

des Publikums. Denn: Verständlichkeit von Aussagen ist eine Grundbedingung für eine erfolgreiche Kommunikation, die allerdings in der Praxis häufig missachtet wird.

4 Evaluation: Wie den Erfolg nachweisen?

Evaluationen und Wirkungskontrollen bilden eine wichtige Phase des Kommunikationsprozesses, über die seit einigen Jahren intensiv diskutiert wird (Volk 2016, 963 ff., Berger et al. 2015, 6 ff., Zerfaß 2015, 716 ff., Broom/Sha 2013, 336 ff., Bürker 2013, Besson 2012, Heltsche 2012). Ist es überhaupt möglich, Wirkungsanalysen in der Unternehmenskommunikation vorzunehmen? Veränderungen im Bereich Wissen, Meinungen, Einstellungen oder Werte sind zwar messbar, doch ist der Aufwand hoch. Für die Wirkungskontrolle von Kommunikationsmaßnahmen gilt das, was auch in der Wirkungsforschung allgemein diskutiert wird: Können bestimmte Maßnahmen, verstanden als kommunikative Stimuli, mit unmittelbaren Auswirkungen auf Wissen oder Einstellungen überhaupt empirisch erfasst werden?

4.1 Messbare und nicht-messbare „Wirkungen“

Die Unternehmenskommunikation wendet sich an viele Stakeholder und auch an „publics“, d. h. Kommunikationssegmente, die vielleicht gar nicht im Sinne einer Zielgruppe bewusst ausgewählt wurden, sondern die sich das Unternehmen für ihre Aktionen aussuchen. Es macht einen gravierenden Unterschied, ob z. B. die Rolle von Marken vor potenziellen Kunden dargestellt wird oder Kommunikationsmanager mit Globalisierungsgegnern diskutieren.

Messen – aber was? Der konkrete, messbare Wert von PR in Form von Return on Investment (RoI) ist aus verschiedenen Gründen nur schwer festzustellen. PR ist nur ein Faktor unter vielen, der zur Wertsteigerung eines Unternehmens beiträgt, und lässt sich daher nur schwer von anderen Einflussfaktoren wie Produktqualität, Marktsituation, Marketingmaßnahmen, Personalpolitik und anderen isolieren. Dennoch können Projekte und PR-Maßnahmen, die gut dokumentiert sind und über die im Unternehmen oder gar außerhalb gesprochen wird, die Stellung der PR im Wettbewerb um Budgets verbessern. Wenn Fehlzeiten in einem Unternehmen durch verbesserte Kommunikation deutlich unter den Branchendurchschnitt gesenkt und um über zehn Prozent reduziert wurden, so ist das ein Argument für PR, auch wenn nicht nachweisbar ist, ob es allein die verbesserte

Kommunikation und die Entspannung des Betriebsklimas waren, die zur Reduzierung des Krankenstandes führten. Wenn sich gefragte Fachkräfte bei Firmen mit gutem Image bewerben und andere meiden, kann man abschätzen, welchen „Wert“ eine kontinuierliche Imagepflege hat.

Der Return on Investment bei Public Relations trifft oft mit großer Zeitverzögerung ein. Investitionen in gute Kommunikationsbeziehungen zu Stakeholdern zahlen sich oft erst nach Jahren aus. So z. B. im Handling einer unvorhergesehenen Krise, deren Imageschaden dadurch begrenzt wird. Bei aller Hektik der Unternehmensentscheidungen gilt auch für die PR eine Faustregel des Marketings: Kommunikationsbeziehungen zu erhalten kostet weniger Geld als Kommunikationsbeziehungen aufzubauen – wenn es in der konkreten Situation überhaupt noch möglich ist. Einen neuen Kunden zu gewinnen ist um ein Vielfaches teurer als einen alten Kunden zu halten. Genannt wird in der Literatur der Faktor 5 bis 10 bei den Kosten. In der PR allerdings können Stakeholder, mit denen nicht mehr kommuniziert wird, beträchtlichen Schaden anrichten, wenn sie sich gegen das Unternehmen wenden und aktiv werden. Imageschädliche Empörungswellen in den Medien können die Folge sein. Dadurch unterscheiden sich Stakeholder von Zielgruppen im Marketing.

Die Evaluation von Unternehmenskommunikation verfolgt verschiedene Ziele: Die Überprüfung soll erkennen, wo Schwächen liegen, welche Fehler gemacht wurden und welche Strategien zwar interessant waren, aber das erwartete Ergebnis nicht erbrachten. Evaluationsergebnisse werden häufig zur Optimierung der Kommunikationsarbeit verwendet. Sie bilden den Input für neue Planungen und dienen der Qualitätssteigerung.

