

Framework für Integriertes Kommunikationscontrolling

Check and Balance – Integriertes Kommunikationscontrolling mit der NetFederation Communication Control Engine

Von Carsten Rossi und Christian Berens, Geschäftsführer der NetFederation Interactive Media GmbH Köln

Dem Thema „Messbarkeit der Kommunikation“ mangelt es nicht an theoretischen Modellen und Methoden. Doch es fehlen Frameworks für eine praktische Umsetzung, die nicht nur eine Gesamtevaluation der Kommunikationsleistung, sondern auch die Integration ihrer Ergebnisse in die Tagesarbeit gewährleisten. Die NetFederation Interactive Media GmbH hat mit *Check & Balance* ein praxisorientiertes Verfahren entwickelt, mit dem sich die Kommunikationsprozesse im Unternehmen im täglichen Einsatz planen, gestalten, steuern und messen lassen.

Das Framework bedient sich dabei einer Reihe zeitlich und prozessual definierter Messpunkte (*Check*), die innerhalb eines prozessorientierten Regelkreises (*Balance*) zur Optimierung der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen und -mechanismen eingesetzt werden können. Die während dieses Prozesses entstehenden Werte können dabei von Aktion zu Aktion und von Quartal zu Quartal aggregiert, am Jahresende kumuliert und damit schließlich zur strategischen Steuerung und Evaluation der Gesamtkommunikation genutzt werden.

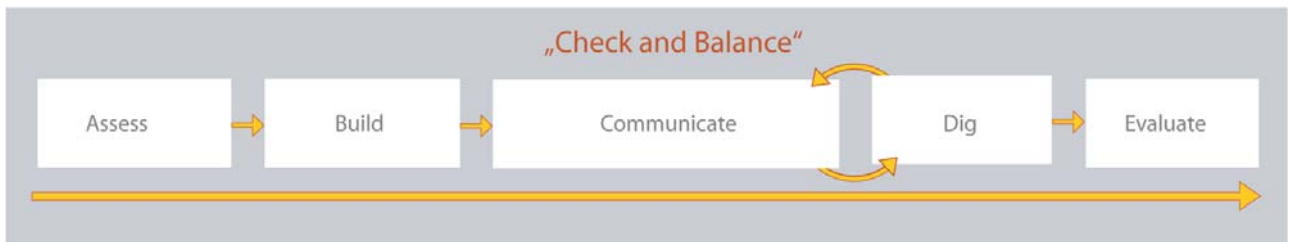
Check & Balance hilft, die einzelnen Maßnahmen der Unternehmenskommunikation kontinuierlich zu optimieren und sie nach Ablauf eines Berichtsjahres gesamthaft zu evaluieren. Auf diese Weise können Kommunikatoren zum einen ihre tägliche Arbeit steuern und optimieren, zum anderen die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Kommunikationsziele nachhaltig verfolgen und die Effizienz ihrer Arbeit (*Output-Messung*) und den Erfolg oder Misserfolg bei der Erreichung ihrer Kommunikationsziele (*Outcome-Messung*) ermitteln und darüber berichten. Des Weiteren ermöglicht *Check & Balance*, die Ziele und die Ergebnisse der Kommunikationsarbeit transparent in die Gesamt-Unternehmensstrategie einzubinden, und es unterstützt die Standardisierung sich wiederholender Prozesse.

Das Framework nutzt erprobte Tools und Methoden:

- **Scorecards.** Check and Balance Scorecards helfen, Kommunikationsziele systematisch von den strategischen Unternehmenszielen abzuleiten.
- **Checklisten.** Erprobte, aber adaptierbare Checklisten helfen bei der Bestandsaufnahme der Kommunikationskanäle, Kommunikationsprozesse und Kommunikationsformen des Unternehmens.
- **Szenarios.** In Dutzenden von Projekten erarbeitete „Szenarien“ – ausgearbeitet als „Standard Operation Procedures“ – geben die Sicherheit, für jeden kommunikativen Anlass die richtigen Prozesse zur Hand zu haben und Abläufe der Unternehmenskommunikation weitestgehend standardisieren zu können.
- **Feedback-Methoden.** Fragebögen, Online Survey Engines und weitere Feedbacktechnologien helfen, den Effekt jeder Kommunikationsaktion ohne großen Aufwand zu messen.
- **Indizes.** Prozessspezifische Kennzahlen erlauben ein kontinuierliches und/oder an Jahreszielen orientiertes Reporting.

