

Navigieren im Nebel

Von Thomas Schwan, Silvia Hänig und Alexander Fink

Die Wirkungsmessung der Kommunikation bringt nur dann wertvolle Ergebnisse, wenn sie auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst ist. Und wenn die gewonnenen Erkenntnisse dann auch in den Kommunikationsprozess fließen. Aber bei rund 80 Prozent der Unternehmen ist das heute noch nicht der Fall.

«Wenn Sie einen Dollar in die Kommunikation Ihres Unternehmens gesteckt haben, so wissen Sie nicht, welche 50 Prozent davon dazu beigetragen haben, dass es tatsächlich bekannt wurde», wusste schon Henry Ford, Gründer des Automobilherstellers Ford Motor Company.

Bereits in den frühen Jahren der professionellen Kommunikation sorgte Henry Ford sich um die Wirkungsmessung der externen und internen Kommunikation. Inzwischen wurden die Messmethoden und Analysen deutlich verbessert, und es sind unterschiedliche Werkzeuge im Einsatz. Sie reichen von der einfachen Zählung von Artikeln bzw. Veröffentlichungen über die Berechnung des Anzeigenäquivalentwerts bis hin zu komplexen Messsystemen und Scorecards.

Folglich verbinden viele Unternehmen mit der Wirkungsmessung eine komplizierte und unternehmensferne Messsystematik, die sie sich nicht überstülpen lassen wollen. Darüber hinaus sind sie meistens noch weit davon entfernt, die gewonnenen Ergebnisse auszuwerten und für die daraus notwendigen Veränderungen ihrer Arbeit zu nutzen. Im deutschsprachigen Raum wird laut dem Marktführer der PR-Agenturen, Ketchum Pleon, in 80 Prozent der Unternehmen die Kommunikationswirkung nicht systematisch gemessen und für die Verbesserung des eigenen Kommunikationsmanagements genutzt.

Argumente für Kommunikation mit Fakten belegen

Gleichzeitig nimmt jedoch der Druck auf Kommunikationsverantwortliche – Wirtschaftskrise hin oder her – laufend zu. Budgets werden gestrichen oder gekürzt, weil Kommunikation «eh nichts bringt» und zu einer Schönwetterübung degradiert wird. Die Wirkung ist meistens kaum bekannt, und ein Kommunikationsverantwortlicher wird selten als akzeptierter Gesprächspartner für wirtschaftliche Belange und harte Kennzahlen in seinem Bereich erachtet.

Wie lässt sich in einem Unternehmen dokumentieren, welchen Ergebnisbeitrag die Kommunikation zum Unternehmenswert beisteuert, wie Risiken in der Unternehmensdarstellung quantifiziert und reduziert werden, ob Prozesse effizient funktionieren und ob die in der Kommunikation vorhandenen Ressourcen sinnvoll eingesetzt sind? Die heute gängigen Messmodelle können im besten Fall nur Teilantworten liefern.

Erst wer Kommunikation als Management begreift, kann richtig messen

Solange die Wirkungsmessung nicht von einem Managementverständnis der Kommunikation ausgeht, bleibt sie Stückwerk. Neben der Betrachtung der eingesetzten Ressourcen (Input) und den erreichten Ergebnissen (von der reinen Kommunikationsleistung bis hin zum monetären Ergebnisbeitrag) müssen auch die bestehenden Prozesse, der Abgleich mit Kommunikationsstrategie und -zielen sowie der organisatorische/kulturelle Rahmen betrachtet werden.



Schaubild 1: RaCE-Ansatz: Erst ein Managementverständnis schafft die Grundlage, die eigene Kommunikation mess- und steuerbar zu machen.

Das klingt nach einem komplizierten Modell, ist es aber nicht. Zur Steuerung der Kommunikation und ihrer Ergebnisbetrachtung hat die Business Media AG in St.Gallen und die PR-Agentur Pleon C-Matrix ein Vorgehen entwickelt, das diese beiden Ebenen erstmals miteinander verbindet.