Evaluation wird aber auch zur Überprüfung der Effektivität und Effizienz der Kommunikationsarbeit betrieben. In diesem Fall dient die Evaluation als Instrument der Selbstkontrolle von Kommunikationsfachleuten und der Kontrolle aus der Sicht der Unternehmensleitungen. Ferner geht es um die Legitimation von personellen und finanziellen Ressourcen, letztlich um Etats. Auch Dienstleister (z. B. Agenturen) können über entsprechende Evaluationsmaßnahmen vom Auftraggeber gesteuert und kontrolliert werden.

Überlegungen, die Praxis der Unternehmenskommunikation mit Blick auf die „Wirkungen“ zu überprüfen und Konzepte zur Kommunikationssteuerung gehören zusammen. Sie entstammen der gleichen Denkwelt, die Kommunikationsprozesse in ihrer Funktionalität für Veränderungen betont. Die einen betonen Eva-

lutionsmethoden als Instrumente für die Planung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien (Merten 2013, 33 f.). Andere wiederum betonen den Beitrag von Kommunikationsmaßnahmen für den Unternehmenserfolg als Ganzes. Ein Beispiel dafür ist der „Communication Value Circle“ (Zerfaß/Viertmann 2017, 2016), der ein Gesamtbild aller Einflussgrößen entwirft.

Es gibt sehr verschiedene Formen von Evaluation in der Unternehmenskommunikation. Sollen nur einzelne Maßnahmen oder die langfristigen Wirkungen des gesamten Programms überprüft werden? Im ersten Fall handelt es sich um eine *maßnahmenorientierte Kontrolle*, welche die eher kurzfristigen Ergebnisse der einzelnen Projekte zeigen soll. Im zweiten Fall geht es um die langfristige Messung des Unternehmensimages als *Resultat eines langfristig angelegten Gesamtkonzeptes*. Die Wirkungen einzelner Maßnahmen durch bestimmte Kontrollmethoden nachzuweisen ist leichter möglich als die Messung der Gesamtwirkung von Unternehmenskommunikation.

Wirkungen der Kommunikation sind zunächst sämtliche Reaktionen, mit denen eine Zielperson auf ein kommunikatives Angebot des Unternehmens antwortet. Da infolge der Kommunikationsmaßnahmen auch andere als die gewünschten Wirkungen eintreten können, ist die Unternehmenskommunikation nur dann erfolgreich, wenn bei der Evaluierung die beabsichtigten Veränderungen gemessen werden.

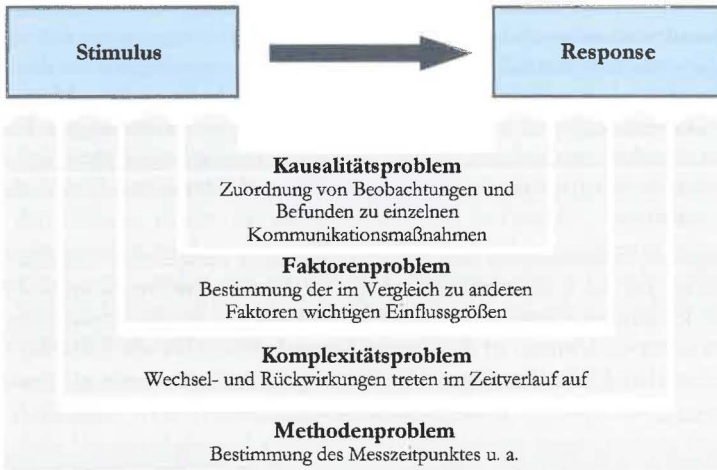
Das methodische Problem besteht in der *Zuordnung von Kommunikationszielen und „Wirkungen“*: In der Praxis müssen exakt definierte Kommunikationsziele (mit welchen Verfahren auch immer) nachweislich in Zusammenhang mit beobachteten Veränderungen gebracht und festgehalten werden.

Für die Erhebung des „Erfolges“ von Kommunikationskonzepten stehen Instrumente zur Verfügung, die sich vor allem sozialwissenschaftlicher Methoden wie der Inhaltsanalyse oder der Befragung bedienen. Es kann ein Methodenmix eingesetzt werden, bei dem verschiedene Untersuchungswege kombiniert werden. Welche Erfolgskontrolle aber auch immer gewählt wird, sie setzt voraus, dass der gesamte Kommunikationsprozess systematisch angelegt und geplant wird. Sind die Ziele ungenügend operationalisiert, wie z. B. „Schaffen von Vertrauen“, oder ist die Ausgangslage unbekannt, kann eine Evaluation keine sinnvollen Ergebnisse bringen. *Wer nicht weiß, wo er steht und wohin er will, kann nicht überprüfen, ob er auf dem richtigen Weg ist.*

Das methodische Problem bei der Evaluation von Unternehmenskommunikation liegt in der Rückführbarkeit von Wirkungen auf Kommunikationsaktivitäten. Dieses Grundproblem hat der Bereich Marketing ebenso wie die PR (Schaubild 27).

Da Einflussfaktoren, die von anderen Unternehmensbereichen ausgehen oder unternehmensexterner Art sind, auf den Wissensstand, die Einstellungen und Verhaltensweisen der Bezugsgruppen wirken, entsteht das Problem der Zurechenbarkeit.

