

**TITELTHEMA** EFFIZIENZSTEIGERUNG DURCH LEAN-MANAGEMENT IM SERVICE

# Service-Optimierung mit Hilfe der SCRUM-Methode

Für viele Unternehmer ist der perfekte Kundenservice das neue Erfolgs-Marketing. Zu Recht. Wer im Service den „Mind-Set“ des Kunden versteht, hat die Chance, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen. Doch noch immer herrscht in vielen deutschen Organisationen Dienst nach Prozess.

Bspw. sind die Vorgaben über Kulanz viel zu eng gesetzt, die Mitarbeiter nicht immer mit der notwendigen Entscheidungsmacht ausgestattet. Garantieverprechen sind selten großzügig gestaltet, hier wird sich im Vorfeld kaum Gedanken gemacht, inwieweit man dem Kunden wohlwollender entgegenkommen kann. Die Reparaturzeiten beim Kunden zu Hause sind viel zu streng getaktet oder das Einschicken einer Ware dauert zu lange. An die notwendige Zeit für das wertvoll bindende Gespräch mit dem Kunden denkt keiner, Kosten- und Zeiteinsparung zählt. Ein professionelles Beschwerdemanagement, das freundliche Nachhaken beim Kunden nach der Service-Tätigkeit oder das kleine Geschenk, dass die Loyalität des Kunden stärkt? Oft Fehlanzeige aus Mangel an Handlungsspielraum oder Kenntnisse. Vor diesem Hintergrund müssen Kommunikation und Haltung der Mitarbeiter gestärkt werden.

Wie kann also eine Optimierung dieser einzelnen blinden Flecken im Service gelingen, wenn zunächst keiner genau weiß, was den Kunden wirklich positiv überraschen und den Verkauf ankurbeln wird? Das gelingt mit SCRUM, dessen Produktivitätszyklus kreative und innovative Ideen fördert!

## Effizienzsteigerung mit Hilfe von SCRUM

Viele interne Optimierungs-Projekte sind zu Beginn mit viel Motivation ausgestattet. Doch spätestens bei den ersten Enttäuschungen – z.B. wenn die

mühsame Projektplanung regelmäßig durch neue Inputs geändert wird, ist es frustrierend. Das Management kennt oft seine Ziele nicht und versucht mit Hilfe des Projektes noch andere Probleme zu lösen. Oft ist eine transparenzschaffende Kommunikation durch mangelndes Konflikt-, Risiko- und Beteiligtenmanagement schwer möglich. Eine übermäßige Dokumentation verdrängt die praktische Realität und Projektmitglieder entwickeln durch mangelnde Erfolgserlebnisse schnell andere Prioritäten. Nicht selten schmeißt der Projektleiter hin.

Mit Hilfe der agilen Projektmanagement-Methode SCRUM kann das beste Set an angepassten Serviceleistungen sowie Rahmenbedingungen für den Kunden und Mitarbeiter individuell erarbeitet werden. SCRUM ist ein Projektmanagement, das komplexe Vorhaben flexibel, aber mit geringem bürokratischem Aufwand und wenigen Regeln steuert. Der „Auftraggeber“ des Projektes bekommt, was er braucht, nicht was er spezifiziert hat: für Projekte, deren Anforderungen zum Projektstart noch unklar sind oder durch viele Einflüsse einer starken Veränderung unterliegen.

Beim SCRUM gibt es festgelegte Rollen, Artefakte (Ergebnisse & Methoden) sowie festgelegte Zeremonien (Meetings), die eingehalten werden müssen. In einem festgelegten Produktivitätskreislauf werden auf Basis einer Vision alle Anforderungen im sog. Product Backlog vom Product Owner gesammelt, priorisiert und bewertet. Daraus

ergibt sich das Aufgaben-Set für den ersten Sprint (begrenzter Zeitrahmen für die Aufgabenabarbeitung), das dem Development Team im Sprint Planning vorgestellt wird. Ziele und Teilaufgaben werden daraus für die Mitarbeiter definiert. Das Burndown Chart überwacht und steuert diese. Für die nachfolgenden Sprints müssen noch keine genauen Aufgaben festgelegt sein, diese dürfen und sollen sich entwickeln. Der Daily Scrum bedeutet der tägliche Abgleich von Problemen und Aufgaben, Probleme hat der SCRUM Master zu beseitigen. Der Sprint Review bedeutet die Vorstellung des Teilergebnisses (Potentially Shippable Increment) nach jedem Sprint vor den festgelegten Kunden, Sponsoren oder anderen Stakeholdern, die wiederum Feedback und Erwartungen einbringen. In der Sprint Retrospektive wird genauestens der letzte Sprint begutachtet, was war gut, was kann gemeinsam besser gemacht werden. Siehe Schaubild.

Was bringt es genau? Es geht um die intensive Einbindung des Kunden. Das Stärken der Eigenverantwortung und Fokussierung des Teams sowie schenken von Vertrauen bedeutet eine weit höhere Motivation. Das Portionieren der Aufgaben in überschaubare Pakete schafft Orientierung und für eine schnelle Klärung risikobehafteter Aufgaben sorgt das Einhalten der Zeremonien. Das Schaffen von Transparenz im Team und zum Auftraggeber sorgt für ständige Klarheit, die Erfolgserlebnisse stellen sich automatisch ein.

---

Dr. Claudia Drews  
Partnerin der Dr. Künzel & Partner  
Managementberatung PartG  
Frauenstr. 34 • 80469 München  
Tel.: 089. 2000607-12  
E-Mail: c.drews@kuenzel.consulting  
www.kuenzel.consulting