

# 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](http://www.zehnvier.ch)

**W**as 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?

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 2010<sup>1</sup>). 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-Aktivität natürlich höchst relevant. Noch wichtiger ist in der Regel aber der „Erfolg“, d.h. handlungsweise die „Performance“ der Unternehmensmedien. Denn mit dem

ein relationales Konzept angesprochen. Wirkungen, die mit dem Einsatz eines Magazins, einer Webseite oder einer E-Mail werden, betrachtet im Verhältnis zu kommunikativen Zielen. Eine mediale Wirkung, etwa eine Erreichung um drei Prozent, ist ein Erfolg, wenn ein Erfolg bedeutet, dass

– beurteilen lässt sich, wie gut es mit den Kommunikationszielen gleichwertig ist. Also Auskoppelung der Erfolge, die durch CP-Aktivitäten erzielt werden, ist die

## Grundsätze des agilen Performance-Managements (Abbildung 1)

1. Proaktive Grundhaltung ist gefragt: Erfolgsmessung und -berichterstattung sind ergebnisoffen angehen.
2. Erfolgsmessung sollte in der CP-Strategie verankert sein.
3. «A-Checks» und «D-Checks» realisieren: Erfolge und Defizite über den Lebenszyklus eines CP-Mediums strukturieren.
4. Strategischen und operativen Blickwinkel einbeziehen.
5. Agilität und Kontinuität als Leitmotiv.
6. Performance-Management-Systeme nicht nur den Erfolg zu messen.
7. Die zentralen Erfolgsgrößen identifizieren und messbar machen.
8. Die richtigen KPIs festlegen.
9. Einen integrativen Ansatz wählen, der die CP-Maßnahmen in die Gesamtschau betrachtet.
10. Get the Big Picture: Die wichtigsten Erfolgsgrößen fokussieren.
11. Den Horizont erweitern: Die Wirkung der CP-Maßnahmen bewerten.
12. Die richtigen KPIs festlegen.
13. Klare Verantwortlichkeiten und Rollen definieren.

**Den vollständigen Beitrag zur Studie von zehnvier lesen Sie in CP MONITOR 2/13 ab Seite 45. Diese Ausgabe und alle bisher erschienen Magazine können Sie hier bestellen.**