Wirkungsmessung und Organisationssteuerung

Unter dem Namen RaCE® (Reporting and Analysis of Communications Excellence) werden alle Ebenen (Input bis Ergebnis sowie Ziele, Strategie, Prozesse, Organisation/Kultur) transparent und messbar gemacht. Umgesetzt wird dies im ersten Schritt durch den RaCE®-Check. Auf Basis einer strukturierten Erhebung werden die sechs Ebenen (vgl. Schaubild 1) zuerst in einem eintägigen Workshop betrachtet. Als Ergebnis erhalten Unternehmen eine Beschreibung des Ist-Standes ihres Kommunikationsmanagements, die wichtigsten Handlungsfelder und eine Gewichtung der notwendigen Massnahmen für ein zielgerichtetes Kommunikationsmanagement.

Kenne ich meine Ziele, dann weiss ich, was ich zu messen habe

Zu einem effizienten Kommunikationsmanagement gehört, sich über seine Kommunikationsziele im Klaren zu sein. Sind die Ziele bekannt und auf die Kommunikationsstrategie abgestimmt, kann klar definiert werden, was gemessen werden soll und muss. Statt dem heute gängigsten Nachweis, welche Medienberichterstattung erzeugt wurde, liegt der Fokus der Wirkungsmessung nun auf ganz anderen Themen. Beispielsweise auf Fragen wie: Besteht ein Zusammenhang zwischen veröffentlichter Geschäftspolitik und Kaufverhalten? Wie zahlen Repräsentanten des Unternehmens auf die Reputation des Unternehmens ein? Sinkt die Glaubwürdigkeit meines Unternehmens in der Öffentlichkeit durch die Kommunikation der Geschäftsführung? Beeinträchtigt meine interne Kommunikation das Fluktuationsverhalten der Mitarbeiter? Sinkt der Unternehmenswert vor einer Übernahme durch meine Kommunikationspolitik? Stehen Produktabsatz und Kommunikation in einem Zusammenhang? Daneben rücken weitere, neue Fragen der Wirkungsmessung in den Mittelpunkt: Habe ich die richtigen Ressourcen, um meine Ziele zu erreichen? Mit welchen Ressourcen erreiche ich welche Ergebnisse? Welche Prozesse bestehen, und sind diese effizient?

Durch diese neuartige, auf die Kommunikationsziele ausgerichtete Messung bietet RaCE® Kommunikations-, Marketing- und Verkaufsleitern wie auch Controlling-Verantwortlichen und Geschäftsführern einen echten Mehrwert. Die Wirkungsmessung erfolgt unternehmensgenau und bezieht die für die Messung erforderlichen, unterschiedlichsten (unternehmens-)internen und externen Ressourcen ein. Dazu zählen neben der Auswertung der Medienberichterstattung in Print- und Online-Medien etwa die Reputationsmessung, Markt- und Werbeforschung, Unternehmensdaten aus Vertrieb, Controlling und CRM, Unternehmenskennzahlen sowie unternehmensrelevante Marktdaten.

Um es gleich vorwegzunehmen. Oft reicht eine Handvoll an Kennzahlen, um extrem aussagekräftige Ergebnisse über die Wirkung und Qualität der eigenen Kommunikation zu erhalten. Je klarer die Ziele und die Strategie formuliert sind,

umso rascher können die notwendigen Kennzahlen definiert und ihre Messung eingerichtet werden.

Viele Ergebnisse – zu wenig Rückschlüsse

Häufig endet die Wirkungsmessung in Form von dicken Berichten oder feingliedrigen Excel-Charts bei den Verantwortlichen und geben schlicht die in Schaubilder gefassten Datensammlungen wieder. Selten werden Aussagen zur Interpretation der Ergebnisse, zur Stichhaltigkeit der ermittelten Ergebnisse, zur Überführung in Handlungen oder zu notwendigen Prozessveränderungen gemacht. Noch ist die Ergebnismessung zu stark auf die Kommunikationsleistung beschränkt.

Im erwähnten Kampf um den Budgettopf reicht dies jedoch nicht aus. Viel wichtiger sind konkrete Massnahmenpläne zur Verbesserung der Kommunikationsstruktur oder auch Aussagen auf Fragen wie diese: In welche Kommunikationskanäle haben wir investiert, und welche waren erfolgreich? Welche müssen wir folglich ausbauen, welche reduzieren? Wie ist das Kommunikationsergebnis je Massnahme, und was bedeutet das für den Massnahmenmix? Welcher Investition steht welcher Kommunikationsertrag gegenüber, und welches sind die effizientesten Kommunikationsmittel? Habe ich hinsichtlich interner und am Markt verfügbarer Ressourcen einen Vergleich und kann diesen quantifizieren – sind aus dieser Erkenntnis heraus Massnahmen notwendig? Wie lassen sich Ziele und die Zielerreichung vergleichen, und welche Massnahmen sind ratsam, um eine bessere Zielerreichung zu gewährleisten? Auch hier dienen die Kommunikationsstrategie und die definierten Ziele als zentrales Navigationssystem, um diese Fragestellungen nicht nur in die Messung, sondern in die Betrachtung der Ergebnisse, in die Analyse der Wirkungszusammenhänge und in die notwendigen Veränderungen umzusetzen.



