

Publikation Jahrbuch Marketing & Kommunikation 2007

Autor Dr. Mauro Frech

Seiten 4

Managementmethoden kommen und gehen. Alle versprechen Erfolge, aber meist werden sie nur halbherzig verstanden und umgesetzt. «Lean Six Sigma» konzentriert sich auf Prozessoptimierung und arbeitet konsequent mit wissenschaftlichen Methoden.

Lean Six Sigma – Herausforderung für die Marktforschung

Zwei Aspekte machen Lean Six Sigma für die Marktforschung interessant: als Massstab für alle Entscheidungen gilt die «Voice of the Customer» (VOC) und alle Analysen basieren auf erhobenen Fakten und validen Daten. Für Marktforscher bedeutet dies eine ungewohnt intensive Teamarbeit mit dem Auftraggeber, die Notwendigkeit, dessen internen und kundenbezogenen Prozessabläufe von Grund auf zu verstehen sowie ein Höchstmass an Systematik und Detailtiefe bei der Datengewinnung. Das klingt viel versprechend. Aber Lean Six Sigma birgt auch Gefahren.

Lean Six Sigma besticht durch inhärente Systematik und Wissenschaftlichkeit. Dass zwischen den Anforderungen des Kunden und den Methoden und Sichtweisen der Marktforscher eine derart hohe ideellen Affinität dürfte in konventionellen Projekten eher die Ausnahme sein. Aber auch die von Lean Six Sigma geforderte nutzbringende Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse ist in der herkömmlichen Forschungspraxis keineswegs selbstverständlich.

Lean Six Sigma-Projekte sind extrem zielgerichtet. Dies bedingt unter anderem, dass sie in viel stärkerem Ausmass im Team erarbeitet werden. Das Lean Six Sigma-Team des Kunden hat dabei ganz klar das Lead. Der unabhängigen Marktforschung fällt hauptsächlich die Aufgabe zu, die erforderlichen Daten zu erheben. Der Wert ihres Engagements in der Planung und Auswertung der Erhebungen liegt in der unvoreingenommen, neutralen Sichtweise. Und darin, dass sie gewisse Defizite, die in einer latenten Kurzsichtigkeit der Methode liegen, erkennen und kompensieren kann.

VOC als Massstab aller Dinge

Lean Six Sigma zielt darauf ab, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen. Es ist kein Instrument, um neue Produkte oder Dienstleistungen zu generieren, sondern um Prozesse so zu optimieren, dass die Qualität, der Preis und die Schnelligkeit der Lieferung von Produkten oder Dienstleistungen für den Kunden konsistent stimmen.

Der Erfolg dieser Bemühungen wird direkt beim Kunden erhoben. Dabei geht es nicht etwa um generelle Kundenzufriedenheitsmessungen, sondern ganz konkret und im Detail um eine Messung der Effizienz jedes einzelnen Schrittes, in den der Kunde während des ganzen Prozesses involviert ist. Dass ein neutrales Marktforschungsinstitut für diese Aufgabe prädestiniert ist, liegt auf der Hand.

Die Voice of the Customer ist aber auch für die Beurteilung interner Prozessabläufe entscheidend. Vorgänge, die dem Kunden (sei es der Endkunde oder ein interner Leistungsempfänger) keinen Vorteil bringen, sind schädlich und müssen eliminiert werden. Solche «Hidden Factories» werden durch die Systematik von Lean Six Sigma schonungslos aufgedeckt. Hier liegen offenbar enorme Einsparungspotenziale, welche Kosten- und Zeitgewinne in sich bergen.

Die gnadenlose Wissenschaftlichkeit der Methode und der absolute Stellenwert von statistischen Daten kann auf den ersten Blick erschrecken. Es ist aber Bestandteil der Philosophie von Lean Six Sigma, dass sie Fehler nicht bei Personen sucht, sondern einzig und allein in den Arbeitsprozessen. Dass diese Philosophie auch umgesetzt wird, liegt in der Verantwortung des vom Unternehmen eingesetzten Projektteams. Dieses wird für seine Aufgaben ausgebildet und von seinen sonstigen Aufgaben im Betrieb befreit. Dass für die Bezeichnungen der verschiedenen Kategorien von Lean Six Sigma Teammitgliedern martialische Analogien aus den Kampfsportarten entlehnt werden wie «Black Belts» usw., mag an den amerikanischen Ursprüngen der Methode liegen.

Die Herausforderung

Dass Lean Six Sigma ausschliesslich auf messbaren Daten basiert, könnte zum Trugschluss führen, dass zur Erhebung besagter Daten nur quantitative Forschungsmethoden in Frage kämen. Wäre dies der Fall, gingen alle jene wichtigen Erkenntnisse verloren, die sich nur mit qualitativen Ansätzen gewinnen lassen. Qualitative Studienresultate lassen sich zwar nicht quantifizieren, messbare Grössen stellen sie aber dennoch dar. Denn «wissenschaftliche Forschung» setzt nicht zwingend statistische Analysen voraus, sondern dass die Resultate relevant, nachvollziehbar und reproduzierbar sind. Hier liegt die eigentliche Herausforderung an die Marktforschung: Zu gewährleisten, dass sie für jede gestellte Aufgabe adäquate Qualitätskriterien definiert, dokumentiert und erfüllt.

