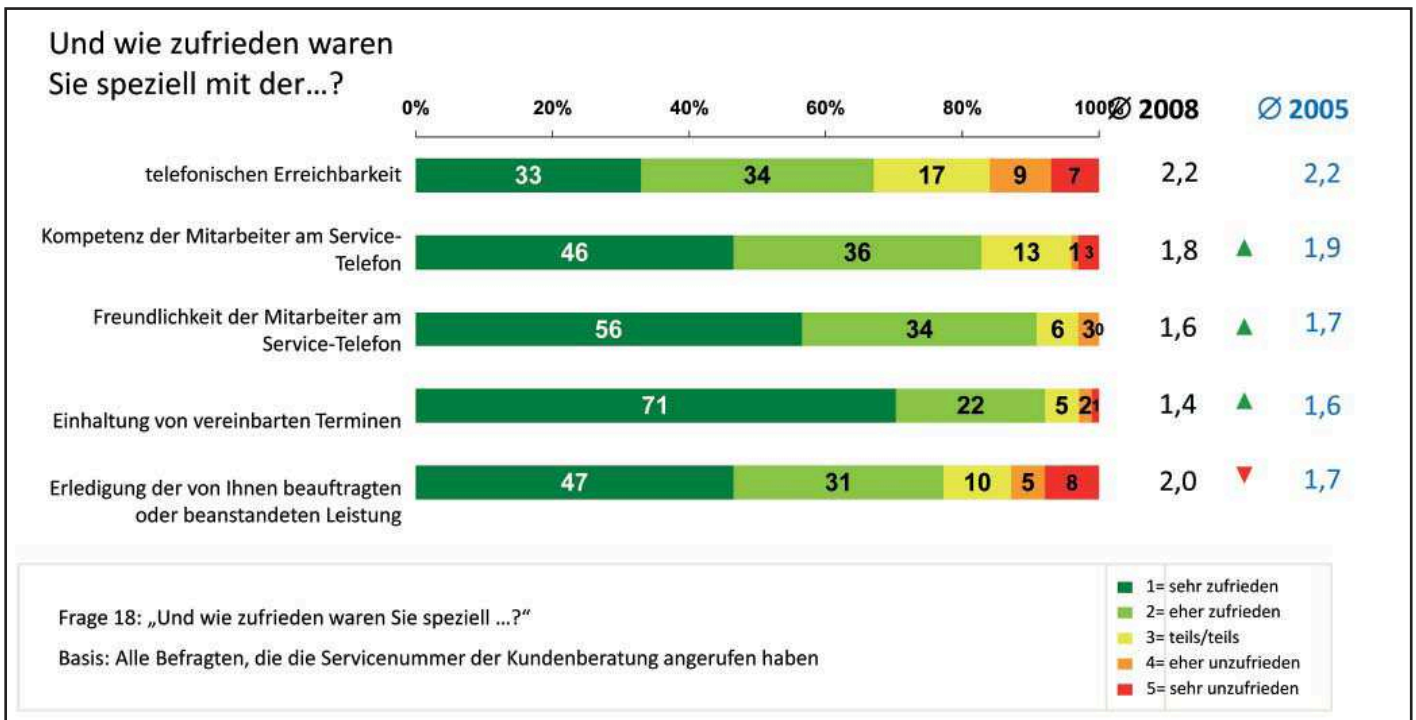


Abb.6

es noch weitere Optimierungsmöglichkeiten?

Da in den Jahren 2005 bis 2007 auf Grund der Einführung des Holsystems für PPK und LVP das Anrufaufkommen gegenüber den Vorjahren deutlich erhöht war, konnte trotz personeller Aufstockung und Erweiterung der Öffnungszeiten bei der Beurteilung der telefonischen Erreichbarkeit lediglich der Status quo gehalten, aber keine spürbare Verbesserung erreicht werden. Immerhin konnte die Freundlichkeit der Mitarbeiter am Service-Telefon die teilweise fehlende Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit oft ausgleichen, so dass mit der Service-Hotline insgesamt 72 Prozent sehr zufrieden oder eher zufrieden waren.

**Gezielte Schulungen**

Hier liegt also noch Potenzial zur Verbesserung. Im Gegensatz zu den komplexen sonstigen Leistungen, die in der Entsorgung erbracht werden müssen, ist die Verbesserung des telefonischen Kundenservice eine vergleichsweise einfache Übung.