Schaubild 27: Wie kann man Kommunikationswirkungen messen?



Quelle: eigene Darstellung.

Veränderungen können monokausal durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen nicht erklärt werden. Sie beruhen vielmehr auf einem Konglomerat von Einflussfaktoren, die alle Wirkungsvariablen im Kommunikationsprozess darstellen und vom Unternehmen zum Teil nicht kontrolliert werden können. Bei publikumsbezogenen Kontrollinstrumenten wie Befragungen sind mehrere Messungen eine erste Annäherung an das Problem des Kausalitätsbeweises. Die Zurechenbarkeit von Wirkungen zu Kommunikationsmaßnahmen aber bleibt problematisch. Durch den Einsatz verschiedener Methoden, durch wiederholte Messungen, durch Verwendung von Kontrollgruppen usw. können Störgrößen wenigstens zum Teil ausgeschaltet werden.

Kommunikationsevaluationen werden durch das Problem der zeitlichen Zurechenbarkeit erschwert, denn die Wahl des Zeitpunktes einer Erhebung hat weitreichende Konsequenzen. Wann entfaltet eine Kommunikationsmaßnahme ihre optimale Wirkung? Die Analyse wird vielleicht gerade zu einem Zeitpunkt durchgeführt, wenn die Maßnahme noch nicht bzw. nicht mehr wirksam ist oder wenn die Wirkung eine kurzfristige Spitze erreicht hat. Ein pragmatischer Ausweg aus

dem Dilemma stellen *Zeitreihenanalysen* (= Wie ist die Entwicklung bei uns?) meist zusammen mit Wettbewerbsvergleichen (= Wie geht es unseren Wettbewerbern?) dar.

Jede Wirkungskontrolle muss sich in der Praxis schließlich auch Kosten-Nutzen-Überlegungen stellen, um den benötigten Aufwand an Zeit, Geld und Personal zu rechtfertigen. Gerade umfassendere Evaluationsmaßnahmen sind mit hohen Kosten verbunden. Bringt die Erfolgskontrolle jedoch Klarheit über die Ergebnisse der einzelnen Maßnahmen in der Unternehmenskommunikation, können Ressourcen eingespart werden. Weniger erfolgreiche Maßnahmen können zu einem frühen Zeitpunkt eingestellt werden, besonders Erfolg versprechende Vorgehensweisen hingegen können dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Zwischen folgenden Stufen der Evaluation kann man unterscheiden (Schaubild 28):

- „*Input*“, die Initiierung von Kommunikationsprozessen bzw. deren Planung und Umsetzung erfordern personelle und finanzielle Aufwendungen. „*Inter-ner Output*“ bezeichnet Tätigkeiten, die im Zuge der Erstellung von Kommunikationsmaßnahmen anfallen. Es geht insbesondere um die Effizienz des Leistungserstellungsprozesses. „*Externer Output*“ ist das unmittelbare Produkt der eigenen Arbeit: Hier geht es um die Zugänglichkeit von Inhalten für Bezugsgruppen, also Veröffentlichungen in den Medien, Verteilung von Flyern oder Broschüren, Reichweiten von Websites, Teilnehmerzahlen bei Veranstaltungen, Besucher von Messeständen u. a.
- „*Outcome*“ bezieht sich auf die Wahrnehmung und Nutzung von Unternehmensinformationen. Als „*direkter Outcome*“ wird das Zustandekommen der Kommunikation bezeichnet. Hier geht es um die Wahrnehmung, Nutzung und das Verstehen von Inhalten bei Bezugsgruppen, d. h. die erreichte Aufmerksamkeit und Erinnerungsleistung. „*Indirekter Outcome*“ ist die Wirkung auf Meinungen, Einstellungen und Verhalten der Bezugsgruppe, also die Beeinflussung von Wissen, Meinungen, Einstellungen, Emotionen und Verhalten.
- „*Outflow*“ bezeichnet die betriebswirtschaftlich messbare Steigerung der Unternehmenswerte, z. B. Markenwert, Verkaufszahlen. Der Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens durch die Unterstützung der Geschäftstätigkeiten und/oder den Aufbau von immateriellen Werten wie Reputation, Marken, Motivation der Belegschaft u. a. werden hier erfasst.

