

Einsatz technischer Kommunikationsabteilungen als Profitcenter

Bereitstellung richtiger Inhalte für Ihre Kunden und Ihr Unternehmen

September 2009

David Houlihan

Zusammenfassung

Welche strategische Bedeutung haben Produktdokumentationen oder technische Kommunikationsabteilungen, die diese Dokumente erstellen? Da viele Unternehmen nur mangelnde Erkenntnis darüber haben, wie hoch der Anteil dieser Abteilung zur Profitabilität des Unternehmens ist, lautet die Antwort häufig „nicht viel“. Die von Aberdeen mit 165 teilnehmenden Unternehmen durchgeführte Analyse zeigt, dass dieser Beitrag, einschließlich einer 42%-igen Steigerung der Kundenzufriedenheit und einem um 45% erhöhten Produktertrag, wesentlich wichtiger ist, als vielen bewusst ist. Ausgehend von dieser Erkenntnis enthält dieser Bericht Best Practice-Methoden und Empfehlungen für Unternehmen, die den Beitrag, den technische Kommunikationsabteilungen als Profitcenter leisten können, maximieren möchten.

Best-in-Class-Leistung

Aberdeen legte das Augenmerk sowohl auf die operative Effizienz als auch auf die Qualität der Dokumentation. Dabei wurde deutlich, dass Best-in-Class-Unternehmen mithilfe von technischer Kommunikation wichtige Werte im Blick auf die Kunden bieten können.

- 41%-iger Rückgang der internen Anrufe beim Kundendienst
- 42%-ige Senkung des Zeitaufwands für die Problemlösung innerhalb des Kundendienstes
- 41%-ige Steigerung der Kundenzufriedenheit

Competitive Maturity Assessment (Verfahren zum Bewerten der Prozessreife)

Umfragen haben ergeben, dass Unternehmen mit Best-in-Class-Leistungen allgemeine Merkmale teilen. Aberdeen kam zu dem Ergebnis, dass unter anderem folgende Merkmale eher bei den führenden Leistungsträgern als bei ihren Mitbewerbern zum Einsatz kommen:

- Nutzen strukturierten Einsatzes von Autoren (Tendenz zu 46% höher)
- Messung der Verwendung von Dokumentationen beim Kunden (Tendenz zu 83% höher)
- Einsatz von Content Management-Systemen (CMS) für die Verwaltung der Beziehungen zwischen Inhaltskomponenten (Tendenz zu 86% höher)
- Messung der Leistung technischer Kommunikation mit formeller Metriken (Tendenz zu 100% höher)

Untersuchungs-Benchmark

Aberdeens Untersuchungs-Benchmarks bieten einen gründlichen und leichtverständlichen Einblick in Prozesse, Verfahren, Methodologien und Technologien mit Identifizierung der besten Praktiken und verwirklichtbaren Empfehlungen

“Technische Publikationen können zu großen Veränderungen für das Unternehmen führen, insbesondere wenn es sich um innovative und motivierte Konzerne handelt. Für gute Arbeitsleistungen sind ausgezeichnete funktionsübergreifende Fähigkeiten sowie eine Kommunikation mit verschiedenen Menschen erforderlich. Wenn unsere Dokumentationen nicht zeitgerecht verfügbar sind, ist der Kunde unzufrieden und beim Kundendienst gehen vermehrt Anrufe ein.“

~ Mia Fisher
Technical Communications
Manager
Intermec

Erforderliche Maßnahmen

Zusätzlich zu den in Kapitel 3 dieses Berichts genannten Empfehlungen sind folgende Maßnahmen erforderlich, um den Status eines Best-in-Class-Unternehmens zu erlangen:

- Messung der operativen Leistung technischer Kommunikation mit formellen Metriken
- Rationalisieren der Prozesse durch erneute Verwendung der Inhalte, unterstützt durch strukturierte Autoren, Inhalte und Projektmanagementlösungen.
- Einbinden der Kunden durch Veröffentlichung von Dokumentationen, die den speziellen Anforderungen der Zielkunden oder Produktkonfigurationen entsprechen

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Zusammenfassung | 2 |
| Best-in-Class-Leistung | 2 |
| Competitive Maturity Assessment (Verfahren zum Bewerten der Prozessreife) | 2 |
| Erforderliche Maßnahmen | 2 |
| Kapitel 1: Benchmarking der Best-in-Class-Unternehmen | 6 |
| Ziele und Einschränkungen technischer Kommunikation | 6 |
| Aufbau der Maturity-Class-Bewertung | 7 |
| Best-in-Class-PACE-Modell | 11 |
| Best-in-Class-Strategien | 12 |
| Kapitel 2: Anforderungen für ein erfolgreiches Benchmarking | 14 |
| Bewerten der Wettbewerbsfähigkeit | 17 |
| Verstehen der Kommunikationsmöglichkeiten mit den Kunden | 19 |
| Effizientes Verfassen, unterschiedliche Inhaltsentwicklung | 20 |
| Zentrales Controlling für Inhalte und Prozesse | 22 |
| Bereitstellen von Publikationen gemäß den Kundenanforderungen | 25 |
| Kapitel 3: Erforderliche Maßnahmen | 28 |
| Erfolgreiche Schritte für strukturschwache Unternehmen | 28 |
| Erfolgreiche Schritte für den Branchendurchschnitt | 28 |
| Erfolgreiche Schritte für Best-in-Class-Unternehmen | 29 |
| Anhang A: Untersuchungsmethode | 32 |
| Anhang B: Verbundene Aberdeen-Untersuchungen | 34 |

Abbildungen

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Die wichtigsten fünf Anforderungen um einen veränderten Einsatz technischer Kommunikation voranzutreiben | 6 |
| Abbildung 2: Auswirkungen auf Kundendienst und Support | 10 |
| Abbildung 3: Auswirkungen auf Kundenzufriedenheit und Produktertrag | 10 |
| Abbildung 4: Strategische Aktionen der Best-in-Class-Unternehmen | 12 |
| Abbildung 5: Gemessener Standard der Qualität von Dokumentationen | 14 |
| Abbildung 6: Tracking von Kunden-Feedback | 19 |
| Abbildung 7: Einsatz von Rich Media und Grafikeditoren | 21 |
| Abbildung 8: CMS-Möglichkeiten, die von Best-in-Class-Unternehmen genutzt werden | 23 |
| Abbildung 9: Verwaltung der Prozesse mit Projektmanagementlösungen | 24 |
| Abbildung 10: Bereitstellen von benutzerangepassten Dokumentationen | 25 |

Tabellen

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Unternehmen mit besten Leistungsergebnissen erlangen Best-in- Class-Status | 8 |
| Tabelle 2: Best-in-Class-PACE-Aufbau | 11 |
| Tabelle 3: Der Leistungsrahmen | 18 |
| Tabelle 4: PACE-Rahmen | 33 |

Tabelle 5: Leistungsrahmen.....33
Tabelle 6: Zusammenhang zwischen PACE und Leistungsrahmen33

Kapitel I: Benchmarking der Best-in-Class- Unternehmen

Die Rolle technischer Kommunikationsabteilungen eines Unternehmens führt üblicherweise zu zwei im Konflikt stehenden Betrachtungsweisen. Unternehmen mit technischen Kommunikationsabteilungen argumentieren seit langem, dass die Produktdokumentationen sowohl deutliche Wertsteigerungen in Punkto Kundenzufriedenheit als auch durch die Lösung resultierende Einsparungen im Kundendienst und Support bieten. Aus breiterer, d. h. unternehmensweiter Sicht betrachtet, wird die Dokumentation als eine von vielen Anforderungen für die Produkteinführung angesehen. In diesem zweiten Fall werden die Gruppen, die Dokumentationen erstellen, als Kostenstellen betrachtet, die an Unternehmensrichtlinien gebunden sind und somit enge Budgets und Lieferfristen einhalten müssen, um den Produkteinführungstermin nicht zu verzögern. Ohne entsprechende Mechanismen zum Messen des Einflusses von technischen Kommunikationsmitteln fehlen den Befürwortern von Geschäftswerten der Abteilungen quantifizierbare Daten, die erforderlich sind, um die Rolle der Abteilung innerhalb des Unternehmens zu unterstreichen.

Dank der direkten Untersuchung von 165 Unternehmen konnte Aberdeen einen quantifizierbaren Rahmen entwickeln, der den beträchtlichen Einfluss technischer Kommunikation auf die Profitabilität zeigt, sofern diese Mittel strategisch genutzt werden. Dieses Kapitel bietet eine Übersicht über diese Vorteile und Initiativen, die von den Unternehmen zur Erreichung dieser Ziele umgesetzt wurden.

Ziele und Einschränkungen technischer Kommunikation

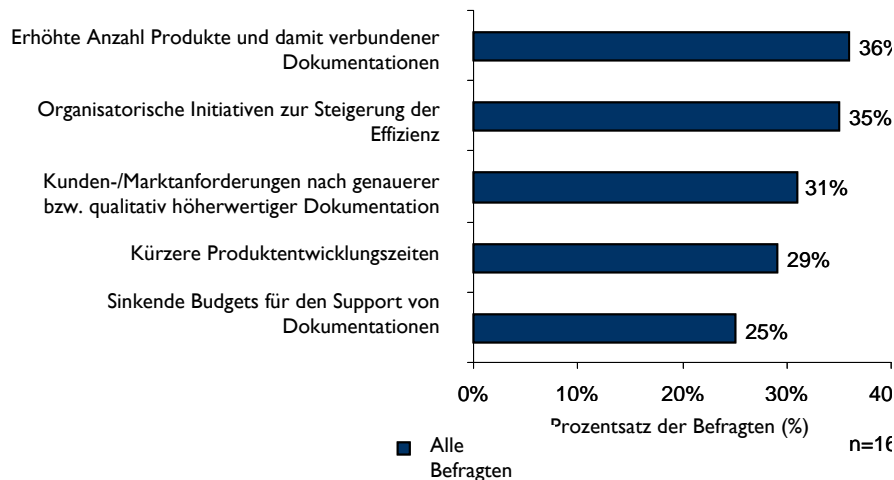
Für das Verständnis des Einflusses technischer Kommunikation ist es zunächst erforderlich, die Faktoren zu verstehen, die die Unternehmensleistung einschränken und letztendlich eine Änderung der Vorgehensweisen erfordern. Abbildung I zeigt die fünf Hauptanforderungen, die diese Änderungen vorantreiben.

Abbildung I: Die wichtigsten fünf Anforderungen um einen veränderten Einsatz technischer Kommunikation voranzutreiben

Fast Facts

Best-in-Class-Unternehmen erreichen ihren Leistungsgrad wie folgt:

- √ 41%-iger Rückgang der internen Anrufen beim Kundendienst
- √ 38%-ige Senkung des Zeitaufwands für Problemlösung durch den Kundendienst
- √ 43%-ige Steigerung der Kundenzufriedenheit
- √ 45% Erhöhung des Produktertrags



Quelle: Aberdeen Group, September 2009

Abbildung 1 macht auf einen Blick deutlich, dass keine einzelne Herausforderung eine Veränderung der technischen Kommunikation voraussetzt. Diese Daten zeigen deutlich den Bereich von operativen Einschränkungen technischer Kommunikation, die im gegenseitigen Konflikt stehen. Eine Steigerung der Produktmengen mit den dazugehörigen erforderlichen Dokumentationen, unternehmensweite Initiativen zur Steigerung der Effizienz, kürzere Produktentwicklungszeiten und sinkende Budgets sind die genannten fünf Hauptanforderungen, die zu verändertem Einsatz von technischen Kommunikationsabteilungen führen müssen. Diese Punkte erzielten nahezu dieselbe Prioritätsstufe.

Technische Kommunikationsabteilungen kommen erst am Ende des Produktentwicklungsprozesses zum Einsatz und werden üblicherweise als Kostenstelle betrachtet. Daher gelten für sie strenge operative Einschränkungen in Punkto Projektzeitplanungen und verfügbares Budget und Ressourcen. In den vergangenen Jahren kam es sogar in vielen Abteilungen für technische Kommunikation (siehe Seitenleiste) zu Personalkürzungen, wodurch die diesen Organisationen verfügbaren Ressourcen aufgebraucht wurden. Hinzu kommt der wachsende Anspruch für entsprechenden Output über das Unternehmen, der auf die steigenden Produktentwicklungen vieler Unternehmen zurückzuführen ist. Der im August 2009 von Aberdeen erstellte Untersuchungsbericht [Produktdesign leicht gemacht](#) zeigt, dass die Anzahl der von Unternehmen neu auf dem Markt eingeführten Produkte durchschnittlich um 14% gestiegen ist. Der überwiegende Grund hierfür war, neue Ertragsquellen zu erschließen.