Lean Six Sigma hat einen Hang zu naiver Statistikgläubigkeit. Das birgt die Gefahr, dass Erkenntnisse unter den Tisch fallen, welche sie sich nicht einfach numerisch ausdrücken lassen. Sowohl das Unternehmen, das auf Lean Six Sigma setzt, als auch das involvierte Forschungsinstitut, brauchen schon sehr viel Sachverstand, um dies zu vermeiden. Beide Partner müssen in der Lage sein, zu erkennen, wozu die Methode in Bezug auf Datenerhebung und -interpretation taugt und wo ihre Grenzen liegen. Lean Six Sigma ist für die Optimierung etablierter Prozesse gedacht, hat also eine eher «mechanische» Ausrichtung. Für «kreative» Prozesse – also um Neues zu schaffen – wäre die Methode dagegen in den meisten Fällen verfehlt.

Das beigezogene Marktforschungsinstitut muss demnach über solides handwerkliches Know-how aber auch über ein fundiertes Verständnis von Lean Six Sigma verfügen. Zudem müssen die konkret involvierten Institutsmitarbeiter die vom Auftraggeber angewandten aktuellen Prozesse – im häufigsten Falle einer Kundenerhebung also die kundenbezogenen Prozesse – im Detail kennen. Bei der Analyse, Durchführung und Auswertung der Studien ist enge Teamarbeit mit den Verantwortlichen des Projektteams seitens des Auftraggebers – den «Black Belts» – unerlässlich.

Erfahrungen mit Finanzinstituten

mrc konnte in verschiedenen (auch qualitativen) Studien für Finanzinstitute Erfahrungen mit Lean Six Sigma Projekten sammeln. In diesen Fällen wurden die Businessprozesse sowie die damit verbundenen Kundenbetreuungsprozesse überprüft. Insbesondere sollten die betriebsinternen Annahmen mit den Kundenerwartungen und -erfahrungen verglichen werden. Üblicherweise beginnt ein solches Projekt mit einer Schulung in Form eines Workshops mit dem Auftraggeber, an dem alle Institutsmitarbeiter teilnehmen, welche in die Studie involviert sind. Es geht dabei darum, die Produkte und Prozesse kennen zu lernen und deren Komplexität auf Detailebenen herunterzubrechen.

Es werden Defizithypothesen und Leitfäden erstellt, die – auf einzelne Prozessschritte abgestimmt – ausreichend stark in die Tiefe gehen.

In den erwähnten qualitativen Fällen erfolgte die Datengewinnung in Form von Tiefeninterviews. Dabei wurden auch sequenzanalytische Verfahren und die Methode des «Theoretical Sampling» angewandt.

Auf Grund der Voranalysen wurden an Resultat-Workshops mit den Black Belts des Auftraggebers Gap-Analysen zwischen der VOC und der VOB (Voice of Business) erarbeitet. So zeigte sich zum Beispiel, dass die internen Einschätzungen in zentralen Aspekten nicht mit der Kundensicht übereinstimmten – sei es, dass Schwierigkeiten in grundsätzlichen Prozessschritten auftraten oder auch nur, dass gewisse Detaildefizite von Kunden weitaus höher gewichtet wurden, als bisher intern angenommen. Der daraufhin erarbeitete Schlussbericht beinhaltete sinngemäss auch konkrete Empfehlungen, wie die gewonnenen Erkenntnisse in weiteren Studienschritten im Rahmen des Six Sigma Projektes instrumentalisiert werden können.

Nutzen der Marktforschung

Mit der Einführung von Lean Six Sigma verpflichtet sich ein Unternehmen, keine halben Sachen zu machen. Das ist zwar zeit- und kostenintensiv, zahlt sich jedoch aus. Dasselbe gilt für die Marktforschung, sind doch wissenschaftliche Daten das Fundament der Methode. Die besondere Herausforderung besteht darin, die geforderte Qualität zu erbringen und eine gewisse – der Methode inhärente – Eindimensionalität zu verhindern. (Auch statistisch schwer erfassbare Erkenntnisse können und sollen gegebenenfalls in die Betrachtung Eingang finden.) Dies verlangt ein besonderes Know-how der Beteiligten. Die gewonnenen Daten sind keineswegs nur «nice to know», sondern dienen direkt der Umsetzbarkeit von Massnahmen in die Praxis. Qualifizierte Marktforschung erbringt echte Customer Benefits und einen guten Return on Invest.

Lean Six Sigma

Lean Six Sigma ist eine Methode zur Optimierung von Prozessen jeder Art – egal ob es sich dabei um Produktionsprozesse oder Dienstleistungen handelt. Das Ziel ist, Fehlerquoten praktisch auszumerzen («Six Sigma») und alle Prozessschritte zu eliminieren, welche dem Kunden keinen direkten Mehrwert bringen. Einerseits stehen also Kundenbedürfnisse im Vordergrund, nämlich konsistent hohe Qualität zum bestmöglichen Preis und kurzen Terminen zu bieten. Andererseits geht es um die Rentabilität, welche verlangt, dass Prozesse so schlank («lean») wie möglich – das heisst ohne unnötige Vorgänge – gestaltet werden.

Der Massstab für Lean Six Sigma ist der Kunde (VOC = Voice of the Customer). Alle Entscheidungen zur Prozessoptimierung basieren auf systematisch erhobenen Daten und deren wissenschaftlicher Auswertung. Die Einführung von Lean Six Sigma bedeutet für Unternehmen einen grossen Aufwand an personellen und finanziellen Ressourcen und ein hohes Engagement der involvierten Personen. Die Methode gilt heute als globaler Standard für Qualitätssicherung. Seit den Anfängen in den 80-er Jahren haben weltweit tätige Konzerne mit der Implementierung von Lean Six Sigma drastisch Kosten eingespart und qualitative Verbesserungen ihrer Leistung erzielt.