Schaubild 28: Stufen der PR-Evaluation

		Output		Outcome		Outflow
Wirkungsstufe		Interner Output	Externer Output	Direkter Outcome	Indirekter Outcome	Outflow
	Input	Prozesseffizienz Qualität	Reichweite Inhalt	Wahrnehmung Nutzung	Meinung Einstellung Emotion	Einfluss auf strategische und/oder finanzielle Zielgrößen (Leistungs- prozess)
Messbereich	Ressourcen Personaleinsatz Finanzaufwand	Budgettreue Durchlaufzeit Fehlerquote	Clippings Visits Downloads	Wissen Awareness Unique Visitors Verweildauer	Verhaltens- disposition Verhalten Reputations- Index Markenimage Strategisches Bewusstsein der Mitarbeiter Kaufintention Leads	Einfluss auf materielle und/oder immaterielle Ressourcen (Kapitalbindung)
Messgröße (Bsp.)	Personalkosten Outsourcing- Kosten ...	Readability Zufriedenheit interner Auftraggeber	Initiativ- quotient Share of Voice ...	Recall Recognition ...	Innovations- ideen Projekt- beteiligung ...	Umsatz Projekt- abschlüsse Kosten- reduktion Reputations- wert Markenwert Mitarbeiter- kompetenz ...
Messobjekt	Organisation	Medien	Bezugsgruppen	Orga- nisation		

Quelle: in Anlehnung an DPRG/ICV (2011, 13).

Jede dieser Ebenen stellt eine Steigerung bzw. feinere Art der Messung von Erfolgen oder Misserfolgen der Unternehmenskommunikation dar.

- Auf der ersten Ebene werden mithilfe betriebswirtschaftlicher Methoden jene Kosten berechnet, die im Zuge des Leistungserstellungsprozesses anfallen.
- Die zweite Ebene berücksichtigt mit Budgettreue, Durchlaufzeit und Fehlerquote ebenfalls Maße, die eng mit der Leistungserstellung in Verbindung stehen.
- Auf der dritten Ebene wird dokumentiert, was man getan hat: War die Pressekonzferenz gut besucht, wurden die Presseaussendungen häufig verwendet?
- Auf der vierten Ebene wird gemessen, ob den Kommunikationsprodukten Aufmerksamkeit entgegengebracht wird, ob sie verstanden werden, ob die Inhalte aufgenommen und gemerkt werden (direkter Outcome).

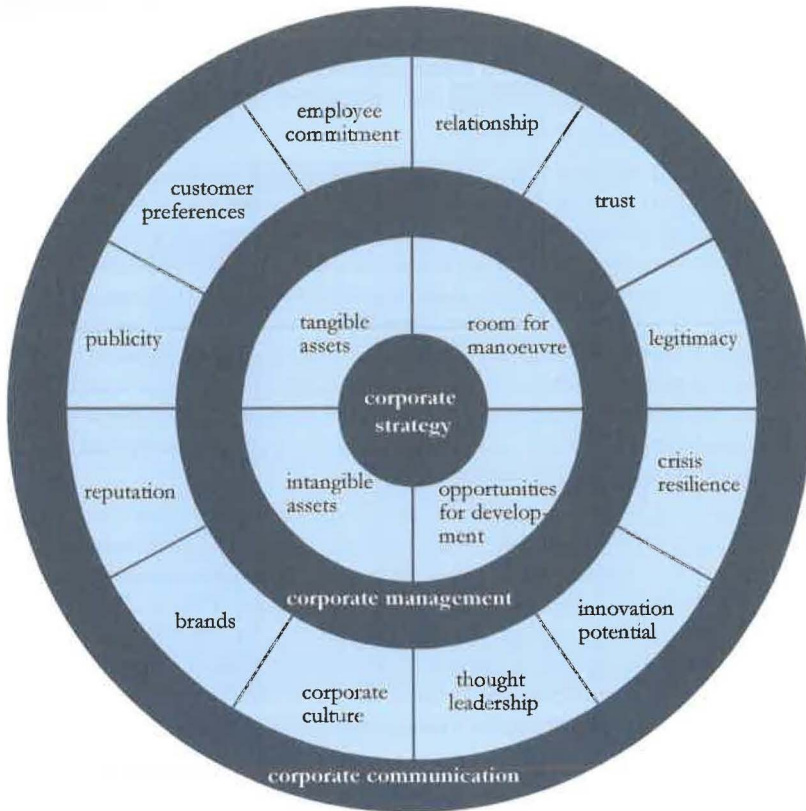
- Die fünfte Ebene umfasst die Änderungen der Einstellungen, Meinungen und des Verhaltens (indirekter Outcome), die nur mithilfe von Vorher-Nachher-Umfragen und aufwendigen Methoden überprüft werden können.
- Die sechste Ebene erfordert aufwendige betriebs- und sozialwissenschaftliche Instrumente und versucht, den monetären Wert von Unternehmenskommunikation festzuhalten.

Je nachdem, auf welcher Ebene Wirkungen gemessen werden, müssen unterschiedliche Kontrollmethoden zum Einsatz kommen. Informationen über einen Sachverhalt sind einfacher, schneller und preiswerter zu erreichen als Verhaltensänderungen. Kurz- bis mittelfristige Kommunikationsaktivitäten können deshalb nur darauf ausgerichtet sein, Kenntnisse zu erhöhen oder zu ergänzen sowie unzutreffende Vorstellungen von dem Unternehmen bei den Bezugsgruppen zu korrigieren. Da in diesem Fall die Dauer der Wirkung zeitlich begrenzt ist, muss die Kontrolle während oder unmittelbar nach Realisierung der Kommunikationsaktionen einsetzen. Im Gegensatz dazu kann z. B. das Ziel des Weckens von Verständnis und Vertrauen dem Unternehmen gegenüber nur langfristig und im Rahmen eines Gesamtkonzeptes erreicht werden.