Schaubild 2: Messung und Kommunikationsprozesse gehen Hand in Hand.

Ein Blick in die Praxis

Beispiel 1: Auch Trucks haben Pannen. Für einen europaweit tätigen Dienstleister für Lkw- und Buspannen wurden die im Servicecenter eingehenden Anrufe ausgewertet, eine Zielgruppenbefragung durchgeführt und das Auftragsverhalten der Medienberichterstattung gegenübergestellt. Über eine Zeitreihenbetrachtung zeigte sich, dass im Jahresverlauf eine Erhöhung der Medienberichterstattung um 20 Prozent mit einer Auftragszunahme um 10 Prozent korrelierte – und umgekehrt bei sinkenden Zahlen. Ausserdem konnte nachgewiesen werden, dass die Präsenz in den sechs wichtigsten Zielmedien im Mix aller Massnahmen der Aussendarstellung und des Zielgruppenkontakts zu 25 Prozent den Auftragseingang beeinflusst. Auf Basis dieser und weiterer Ergebnisse konnte der Massnahmenmix für Kommunikation, Vertrieb und CRM erheblich verbessert werden.

Beispiel 2: Ein Hersteller für Personenwagen implementierte eine neue interne Informationsplattform in seinen Produktionswerken. RaCE® diente einerseits zur Beantwortung von Fragen nach der Akzeptanz der eingeführten Plattform und spezifischen Nutzungsdaten (Themen, Tools, Uhrzeiten, Nutzungsdauer), andererseits wurde auch die Entwicklung von Teilnehmerzahlen an Schulungen und die Reduktion von Betriebsunfällen gemessen. Anhand der Nutzungsdaten konnten wichtige Erkenntnisse zur internen Informationspolitik, den relevanten Themen, der regelmässigen Mediennutzung gewonnen werden und in Beziehung mit den im Vorfeld definierten Zielen der Produktionsverbesserung,

Informationsverbesserung, des Wissenstransfers und der Sicherheit am Arbeitsplatz gesetzt werden.

Die Ergebnisse flossen gerade in den Prozess zurück, so dass die Akzeptanz des Intranets sprunghaft anstieg, weil Inhalte, bereitgestellte Tools und Prozesse deutlich besser den Erwartungen und dem Nutzungsverhalten entsprachen. Die notwendigen Daten für diese Wirkungsanalyse wurden im Vorfeld definiert und kamen aus der IT-Abteilung, der internen Kommunikation, aus Umfragen mit den Anwendern und Daten aus dem Produktionsprozess.

Die Autoren

Alexander Fink ist CEO der Pleon C-Matrix Group AG, der Schweizer Agentur des globalen PR-Netzwerkes Ketchum Pleon. Er studierte Geschichte, Journalismus und Fremdsprachen und arbeitete zunächst in führenden Kommunikationsfunktionen bei ProSieben, Burda und DaimlerChrysler Services, ehe er 2001 als Managing Partner zu Ketchum Pleon (damals Kohtes Klewes) in München stiess.

Silvia Hänig ist Inhaberin von iKOM Interim communications & projects, einer Strategieberatung für zeitgebundene Kommunikationsprojekte. Hänig studierte Betriebswirtschaftslehre und Betriebspsychologie und war in leitenden Kommunikationspositionen international agierender Agenturen wie auch Technologieunternehmen tätig.

Thomas Schwan ist Gründer und Partner der Business Media AG, einem Beratungsunternehmen mit dem Fokus auf Dienstleistungen in den Bereichen Prozess-, Informations- und Wissensmanagement. Er studierte Betriebswirtschaftslehre und promovierte am Institut für Medien und Kommunikationsmanagement (mcm) der Universität St. Gallen. Er ist seit 16 Jahren in der Beratung tätig.