

Performance-Management im CP: Implikationen für die Strategie

„Content & Performance – wie Inhalte wirken“ – so lautete das Motto des BCP-Kongresses 2013. Prof. Dr. Clemens Koob, Geschäftsführer zehnvier research & strategy, stellt die aktuelle Studie zum Thema vor.



Prof. Dr. Clemens Koob,

39, Managing Director des Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmens zehnvier, Zürich, und Professor für Marktforschung und strategisches Marketing an der Hochschule Erding bei München. Koob studierte an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaftslehre und promovierte an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Anschließend war er Berater bei McKinsey & Company und geschäftsführender Partner der htp St. Gallen Managementberatung, einem An-Institut der Universität St. Gallen (HSG). 2004 gründete er gemeinsam mit Dr. Kerstin Bolliger das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen zehnvier. Seit 2009 lehrt er am Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Universität München, 2010 wurde er von der Hochschule Erding zum Professor berufen. Koob ist Autor von zahlreichen Büchern, Buchbeiträgen und Fachartikeln.

 www.zehnvier.ch

Was ist eigentlich mit Wirkung bzw. Performance gemeint? Wie ist es um die Performance-Messung im Corporate Publishing bestellt? Und an welchen Grundsätzen sollte sich ein Best-in-Class-Performance-Management orientieren? Antworten liefert eine Studie, die zehnvier research & strategy im Auftrag des Forum Corporate Publishing (FCP) und des Europäischen Instituts für Corporate Publishing (EICP) realisiert hat.

Zum einen können natürlich mit den Unternehmensmedien auch anderweitige oder weitere kommunikative Zielsetzungen verfolgt werden – etwa die Verbesserung des Markenimages oder eine engere Kundenbindung. Zum anderen müssen häufig auch erst geeignete Voraussetzungen – beispielsweise eine hinreichende Markenpräsenz – geschaffen werden, um den Verkauf ankurbeln zu können. Insofern erscheint es zweckmäßig, die Frage

Wirkung, Erfolg & Co. (Abb. 1)

Wirkung

= intendierte + nicht-intendierte mediale Effekte

Erfolg

= relationales Konzept, Wirkung im Vergleich zu gesetzten kommunikativen Zielen

Effektivität

= welche kommunikativen Erfolge werden erzielt?

Effizienz

= welche Erfolge werden pro investiertem € erzielt?

© EICP/zehnvier

Der letztjährige BCP-Kongress hatte das Zusammenspiel von „Content und Commerce“ fokussiert. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie journalistische Inhalte genutzt werden können, um den Absatz von Produkten und Dienstleistungen zu steigern. Diese unmittelbare Vertriebsunterstützung ist natürlich ein wesentlicher Erfolgsmaßstab für Unternehmensmedien. Dennoch greift es häufig zu kurz, alleine nur den ökonomischen „Verkaufseffekt“ journalistischer Inhalte im Blick zu haben.

nach der Wirkung journalistischer Inhalte, oder anders: nach dem Erfolg von Unternehmensmedien, etwas breiter anzugehen.

FCP und EICP haben daher den BCP-Kongress 2013 zum Anlass genommen, das Thema „Performance-Management“ im CP eingehender zu beleuchten. In einer qualitativen Auftragsstudie haben die Marktforscher und Strategieberater von zehnvier research & strategy im April und Mai 2013 leitfadengestützte Tiefeninter-

views mit 16 Experten im deutschsprachigen Raum und in Großbritannien geführt, um Chancen und Grundsätze für ein Best-in-Class-Performance-Management herauszuarbeiten. Die Interviews – die jeweils ca. eine Stunde dauerten und stabile Gesamtaussagen lieferten – wurden durch eine umfassende Analyse von Sekundärquellen ergänzt.