Einen sehr umfassenden Ansatz stellt der „Communication Value Circle“ (Zerfaß/Viertmann 2017, 2016, Volk et al. 2017) dar, der bei der Unternehmensstrategie ansetzt und dabei die Wertschöpfung von Kommunikationsarbeit grundsätzlich in den Blick nimmt. Dieses Modell gibt einen guten Überblick über Werte, Ziele und mögliche Wirkungen von Kommunikation. Sie wird als integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette und als Werttreiber betrachtet, weil sie Handlungsräume für das Unternehmen ausbaut, das Unternehmen im Umfeld positioniert sowie tangible und intangible Vermögenswerte schafft (Schaubild 29).

Das Management des gesamten Unternehmens („corporate management“) – so Zerfaß und Viertmann (2017, 2016) und Volk et al. (2017) – orientiert sich an vier Wertdimensionen: den materiellen und immateriellen Vermögenswerten, dem Handlungsspielraum der Organisationen sowie den Möglichkeiten für ihre Weiterentwicklung. Diese Dimensionen fungieren als Orientierungsmarken für die Unternehmenskommunikation („corporate communication“). Sie systematisieren auch sämtliche Kommunikationsziele.

Schaubild 29: Der „Communication Value Circle“



Quelle: in Anlehnung an Zerfaß/Viertmann (2017, 73) und Volk et al. (2017, 23).

Die vier Wertdimensionen des „Communication Value Circle“ (Zerfaß/Viertmann 2017, 75 f.) sind:

- Mit Blick auf die Unterstützung der Geschäftstätigkeit bzw. des Leistungserstellungsprozesses ist es wichtig, *reale Vermögenswerte* („tangible assets“) zu schaffen. Dafür setzt sich die Kommunikation zum Ziel, öffentliche Aufmerksamkeit („publicity“), Kundenbedürfnisse („customer preferences“) und das Engagement der Mitarbeiter an das Unternehmen („employee commitment“) zu stimulieren.

- Um *immaterielle Vermögenswerte* („intangible assets“) zu schaffen, operiert die Unternehmenskommunikation mit Zielen rund um den Aufbau und Erhalt starker Marken („brands“) und einer guten Reputation („reputation“) sowie nach innen gerichtet mit der Stärkung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur („corporate culture“).
- Flexibilität stellt die Unternehmenskommunikation sicher, wenn im Vorfeld Beziehungen („relationship“) und Vertrauen („trust“) aufgebaut werden sowie die Unternehmenshandlungen als legitim („legitimacy“) erachtet werden. Auf diese Weise vergrößert sich der *Handlungsspielraum von Unternehmen* („room for manoeuvre“) und es ist nicht mit gesellschaftlicher Kritik und Kontrolle zu rechnen, sondern Unternehmen können von dem Vertrauensvorschuss zehren.
- Die Strategie bleibt dann anpassungsfähig und lässt *Möglichkeiten für Weiterentwicklungen* („opportunities for development“) zu, wenn das Umfeld als wichtiger Impulsgeber und Ursprung möglicher Veränderungen und Anpassungen einbezogen und daher durch die Bereiche Unternehmenskommunikation beobachtet wird. Ansonsten verbleibt das Unternehmen im Stillstand. Das Unternehmen kann weniger agil auf Krisen reagieren („crisis resilience“), Potenziale für Innovationen („innovation potential“) werden nicht ausgeschöpft und Unternehmen spielen ihre Kompetenz und Expertise nicht aus („thought leadership“).

Man mag es gut finden oder innerlich ablehnen – aber Erfolgskontrollen oder strategische Tableaus für den zielorientierten Einsatz von Maßnahmen sind auch in der Unternehmenskommunikation unausweichlich. Der Druck auf die Kommunikationsabteilungen wächst. Wenn es ihnen nicht gelingt, in absehbarer Zeit Konsens über *geeignete* und *praktikable* Instrumente zu finden, wird ihre Stellung bei den Verteilungsprozessen von Budgets oder Personalkapazitäten ausgesprochen schwierig und ungemütlich.

4.2 Medienbezogene Evaluationsmethoden

Medienbezogene Evaluation wird verhältnismäßig häufig durchgeführt. Die meisten Unternehmen konzentrieren sich dann auf die Berichterstattung in der Presse, seltener im Rundfunk und in jüngerer Zeit auch im Internet. Ein grundsätzliches Problem bei der Beurteilung von Medienarbeit besteht darin, dass nur eine Zwischenstufe auf dem Weg zur eigentlichen Bezugsgruppe überprüft wird. Der Einfluss der veröffentlichten Meinung auf die öffentliche Meinung ist zwar unbestreitbar, die Wirkungsweise der Medien auf Meinungen und Einstellungen der

Bezugsgruppen kann jedoch durch Instrumente zur Evaluation der Presseresonanz nicht nachgewiesen werden.