Check & Balance ist eine im Grunde recht einfache Anleitung zur transparenten Ordnung und Standardisierung von Kommunikationsprozessen. Diese Anleitung macht die Messung von Kommunikationseffizienz und -qualität überhaupt erst möglich.

Wie das gehen kann, das soll im Folgenden – „hands-on“ und quasi als Arbeitsanleitung – am Beispiel der fünf Phasen des Frameworks erläutert werden.

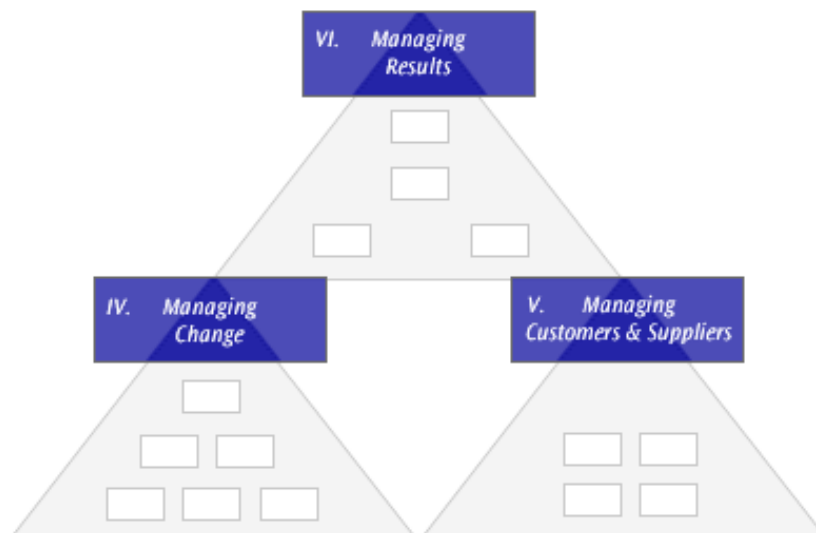


Phasen von Check & Balance

Phase 1 – Assess (Umgebung)

Zu Beginn der Arbeit – idealerweise im letzten Quartal des alten Berichtsjahres – sollte das Kommunikationsumfeld inventarisiert werden. Dazu müssen alle Zielgruppen, alle Kanäle, alle Mitarbeiter und alle Dienstleister aufgelistet und so genau wie möglich beschrieben werden. Zudem sollte man auflisten, welche Mess- und Feedback-Kanäle das Unternehmen besitzt, also z. B. ob Umfragetools zur Verfügung stehen, ob es standardisierte Methoden der Logfile-Analysen gibt u. ä. Ein solches Assessment kann im übrigen dann besonders einfach durchgeführt werden, wenn man mit Hilfe eines softwaregestützten Verfahrens arbeitet, das bei allen Beteiligten Abteilungen, Dienstleistern und Mitarbeitern zum Einsatz kommt und die Ergebnisse anschließend konsolidiert.

Assessment Status: I II III IV V VI



BRIXX – das Online Assessment Tool der NetFederation Communication Control Engine. Weitere softwaregestützte Tools sind z. B. Online-Surveys und Communication Planner

Im zweiten Schritt der Assess-Phase sollten mit Hilfe der so ermittelten Variablen professionelle Erfahrungen genutzt und in Standards überführt werden. Dabei werden alle Mechanismen aufgelistet, mit denen das Unternehmen normalerweise kommuniziert, d. h. es werden „Wenn-Dann“-Verknüpfungen gebildet, die als „Standard-Operating-Procedures“ beschreiben, wie normalerweise die Zielgruppenerreichung erfolgt. Um diese Verknüpfungen zu bilden, kann auf die zu Beginn ermittelten Variablen zurückgegriffen werden. Wenn also die Vertriebsmitarbeiter normalerweise mit Hilfe eines E-Mail-Newsletters angesprochen werden, den ein externer Dienstleister versendet, wird diese Praxis nach dem folgendem Muster als Standard festgelegt:

„Wenn Zielgruppe = Vertriebsmitarbeiter, dann Kanal = Newsletter und Ausführender = Dienstleister.“

Natürlich geht es nicht darum, wirklich solche quasi-mathematischen Kernsätze zu bilden. Sinnvoller ist es sicherlich, auf einer halben Seite dieses Standardvorgehen zu beschreiben. Dieses Vorgehen sollte man für sämtliche Zielgruppen und Kanäle wählen, bis möglichst alle potentiellen Prozesse für alle Zielgruppen und Kanäle beschrieben sind. Dabei ist nicht zu vergessen, zugleich festzulegen, wie

gemessen werden soll, i. e. wie herausgefunden werden soll, ob auch wirklich alle Vertriebsmitarbeiter den Newsletter gelesen haben. Eine Möglichkeit wäre z. B. in den Newsletter einen bestätigenden „Trackback“-Link einzubauen, der automatisch aktiviert wird, wenn ein Mitarbeiter den Newsletter öffnet. Die volle Verknüpfung sähe dann wie folgt aus:

„Wenn Zielgruppe = Vertriebsmitarbeiter, dann Kanal = Newsletter und Ausführender = Dienstleister und Messung = Auswertung von geöffneten Mails“

Phase 2 – Build (Szenarios und Ziele)

Nachdem im ersten Schritt die Verfahren der Kommunikationsarbeit transparent beschrieben worden sind, müssen im zweiten, eher inhaltlich orientierten Schritt die Kommunikationsziele aus den generellen Zielen des Managements abgeleitet bzw. „aufgebaut“ werden. Hier ein Beispiel aus der Internen Kommunikation eines internationalen Pharmakunden der NetFederation GmbH:

- Aus der Management-Vorgabe „Support »double digi« sales growth“ wird das Kommunikationsziel „Raise awareness about our products“
- Aus der Vorgabe „Support »Corporate Citizenship«“ wird das Kommunikationsziel „Ensure compliance with new Corporate Policies concerning »inappropriate behavior«“

Da diese Ziele aber immer noch eher Absichtserklärungen ähneln, und somit kaum geeignet sind, um als Basis für eine Erfolgsmessung zu dienen, sollten anschließend die entsprechenden quantitativen Schwellenwerte (KPIs) festgelegt werden, die einen Erfolg oder Misserfolg beschreiben:

- Dann wird aus „Raise awareness about our products“ das konkrete Ziel „At least 80% of our sales employees should know the name and basic features of our Top 10 Blockbuster Brands“
- Und aus „Ensure compliance with new Corporate Policies concerning »inappropriate behavior«“ wird „At least 70% of all employees should know the main contents of our new Corporate Policies website“.

Anschließend sollten Maßnahmen festgelegt werden, mit denen die gerade formulierten Ziele zu erreichen sind. Um die Aktionen zu planen, kann man auf die Szenarios zurückgreifen, die in der Assess-Phase festgelegt wurden. Demnach würden – entsprechend der einmal festgelegten Wenn-Dann-Verknüpfung – eine Reihe von Newslettern zu diversen Produkten für die Vertriebsmitarbeiter vorgesehen, um das Ziel „At least 80% of our Sales Employees should know the name and basic features of our Top 10 Blockbuster Brands“ zu erreichen.

Phase 3 – Communicate und Phase 4 – Dig

Nachdem diese Vorbereitungen getroffen sind, werden die nötigen Maßnahmen im Laufe des Jahres im Detail entwickelt und durchgeführt. Wenn also, wie im ersten Ziel definiert, alle Sales/Vertriebsmitarbeiter erreicht werden müssen, um deren Kenntnis über die Produkte des Unternehmens zu erhöhen, wird – entsprechend des ausgewählten Szenarios „Wenn Zielgruppe = Vertriebsmitarbeiter, dann Kanal = Newsletter und Ausführender = Dienstleister.“ – eine Reihe von Newslettern zu diversen Produkten endgültig formuliert, abgestimmt und versandt. Dies entspricht der ganz normalen Kommunikationsarbeit und in unserem Modell der Phase „Communicate“.

