

Mit der PROSA-Formel zu mehr Performance

Nur jedes dritte Unternehmen misst regelmäßig den Erfolg der eigenen Medien. Hier besteht Nachholbedarf. Eine Studie zeigt, worauf Firmen achten sollten, wenn sie die Performance ihrer Unternehmensmedien systematisch messen und verbessern wollen.

WELCHEN KOMMUNIKATIVEN Mehrwert leisten Kundenmagazine, Content-Apps, Unternehmensvideos oder Corporate Blogs? Und wie lässt sich die Performance dieser Unternehmensmedien weiter optimieren? Diese Fragen können viele Unternehmen nicht hinreichend beantworten. Ein Grund ist die unzureichende Faktenbasis: Unsere Untersuchungen zeigen, dass in Deutschland, Österreich und der Schweiz erst 33 Prozent der Unternehmen regelmäßig den Erfolg ihrer B-to-C-Magazine und 31 Prozent regelmäßig die Wirkung ihrer B-to-B-Magazine messen. Auch bei den digitalen Unternehmensmedien bemühen sich laut der »Corporate Publishing Basisstudie III« aus dem Jahr 2012 bisher nur 31 Prozent um einen kontinuierlichen Wirkungsnachweis.

Nachholbedarf in Sachen Erfolgsmessung

Die Ursachen für diese Situation sind vielfältig. Ein Faktor ist, dass das Corporate Publishing (CP) noch immer eine vergleichsweise junge Kommunikationsdisziplin darstellt. In anderen Mediensegmenten beschäftigen sich Unternehmen schon länger mit dem Thema Erfolgsmessung. Kommunikationsverantwortliche sehen sich zudem häufig in einer Trade-off-Situation, in der sie sich fragen, ob finanzielle Mittel in die Erfolgsmessung oder nicht doch besser direkt in die Unternehmensmedien investiert werden sollten. Eine Rolle spielt aber auch die Sorge vor negativen Ergebnissen, die eine Erfolgsmessung mit sich bringen könnte – und vor den damit möglicherweise verbundenen Nachteilen, etwa beim internen Ringen um Ressourcen.

CP-Investitionen – im deutschsprachigen Raum jährlich immerhin 4,7 Milliarden Euro – werden infolgedessen noch häufig ohne solide datengestützte Grundlage getätigt. Dass Verbesserungsbedarf besteht, wird von immer mehr Unternehmen erkannt: Laut »CP-Basisstudie III« sehen 51 Prozent der Unternehmen Nachholbedarf bei der Erfolgsmessung von Printmedien, 45 Prozent wünschen sich eine bessere Performancemessung bei digitalen Unternehmensmedien.

Worauf müssen Unternehmen nun achten, wenn sie den Erfolg ihrer Medien systematisch messen und verbessern wollen? Um diese Frage zu beantworten, haben wir im Auftrag des Europäischen Instituts für Corporate Publishing und des Forum Corporate Publishing Tiefeninterviews mit Experten im deutschsprachigen Raum und in Großbritannien sowie Sekundäranalysen durchgeführt. Auf dieser Basis konnte eine Reihe an Grundsätzen für ein »best-in-class« Performance-Management herausgearbeitet werden. Besonders bedeutsam auf dem Weg zu einem erfolgreichen Performance-Management von Unternehmensmedien sind dabei drei Leitlinien, die sich mit der Kurzformel »PROSA« zusammenfassen lassen. Dieses Akronym steht für die Anfangsbuchstaben der Eigenschaften, die ein erfolgreiches Performance-Management ausmachen: Es sollte proaktiv, strategisch und agil sein.

Proaktive Grundhaltung einnehmen

Als erstes Schlüsselprinzip hat sich die Notwendigkeit einer proaktiven Grundhaltung herauskristallisiert. Im Kern ist damit eine offensive und positive Einstellung der Verantwortlichen gemeint, das heißt eine Denkweise, die die Chancen einer systematischen und ergebnisoffenen Erfolgsmessung in den Mittelpunkt rückt. Es geht darum, dass Thema Performance-Management nicht halbherzig und abwartend anzugehen, sondern das gesamte Potenzial einer professionellen Erfolgsmessung zu erschließen und auszuschöpfen.