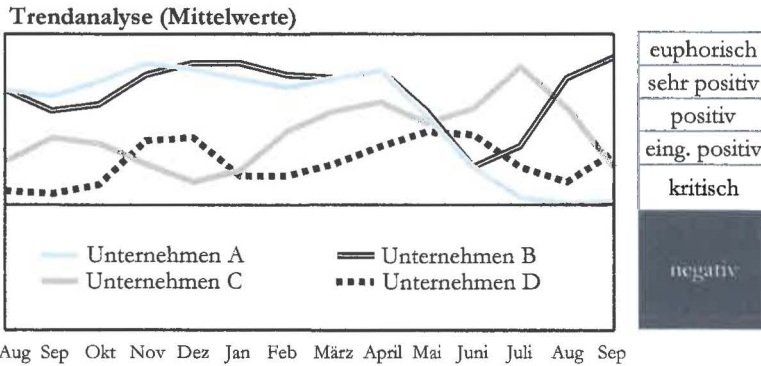
Clippings und Medienresonanzanalysen sind weit verbreitete Instrumente der Erfolgskontrolle. Die *Sammlung und Auszählung von Abdruckbelegen* (Clippings) ist eine überwiegend quantitative Methode, bei der Umfang und Häufigkeit von Beiträgen zu einem Thema oder über ein Unternehmen nach Abdruckdatum und Presseorgan erfasst werden. Eine pure Dokumentation der Abdrucke reicht in der Regel nicht mehr aus. Meist kommen folgende Vorgehensweisen zum Einsatz:

- das Sammeln und Zählen von Clippings zusammen mit dem Errechnen von Auflagensummen und Reichweiten (Leser- und Hörerkontakte),
- das Umrechnen von Clippings mit Bezug zu einem Unternehmen, Produkt oder Thema in Anzeigenraum und die Berechnung von Anzeigenäquivalenzwerten als leicht quantifizierbare Elemente von Wirkungskontrollen und
- ein EDV-gestütztes Verfahren der Medienresonanzanalyse, das mit Methoden der Inhaltsanalyse die Clippings quantitativ und qualitativ analysiert.

Die *Medienresonanzanalyse* (Raupp/Vogelgesang 2009) wurde ursprünglich als Instrument zur Analyse von Presseauschnitten von der Praxis entwickelt. Heute werden mit diesem Instrument die Medienbereiche Print, Radio, Fernsehen und Online erfasst, wobei aufgrund der leichten Verfügbarkeit des Untersuchungsmaterials die Presse am häufigsten ausgewertet wird. Wissenschaftlich basiert dieses Evaluationsinstrument auf den Methoden der empirischen Sozialforschung, insbesondere der Inhaltsanalyse. Bei der Medienresonanzanalyse handelt es sich um ein empirisches Instrument zur Beobachtung der veröffentlichten Meinung. Meinungstendenzen und ihre Entwicklung werden mit diesem Analyseinstrument kontinuierlich quantitativ und qualitativ verfolgt und bewertet. Eine Medienresonanzanalyse bietet einen Überblick über das Was, Wer, Wie und Wo der unternehmens-, themen- oder produktspezifischen Berichterstattung. Das Kommunikationskonzept („Was sollte erreicht werden?“) sowie die Liste der Unternehmensaktivitäten bilden den Maßstab für die Analyse.

Die allgemeine Leitfrage zur Analyse der Medien lautet in der Regel: Wer sagt was, wo, in welcher Form, mit welcher Meinungstendenz über ein bestimmtes Unternehmen, eine Person oder ein Thema (Schaubild 30)? Diese Analyse kann und sollte auch die Wettbewerber erfassen, um auf diese Weise Rückschlüsse auf die Position eines Unternehmens auf dem Kommunikationsfeld zu erlauben.

Schaubild 30: Trendanalyse: Wettbewerber im Vergleich (fiktives Beispiel)



Quelle: eigene Darstellung.

Aus der Medienresonanzanalyse resultiert ein auf breiter Datenbasis erstelltes, differenziertes Meinungsprofil über ein Unternehmen und ggf. seine Wettbewerber. Die nachfolgende Liste der Analysethemen zeigt, welche Einzelergebnisse mit einer Medienresonanzanalyse z. B. angestrebt werden können:

- Bestimmung der positiven und negativen Kernaussagen über ein Unternehmen zur Identifikation der Argumentationsbreite und -tiefe der öffentlichen Diskussion,
- Ermittlung der regionalen und zeitlichen Medienpräsenz eines Unternehmens,
- Identifikation krisenträchtiger Tendenzen in der Medienberichterstattung und damit Nutzung des Instruments als Frühwarnsystem,
- Abgleich der Medienresonanz eines Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern,
- Abgleich fremdgesteuerter und selbstinitiiert Themen in einem bestimmten Zeitraum sowie
- Überprüfung der Themenschwerpunkte eines Unternehmens und deren Optimierung.