Betrachtet man dies im Zusammenhang mit den Herausforderungen, so fallen die Kunden- und Marktanforderungen nach prägnanter und hoher Qualität auf Platz 3. Es ist die Fähigkeit, diese Ansprüche zu erfüllen, indem das Potenzial technischer Kommunikation genutzt wird, um entsprechende

Senkung der Mitarbeiterzahl: Technische Kommunikation

Die Aberdeen-Untersuchung zeigt einen allgemeinen Rückgang der Mitarbeiterzahl in technischen Kommunikationsabteilungen im vergangenen Jahr:

- ✓ 16% dieser Organisationen konnten den Personalstand um 20% senken
- ✓ 11% dieser Organisationen konnten den Personalstand um weniger als 20% senken
- ✓ 57% verzeichneten keine Veränderungen des Personalstands
- ✓ 7% verzeichneten einen Zuwachs des Personalstands zwischen 1% und 20%
- ✓ 7% hatten einen erhöhten Personalstand von mehr als 20%

Kundenanforderungen als Hauptanforderung für technische Kommunikation

Aberdeen fand heraus, dass die Kundenanforderungen eine der Hauptanforderungen im Bereich technischer Kommunikation darstellt:

- ✓ [Neue Wege im Bereich technischer Kommunikation](#) (Okt. 2008)
'Kundenanforderung nach präziser, qualitativ hochwertiger Kommunikation (50%)
Rang: 1.
- ✓ [Publizieren technischer Kommunikation in einer Mehr-Kanal-Welt](#) (Mai 2007)
Erhöhte Nachfrage nach prägnanterer Kommunikation (53%) Rang: 1.
Verstärkter Fokus auf Kundenzufriedenheit (40%)
Rang: 4.
- ✓ [Die neue Generation der Produktdokumentation](#) (Dez. 2006)
Nachfrage nach prägnanten und benutzerangepassten Dokumentationen (55%) Rang: 1.

Auswirkungen auf das Unternehmen zu bieten. Dies scheint von den Organisationen erkannt zu werden: Bei der Bitte, die Ziele für technische Kommunikation nach Priorität einzuteilen, nannten die Teilnehmer eine Steigerung der Kundenzufriedenheit als oberstes Ziel. Die Aussage von 82% der Befragten zeigt, dass die Steigerung der Kundenzufriedenheit 58% häufiger genannt wurde als alle anderen operativen Ziele.

Aufbau der Maturity-Class-Bewertung

Die hohe Position, die Kundenanforderungen unter den operativen Zwängen für technische Kommunikation einnehmen, bedeutet im Wesentlichen, dass der Geschäftswert technischer Kommunikationsabteilungen innerhalb dieser Anforderungen festgelegt werden muss. Aberdeen versuchte in diesem Rahmen Unternehmen zu identifizieren, die sowohl einen hohen Grad operativer Effizienz als auch einen hohen Standard der Dokumentationsqualität aufweisen können. Um diese Unternehmen herauszufiltern, wurden fünf Hauptparameter verwendet:

- Prozentsatz der Projekte, die innerhalb der festgelegten Lieferfristen für das Verfassen der Dokumentationen abgeschlossen wurden
- Prozentsatz der Produkte, für die die Ziele der Dokumentationsqualität erreicht wurden
- Prozentsatz der Projekte, bei denen die Kostenziele für das Verfassen der Dokumente in der Quellsprache erfüllt wurden
- Prozentuale Senkung des Zeitaufwands, der für die Erstellung der Dokumentation erforderlich ist
- Prozentuale Senkung der Kosten für das Verfassen der Dokumentationen in der Quellsprache

Anhand dieser Parameter führte Aberdeen eine Benchmark-Untersuchung durch und klassifizierte die Teilnehmer in einen der drei Leistungsbereiche: entweder Best-in-Class (die besten 20%), Branchendurchschnitt (die mittleren 50%) oder strukturschwache Unternehmen (die schlechtesten 30%). Tabelle I zeigt die Gesamtleistung dieser Unternehmen.

Tabelle I: Unternehmen mit besten Leistungsergebnissen erlangen Best-in-Class-Status

| Definition der Maturity-Class | Durchschnittliche Leistung |
|--|---|
| <p>Best-in-Class: Obere 20% der gesamten Leistungserbringer</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 93% der Projekte, die innerhalb der festgelegten Lieferfristen für das Verfassen von Dokumentationen abgeschlossen wurden ▪ 91% der Produkte, für die die Ziele der Dokumentationsqualität erreicht wurden ▪ 83% der Projekte, bei denen die Kostenziele für das Verfassen der Dokumente in der Quellsprache erfüllt wurden ▪ 26%-ige Senkung des Zeitaufwands für das Entwickeln technischer Kommunikation (erforderliche Mannstunden) ▪ 43%-ige Senkung der Kosten für das Verfassen der Dokumentationen in der Quellsprache |
| <p>Branchendurchschnitt: Mittelstand 50% der gesamten Leistungserbringer</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 89% der Projekte, die innerhalb der festgelegten Lieferfristen für das Verfassen von Dokumentationen abgeschlossen wurden ▪ 75% der Produkte, für die die Ziele der Dokumentationsqualität erreicht wurden ▪ 81% der Projekte, bei denen die Kostenziele für das Verfassen der Dokumente in der Quellsprache erfüllt wurden ▪ 6%-ige Senkung des Zeitaufwands für das Entwickeln technischer Kommunikation (erforderliche Mannstunden) ▪ 5%-ige Senkung der Kosten für das Verfassen der Dokumentationen in der Quellsprache |
| <p>Strukturschwache Unternehmen: Untere 30% der gesamten Leistungserbringer</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 65% der Projekte, die innerhalb der festgelegten Lieferfristen für das Verfassen von Dokumentationen abgeschlossen wurden ▪ 35% der Produkte, für die die Ziele der Dokumentationsqualität erreicht wurden ▪ 18% der Projekte, bei denen die Kostenziele für das Verfassen der Dokumente in der Quellsprache erfüllt wurden ▪ 2%-ige Erhöhung des Zeitaufwands für das Entwickeln technischer Kommunikation (erforderliche Mannstunden) ▪ 1%-ige Erhöhung der Kosten für das Verfassen der Dokumentationen in der Quellsprache |

Quelle: Aberdeen Group, September 2009

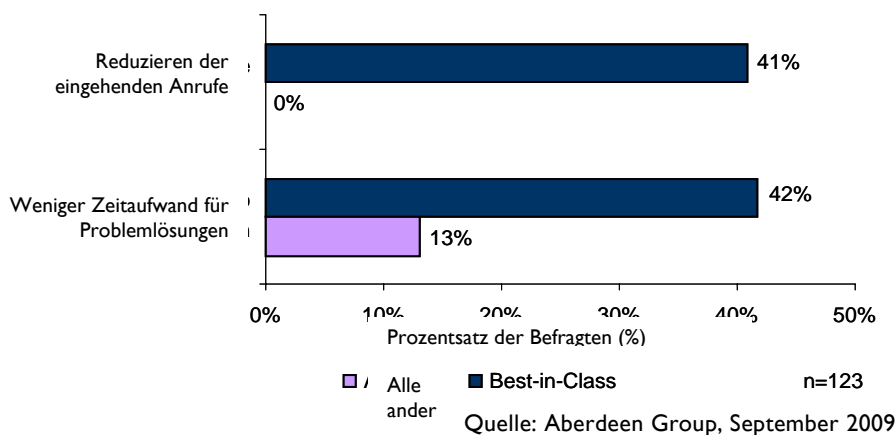
Betrachtet man lediglich die einzelnen Maßnahmen, so sieht man einen bedeutenden Unterschied zwischen Best-in-Class-Unternehmen und strukturschwachen Unternehmen, wobei auch der Abstand vom Branchendurchschnitt zu strukturschwachen Unternehmen sehr hoch ist. Es wird insbesondere deutlich, dass Best-in-Class-Unternehmen starke Fähigkeiten besitzen, den Ausgleich zwischen den in Abbildung I genannten unterschiedlichen Anforderungen zu schaffen. Bei der Definition der Best-in-Class-Leistung in Punkto operative Effizienz und Erhaltung qualitativ hochwertigen Dokumentationen stellte Aberdeen fest, dass Kundenzufriedenheit und Kundendienst und Support in Unternehmen voneinander abhängig sind. Diese Erkenntnis entspricht dem Wert, den auch Befürworter des Konzepts technischer Kommunikationsabteilungen als Profitcenter zu betrachten, genannt haben. Außerdem zeigt es den

potenziellen Geschäftswert, den technische Kommunikationsabteilungen den Unternehmen bieten können.

Senkung der Kosten für Service und Support

Der erste Bereich, der laut Aberdeen-Erkenntnissen durch technische Kommunikation beeinflusst wird, ist der Kundendienst und Support in Unternehmen (Abbildung 2). Werden die an Dokumentationen gestellten Erwartungen besser erfüllt, so können Best-in-Class-Unternehmen ihre Kunden besser über die Funktionen und Verwendung ihrer Produkte informieren und schulen. Der Erfolg dieser Schulungen zeigt sich in einem 41%-igen Rückgang der eingehenden Anrufe beim Kundendienst und Support. Beim Branchendurchschnitt und strukturschwachen Unternehmen fand in diesem Bereich keine Veränderung (0%) statt. Gleichzeitig zeigt die Aberdeen-Untersuchung, dass diese Produktschulungen zu einem reduzierten Zeitaufwand von 42% für Problemlösungen führen, in Fällen, die an den Kundendienst und die Support-Abteilung gemeldet werden. Strukturschwache Unternehmen und der Branchendurchschnitt sprechen zwar ebenfalls von Auswirkungen, diese liegen jedoch nicht einmal bei der Hälfte derer von Best-in-Class-Unternehmen.

Abbildung 2: Auswirkungen auf Kundendienst und Support



Die Leistung der Best-in-Class-Unternehmen in diesen beiden Bereichen zeigt die potenziellen Auswirkungen technischer Kommunikation auf die nachgeschaltete Profitabilität, indem sie zur Senkung der operativen Kosten für Kundendienst und Support beitragen. Im Gegensatz hierzu zeigt die Leistung des Branchendurchschnitts und der strukturschwachen Unternehmen verpasste Gelegenheiten für den Einsatz technischer Kommunikation, insbesondere bei den Unternehmen, die Mühe haben, operative Anforderungen zu erfüllen.

Steigerung von Kundenzufriedenheit und Produktertrag

Als oberste Ziel für den Einsatz technischer Kommunikation wurde eine Steigerung der Kundenzufriedenheit genannt (82%). Aberdeen stellte

“Wenn die Finanzverantwortlichen den Wert technischer Kommunikation nicht kennen, geben Sie keine Gelder für Investitionen aus. Die Herausforderungen technischer Kommunikationsmanager liegt in der Darstellung der Werte gegenüber dem gehobenen Management. Sie müssen ihre Ideen gut vermarkten und dem gehobenen Management die Werte darlegen.”

~ Chona Shumate
Technical Publications
Hersteller von
Industrierausrüstungen

Anmerkung zu Abbildung 2: Vermehrte Produkteinführungen

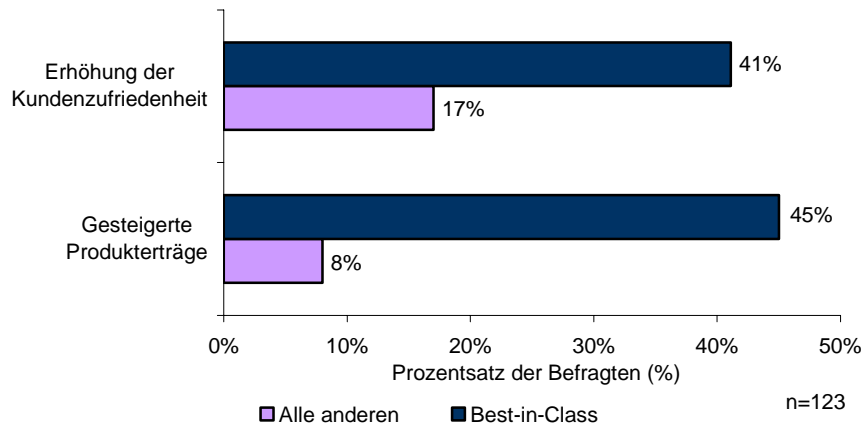
Um den Rückgang der Telefonate, der von den Befragten genannt wurde, in den richtigen Kontext zu bringen, verglich Aberdeen die Antworten der Teilnehmer zu den genannten Produktänderungen, die im selben Zeitrahmen auch Unterstützung vom Kundendienst benötigen.