LESETIPPS

- Europäisches Institut für Corporate Publishing / Zehnvier Research & Strategy (2012): Corporate Publishing Basisstudie III, www.eicp.de/pdf/Basis_03_Ergebnisbericht_Medien_070612.pdf.
- Europäisches Institut für Corporate Publishing / Zehnvier Research & Strategy (2013): Performance-Management im CP: Chancen und Grundsätze, www.zehnvier.ch/data/1372067824_CP-PM_Ergebnisdokumentation_Web.pdf.

ABB. 1: ERFOLGSMESSUNG ENTLANG DES LEBENSZYKLUS EINES CP-MEDIUMS

Quelle: Zehnvier Research & Strategy



Gemeint ist zum einen die Chance, den Erfolg des eigenen Tuns und den Return on Investment gegenüber anderen Stakeholdern im Unternehmen schlüssig nachzuweisen – etwa bei Budgetverhandlungen gegenüber dem Controlling oder gegenüber dem 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 Unternehmensmedien an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren und 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.»

Strategische Verankerung sicherstellen

Wesentlich ist es weiterhin, die Erfolgsmessung – vor allem bei neuen Projekten – von vornherein in der CP-Strategie zu verankern. Das Thema sollte nicht ein »add-on«, sondern vielmehr Teil der DNA eines CP-Programms sein. Angesprochen ist damit eine ganze Reihe an Aspekten. Erstens bedeutet es Zuständigkeiten und Verantwortung für die Erfolgsmessung der CP-Aktivitäten frühzeitig festzulegen. Zweitens ist es wichtig, sie nicht als einmalige spätere oder gelegentliche Angelegenheit zu betrachten, sondern schon in der Konzeptionsphase den zeitlichen Fahrplan für künftige Erfolgsmessungen zu strukturieren.

In der Luftfahrtindustrie werden Flugzeuge erst nach sorgfältigen Tests zugelassen und fortwährend nach einem klaren Instandhaltungsprogramm durchgecheckt – dieses Grundprinzip sollte auch für CP-Medien gelten. Die Erfolgsmessung kann dabei entlang des Lebenszyklus eines CP-Mediums strukturiert werden (Abb. 1): von Bedürfnisanalysen in der Konzeptionsphase und Pretests vor der Lancierung über umfassende

Tests nach dem Launch bis hin zu einem kontinuierlichen Performance-Tracking im weiteren Zeitverlauf und erneuten grundlegenden Checks im Fall eines Relaunchs. Empfehlenswert ist es drittens, das Budget für die Erfolgsmessung bereits von Beginn an mit einzuplanen. Es hat sich bewährt, je nach Projektsituation rund fünf bis zehn Prozent des CP-Budgets für die Erfolgsmessung zu veranschlagen. Bei sehr umfangreichen CP-Aktivitäten kann dieser Prozentsatz natürlich auch niedriger, bei kleineren Projekten entsprechend höher liegen. Viertens – und dieser Aspekt ist besonders bedeutend – gilt es ein klar strukturiertes Performance-Management-System zu etablieren, das einen Kreislauf aus mehreren Elementen umfasst (Abb. 2).

Bereits während der Strategie- und Konzeptentwicklung ist klar zu definieren, welche Kommunikationsziele mit einem Unternehmensmedium 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.

Zunächst 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 in punkto Inhalt und Gestaltung, sowie 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. Ein Erfolg kann 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 im Ver-

ABB. 2: PERFORMANCE-MANAGEMENT-SYSTEM



Bereits während der Strategie- und Konzeptentwicklung ist klar zu definieren, welche Kommunikationsziele verfolgt werden.

hältnis zum eingesetzten Budget (Return on Communications). Welche Bedeutung diesen drei Erfolgsdimensionen und den Unteraspekten im Einzelnen zukommt, ist 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.