Erreichbarkeit und Freundlichkeit sind nicht genug. Die Mitarbeiter des telefonischen Kundenservices sollten auch kompetent sein – dies ist zwar



Abb.7

bereits der Fall, kann durch gezielte Schulungen aber noch weiter verbessert werden.

Der Kundenservice der AWB Köln ist das Aushängeschild in der Öffentlichkeit. Verbesserungen lohnen sich und steigern das Ansehen des kommunalen Betriebes. Erfahrungsgemäß werden die Potenziale der Kundenzufriedenheit mit dem Telefonkontakt bei den meisten kommunalen Betrieben noch in nicht ausgeschöpft.

Das Verbesserungspotenzial liegt sowohl in der Erreichbarkeit als auch in

der Qualität des Kontaktes selbst. Dabei ist der persönliche Kundenkontakt eine einzigartige Chance, den Kontakt zu Kunden zu optimieren. Umgekehrt kann bereits ein einziges Telefonat, das einen Kunden verärgert, Schaden anrichten. Der Schlüssel zum Erfolg: Optimierung des telefonischen Kundenkontaktes

Doch wie kann die Kontaktqualität des Kundenservice weiter verbessert werden? Klassische objektive Verbesserungsfelder sind oft die Anrufzeiten, die Erreichbarkeit sowie die Schnelligkeit des Rückrufes. Subjekt-

tive Verbesserungsfelder betreffen das Gespräch selbst. Gelingt es dem Mitarbeiter, den anrufenden Kunden fachlich zu überzeugen, eine positive Gesprächsatmosphäre zu schaffen und idealerweise auch als Aushängeschild für den Gesamtbetrieb zu fungieren? Kann er Verständnis für bestehende Regelungen erzeugen und gleichzeitig ein kundenorientiertes Image des Betriebes erzeugen?

**Sechs Schritte im Verbesserungsprozess**

Um diesen Prozess systematisch voranzutreiben, hat die AWB Köln ein Konzept und eine Systematik entwickelt. Die Grundlage für die Verbesserung der Leistung ist zunächst die Erfassung der Situation. Wie gut ist es um die Leistungserbringung im telefonischen Kundenservice bestellt?

Die Schritte im Verbesserungsprozess umfassen:

- 1) Systematische Erfassung und Bewertung der Erreichbarkeit,
- 2) Systematische Erfassung und Bewertung der Kontaktqualität,
- 3) Definition von Standards und Mindestanforderungen für den Kundenkontakt, sowohl quantitativer als auch qualitativer Art,

4) Schaffung der Voraussetzungen für eine kundenorientierte Erreichbarkeit durch technische Ausrüstung und Personaleinsatz,

5) Schaffung der Voraussetzungen für eine kundenorientierte Kommunikation durch gezielte Schulungen und Trainings und

6) Kontinuierliches Monitoring (z.B. durch Silent Monitoring und Mystery Shopping).

Die Kundenzufriedenheit überprüft die AWB Köln durch die regelmäßige Bürgerbefragung.

Die Servicequalität wird durch Testkundenkontakte gemessen. Anhand eines Gesprächsprotokolls wird die Außenwirkung erfasst.

Damit hat die AWB Köln die erforderlichen Informationen, um Stärken und Schwächen im Kundenkontakt im Detail zu identifizieren und gezielt Schulungs- und Coachingbedarf abzuleiten.

Ein derartiges kontinuierliches Monitoring führt zum nachhaltigen und langfristigen Erfolg. Die fundierte Rückmeldung darüber, wie der Telefonkontakt „draußen“ ankommt, fördert die Motivation der Mitarbeiter

und hat einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung des Entsorgers in der Öffentlichkeit.

Damit werden objektiv gute Leistungen in der Entsorgung und Müllabfuhr, aber auch in der Straßenreinigung, durch kundenorientierte Kommunikation unterstützt, die Öffentlichkeitsarbeit flankiert und der Erfolg des Betriebes am Markt nachhaltig unterstützt.