Aberdeen stellte im gesamten Leistungsrahmen einen Anstieg der Produkte fest. Branchendurchschnitt und strukturschwache Unternehmen gaben jeweils eine 19%-ige Steigerung der Produkte an, während der Anstieg in Best-in-Class-Unternehmen 33% betrug.

Beim Branchendurchschnitt und strukturschwachen Unternehmen wird dies in Zusammenhang mit dem 0%-igen Rückgang der Anrufe gebracht. Nicht, dass diese Unternehmen den Einfluss auf den Kundendienst nicht sehen, aber die Auswirkungen durch den Einsatz technischer Kommunikation liegt deutlich hinter dem aktuellen Anstieg der Produkte. Gleichzeitig erfordert ein 33%-iger Anstieg der Produktzahlen entsprechenden Kundendienst, der in Best-in-Class-Unternehmen mit einem 41%-igen Anrufaufkommen in ein noch dramatischeres Licht rückt.

deutliche Auswirkungen in diesem Bereich fest, sowohl bei Best-in-Class-Unternehmen als auch bei ihren Mitbewerbern (Abbildung 3).

Abbildung 3: Auswirkungen auf Kundenzufriedenheit und Produktertrag



Quelle: Aberdeen Group, September 2009

Auch in diesem Bereich stellte Aberdeen deutliche Unterschiede bei den Best-in-Class-Unternehmen fest. Die von ihnen genannte Steigerung der Kundenzufriedenheit liegt doppelt so hoch als bei den 17%, die vom Branchendurchschnitt und den strukturschwachen Unternehmen berichtet wurden. Diese Auswirkungen sind ebenfalls auf die Fähigkeit eines Unternehmens zurückzuführen, Erwartungen zu erfüllen, um den Kunden besser über ein Produkt zu informieren und zu schulen. Was von leitenden Managern und Führungskräften als noch zwingenderes Argument empfunden wird ist die Tatsache, dass die 45%-ige Steigerung des Produktertrags in Best-in-Class-Unternehmen durch die gestiegene Kundenzufriedenheit unterstützt wird.

Es wäre einerseits zu euphorisch zu sagen, dass technische Dokumentationen alleine zu einer 45%-igen Erhöhung des Produktertrags beitragen. Andererseits kann durchaus gesagt werden, dass Best-in-Class-Unternehmen, die auf technische Kommunikation setzen und die auf Kundenwünsche abgestimmt ist, in Bereichen erfolgreich sind, die zwar nicht Teil dieser Untersuchung sind, aber dennoch zu diesen Auswirkungen beitragen. Und zuletzt ist die zuvor genannte 33%-ige Steigerung der Produktanzahl zu beachten.

Best-in-Class-PACE-Modell

Durch die gleichzeitige Erhaltung einer hohen operativen Effizienz und einer hohen Dokumentationsqualität können Best-in-Class-Unternehmen deutlich zur Kundenzufriedenheit und einer daraus resultierenden Profitabilität nachgeschalteter Prozesse beitragen. Diesen Ausgleich zu schaffen und beizubehalten ist leichter gesagt als getan. Hierzu braucht es eine Mischung

“Für die Kunden ist die Dokumentation ein Teil des Produkts. Diese Betrachtungsweise müssen auch wir verinnerlichen. Dokumentationen sind kein notwendiges Übel. Sie sind Teil des Produkts. Sie dienen dazu, dass der Kunde das Produkt besser nutzen kann. Je mehr der Kunde über das Produkt weiß, desto mehr weiß er es zu schätzen. Mit schlechten Dokumentationen gehen viele Möglichkeiten verloren.”

~ Chona Shumate
Technical Publications
Hersteller von
Industrierausrüstungen

“Die Dokumentation ist immer Teil unserer Kundenbefragung zum Thema Kundenzufriedenheit. Dokumentationen sind üblicherweise im Einklang mit der Zufriedenheit des Kunden mit dem gesamten Produkt. Erhält ein Produkt gute Bewertungen, so sind auch der Dokumentation gute Noten sicher. Wird ein Produkt schlecht bewertet, so erhält auch die Dokumentation schlechte Bewertungen.”

~ Associate Vice President
Softwareanbieter im
Gesundheitswesen

aus strategischen Aktionen, organisatorischen Möglichkeiten und technologischen Voraussetzungen, die, wie in Tabelle 2 dargestellt, zusammengefasst werden können.

Tabelle 2: Best-in-Class-PACE-Aufbau

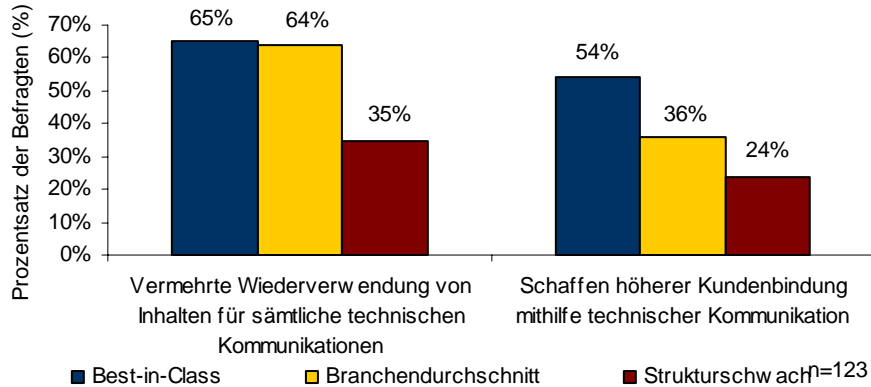
| Anforderungen | Aktionen | Möglichkeiten | Mittel |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhtes Produktvolumen ▪ Kundenanforderungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermehrte Wiederverwendung der Inhalte aller technischen Kommunikationsabteilungen ▪ Schaffen von Kundenerfahrungen anhand technischer Kommunikation ▪ Bereitstellen von lizenziertem Zugriff auf spezielle/erstklassige Dokumentationen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardisierung der Inhaltslayouts gemäß der jeweiligen Verwendung ▪ Benutzerdefinierte Anpassung der Dokumentationen gemäß Kundenanforderungen ▪ Bestimmte Rollenzuweisungen für die Entwicklung und Verwaltung von Dokumentationsformaten/Präsentationen ▪ Einsatz von Autoren, die auf bestimmte Fachbereiche spezialisiert und Produktionslinien übergreifend spezialisiert sind ▪ Rückverfolgung und Messung des Benutzerzugriffs auf Dokumentationen ▪ Dynamische Verknüpfung der Dokumente mit Informationen des Protokollierungssystems für Produkte ▪ Leistungsmessung technischer Kommunikationsabteilungen anhand formeller Metriken | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturierte Autoren und Verfasser ▪ Grafik-/Bildeditoren ▪ Editor für Rich Media/e-Learning ▪ Content Management System (CMS) ▪ Prozess-/Projektmanagement |

Quelle: Aberdeen Group, September 2009

Best-in-Class-Strategien

Die Aberdeen-Daten zeigen deutlich, dass Best-in-Class-Unternehmen die erforderlichen Möglichkeiten zur Nutzung technischer Kommunikationsabteilungen gefunden haben, um die Erfahrungen der Kunden dank deutlichen Auswirkungen auf die Profitabilität des Unternehmens zu beeinflussen. Dies wurde von den Best-in-Class-Unternehmen nicht durch die vorgehenden operativen Anforderungen an technische Kommunikationsabteilungen erreicht. Vielmehr gelang es diesen Unternehmen, eine Kombination der Strategien anzuwenden, die von Best-in-Class-Unternehmen üblicherweise genutzt werden (Abbildung 4).

Abbildung 4: Strategische Aktionen der Best-in-Class-Unternehmen



Quelle: Aberdeen Group, September 2009

Der Wert der wichtigsten Strategien (vermehrte Wiederverwendung der Inhalte) ist bei Abteilungen für technische Kommunikation kein Geheimnis. Bei der Erstellung neuer Dokumentationen gibt es häufig eine Reihe Bereiche, die entweder exakt übereinstimmen oder vergangenen Beschreibungen sehr ähnlich sind. Werden in diesen Fällen bestehende Inhalte verwendet, anstatt wertvolle Zeit für das neue Verfassen zu verschwenden, führt dies zu einer Zeitersparnis. Außerdem erhalten die Autoren somit mehr Zeit für die Entwicklung neuer Abschnitte. Berücksichtigt man die immer beliebtere Nutzung von Mitteln zur erneuten Verwendung von Inhalten so ist es nicht erstaunlich, dass Leistungsträger des Branchendurchschnitts diese Mittel nahezu genauso häufig einsetzen wie Best-in-Class-Unternehmen. Dennoch unterscheidet sich die Annäherung in Best-in-Class-Unternehmen deutlich, was in Kapitel 2 näher erläutert wird.

Geht man davon aus, dass die erste Maßnahme verantwortlich ist für den operativen Erfolg von Best-in-Class-Unternehmen, so ist die in Abbildung 4 genannte zweite Maßnahme (Schaffen von Kundenerfahrungen mit technischer Kommunikation) verantwortlich für die Vorteile, die sich direkt auf die Kundenbeziehungen des Unternehmens auswirken. Es ist in der Tat so, dass diese Branchenführer die durch erneute Verwendung der Inhalte gewonnene Effizienz unverzüglich für die Suche neuer Mittel zur Information und Schulung von Kunden einzusetzen. Diese unterschiedliche Annäherung ist markant und zeigt sich deutlich in der 42%-igen Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie der 45%-igen Erhöhung der von Best-in-Class-Unternehmen genannten Produkterträge.

“Wiederverwendung und Einsatz für neue Zwecke” – dies sind Schlagworte, die von vielen nicht verstanden und in die Praxis umgesetzt werden können. Um die Wiederverwendung und den Einsatz für neue Zwecke richtig auszuschöpfen, kann nicht nur vom bestehenden Inhalt als solchem ausgegangen werden. Sie müssen sich selbst fragen: “Was machen die Leute, wenn sie ein Hilfesystem verwenden?” Sie müssen alle diejenigen fragen, die Dokumentationen verwenden: Schulungsleiter, Vertriebstechniker, Anwender, Support-Mitarbeiter. “Wie passt der Inhalt zu dem, was sie mit dem Produkt oder der Lösung machen wollen?”

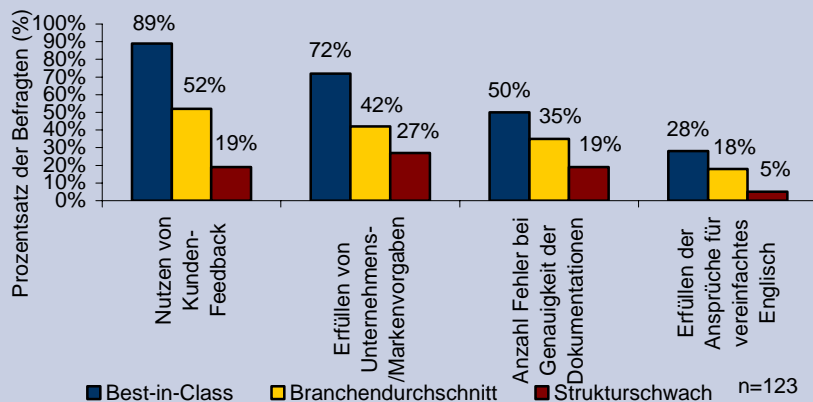
Sie dürfen nicht nur an Unmengen von Inhalten denken, die auf nahezu magische Art automatisch in einem umfassenden Hilfesystem zusammenlaufen. Nur weil Unmengen von Daten in Ihrem Hilfesystem (oder der Dokumentation) vorhanden sind, heißt das nicht, dass Sie genau die Lösung bieten können, die die Leute brauchen, wenn ein Papierstau oder ein sonstiges Problem auftritt.“

~ Jean-Luc Mazet
Localization Program Manager,
Information Developer
HP

Aberdeen Einsichten - Strategie

Die Auswirkungen der Maßnahmen, die Best-in-Class-Unternehmen für den Kunden-Support und die Kundenzufriedenheit durchführen, sind in beiden Fällen von der Qualität der Dokumentationen abhängig. In diesem Zusammenhang stellte Aberdeen fest, dass Best-in-Class-Unternehmen im Vergleich zu ihren Mitbewerbern eher dazu tendieren, die Qualität ihrer Publikationen in breiterem Maße bewerten (Abbildung 5). Im Gegensatz hierzu fand Aberdeen heraus, dass 57% der strukturschwachen Unternehmen die Qualität der Dokumentationen überhaupt nicht messen.