Wirkung, Erfolg, Effektivität und Effizienz

In den Interviews wurde zunächst deutlich, dass eine gewisse begriffliche Präzision gefragt ist, um sich zielgerichtet mit dem Thema „Performance“ von Unternehmensmedien zu befassen. Zugleich suchen Dienstleister wie CP-Verantwortliche häufig noch nach einem hinreichend einheitlichen Begriffsverständnis. Die Forschung bietet diesbezüglich natürlich ein umfassendes Repertoire an Fachtermini und auch eine ganze Reihe an Modellen, die erklären, wie Medieneffekte zustande kommen und

Medien wirken (vgl. z.B. Bonfadelli / Friemel 2011, Rolke / Zerfaß 2010¹). Eine fundierte Kenntnis dieser Modelle ist ratsam – in jedem Fall aber sollte man, dies haben unsere Interviews deutlich gezeigt, zwischen „Wirkung“ und „Erfolg“ sowie zwischen „Effektivität“ und „Effizienz“ differenzieren (vgl. Abbildung 1).

Der Begriff „Wirkung“ bezeichnet dabei die intendierten und auch die nicht-intendierten Effekte, die durch Unternehmensmedien ausgelöst werden. Gemeint sind sowohl Effekte während der Mediennutzung – beispielsweise die Aufmerksamkeit, die einem Kundenmagazin gewidmet wird – als auch Wirkungen, die sich kurz- oder langfristig nach dem Medienkonsum einstellen – etwa Veränderungen, die Wissen, Einstellungen oder Kundenverhalten betreffen. Aus Marketing- und Kommunikationssicht sind diese Wirkungen der CP-Aktivitäten natürlich höchst relevant. Noch wichtiger ist in der Regel aber der „Erfolg“ beziehungsweise die „Performance“ der Unternehmensmedien. Denn mit dem Erfolg ist

ein relationales Konzept angesprochen: die Wirkungen, die mit dem Einsatz eines Magazins, einer Webseite oder App erzielt werden, betrachtet im Verhältnis zu den kommunikativen Zielen. Eine bestimmte mediale Wirkung, etwa eine Imageverbesserung um drei Prozentpunkte, kann also einen Erfolg bedeuten, muss sie aber nicht – beurteilen lässt sich das erst im Abgleich mit den Kommunikationszielen und Vergleichswerten. Die „Performance“ gibt also Auskunft über die kommunikativen Erfolge, das heißt die „Effektivität“ der CP-Aktivitäten. Davon zu unterscheiden ist die „Effizienz“: Sie betrachtet die erzielten kommunikativen Erfolge im Lichte der CP-Investitionen, zeigt also an, welche Erfolge mit jedem investierten Euro realisiert werden.

Chancen eines agilen Performance-Managements

Die Experteninterviews haben darüber hinaus nachdrücklich untermauert, dass im CP vor allem ein systematisches Performance-Management erhebliche Potenziale bieten kann. Im Kern ist damit die proaktive, professionelle Messung des Erfolgsbeitrags der eingesetzten Medien und die daran anknüpfende agile Steuerung der CP-Aktivitäten gemeint. Mit einer systematischen und ergebnisoffenen Erfolgsmessung ist zum einen die Chance verbunden, den Erfolg des eigenen Tuns nachzuweisen: als CP-Dienstleister gegenüber dem Kunden, als CP-Verantwortlicher gegenüber dem Controlling oder Vorstand. Zum anderen wird mit der Erfolgsmessung die Möglichkeit geschaffen, die eigenen CP-Aktivitäten systematisch zu verbessern und den Kommunikationserfolg zu erhöhen. Durch ein Direktspiel zwischen Erfolgsmessung und Content-Kreation kann zudem sichergestellt werden, dass sich die CP-Aktivitäten an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren und einen optimalen Impact entfalten. Einer der interviewten Experten bringt dies so zum Ausdruck: „Nur wenn man den Erfolg der Unternehmensmedien proaktiv misst, kann man sehen, ob man sich nach vorne bewegt. Und nur so ist es auch möglich, journalistische Thesen zu testen.“

Ein Blick auf die Ergebnisse der aktuellen CP-Basisstudie III (www.eicp.de/pdf/Basis_03_Ergebnisbericht_Medien_070612.pdf) macht deutlich, dass diese Chancen