Folgende Typen von Resonanzanalysen können unterschieden werden:

Die *Langzeit-Clip-Tracking-Analyse* beobachtet die Berichterstattung zu einem Unternehmen, Thema oder einer Person über einen längeren Zeitraum. Aus der Vielzahl der anfallenden Artikel lassen sich mit dieser Untersuchungsmethode die Trends der Berichterstattung beschreiben.

Die *Ad-hoc-Auswertung* dient dazu, kurzfristig herauszufinden, ob die Ziele von Kampagnen umgesetzt wurden. Diese Überprüfung zielt auf den Durchdringungsgrad von Themen, die regionale Verteilung der Berichterstattung oder auf die erreichten Medien ab. Analysiert wird in kürzeren Abständen, z. B. unmittelbar nach Beginn einer Kampagne oder bei auftretenden Problemen, z. B. negativen Medienimages.

Die *problemorientierte Analyse* überprüft Einzelaspekte, beispielsweise ob ein Unternehmen eine bessere Medienresonanz findet als seine Wettbewerber. Dazu kann die Berichterstattung in einzelnen Medien (z. B. in den Kernmedien) zählen, die für das Unternehmen besonders wichtig sind.

Die *Umfeldanalyse* bewertet die Aktivitäten des Unternehmens in Zusammenhang mit dessen Konkurrenten oder im Branchenvergleich. Die Untersuchung berücksichtigt hier meist Leistungen der wichtigsten Wettbewerber.

Die *Konkurrenzanalyse* beschreibt ausschließlich das Vorgehen der Wettbewerber.

Im Online-Monitoring gibt es noch weitere Instrumente der Erfolgskontrolle. Websites im Netz werden z. B. sog. *Usability-Tests* unterzogen (Weber/Schweiger 2016, 151 f.), d. h. wie schnell, effizient und zielorientiert Nutzer auf der Website ihre Ziele erreichen. Auf der Output-Ebene gilt Usability als Eigenschaft einer Website (Aufbau, Navigation, Auffindbarkeit durch Suchmaschinen u. a.). Tests mit Versuchspersonen und Befragungen sollen dazu dienen, die Websites zu optimieren und die Zugänglichkeit der Online-Informationen zu verbessern.

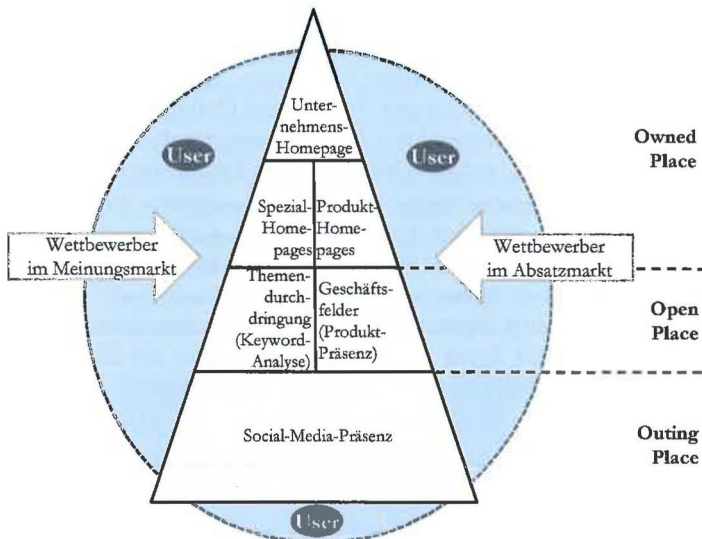
Hinzu kommen verschiedene Online-Evaluationsmaßnahmen. Sie werden unter den Begriffen des *Online-Monitorings* und *Social-Media-Monitorings* (Pleil/Helferich 2016, Aßmann/Pleil 2014, Rolke 2014b) diskutiert und auch „als organisationales Zuhören“ verstanden. Online-Monitoring ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Strategien der Online-Kommunikation und die Krisenprävention. Wichtig wird das Online-Monitoring auch für das Issues Management (Pleil/Helferich 2016, 87). Die sozialen Medien haben eine besondere Bedeutung bei der Online-Evaluation.

Online-Monitoring umfasst die Beobachtung sämtlicher Online-Kanäle (Schaubild 31). Rolke (2014b, 161 ff.) unterscheidet drei Räume, welche auch für die Systematisierung der Online-Evaluationsmaßnahmen herangezogen werden können.

- Den Mittelpunkt des eigenen Bereichs („Owned Place“) bilden die Unternehmenswebsite sowie spezielle Produktwebsites, Microsites etc. Hinsichtlich der Evaluation dieser Plattformen interessieren vor allem deren Präsenz und Auffindbarkeit.