Abbildung 5: Gemessener Standard der Qualität von Dokumentationen



Quelle: Aberdeen Group, September 2009

Es ist bemerkenswert, wie Best-in-Class-Unternehmen ihr Augenmerk prioritär auf die Erfüllung der Kundenanforderungen richten. Weiterhin wird deutlich, dass dieser Faktor bei den Mitbewerbern fehlt. Für Best-in-Class-Unternehmen haben Qualität und die Nützlichkeit der Produktdokumentationen für die Kunden denselben Stellenwert. Dieser Ansatz steht im Einklang mit dem strategischen Fokus dieser Unternehmen auf die Unterstützung der Kunden sowie dem Nutzen, der letztendlich daraus gewonnen wird. Es muss jedoch auch berücksichtigt werden, dass auch bei dieser Betrachtung der Qualität der Blickwinkel dennoch auch auf die Einhaltung der operativen Beschränkungen gerichtet werden muss.

Im nächsten Kapitel wird erläutert, wie die leistungsstärksten Unternehmen diesen Vorteil nutzen.

Kapitel 2: Anforderungen für ein erfolgreiches Benchmarking

Die effektive Nutzung technischer Kommunikation als Geschäftsgut erfordert eine veränderte Betrachtungsweise, die sich oftmals auf das gesamte Unternehmen erstreckt. Eine Abteilung für technische Kommunikation, die dem Kunden einen strategischen Mehrwert bietet und die Profitabilität des Unternehmers steigert muss anders aussehen als eine Abteilung, die als Kostenstelle betrachtet wird. In diesem Kapitel werden diese Möglichkeiten und verschiedenen Formen geprüft, die von den Abteilungen für technische Kommunikation in Best-in-Class-Unternehmen genutzt werden.

Fast Facts

Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale zwischen Best-in-Class-Unternehmen und ihren Mitbewerbern:

- √ 46% höhere Tendenz, strukturierte Editoren zum Verfassen von Dokumenten einzusetzen
- √ 86% höhere Tendenz, CMS-Systeme zur Verwaltung von Beziehungen zwischen Inhaltskomponenten einzusetzen
- √ 100% höhere Tendenz, die Leistung technischer Kommunikationsmittel mit formellen Metriken zu messen
- √ 83% höhere Tendenz, die Verwendung der Dokumentation beim Kunden rückzuverfolgen und zu messen

Fallbeispiel: Die Auswirkungen effektiven Einsatzes technischer Kommunikationsressourcen und des Reaktionsvermögens auf Kundenwünsche

Ein großer nordamerikanischer Anbieter für Business-Software hat vor kurzem die Organisation und Verteilung der verschiedenen Abteilungen für technische Kommunikation neu bewertet. Früher war die Entwicklung von Dokumenten eine Funktion, die von verschiedenen Personen, abhängig von der jeweiligen Produktlinie ausgeführt wurde. Das Unternehmen passte seinen Ansatz an, um gemeinsam genutzte Ressourcen für spezielle Funktionen für grafische Darstellung, Redaktion und Veröffentlichung einzubinden sowie eine zentrale Architektur für strukturiertes Verfassen von Dokumentationen und entsprechende Tools und technologischen Support zu bieten. Die Mischorganisation führt die in verschiedenen Produktgruppen verteilten Entwickler von Inhalten zusammen, die alle gewisse Service- und Supportleistungen für ihre jeweiligen Produkte gemeinsam nutzen. Dank dieser Veränderung können die unternehmensweiten Ressourcen besser genutzt werden. Der Direktor dieser zentralen Gruppe für technische Publikationen erläutert: "Durch den Einsatz spezialisierter Ressourcen in einer zentralen Organisation werden die Kosten angemessen, da sie auf das gesamte Unternehmen verteilt werden. So konnten wir Investitionen tätigen, die in einzelnen Produktgruppen nicht möglich gewesen wären."

Diese Investitionen dienten dem Zweck, Dokumentationen zu erstellen, die die Kundenanforderungen gezielter unterstützen. Dennoch musste das Unternehmen trotz der gemeinsam genutzten Ressourcen erkennen, dass zur Erfüllung der Anforderungen auch strategische Veränderungen notwendig waren. Der technische Direktor für Publikationen erläutert: "Wir mussten spezielle Handbücher veröffentlichen, die den jeweiligen Anforderungen der einzelnen Kunden entsprachen. Die Permutation war sehr hoch. Der einzige Lösungsweg lag in der Trennung der Inhalte bereits bei der Lieferung und eine anschließende automatische Bearbeitung. Eine andere Möglichkeit gibt es nicht. Der Umfang ist dafür zu groß."

Das Unternehmen führte einen auf Themen basierten Prozess für das Verfassen von Dokumenten ein. Hierbei wurde der Inhalt mithilfe eines Content Management Systems in wieder verwendbare Komponenten unterteilt. Dieses System ist Teil einer Infrastruktur, die auch zentrales Veröffentlichen und Lokalisieren umfasst. Dank dieser strukturierten Annäherung für das Verfassen von Dokumentation konnte der Zeitaufwand für Erstellen, Lokalisieren und Veröffentlichen der Inhalte reduziert werden und die für technische Kommunikation zuständigen Mitarbeiter konnten sich dann darauf konzentrieren, qualitativ hochwertigere Dokumente zu erstellen.

weiter

Fallbeispiel: Die Auswirkungen effektiven Einsatzes technischer Kommunikationsressourcen und des Reaktionsvermögens auf Kundenwünsche

Dank dieser Annäherung konnte die Entwicklung der Inhalte von deren Bereitstellung getrennt werden. Für die Umsetzung einer automatischen Veröffentlichung der Inhalte speichert das Unternehmen die Inhaltskomponenten in einem herkömmlichen CMS-System und nutzt dann das Tool für Veröffentlichungen, das wiederum die Inhalte in Form äußerst spezifischer Dokumentationen gemäß den Kundenanforderungen ausgibt.

Durch die Umwandlung der Entwicklung von Inhalten sowie der Neuorganisation technischer Kommunikation in Form von unternehmensweiter Zusammenarbeit kann das Unternehmen seine Ressourcen effektiver einsetzen und gleichzeitig dem Kunden äußerst benutzerangepasste Dokumentationen bieten. Der durch diese Änderungen erzielte Unterschied zeigt sich am deutlichsten am Beispiel eines Niedrigpreisprodukts, das erst kürzlich vom Unternehmen auf dem Markt eingeführt wurde. Um weiterhin kostengünstig und dennoch profitabel angeboten werden zu können, galten für das Produkt enge Margen. Der Unternehmensdirektor für technische Publikationen erläutert: "Wir wussten, dass die Produktinstallation einfach sein musste. Außerdem mussten wir sicherstellen, dass möglichst wenige Anrufe bei unserer Supportabteilung eingehen werden. Der neue Weg für technische Publikationen machte diese Wünsche wahr. Teilweise war der Erfolg vom Design abhängig, daher wäre es falsch zu sagen, wir hätten dies alleine geschafft. Der erforderliche Support hielt sich jedoch in einem annehmbaren Rahmen. Das nenne ich Erfolg."

Bewerten der Wettbewerbsfähigkeit

Die Gesamtleistung der befragten Unternehmen diente Aberdeen als Grundlage für die Festlegung, ob diese als Best-in-Class, Branchendurchschnitt oder strukturschwaches Unternehmen einzustufen sind. Zusätzlich zu allgemeinen Leistungsstufen teilen die einzelnen Klassen auch gewisse Merkmale, die in fünf Hauptkategorien unterteilt werden:

1. **Prozess** - Die Maßnahmen, die sie ergreifen, um ihre täglichen Aktivitäten durchzuführen
2. **Organisation** - Unternehmensfokus und Zusammenarbeit zwischen Interessensvertretern
3. **Wissensmanagement** - Daten in einen Kontext bringen und sie den Interessensvertretern präsentieren
4. **Technologie** - Wahl der geeigneten Hilfsmittel und deren tatsächlicher Einsatz
5. **Leistungsmanagement** - Möglichkeit der Organisation, um den Nutzen zu messen und die Ergebnisse zu verbessern

Diese in Tabelle 3 genannten Eigenschaften und Mittel dienen als Richtlinie für Best-Practice-Methoden und stehen in direktem Zusammenhang mit Best-in-Class-Leistungen im Bezug auf die Hauptparameter. Diese Eigenschaften machen deutlich, wie Best-in-Class-Unternehmen die Effizienz der Autorenumgebung sicherstellen und gleichzeitig die Kommunikation der Produktinformationen an die Kunden verbessern können. Dieses Kapitel zeigt nun diese Möglichkeiten und Mittel, um anhand von vier Themen zu zeigen, wie Best-in-Class-Unternehmen:

- Sichtbarkeit der Kundenerwartungen schaffen
- Produktivität der Autoren erhöhen und eine größere Vielzahl an Inhalten entwickeln
- Inhalte und Prozesse zentral verwaltet und kontrolliert werden
- Inhalte gemäß Kundenanforderungen bereitgestellt werden

Tabelle 3: Der Leistungsrahmen

| | Best-in-Class | Durchschnitt | Strukturschwach |
|--------------------------|---|--------------|-----------------|
| Prozess | Standardisierung der Inhaltslayouts gemäß der jeweiligen Verwendung | | |
| | 76% | 49% | 45% |
| | Benutzerdefinierte Anpassung der Dokumentationen gemäß Kundenanforderungen | | |
| | 40% | 28% | 23% |
| Unternehmen | Einsatz von Autoren, die auf bestimmte Fachbereiche spezialisiert und Produktionslinien übergreifend spezialisiert sind | | |
| | 56% | 49% | 41% |
| Wissensmanagement | Rückverfolgen und Messen des Benutzerzugriffs auf Dokumentationen | | |
| | 44% | 29% | 25% |
| | Dynamische Verknüpfung der Dokumente mit Informationen des Protokollierungssystems für Produkte | | |
| | 38% | 21% | 13% |
| Leistungsmessung | Leistungsmessung technischer Kommunikationsmittel anhand formeller Metriken | | |
| | 40% | 19% | 18% |
| Technologische | Derzeit verwendete Technologien: | | |

“Wir nutzen zur Protokollierung von Kunden-Feedback einige Stufen:

E-Mail-Kommentare vom Support oder aus Marketinglisten; vom Kunden oder durch Tests festgestellte Mängel am Produkt; und ein auf unserer Website eingebettetes Feedback-Tool. Beim Eingang der Kommentare werden diese von der technischen Publikationsabteilung sortiert und entsprechenden Themen zugeordnet, mit dem Ziel die Probleme zu lösen, sofern die Kommentare verständlich genug sind.

Ist ein größeres Team verfügbar und unterstützt das Produktteam mehrere Versionen, müssen diese Kommentare unbedingt im Rahmen der Dokumenteninstandhaltung bearbeitet werden. Durch das Bearbeiten der Kommentare wird sichergestellt, dass sämtliche Verbesserungen in die aktuellen Dokumentationen einfließen.“

~ Technical Communications
Manager
Hersteller für
Telekommunikationsgeräte

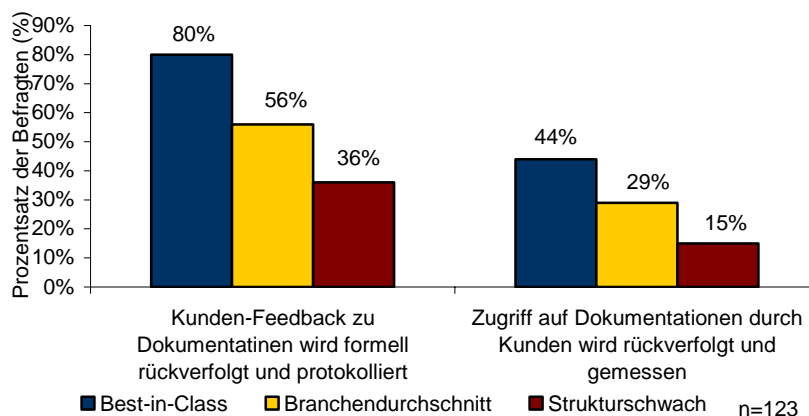
| | Best-in-Class | Durchschnitt | Strukturschwach |
|---------------|--|---|---|
| Mittel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 63% strukturiertes Verfassen von Dokumenten ▪ 100% Grafik-/Bilddeditoren ▪ 43% Editoren für Rich Media/e-Learning ▪ 46% Content Management System ▪ 50% Prozess-/Projektmanagement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 45% strukturiertes Verfassen von Dokumenten ▪ 85% Grafik-/Bilddeditoren ▪ 17% Editoren für Rich Media/e-Learning ▪ 41% Content Management System ▪ 48% Prozess-/Projektmanagement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 39% strukturiertes Verfassen von Dokumenten ▪ 78% Grafik-/Bilddeditoren ▪ 20% Editoren für Rich Media/e-Learning ▪ 36% Content Management System ▪ 38% Prozess-/Projektmanagement |

Quelle: Aberdeen Group, September 2009

Verstehen der Kommunikationsmöglichkeiten mit den Kunden

Betrachtet man die beiden strategischen Maßnahmen so ist die Erfüllung von Kundenwünschen das schwieriger zu erreichende Ziel. Die Aberdeen-Untersuchung zeigt, dass Best-in-Class-Unternehmen diese Herausforderung meistern, indem sie ihren Fokus darauf richten, möglichst viele Einsichten in die für Kunden wichtigen Werte zu erlangen (Abbildung 6).