Da aber mit Hilfe der Regel

„Wenn Zielgruppe = Vertriebsmitarbeiter, dann Kanal = Newsletter und Ausführender = Dienstleister und Messung = Auswertung von geöffneten Mails“

ebenfalls festgelegt wurde, wie der Erfolg der Newsletter-Aktion gemessen werden kann – nämlich mit Hilfe der in die E-Mails eingebauten Trackback-Links – ist es jetzt möglich, zeitgleich mit jedem Newsletter-Versand zu messen, wie erfolgreich die Aktion war, denn nun ist bekannt, wie viele Sales-Mitarbeiter sich die E-Mail wirklich angesehen haben. Diese Messung entspricht dabei im Check & Balance Framework der Phase „Dig“, die zeitgleich – und wenn man so will im dauernden Wechsel – mit der Kommunikation der Phase „Communicate“ durchgeführt wird. (Den Begriff „Dig“ verstehen wir im Sinne vom kontinuierlichem „Erheben“ von Messergebnissen für jede durchgeführte Kommunikationsmaßnahme.)

Das Gute daran ist, dass durch die kontinuierliche Output-Messung jederzeit festgestellt werden kann, ob das Szenario, das konstruiert wurde, auch wirklich greift. Sollte festgestellt werden, dass regelmäßig nur 50 % der Vertriebsmitarbeiter die Botschaften lesen, kann das Szenario jederzeit angepasst und anstelle eines E-Mail-Newsletters z. B. Telefonkonferenzen eingesetzt werden, um die Response-Werte zu erhöhen. Wenn am Ende des Jahres alle Werte aggregiert ausgewertet sind, kann man eventuell sogar feststellen, dass für die Szenarios des nächsten Jahres überhaupt keine E-Mail-Newsletter mehr einzusetzen sind, da aufgrund des E-Mail-Überflusses im Unternehmen dieses Medium nicht mehr wahrgenommen wird. Kurz: die konstante Messung des Erfolgs der Aktionen hilft sowohl operativ und kurzfristig als auch strategisch und langfristig bei der Optimierung der Arbeit.

(Es ist an dieser Stelle wichtig festzuhalten, dass diese kontinuierliche Erfolgskontrolle nur dann mit einiger Zuverlässigkeit funktioniert, wenn die entsprechenden Szenarios (SOPs) zu Anfang des Jahres auch wirklich entwickelt und im Laufe des Jahres auch wirklich wie vorgesehen eingesetzt werden – denn nur ein halbwegs standardisiertes Vorgehen ermöglicht überhaupt die nötige Vergleichbarkeit, um Bewertungen vornehmen und fundierte Entscheidungen daraus ableiten zu können.)

Wenn schließlich noch der Mittelwert des Erfolges aller Kommunikationsaktionen nach dem (statistisch vereinfachten) Muster

$$„(Output\ Aktion\ 1 + Output\ Aktion\ 2 + Output\ Aktion\ N) / N“$$

berechnet wird, erhält man eine hochwertige strategische Kennzahl und aggregierte Beschreibung der Effizienz der Jahresarbeit. Wir bezeichnen den so ermittelten Wert als *Communication Efficiency Index*.

Phase 5 – Evaluate „Outcome“

Natürlich ist die Messung und Beschreibung des „Outputs“ nicht ausreichend, um den Wert der eigenen Arbeit zu beschreiben. Deshalb sollten zusätzlich regelmäßige und systematische „Outcome“-Messungen durchgeführt werden, die überprüfen helfen, inwieweit die zu Beginn des Jahres festgelegten strategischen Botschaften auch wirklich die Köpfe der Zielgruppen erreicht und vielleicht sogar Verhaltensänderungen bewirkt haben. Dies geschieht in der letzten Phase des Check & Balance Modells.