Wie eine solche Messung aussehen kann, lässt sich am Beispiel des Kundenmagazins eines europäischen Bahnunternehmens illustrieren. Mit Hilfe einer quantitativen Befragung haben wir untersucht, welchen Impact das Magazin auf den Kaufprozess der Konsumenten hat. Durch den Vergleich verschiedener Gruppen von Befragten – gebildet zum Beispiel auf Basis des Status als Leser oder Nicht-Leser des Magazins sowie anhand ihrer Einordnung als Stamm-, Gelegenheits- oder Nichtkunden – konnte der Erfolgsbeitrag sowohl zu Kundenakquisitions- als auch Kundenbindungszielen evaluiert werden. Ermittelt wurde so beispielsweise, in welchem Ausmaß das Magazin zu einer besseren Angebotsinformation beiträgt, positive Einstellungen

gegenüber dem Unternehmen fördert, die Zielgruppe zum Bahnfahren animiert und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Kunden ihre Abonnements verlängern.

Für Agilität sorgen

Das dritte Kernelement eines »best-in-class« Performance-Managements von Unternehmensmedien ist die Agilität. Ein zunehmend schnelllebiges Medienuniversum fordert Geschwindigkeit und Wendigkeit auch beim Performance-Management. Agilität als Schlüsselprinzip zu verfolgen, bedeutet ein »Test- & Learn«-Environment zu schaffen. Es ist dafür zu sorgen, dass Messergebnisse schnell verfügbar sind und zum Beispiel von verantwortlichen Redakteuren direkt genutzt werden können, um Inhalte anzupassen oder journalistische Konzepte iterativ zu optimieren.

P&G verfolgt bei großen medialen Ereignissen einen »War Room«-Ansatz, um maximale kommunikative Agilität zu schaffen. Während der Oscar-Verleihung 2013 konnten sich Interessierte beim #WantThatHair Twitter-Programm der Haarpflegemarke Pantene über die Looks der Stars auf dem roten Teppich austauschen – und von Pantene passende Styling-Tipps geben lassen. Ein Mitarbeiterteam analysierte Gesprächsdynamik und Wirkung einzelner Beiträge in Echtzeit, um mit optimalen Inhalten reagieren zu können.

Das Direktspiel zwischen Wirkungsmessung und Content-Kreation ist bei digitalen Unternehmensmedien natürlich einfacher zu realisieren als im Printbereich – es sollte aber auch bei Magazinen Leitlinie sein. Wie das aussehen kann, zeigt der Goldgewinner des Best of Corporate Publishing Awards 2013 in der Kategorie »CP Impact«, die das effektivste CP-Medium prämiert. Bei *Bleibgesund*, der Kundenzeitschrift der AOK, werden turnusmäßig Tests zur kontinuierlichen Verbesserung des Magazins durchgeführt. Einmal pro Jahr realisierte Online-Titeltests erlauben es dabei, das Titelkonzept regelmäßig zu überprüfen und zu justieren. Zudem werden dreimal pro Jahr Copy-Tests durchgeführt, um eine differenzierte Gesamtbewertung des Magazins sowie eine detaillierte Beurteilung einzelner Artikel zu erhalten und darauf aufbauend Lesevergnügen, Informations- und Unterhaltungswert weiter optimieren zu können.

Prof. Dr. Clemens Koob, Fabian Langeneckert



Prof. Dr. Clemens Koob ist Managing Director des Marktforschungs- und Strategieberatungsunternehmens Zehnvier Research & Strategy, Zürich, und Professor für Marktforschung und strategisches Marketing an der Hochschule Erding.



Fabian Langeneckert arbeitet als Consultant im Zürcher Büro von Zehnvier Research & Strategy. Er ist mitverantwortlich für verschiedene Studien zum CP-Markt und unterstützt Unternehmen bei der Erfolgsmessung ihrer Medien.