Abbildung 6: Tracking von Kunden-Feedback



Quelle: Aberdeen, September 2009

Am Ende von Kapitel I haben wir gesehen, dass Best-in-Class-Unternehmen das Kunden-Feedback über hilfreiche oder nicht hilfreiche Dinge als wichtigsten Indikator für die Qualität technischer Kommunikation nutzen. Verglichen mit ihren Mitbewerbern tendieren Best-in-Class-Unternehmen eher dazu, formelle Mechanismen zum Nachverfolgen dieses hilfreichen Feedbacks zu nutzen. Dies geschieht nicht nur durch direktes Feedback des

“Ich möchte, dass unsere Autoren mehr über die Kunden lernen und auch darüber, wie unsere Produktlinien ihren Geschäftsanforderungen entsprechen. Mitarbeiter in technischen Kommunikationsabteilungen, die die Geschäftstätigkeit der Kunden verstehen, wissen auch, welche Erwartungen an die Publikationen gestellt werden. Es sind genau diese Autoren, die viel zur Kundenbindung beitragen können. Dies wiederum hilft uns Publikationen zu erstellen, die dem Kunden einen Mehrwert bieten. Diese Publikationen mit Mehrwert sind im Einklang mit unserer Geschäftsstrategie und den Ertragsmöglichkeiten.“

~ Denise Lee
Manager

Technical Communications
Management Group
LexisNexis Risk Solutions

Kunden über die Dokumentation, sondern auch durch das Nachverfolgen, wie die Kunden auf diese Dokumente zugreifen. Beide Betrachtungsweisen geben Auskunft darüber, wie die Kunden Dokumentationen verwenden und daraus Nutzen ziehen. Im ersten Fall geschieht dies durch direktes Feedback. Im zweiten Fall erfolgt es durch die Überwachung, welche Aspekte der Dokumentation häufiger und welche gar nicht gelesen werden. Für die Anwendung der letzteren Variante ist es allerdings erforderlich, dass die Dokumentationen elektronisch bereitgestellt werden.

Die Anwendung der sich daraus ergebenden Einblicke, wie Kunden an das Unternehmen gebunden werden können, führte zu deutlichen Unterschieden zwischen den Leistungsträgern und ihren Mitbewerbern. Die Auswirkungen dieser Einblicke zeigen sich am deutlichsten in der 41%-igen Erhöhung der Kundenzufriedenheit, die somit doppelt so hoch liegt als bei den Mitbewerbern.

Effizientes Verfassen, unterschiedliche Inhaltsentwicklung

Um die Unternehmen mit Best-in-Class-Status zu identifizieren, prüfte Aberdeen zunächst und insbesondere die Fähigkeit eine hohe operative Effizienz der technischen Kommunikation zu erreichen. Aus strategischer Sicht wurde festgestellt, dass der Fokus auf eine vermehrte Wiederverwendung der Inhalte zu richten ist. Die meisten, der im Bereich technischer Kommunikation tätigen Gruppen unterhalten zur Wiederverwendung von Inhalten formelle Prozesse anhand des so genannten themenbasierten Verfassens von Dokumenten. Bei dieser Annäherung wird der Inhalt nicht pro Buch oder Kapitel, sondern nach einzelnen Themen oder inhaltlichen Komponenten verfasst. Dies bedeutet, dass ähnliche Themen nur einmalig erstellt werden, und dann nach Bedarf für weitere Dokumentationen wiederverwendet oder neu angewandt werden. Während diese Methode für die Kommunikation der Best-in-Class-Unternehmen mit ihren Kunden eingesetzt wird, liegt der größte Nutzen in der erhöhten Effizienz beim Verfassen von Dokumentationen.

Best-in-Class-Unternehmen unterstützen und entwickeln dieses Konzept auf unterschiedliche Art und Weise. Der erste Unterschied liegt in der Übermittlung, d. h. der Art, wie den Autoren Projekte spezieller Produktlinien bis hin zu Fachbereichen weitergeleitet werden, wobei die letzteren Anwendungen für alle Produktentwicklungen des Unternehmens finden. Der Übergang von einem auf Dokumenten basierenden Prozess des Verfassens zu einem auf Themen basierten Prozess bietet hohe Flexibilität für die Verwendung der Inhalte. Dies spiegelt sich wider in der Verschiebung, die dann stattfindet, sobald die Autoren ihr Augenmerk auf Bereiche richten, die für verschiedene Themenbereiche gelten. Diese Autoren sind dann in der Lage, Inhalte für einen breiteren Anforderungsbereich zu erstellen, was letztendlich zu einem besseren Einsatz der Ressourcen führt.

“Strukturiertes Verfassen von Dokumentationen zwingt uns zu konsistenter Arbeit, Wir erkennen bereits einen gewissen Nutzen durch die vereinfachte Erstellung. Wenn ein Thema nicht neu geschrieben werden muss, ist dies von Vorteil. Wenn ein Thema nicht neu geschrieben werden muss, ist dies von Vorteil. Es muss nicht geprüft, in der Regel nicht erneut übersetzt werden und die Kosten für die Dokumentation können gesenkt werden. Selbst beim Schreiben ermöglicht ein strukturiertes Verfassen eine deutliche Verbesserung. Wir können uns vom „literarischen Schreiben“ verabschieden und uns dem erforderlichen technischen Schreiben zuwenden.“

~ Larry W. Arnold
Manager, Consumer Technical
Publications
Garmin

Außerdem stellen Best-in-Class-Unternehmen strukturierte Lösungen zum Verfassen von Dokumentationen bereit. Sie statten ihre Autoren mit Umgebungen aus, die besser auf eine themenbasierte Methode zugeschnitten sind. Verglichen mit dem Branchendurchschnitt tendieren Best-in-Class-Unternehmen 1,4 Mal häufiger dazu, diese Lösungen einzusetzen. Im Vergleich zu strukturschwachen Unternehmen ist die Tendenz sogar 1,6 Mal höher. Herkömmliche Tools zum Verfassen von Inhalten ermöglichen den Autoren das Erstellen sowie Vorschaumöglichkeiten für die spätere Darstellung der Inhalte auf Papier. Strukturierte Tools zum Verfassen von Inhalten bieten die Möglichkeit, Inhalte ohne Zusammenhang zu erstellen sowie die spätere Verwaltung und Anwendung zu organisieren. Im Vergleich zu nicht strukturierten Inhalten können diese "zusammenhanglosen" Inhaltskomponenten für weitere Dokumentationen verwendet werden, was zu einer deutlichen Produktivitätssteigerung führen wird. Es ist ebenfalls wichtig zu wissen, dass dank dieser Zeitersparnis die Mitarbeiter in technischen Kommunikationsabteilungen mehr Zeit für qualitativ höherwertige Dokumentationen aufwenden können.

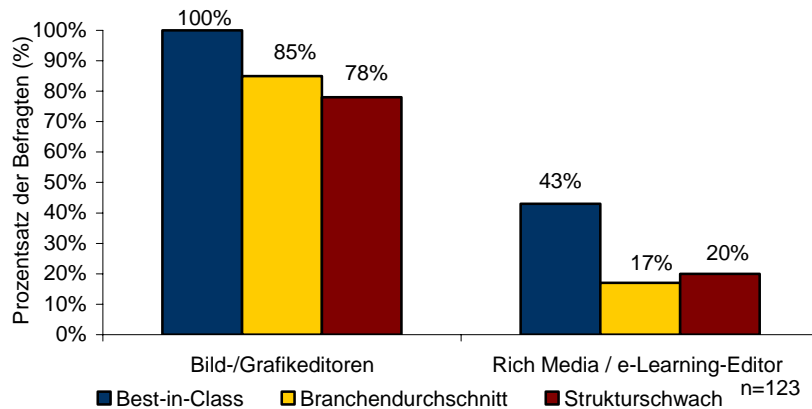
Die Auswirkungen dieser Bemühungen zeigen sich auch in der konsistenten Einhaltung der Lieferfristen für das Verfassen in Best-in-Class-Unternehmen, der Kostenziele für die Quellsprache sowie der Qualitätsziele der Dokumentation, die jeweils 93%, 83% und 91% beträgt.

Grafische Kommunikationsmittel

Es liegt selbstverständlich nicht nur an dem effizienten Prozess des Verfassens von Dokumenten, der Best-in-Class-Unternehmen die in Kapitel I beschriebenen Ergebnisse erzielen lässt. Diese Unternehmen verpflichten sich auch, neue Wege zu finden, um ihre Kunden effizient zu unterstützen und an das Unternehmen zu binden. Die praktische Umsetzung dieser Ziele nutzt alle Vorteile grafischer Kommunikationsmittel.

Abbildungen von Produkten und Teilen sind im Bereich technischer Kommunikation nichts Neues. In den letzten Jahren ist die Technologie jedoch so weit fortgeschritten, dass sich dieser Faktor nicht nur auf die Entwicklung von Inhalten auswirkt sondern auch die Grenzen für verschiedene Darstellungen technischer Inhalte öffnen. Verglichen mit ihren Mitbewerbern tendieren Best-in-Class-Unternehmen eher dazu, diese Entwicklungen für die Kommunikation mit ihren Kunden zu nutzen (Abbildung 7).

Abbildung 7: Einsatz von Rich Media und Grafikeditoren



Quelle: Aberdeen, September 2009

Im gleichen Maße wie Unternehmen visuelle Inhalte in die Dokumentationen einbinden, werden von den meisten Unternehmen auch grafische Editoren eingesetzt. Die Anpassung dieser Tools erfolgt jedoch im gesamten Leistungsrahmen auf unterschiedliche Art. In diesem Bereich tendieren Best-in-Class-Unternehmen zu 18% häufiger als der Branchendurchschnitt und zu 28% häufiger als strukturschwache Unternehmen dazu, diese Lösungen einzusetzen. Diese Tools ermöglichen den Anwendern Darstellungen zu erstellen, die dem Kunden Einblicke gewähren, die mit reinem Text nicht möglich wären. Ein weiterer Vorteil des Einsatzes grafischer Inhalte, die mit diesen Tools erstellt werden, ist, dass eine Übersetzung nicht mehr erforderlich ist. Die Best-in-Class-Unternehmen können somit Kunden in globalen Märkten bedienen und gleichzeitig die Lokalisierungskosten niedrig halten.

Verglichen mit ihren Mitbewerbern nutzen Best-in-Class-Unternehmen ungefähr doppelt so häufig Rich Media-Editoren für die Erstellung von Animationen und interaktiven Umgebungen, die dann in die technischen Kommunikationen eingebunden werden. Die Verwendung dieser Tools beschränkt sich zwar auf elektronische Kanäle für Veröffentlichungen, dennoch können die Auswirkungen sehr hoch sein. Wie auch statische Grafikbilder liefern Rich Media Informationen auf eine Art, die dem Kunden die Nutzung erleichtern. Während jedoch die statischen Grafiken das Produkt besser veranschaulichen können, können Rich Media-Tools den Anwender genau anleiten, wie das Produkt zu verwenden ist. Für Hersteller, die mit diskreten Daten arbeiten, kann sich dies besonders dann vorteilhaft auswirken, wenn Inhalte für Montage- und Wartungsfunktionen entwickelt werden. Bei anderen Herstellern und Softwareunternehmen können diese Inhaltstypen die Form von sehr spezifischen Präsentationen annehmen.