Hier wird am Ende des Jahres – oder auch pro Quartal, je nachdem welcher Aufwand betrieben werden soll und kann – pro Kommunikationsziel (also für das Ziel „*At least 80% of our Sales Employees should know the name of our Top 10 Blockbuster Brands*“ genauso wie für das Ziel „*At least 70% of all employees should know the main contents of our new Corporate Policies website*“) eine entsprechende Outcome-Messung vorgenommen, um alle Kommunikationsmaßnahmen, die zur Erreichung dieses Ziels durchgeführt wurden, im Hinblick auf ihre gesamthafte Wirksamkeit (quasi als „Kampagnen“) zu bewerten. Dabei handelt es sich zumeist um Umfragen oder Gespräche mit Fokusgruppen der anvisierten Zielgruppen, wie z. B. der Sales-Manager. Mit Hilfe eines wissenschaftlich fundierten Fragebogens sollte es möglich sein, mit relativer Sicherheit zu ermitteln, ob wirklich 80 % der Vertriebsmitarbeiter mittlerweile die Top 10 Marken des Unternehmens kennen und beschreiben können. Wird festgestellt, dass dies so ist, kann das Ziel getrost „abgehakt“ werden. Sind Defizite festzustellen, müsste die Kommunikationsarbeit für das Folgejahr verändert oder intensiviert werden. (Und sollten die Umfragen quartalsweise durchgeführt werden, ist es auch hier möglich, operativ und kurzfristig zu reagieren.)

Berechnet man auch hier noch abschließend den Mittelwert aller Umfragen (Teilindizes) nach dem (statistisch vereinfachten) Muster $„(Outcome\ Ziel\ 1 + Outcome\ Ziel\ 2 + Outcome\ Ziel\ N) / N“$ hat man damit als hochwertigste strategische Kennzahl eine aggregierte Beschreibung des Beitrags zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele, den so genannten **Employee Commitment Index** ermittelt – und den letzten Regelkreis des Check and Balance Modells komplettiert:



Die Check & Balance Regelkreis

Sollte das Unternehmen über entsprechende Berichtsmechanismen verfügen, können übrigens alle Commitment- und Efficiency-Teilindizes in das Berichtswesen einfließen. Sie können z. B. in die Balanced Scorecard des Unternehmens übernommen werden und sichern damit an prominenter Stelle die strategische Einbindung der Arbeit in die Unternehmenssteuerung.

		Strategische Erfolgsfaktoren	Werttreiber	KPIs	Maßnahmen
Kundenperspektive	1.				
	2.				
	3.				
Finanzperspektive	4.	Umsatzwachstum	Vertriebsnetz	> 1000 Sales Reps	Löhne anheben
	5.		Wissen über Portfolio	> 90% kennen Top 10 Brands	Top 10 Kampagne
Prozesse	6.				
	7.	Corporate Citizenship etablieren			
	8.				
Mitarbeiterperspektive	9.				
	10.	Anerkannt bester Arbeitgeber sein			
	11.				
	12.				

Indizes in einer Unternehmensscorecard

Check & Balance ist damit zwar noch kein System zur Ermittlung des bilanziellen (monetären) Wertes der Kommunikation (Outflow-Messung). Es kann dies auch so lange noch nicht sein, wie die entsprechenden Value Links zwischen dem Werttreiber Kommunikation und den entsprechenden monetären Kennzahlen (wie z. B. dem EVA) nicht eindeutig identifiziert sind. Aber die durch dieses Framework induzierte kontinuierliche Kontrolle und Messung der Effizienz und Wirksamkeit der Kommunikationsarbeit ist sicherlich ein erster wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem geregelten Kommunikations-Reporting. Es hilft beim Abbau von Vorbehalten des Managements gegenüber dieser allzu oft als „geheimnisvoll“ und „emotional“ wahrgenommenen Disziplin – und ist zudem, nach Überwindung der ersten Hürden, eine großartige Hilfe bei der täglichen Arbeit.

Weiterführender Link:

<http://www.net-federation.de/web/de/intranet/produkte/measurement/measurement.html>