Wilfried Berf, Pressesprecher, Abteilungsleiter Unternehmenskommunikation und Kundenservice, AWB Abfallwirtschaftsbetriebe Köln GmbH & Co.KG, Maarweg 271, 50825 Köln, Fon: 0221.9222200, Fax: 0221.9222223, E-Mail: wilfried.berf@awbkoeln.de, web: www.awbkoeln.de

Kornelia Halbach, Sachgebietsleiterin Kundenservice, AWB Abfallwirtschaftsbetriebe Köln GmbH & Co.KG, Maarweg 271, 50825 Köln, Fon: 0221.9222210, Fax: 0221.9222223, E-Mail: kornelia.halbach@awbkoeln.de, web: www.awbkoeln.de

Ute Kerber, Geschäftsführerin LQM Lindauer Qualitäts- & Marktforschung GmbH, Ritterstraße 16, 55131 Mainz, 06131.9721216, E-Mail: ute.kerber@l-q-m.de, Web: www.l-q-m.de

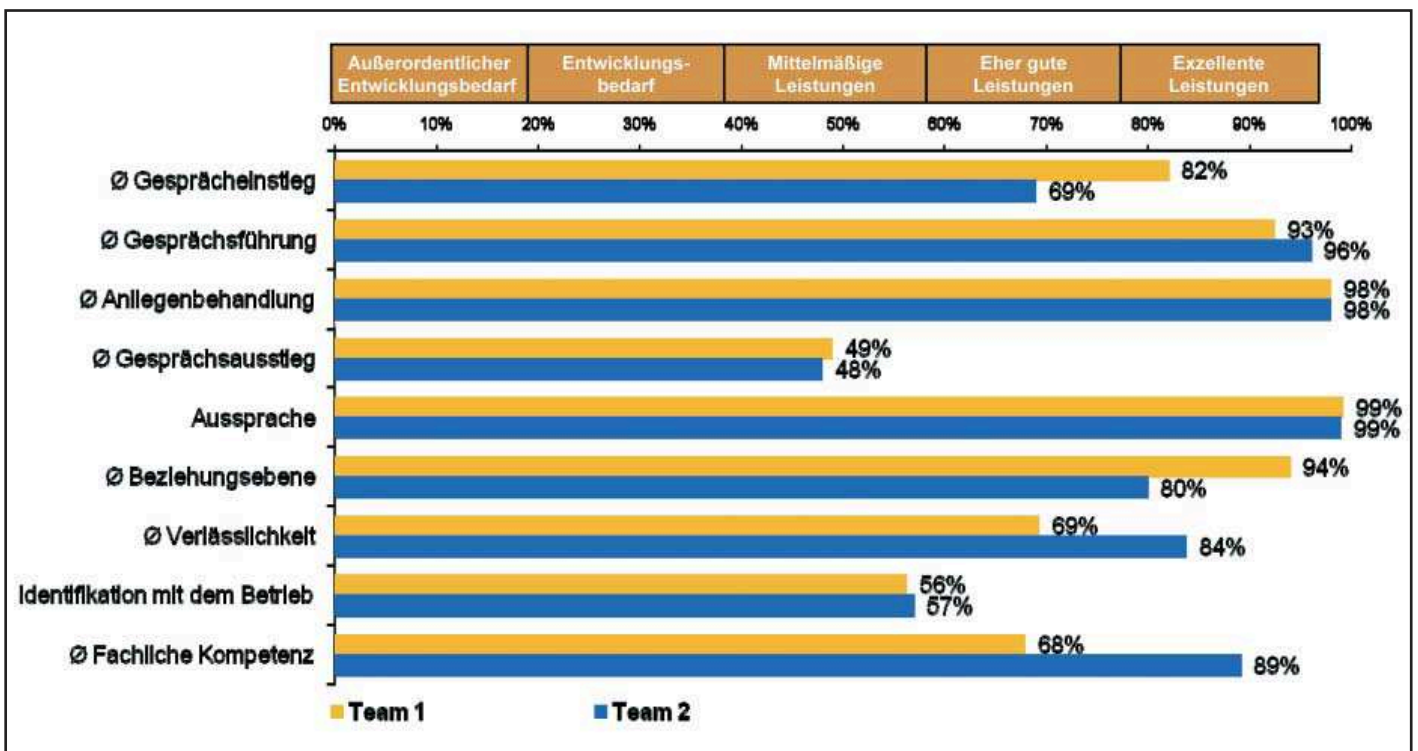


Abb. 8