Zentrales Controlling für Inhalte und Prozesse

In Best-in-Class-Unternehmen werden Content Management-Lösungen (CMS) sowie Projekt- und Prozessmanagementlösungen wohlüberlegt

Brancheneinblicke: Diskrete Hersteller

In Unternehmen mit bestimmten Optionen tendieren Best-in-Class-Unternehmen doppelt so häufig als ihre Mitbewerber dazu, Produktbilder direkt mit CAD-Dateien zu verknüpfen, die von der Produktentwicklungsabteilung für das Produktdesign verwendet werden. Obwohl diese Möglichkeit den Branchen vorbehalten ist, die ihre Produkte mithilfe von CAD-Tools entwerfen, hilft sie die Entwicklung von Abbildungen zu beschleunigen, sie liefert wesentlich genauere Darstellungen des Produkts und sie kann bei Produktänderungen automatisch aktualisiert werden.

“Wir haben Vorlagen erstellt, um korrekt arbeiten zu können. Nahezu alles was mithilfe von Vorlagen erledigt wird, ist kontrollierbar, d. h. das Ergebnis ist immer dasselbe. Wenn Dokumentationen für ein Produkt versendet werden, weiß ich, sie entsprechen den Stilvorgaben und dem Handbuch für interne Vorschriften. Dadurch werden die Ergebnisse für die Kunden konsistent. Egal um welches Produkt es sich handelt, die Dokumentation sieht immer gleich aus. Wir beabsichtigen damit nicht, dass alles weniger freundlich aussieht. Aber wir wollen, dass alle Dokumentation von gleich hoher Qualität sind.“

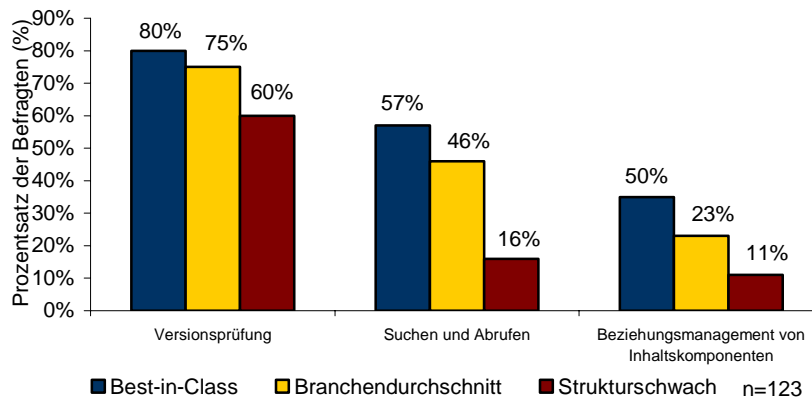
~ Larry W. Arnold
Manager, Consumer Technical
Publications
Garmin

eingesetzt, um eine Kontrolle der Inhalte und der zugrunde liegenden Prozesse zu gewährleisten.

Content Management

Die Entstehung von CMS-Systemen basiert größtenteils auf Dokumentenmanagementlösungen. Der bedeutendste Unterschied zwischen diesen beiden Systemen ist der, dass das Dokumentenmanagement Dokumente in ihrer Gesamtheit verwaltet und kontrolliert werden, während CMS-Systeme einzelne Inhaltskomponenten verwalten und kontrollieren. Im Vergleich zu ihren Mitbewerbern tendieren Best-in-Class-Unternehmen eher dazu, diese Lösungen einzusetzen. Der wesentliche Unterschied liegt jedoch in der Art, wie die verschiedenen Funktionen dieser Lösungen von den Best-in-Class-Unternehmen genutzt werden (Abbildung 8).

Abbildung 8: CMS-Möglichkeiten, die von Best-in-Class-Unternehmen genutzt werden



Quelle: Aberdeen Group, September 2009

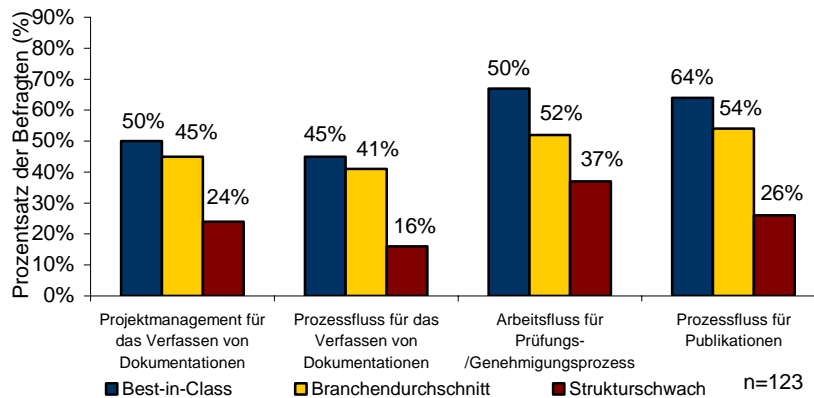
Die am häufigsten verwendete Funktion ist die Versionsprüfung. Sie bezieht sich auf die An- und Abmeldeprotokolle dieser Lösungen, um dadurch die erforderliche Kontinuität von Inhaltskomponenten sicherzustellen und gewisse Verwirrung aufgrund unterschiedlicher Versionen zu vermeiden, die üblicherweise immer dann auftritt, wenn mehrere am Prozess beteiligte Personen in die Entwicklung von Inhalten eingebunden sind, die in einem Ordnersystem abgelegt oder gespeichert sind. Die nächsten beiden Möglichkeiten vereinfachen die Wiederverwendung von Inhalten. In diesem Bereich stehen verschiedene Funktionen zum Suchen und Abfragen von Daten bereit, die es Best-in-Class-Unternehmen leicht machen, Inhalte aufzufinden und erneut zu verwenden. Durch die Verwaltung der Beziehungen zwischen Inhaltskomponenten sind die Best-in-Class-Unternehmen in der Lage, Kontextverknüpfungen zwischen diesen Komponenten zu pflegen. Auch diese Funktion unterstützt eine verstärkte Wiederverwendung und die Kohärenz verschiedener Komponenten. Dieser

Faktor wirkt sich außerdem sehr positiv für Aktualisierungen der Dokumentationen aus. Beim Verfassen einer neuen Version können einerseits viele Inhalte der bestehenden Dokumentation wiederverwendet werden, während andere Bereiche dank neu entwickelter Funktionen überflüssig werden. Sind diese Beziehungen klar und verständlich, so können Best-in-Class-Unternehmen erkennen, welche Bereiche von den Updates betroffen sind und somit die Fehlerquote in den Dokumentationen senken.

Projekt- und Prozessmanagement

Best-in-Class-Unternehmen gewährleisten nicht nur eine zentrale Kontrolle ihrer gesamten Inhalte, sondern auch der Prozesse. Verglichen mit ihren Mitbewerbern tendieren sie häufiger dazu, Projekt- und Prozessmanagementlösungen einzusetzen. Auch hier liegt der deutlichste Unterschied zwischen Best-in-Class-Unternehmen und ihren Mitbewerbern nicht beim reinen Einsatz der Lösung, sondern in deren Verwendung (Abbildung 9).

Abbildung 9: Verwaltung der Prozesse mit Projektmanagementlösungen



Quelle: Aberdeen Group, September 2009

Best-in-Class-Unternehmen nutzen Projektmanagementlösungen für die Kontrolle der verschiedenenartigen Prozesse, die für die Entwicklung von Dokumentationen erforderlich sind. Dies beginnt mit der Verwaltung von Projektzuweisungen für die Verfasser und der Verwaltung des Prozessflusses für die einzelnen Projekte. Ein Bereich, in dem strukturschwache Unternehmen ihren Mitbewerbern deutlich unterlegen sind. Diese beiden Bereiche, die die größten Unterschiede im gesamten Wettbewerbsrahmen aufzeigen, sind jedoch die Verwendung dieser Lösungen für die Verwaltung des Arbeitsflusses der Inhaltsprüfung und Veröffentlichung. Insgesamt betrachtet ist die Wahrscheinlichkeit in Best-in-Class-Unternehmen höher, dass sämtliche Prozesse streng verwaltet und geprüft werden. Um diese Kontrolle zu gewährleisten, tendieren Best-in-Class-Unternehmen mehr als doppelt so häufig wie ihre Mitbewerber dazu, formelle Metriken für die

Leistungsmessung von technischen Kommunikationsmitteln einzusetzen. Diese Maßnahme wiederum hilft den Unternehmen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess voranzutreiben.

Das Endergebnis dieser Kontrolle und all der bislang geprüften Schritte zeigt eine deutliche höhere Effizienz des Verfassens von Dokumenten. Insbesondere Best-in-Class-Unternehmen konnten den Zeitaufwand für das Verfassen von Dokumentation um 26% senken (verglichen mit 6% beim Branchendurchschnitt) und die Kosten für das Verfassen der Texte in der Quellsprache konnten um 43% gesenkt werden (verglichen mit einer 5%-igen Senkung beim Branchendurchschnitt). Der Unterschied in den erzielten Ergebnissen von Best-in-Class-Unternehmen und den meisten anderen Unternehmen zeigt sich am deutlichsten im Vergleich mit strukturschwachen Unternehmen. Die Kostenziele für das Verfassen der Dokumentationen in der Quellsprache werden von ihnen nur zu 18% erreicht und auch in Punkto Qualität der Dokumentationen werden die Zielvorgaben nur zu 35% erfüllt.

Bereitstellen von Publikationen gemäß den Kundenanforderungen

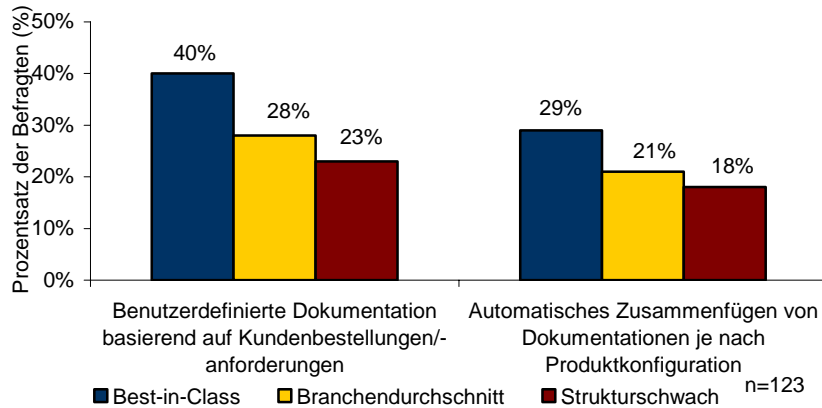
Die Anforderung, Kunden enger an das Unternehmen zu binden ist nicht der einzige Grund, der Best-in-Class-Unternehmen veranlasst, Produktinformationen entsprechend bereitzustellen. Für sie ist es ebenfalls ausschlaggebend, wie diese Informationen zur Verfügung gestellt werden. Die von Best-in-Class-Unternehmen angewandte Methode steht in direktem Gegensatz zu dem Konzept, ein einziges Handbuch für eine bestimmte Produktlinie zu erstellen. Dieses Handbuch enthält Informationen für alle Versionen und Konfigurationen einer Produktlinie. Kunden, die ein beliebiges Modell erwerben, erhalten somit unzählige Informationen, die in ihrem Fall jedoch unnötig sind.

Anstatt von ihren Kunden zu verlangen, sich durch unendlich viele Seiten der Dokumentation zu wühlen, bis sie endlich die gewünschten Informationen finden, tendieren Best-in-Class-Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt zu 96% eher dazu, die Publikationen auf die Kundenbestellungen, Kundenanforderungen oder sonstige Anforderungen für den jeweiligen Einsatz anzupassen (Abbildung 10). Oder anders gesagt, Best-in-Class-Unternehmen geben nur Informationen weiter, die für die einzelnen Kunden auch tatsächlich hilfreich und nützlich sind.

“Wir haben uns für die nächsten Jahre zum Ziel gesetzt, allen Produkten ein gemeinsames Aussehen zu verleihen. Dadurch können wir eine Quelle verwenden und diese auf die Anforderungen der einzelnen Produkte anpassen. Zusätzlich können wir dann ein Hilfesystem erstellen, das identisch ist mit Plattform unabhängigen Produkten, eigenständigen Medien (CD/DVD oder USB-Schlüssel) oder unserer Support-Website. Gemeinsam mit dem Übergang auf ein themenbasiertes Verfassen von Dokumenten ist es wichtig, tatsächlich integrierte Lösungen zu unterstützen.”

~ Andy Roth
Direktor
Engineering Services /
Global Product Solutions
Tekelec

Abbildung 10: Bereitstellen von benutzerangepassten Dokumentationen



Quelle: Aberdeen, September 2009

Individuelle Publikationen oder auch sehr spezielle Dokumente stellen für die Abteilung für technische Kommunikation eine hohe zusätzliche Belastung dar. Best-in-Class-Unternehmen schaffen es, diese Belastung größtenteils zu vermeiden, indem sie dank den geänderten Bedingungen wissen, wie die Inhalte entwickelt und verwaltet werden.