Grundsätze des agilen Performance-Managements (Abb. 2)

1. Proaktive Grundhaltung ist gefragt: Erfolgsmessung offensiv und ergebnisoffen angehen.
2. Erfolgsmessung sollte in der CP-Strategie verankert werden.
3. «A-Checks» und «D-Checks» realisieren: Erfolgsmessung entlang des Lebenszyklus eines CP-Mediums strukturieren.
4. Strategischen und operativen Blickwinkel einnehmen.
5. Agilität und Kontinuität als Leitmotiv nehmen.
6. Performance-Management-System etablieren: Es geht um mehr, als nur den Erfolg zu messen.
7. Die zentralen Erfolgsgrößen der Kundenkommunikation im Blick haben.
8. Die richtigen KPIs festlegen.
9. Einen integrativen Ansatz verfolgen: KPIs und CP-Medien in der Gesamtschau betrachten.
10. Get the Big Picture! – auf eine überschaubare Anzahl vitaler Erfolgsgrößen fokussieren.
11. Den Horizont erweitern: die Kommunikationsleistung mit Vergleichswerten einordnen und challengen.
12. Die richtigen Mess-Instrumente und Methoden wählen.
13. Kompetenzen im Performance-Management auf- und ausbauen – Spezialisten einbinden.
14. Just Do It!

zunehmend erkannt werden: Jedes dritte Unternehmen misst heute regelmäßig den Erfolg seiner CP-Medien, zahlreiche weitere tun es zumindest gelegentlich. Zugleich zeigt die Basisstudie allerdings, dass Unternehmen weiterhin einen gewissen Nachholbedarf punkto Erfolgsmessung von Print- (51 Prozent) und digitalen Medien (45 Prozent) sehen. Auf Basis der Experteninterviews wurde daher eine Reihe an Grundsätzen für ein agiles Performance-Management im CP erarbeitet (vgl. Abbildung 2 sowie im Detail das ausführliche Whitepaper zur Studie – www.forum-corporate-publishing.de). Als ein wesentlicher Aspekt hat sich dabei die Notwendigkeit herauskristallisiert, stets die zentralen Erfolgsgrößen der Kommunikation im Blick zu haben. Es gilt – und zwar idealerweise bereits während der Konzept- und Strategieentwicklung – klar zu definieren, welche Kommunikationsziele verfolgt werden, und was vor diesem Hintergrund die relevanten, zu messenden und optimierenden Erfolgsgrößen sind. In der Kundenkommunikation lassen sich diesbezüglich grundsätzlich drei Erfolgsdimensionen differenzieren, die miteinander in Beziehung stehen.

Drei Erfolgsdimensionen der Kundenkommunikation

Zunächst einmal kann Erfolg in Bezug auf das Medium selbst definiert werden. Hier geht es um Aspekte wie Reichweite, Nutzung und Akzeptanz, um die Bewertung des Mediums punkto Inhalt und Gestaltung, und um das Mediaengagement, das in der Zielgruppe generiert wird. Die zweite Dimension betrifft den Kommunikationserfolg entlang der Customer Decision Journey, das heißt bezogen auf den Kaufprozess der Kunden (vgl. Abbildung 3). Ein Erfolg kann hier darin bestehen, bestimmte kognitive Wirkungen zu erzielen (z.B. Wissen über die Marke zu vermitteln), Einstellungen zu bestätigen oder verändern (z.B. das Markenvertrauen zu stärken), Verhaltensweisen zu beeinflussen (z.B. im Automobilsektor Probefahrten zu stimulieren) oder direkt monetäre Effekte zu erreichen (z.B. im Handel Abverkäufe bestimmter Produkte zu steigern). Die dritte Erfolgsdimension betrifft die Effizienz, also den Kommunikationserfolg

Kommunikationserfolg entlang der Customer Decision Journey (Abb. 3)