Auch dieses Konzept basiert auf der Wiederverwendung und nicht der Neuerstellung von Informationen. Best-in-Class-Unternehmen nutzen die Entwicklung strukturierter Inhaltskomponenten und dem CMS-Management. Durch diesen Ansatz wird dann die technische Kommunikation nicht weiter als reines "Dokument" betrachtet. Diese individuellen Komponenten können nach Bedarf zu einer neuen Publikation zusammengefügt werden, die dann den verschiedenen Anforderungen entspricht. Zusätzlich bieten die Publishing-Tools zum automatischen Zusammenfügen der Inhalte die Möglichkeit, den zuständigen Mitarbeitern die Verantwortung abzunehmen. Daraus entsteht bereits die nächste Möglichkeit: Verglichen mit strukturschwachen Unternehmen tendieren Best-in-Class-Unternehmen zu 61% häufiger dazu, das Zusammenfügen von Inhalten je nach Produktkonfiguration zu automatisieren.

Der Vorteil von spezifischen Inhalten, wie auch bei der Entwicklung von Rich Media und sonstigen grafischen Inhalten, zeigt sich nicht im Bereich der operativen Leistung der technischen Kommunikation. Er schlägt sich eher als Ergebnis der Auswirkungen nieder, wie ein Kunde über ein Produkt geschult wird und wie zufrieden er letztendlich mit dem Produkt ist. Der Unterschied, der durch die Nutzung verschiedener Möglichkeiten in Best-in-Class-Unternehmen entsteht, zeigt sich in sämtlichen Kunden betreffenden Vorteilen, die von diesen Leistungsträgern erzielt werden:

- 41%-iger Rückgang der Anrufe beim Kundendienst
- 38%-ige Senkung des Zeitaufwands für die Lösung von Problemen des Kunden

- 42%-ige Steigerung der Kundenzufriedenheit
- 45% Erhöhung des Produktertrags

Aberdeen Einsichten - Technologie

Unternehmen räumen technologischen Investitionen zur Unterstützung technischer Kommunikation nur selten Priorität ein. Es sollte jedoch klar geworden sein, dass Best-in-Class-Unternehmen dieser Tendenz stark widersprechen. Sie haben den Nutzen erkannt, den technische Kommunikation als Geschäftsgut bieten kann. Die Bereitschaft für Investitionen in technologische Lösungen ist in Best-in-Class-Unternehmen sehr hoch, denn sie haben erkannt, dass sie daraus einen deutlichen Mehrwert erzielen können. Dies führt zu Lösungen, die die Wiederverwendung der Inhalte rationalisieren und eine operative Effizienz verbessern sowie die Unternehmen unterstützt, besser auf Kundenwünsche einzugehen und die Kundenbindung zu stärken.

Es sind die Anpassung und die effektive Implementierung dieser beiden Lösungstypen, die die von Best-in-Class-Unternehmen erzielten Vorteile unterstützen. Technologien, die den Unternehmen eine bessere Effizienz des technischen Kommunikationsprozesses (CMS und strukturiertes Verfassen von Dokumenten) ermöglichen sind nicht ausreichend, um den Mehrwert für Kunden zu bieten, der von Best-in-Class-Unternehmen geboten wird. Diese Leistungsträger arbeiten für die Kommunikation mit Kunden zusätzlich mit Grafik- und Rich Media-Editoren, um die Kunden besser in den Prozess einzubinden. Außerdem sind Publikationstools im Einsatz, die wesentlich speziellere Publikationen liefern können, ohne dass Personalaufwand entsteht. Die Best-in-Class-Leistung kann auch erzielt werden, indem der Fokus auf die Qualität der Inhalte gerichtet wird. Dies kann erreicht werden als Ergebnis einer operativen Effizienz, die dank der Kontrollmöglichkeiten von Projekt- und Prozessmanagementlösungen möglich ist.

Kurz gesagt: Unternehmen, die technische Kommunikation als Kunden betreffende Geschäftsgüter nutzen, sind bestens gerüstet, um die entsprechenden Investitionen für das Unternehmen zu tätigen.

Kapitel 3: Erforderliche Maßnahmen

Egal ob ein Unternehmen die Leistung von strukturschwach zu Branchendurchschnitt oder von Branchendurchschnitt zu Best-in-Class verbessern möchte, folgende Aktionen führen in jedem Fall zur erforderlichen Leistungsverbesserung:

Erfolgreiche Schritte für strukturschwache Unternehmen

- **Verpflichten Sie sich, Inhalte wiederzuverwenden.** Wichtiger als alles andere für strukturschwache Unternehmen ist es, sich strategisch dafür zu verpflichten, die Entwicklung von Dokumentationen umzustellen. Nur 35% dieser Unternehmen sehen die Wiederverwendung von Inhalten als strategische Priorität. Dies ist nahezu die Hälfte des Wertes, den Best-in-Class-Unternehmen und der Branchendurchschnitt ansetzen. Durch die Wiederverwendung der Inhalte wird der Zeitaufwand für das Verfassen von Dokumentationen reduziert, was zu einer verbesserten Produktivität und schließlich zur dauerhaften Erfüllung der operativen Leistungsziele führt. Außerdem können die Verfasser technischer Dokumentationen dann ihr Augenmerk auf die Qualität neuer Abschnitte richten. Die Bereitstellung einer themenbasierten Annäherung sowie einer strukturierten Lösung für das Verfassen von Dokumentationen unterstützt die Unternehmen, diese Strategie anzuwenden.
- **Messen Sie die operative Leistung der technischen Kommunikation.** Ohne Einblicke in die momentane Leistung ist es für Unternehmen eine Herausforderung, neue Ansätze für Verbesserungen zu erkennen. Best-in-Class-Unternehmen tendieren zu 123% häufiger als strukturschwache Unternehmen dazu, formelle Metriken für die Protokollierung der Leistung technischer Kommunikation einzusetzen. Die dadurch gewonnenen Einblicke helfen diesen Unternehmen, die aktuell angezeigte Leistung und weitere Gewinne zu erzielen.
- **Protokollieren Sie Feedback von Kunden.** Wie auch die Verwendung formeller Messungen für die Verbesserung der operativen Leistung von Abteilungen für technischen Kommunikation wichtig ist, sind die Einblicke in die Art, wie Kunden diese Dokumentationen nutzen der erste Schritt, ihre Anforderungen besser zu verstehen und zu erfüllen. Verglichen mit strukturschwachen Unternehmen tendieren Best-in-Class-Unternehmen zu 122% eher dazu, das Feedback von Kunden zu protokollieren. Die verschiedenen Möglichkeiten, diese Informationen zu nutzen, helfen diesen Leistungsträgern, eine 41%-ige Steigerung der Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Fast Facts

Organisationen, die einen Übergang ihrer technischen Kommunikationsabteilungen in ein Profitcenter planen, müssen:

- √ die operative Leistung technischer Kommunikationsmittel mit formellen Metriken messen
- √ die Prozesse zum Verfassen von Dokumentationen mithilfe wiederverwendeter Inhalte rationalisieren, indem sie strukturierte Autoren einsetzen und CMS- und Projektmanagementlösungen effizient nutzen
- √ Dokumentation veröffentlichen, die an die speziellen Kundenanforderungen oder Produktkonfigurationen angepasst sind
- √ verstehen, wie Kunden an das Unternehmen gebunden und geschult werden können, indem Feedback über Dokumentationen protokolliert wird

Erfolgreiche Schritte für den Branchendurchschnitt

- **Nutzen Sie die Vorteile von CMS-Systemen in vollem Umfang.** Die Unternehmen des Branchendurchschnitts konnten ihre operative Leistung in einigen Bereichen verbessern. Unter anderem konnten der Zeitaufwand für das Verfassen von Dokumenten um 6% und die Kosten hierfür um 5% gesenkt werden. Dennoch sind solch deutliche Auswirkungen, wie sie bei Best-in-Class-Unternehmen vorkommen, nicht vorhanden. Obwohl diese Unternehmen nahezu genauso häufig CMS-Systeme einsetzen wie Best-in-Class-Unternehmen, sind sie nicht in der Lage, die Vorteile der verschiedenen Möglichkeiten zu nutzen. Insbesondere tendieren Best-in-Class-Unternehmen zu 24% häufiger dazu, Such- und Abfragefunktionen zu verwenden. Außerdem nutzen sie zu 53% eher CMS-Systeme für die Verwaltung der Beziehungen zwischen verschiedenen Inhaltskomponenten. Werden die Vorteile dieser Funktionen genutzt, können die Unternehmen die Inhalte öfter wiederverwenden und Inhalte bei Bedarf schneller auffinden, was sich letztendlich auf die Produktivität auswirkt.
- **Messen Sie die Verwendung der Dokumentationen beim Kunden.** Durch die Protokollierung von Kunden-Feedback können Unternehmen erkennen, wie zufrieden die Kunden mit den Dokumentationen sind und somit besser auf ihre Anforderungen eingehen. Dieses Feedback gibt jedoch keine Einblicke in Faktoren, die sich auf den Nutzen für den Kunden auswirken, den die Kunden häufig nicht erkennen. In manchen Fällen ist der größte Nutzen für die Anwender nicht erkennbar. In diesem Bereich tendieren Best-in-Class-Unternehmen zu 52% eher dazu aufzuzeichnen, wie die Kunden auf die Publikationen zugreifen.
- **Erhöhen Sie den Einsatz benutzerdefinierter Dokumentationen.** Verglichen mit dem Branchendurchschnitt tendieren Best-in-Class-Unternehmen zu 43% eher dazu, die Dokumentationen gezielt auf die Bestellungen und Wünsche des Kunden anzupassen. Auch wenn die meisten Unternehmen keine Dokumentationen benötigen, die auf die einzelnen Kunden angepasst sind, so riskieren dennoch die Unternehmen, die keine gezielten Dokumentationen bieten können, dass die Kunden die Nützlichkeit der Dokumentationen nicht erkennen. Das Ergebnis sind oft Kunden, die die Dokumentation nicht verwenden, was sich wiederum negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.

“Wir erkennen eine 5 – 10%-ige Wiederverwendung der Inhalte. Außerdem konnten wir die Zykluszeiten reduzieren, da die Autoren sich nicht mehr um die Formatierung kümmern müssen, sondern sich ausschließlich dem Schreiben widmen können. Wir erwarten einen deutlichen Wertzuwachs, sobald unsere Mitarbeiter mit den Tools besser vertraut sind und neue Projekte vorhanden sind, die dann vermehrt wiederverwendet werden können.”

~~ Andy Roth
Direktor
Engineering Services /
Global Product Solutions
Tekelec

Erfolgreiche Schritte für Best-in-Class-Unternehmen

- **Automatisieren Sie die Publikationen.** Der Einsatz von Tools für Publikationen ermöglicht es den Unternehmen, die Publikation von Inhalten mit einer Vielzahl an Formaten und Kanälen zu automatisieren sowie diese an die verschiedenen Anforderungen der unterschiedlichen Kunden anzupassen. Im Vergleich zum Branchendurchschnitt und strukturschwachen Unternehmen

tendieren Best-in-Class-Unternehmen zu 38% bzw. 61% eher dazu, je nach Produktkonfiguration Inhalte automatisch zusammenzufügen. Dennoch wird diese Möglichkeit nur von 29% dieser Unternehmen genutzt. Der Einsatz dieser Methode hilft diesen leistungsstärksten Unternehmen, präzisere Publikationen bereitzustellen, ohne zusätzlichen Personalaufwand im Bereich technischer Kommunikation.

- **Statten Sie die Kunden mit Rich Media aus und bieten Sie entsprechende Schulungen an.** Sofern der Einsatz möglich ist, ermöglichen Rich Media den Unternehmen eine direkte Präsentation darüber, wie die Produkte verwendet, montiert oder repariert werden müssen. Da die über Rich Media bereitgestellten Informationen relativ eindeutig sind wird gewährleistet, dass die Kunden bestmöglich über den Produkteinsatz angeleitet werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass diese Art der Präsentation wesentlich einfacher zu verarbeiten ist als reiner Text, wodurch viele Kunden bereit sind, diese Medien einzusetzen. Obwohl diese Unternehmen im Vergleich zu ihren Mitbewerbern Rich Media-Editoren nahezu doppelt so häufig für die Entwicklung von Inhalten einsetzen, sind es nur 40% dieser Leistungsträger, die diese Lösung derzeit verwenden. Best-in-Class-Unternehmen, die momentan diese Tools nicht einsetzen müssen erkennen, dass diese Mittel sie unterstützen, die Kundenbeziehungen zu stärken.

Aberdeen Einsichten - Zusammenfassung

Zweifelsohne wurde deutlich, dass die Leistungen von Best-in-Class-Unternehmen (siehe Abbildungen 2 und 3 in Kapitel 1) zeigen, dass sich technische Kommunikationsmittel äußerst positiv auf die Geschäftsergebnisse auswirken. Dennoch zeigt die Leistung des Branchendurchschnitts und von strukturschwachen Unternehmen bei denselben Messungen, dass die Mehrheit das Potenzial technischer Kommunikation nicht erkannt haben.

Dies bedeutet, dass viele Unternehmen die Möglichkeit haben, deutlichen Mehrwert für ihr Unternehmen zu erzielen, indem sie technische Publikationen in eine auf Kunden konzentrierte und gewinnbringende Organisation umwandeln. Die in diesem Kapitel genannten Empfehlungen sollen die Unternehmen darin unterstützen, die nächsten Schritte zu erkennen, um sowohl die operative Effizienz und strategische Verpflichtung zu verbessern als auch die Kunden entsprechend zu schulen.

In vielen Unternehmen erfordert dieser Übergang entsprechende Investitionen, um die Produktivität der technischen Kommunikation so zu entwickeln, dass operative Anforderungen problemlos erfüllt und sogar überschritten werden können. Für viele Mitarbeiter im Bereich technischer Kommunikation bedeutet dies ein Maß an Freiheit, die notwendig ist, um auf die Kundenwünsche einzugehen. Der auch auf nachfolgenden Ebenen spürbar erzielte Mehrwert im Kundensupport, Kundenzufriedenheit und der Profitabilität des Unternehmens kommt dann wie von alleine.

Anhang A: Untersuchungsmethode

Zwischen Juli und September 2009 untersuchte Aberdeen den Einsatz, die Erfahrungen und die Absichten von Abteilungen für technische Kommunikation in mehr als 165 Unternehmen.

Diese online Befragung wurde von Aberdeen durch Interviews mit ausgewählten Befragten ergänzt, in denen zusätzliche Informationen über die Strategien erfasst wurden, die von Unternehmen eingesetzt werden, um einen Mehrwert aus technischen Kommunikationsmitteln, ihren Erfahrungen und letztendlich den Ergebnissen zu erzielen.

Zu den befragten Unternehmen gehörten:

- **Position:** Befragt wurden Teilnehmer in folgenden Positionen: CEO, sonstige Mitarbeiter der Führungsebene (10%); Vice Presidents, Senior Vice Presidents (8%); Direktoren (25%); Manager für technische Kommunikation (23%); sowie Mitarbeiter von Abteilungen für technische Kommunikation (21%).
- **Abteilung / Funktion:** Befragt wurden Teilnehmer aus folgenden Abteilungen oder Funktionsbereichen: Technische Kommunikation (49%); Betriebswirtschaft / Management (22%); Engineering / Forschung und Entwicklung (12%); Marketing (8%); Geschäftsentwicklung (6%); und sonstige (3%).
- **Branche:** Befragt wurden Teilnehmer aus einer Vielzahl von Branchen: Branchen, die wesentlich vertreten waren, umfassen: Telekommunikation (7%); Computer-Hardware und Ausrüstung (9%); Industrieausrüstungen (9%); sonstige diskrete Produktionen (11%); und Softwarebranche (33%).
- **Geografie:** Die Mehrheit der Befragten (73%) stammte aus Nordamerika. Die weiteren Befragten stammten aus dem asiatisch-pazifischen Raum (12%), Europa (11%) und sonstigen Ländern (4%).
- **Unternehmensgröße:** Sechszwanzig Prozent (26%) der Befragten stammten aus Großunternehmen (Jahreseinkommen größer als 1 Milliarde USD), 31% aus dem Mittelstand (Jahreseinkommen zwischen 50 Millionen USD und 1 Milliarde USD) und 43% der Befragten stammten aus Kleinunternehmen (Jahreseinkommen von 50 Millionen USD oder weniger).
- **Mitarbeiteranzahl:** Sechsdreißig Prozent (36%) der Befragten stammten aus Großunternehmen (mehr als 1.000 Mitarbeiter), 32% aus Mittelbetrieben (100 bis 999 Mitarbeiter) und 32% aus Kleinbetrieben (1 bis 99 Mitarbeiter).

Hauptaugenmerk der Studie

Die Befragten füllten einen online Fragebogen aus, dessen Fragen folgende Themen behandelten:

- √ Grad, bis zu welchem technische Kommunikation einen messbaren Geschäftswert erzeugt
- √ Struktur und Effizienz von bestehenden technischen Kommunikationsabteilungen
- √ Momentane und geplante Strategien und Möglichkeiten, um die Leistung und die Auswirkungen technischer Kommunikation zu unterstützen
- √ Technologische Lösungen, die von Unternehmen zur Unterstützung ihrer Strategien und Fähigkeiten genutzt werden.

Ziel der Studie war die Festlegung quantifizierbarer Geschäftswerte, die durch technische Kommunikationsmittel erzeugt werden sowie die Darlegung der Best Practice-Methoden, die von den leistungsstärksten Unternehmen genutzt werden, um eine wirksame Kapitalisierung technischer Kommunikation zu erzielen. Die Ergebnisse sollen als Rahmen dienen, anhand dessen die Leser ihre eigene Organisation und Möglichkeiten bewerten können.

Tabelle 4: PACE-Rahmen

| Übersicht |
|---|
| <p>Aberdeen verwendet für die Benchmarking-Untersuchung eine Methode zur Bewertung der Geschäftsanforderungen, Aktionen, Möglichkeiten und Mittel (PACE), die das Unternehmensverhalten in bestimmten Geschäftsprozessen bestimmen. Diese Begriffe können wie folgt definiert werden:</p> <p>Anforderungen - Externe Anforderungen, die die Marktposition, die Wettbewerbsmöglichkeit oder die Geschäftsvorfälle des Unternehmens beeinflussen (beispielsweise Wirtschaft, Politik, Regulierungen, Technologien, veränderte Kundenanforderungen, Wettbewerb)</p> <p>Aktionen - Strategische Annäherung eines Unternehmens als Antwort auf Anforderungen der Branche (beispielsweise Anpassung des Geschäftsmodells mit Hebelwirkung für industrielle Möglichkeiten, z. B. Produkt-/Dienstleistungsstrategie, Zielmärkte, Finanzstrategien, Go-to-market-Strategie, Verkaufsstrategie)</p> <p>Möglichkeiten - Prozesskompetenzen des Unternehmens, die zur Ausführung der Unternehmensstrategie erforderlich sind (beispielsweise Fachleute, Marken, Marktpositionierung, lebensfähige Produkte/Dienstleistungen, Ökosystem-Partner, Finanzierung)</p> <p>Mittel - Hauptfunktion der technologischen Lösungen, die für die Unterstützung des Unternehmens erforderlich sind, um Geschäftspraktiken umzusetzen (beispielsweise Entwicklungsplattform, Anwendungen, Netzwerkverbindung, Benutzerschnittstelle, Schulung und Unterstützung, Partner-Schnittstellen, Datenbereinigung, Verwaltung)</p> |

Quelle: Aberdeen Group, September 2009

Tabelle 5: Leistungsrahmen

| Übersicht | |
|---|---|
| <p>Der Leistungsrahmen von Aberdeen legt fest, welchem der folgenden drei Leistungsrahmen die einzelnen Unternehmen zuzuordnen sind:</p> <p>Best-in-Class (20%) – Anwendung der derzeit besten verfügbaren Praktiken, die deutlich über dem Branchendurchschnitt liegen und zu den besten Branchenleistungen führen.</p> <p>Branchendurchschnitt (50%) – Anwendung von durchschnittlichen oder normgerechten Praktiken, die zu durchschnittlicher Leistung führen.</p> <p>Strukturschwach (30%) – Anwendung von Praktiken, die deutlich unter dem Branchendurchschnitt liegen und zu einer unterdurchschnittlichen Leistung führen</p> | <p>In folgenden Kategorien:</p> <p>Prozess – Wie hoch ist der Umfang der Prozessstandardisierung? Wie hoch ist die effektive Leistung und Wirksamkeit dieses Prozesses?</p> <p>Organisation – Welche Organisation wird in Ihrem Unternehmen derzeit für die Verwaltung und Optimierung dieses bestimmten Prozesses angewandt?</p> <p>Wissen – Wie hoch ist die Sichtbarkeit von Schlüsseldaten und der erforderlichen Intelligenz für die Verwaltung dieses Prozesses?</p> <p>Technologie – Wie hoch ist der Automatisierungsgrad, der für die Unterstützung dieses Prozesses angewandt wird? Wie wird diese Automatisierung integriert und angepasst?</p> <p>Leistung – Wie wird diese gemessen? Wie oft? Wie lautet die derzeitige Leistung?</p> |

Quelle: Aberdeen Group, September 2009

Tabelle 6: Zusammenhang zwischen PACE und Leistungsrahmen

| Interaktion von PACE und Leistungsrahmen |
|---|
| Die Aberdeen-Untersuchung stellte fest, dass Unternehmen, die Anforderungen mit starken Auswirkungen festlegen und die am meisten Umformungen und wirksame Aktionen verfolgen, am ehesten Potenzial haben, um Höchstleistungen zu erbringen. Der Leistungsgrad eines Unternehmens hängt stark von der PACE-Auswahl und deren Durchführung ab. |

Quelle: Aberdeen Group, September 2009

Anhang B: Verbundene Aberdeen-Untersuchungen

Verbundene Aberdeen-Untersuchungen, die Teil dieses Berichts sind oder auf die verwiesen wird:

- [Neue Wege im Bereich technischer Kommunikation: Pünktliche Veröffentlichungen in angemessener Qualität](#), Oktober 2009
- [Globale Annäherung im Dokumentationsbereich](#), April 2008
- [Dynamisches Publizieren, clevere Dokumentenerstellung dank Rationalisierung von technischen Dokumentationen](#), Dezember 2007
- [Publizieren technischer Kommunikation in einer Mehr-Kanal-Welt](#), Mai 2007
- [Die neue Generation der Produktdokumentationen](#), Dezember 2006

Weitere Informationen über diese oder andere Veröffentlichungen von Aberdeen finden Sie unter www.aberdeen.com.

Autor: David Houlihan, Senior Research Associate, Product Innovation and Engineering (david.houlihan@aberdeen.com)

Seit 1988 helfen die Aberdeen-Untersuchungen Unternehmen dabei, Best-in-Class-Status zu erlangen. Mit dem Benchmarking der Leistungen von mehr als 644 000 Unternehmen ist Aberdeen in der Lage, die Unternehmen mit wesentlichen Fakten zu unterstützen – Fakten, die es den Unternehmen ermöglichen, in die Zukunft zu blicken und gute Ergebnisse zu erzielen. Aus diesem Grund vertrauen uns mehr als 2,2 Millionen Leser in über 40 Ländern, 90% der Fortune 1000-Unternehmen und 93% der Technology 500.

In seiner Rolle als Harte-Hanks Gesellschaft übernimmt Aberdeen eine Schlüsselrolle, indem das Unternehmen weltweite direkte Zusammenhänge erläutert und zielgerichtet für Marketingunternehmen umsetzt. Aberdeens analytische und unabhängige Betrachtung des „Kundenoptimierungsprozesses“ von Harte-Hanks (Information - Möglichkeit – Einblick – Engagement – Interaktion) steigert den Kundenwert und betont die strategische Rolle von Harte-Hanks auf dem Markt. Wenn Sie weitere Informationen wünschen, besuchen Sie die Aberdeen-Website <http://www.aberdeen.com> oder wenden Sie sich telefonisch an (617) 723-7890. Weitere Informationen über Harte-Hanks erhalten Sie unter (800) 456-9748 oder <http://www.harte-hanks.com>

Dieses Dokument ist das Ergebnis einer von der Aberdeen Group durchgeführten Untersuchung. Die Methodologie der Aberdeen Group gewährleistet objektive, faktengebundene Untersuchungen und stellt zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung die bestmögliche Analyse dar. Falls nicht anders angegeben liegt das Urheberrecht aller in diesem Dokument erscheinenden Inhalte bei Aberdeen Group, Inc. Die Inhalte dürfen ohne ausdrückliche schriftliche Zustimmung der Aberdeen Group, Inc. weder kopiert, verteilt, archiviert noch in welcher Weise auch immer weitergegeben werden. (071309b)