- > Markenbekanntheit und Präsenz
- > Imagepflege, Markenwissen, -sympathie, -vertrauen
- > Begehrlichkeit, Käuferwägung
- > Vertriebsunterstützung (Leads, Käufe etc.)
- > Serviceleistung
- > Loyalität, Kundenbindung, Word-of-Mouth

© EICP/zehnvier

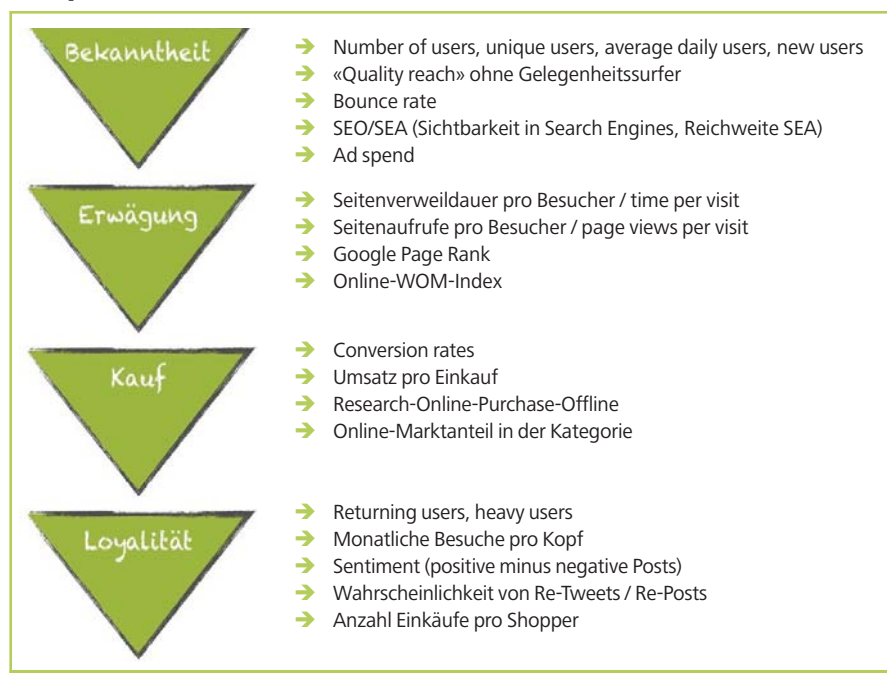
im Verhältnis zum eingesetzten Budget (Return on Communications). Welche Bedeutung diesen drei Erfolgsdimensionen und den genannten Unteraspekten im Einzelnen zukommt, ist jeweils projektspezifisch festzulegen.

Die so definierten Erfolgsgrößen sind dann in Form angemessener Key Performance Indicators (KPI) – oft medienspezifisch – zu operationalisieren. Für die jeweiligen KPIs sollten ambitionierte, zugleich aber realistische Zielmarken festgesetzt werden. Die Performance der CP-Aktivitäten lässt

sich dann anhand der KPI – und gegebenenfalls weiterer, ergänzender Metriken – regelmäßig messen und zielgerichtet steuern. Abbildung 4 veranschaulicht, wie ein solches KPI-Dashboard in der Praxis aussehen kann.

¹ Bonfadelli, H. / Friemel, T. N. (2011): Medienwirkungsforschung, 4. völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart
 Rolke, L. / Zerfaß, A. (2010): Wirkungsdimensionen der Kommunikation: Ressourceneinsatz und Wertschöpfung im DPRG/ICV-Bezugsrahmen, in: Pfannenber, J. / Zerfaß, A. (Hrsg.), Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt am Main, S. 50-60

Beispiel für ein KPI-Dashboard für Online-Medien (Abb. 4)



Quelle: Hieronimus, F. / Kullmann, M. (2013): Is your online marketing any good?, in: McKinsey Perspectives on retail and consumer goods, Spring 2013, S. 32-35 Bruce, A. / Kullmann, M. / Spillecke, D. (2010): Exzellenz auf einen Klick, in: McKinsey Akzente, 1/2010, S. 8-15 © EICP/zehnvier