- Der offene Bereich („Open Place“) wird geprägt durch Nachrichtenportale, Informationsdienste, Suchmaschinen etc. Aus der Unternehmensperspektive geht es hier um die thematische Wettbewerbsfähigkeit und die Durchsetzung der eigenen Keywords.
- Das Unternehmen öffnet sich schließlich („Outing Place“): Dieser Bereich wird von sozialen Medien dominiert und steht im Zeichen von Austausch und Dialog. Mit Blick auf die Evaluation der Social-Media-Präsenz geht es um Akzeptanz und Dialogfähigkeit.

Schaubild 31: Räume in der Online-Kommunikation: Owned Place, Open Place und Outing Place



Quelle: Rolke (2014b, 162).

Aber auch die Zusammensetzung der Follower bzw. Fans ist ein wichtiger Indikator: Sind es hauptsächlich die Kunden, die einem Unternehmen in den Social Media folgen oder auch Lieferanten, Medienhäuser, Verbände und NGOs? Denn die Zusammensetzung der Fans und Follower ist ein erster wichtiger Hinweis, welche Themen auf Interesse stoßen und welche eher weniger (Tölle 2016, 311). Die Maßnahmen des Online-Monitorings müssen den Anforderungen der jeweiligen Räume gerecht werden. Empfehlenswert ist eine Kombination quantitativer und qualitativer Analysemethoden. Außerdem bietet es sich an, Benchmarking zu betreiben und jeweils auch das Äquivalent des Wettbewerbers zu analysieren:

- *Website:* Neben den Besucherzahlen sollen mit Analyse-Tools Themen aufgespürt werden, die auf besonderes Interesse bei den Usern gestoßen sind und solche, die weniger berücksichtigt wurden (Pleil/Helferich 2016, 92). Die Auffindbarkeit sowie die Verlinkungen, die zur Website führen, stellen ebenfalls Anknüpfungspunkte für Evaluationsmaßnahmen dar (Rolke 2014b, 164).
- *Suchmaschinen:* Bei der Suchmaschinenoptimierung geht es um Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Rankingposition in den Suchergebnissen (Pleil/Helferich 2016, 92 f.). Im Online-Monitoring interessieren neben der Position der eigenen Website auch die Suchergebnisse im unmittelbaren Umfeld.
- *Empfehlungs-, Bewertungs- und Vergleichsportale:* Produktbewertungen und Erfahrungsberichte genießen eine sehr hohe Glaubwürdigkeit bei anderen Usern. Auch in der Medienarbeit spielen Bewertungs- und Vergleichsportale eine wichtige Rolle (Mast/Spachmann 2015). In der Online-Evaluation sollte dieser User-generated Content daher berücksichtigt werden, da er sich auf den Absatz auswirkt, aber auch das Image und die Reputation schädigen kann.
- *Weblogs:* Themen werden häufig zunächst in vormedialen Räumen wie Fach- und Themenblogs diskutiert, bevor sie von den reichweitenstarken Online-Medien aufgegriffen werden (Pleil/Helferich 2016, 93 f.). Daher sollte das Issues Management Weblogs und Diskussionsforen berücksichtigen, um Themen in möglichst frühzeitigen Entwicklungsstadien aufzuspüren, zu begleiten und letztlich deren gesamte Themenkarriere abbilden zu können. Darüber hinaus werden Blogger als aktive und kommunikationsstarke Internetnutzer eingestuft, deren Plattformen häufig auch zur Trendidentifikation dienen können.
- *Microblog Twitter:* Da Blogger häufig auf Tweets als Teaser für ihre Blogbeiträge zurückgreifen, sollten auch Microblogs im Zuge des Online-Monitorings berücksichtigt werden (ebd.). Denn Twitter erfüllt neben der Aufmerksamkeitsstreuung auch eine Orientierungsfunktion. Social-Media-Analyse-Tools ermöglichen z. B. die Identifikation häufiger Hashtags und liefern einen Überblick über rege diskutierte Themen. Auch eigene Twitter-Aktivitäten können Gegenstand des Monitorings sein, eine Vielzahl an Tools ermöglichen beispielsweise Analysen zur Reichweitenmessung des eigenen Twitter-Kanals.
- *Soziale Netzwerke:* In sozialen Netzwerken beobachtet das Monitoring Interaktionen der User (Likes, Shares, Kommentare, Posts), die auf unternehmensinitiierte Kommunikationsmaßnahmen zurückzuführen sind ebenso wie Themen, die in sozialen Netzwerken diskutiert werden. Denn soziale Plattformen ermöglichen eine schnelle Selbstorganisation der User, sodass

rasch Empörungswellen (sog. „shitstorms“) über ein Unternehmen hereinbrechen können. Werden Gespräche in sozialen Netzwerken oder Foren beobachtet, so dient Online-Monitoring auch als Frühwarnsystem, um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens in Krisensituationen zu erhalten (ebd., 94 f.).

- *Online-Magazine und -Nachrichtenportale:* In der Medienbeobachtung ermöglichen Online-Magazine und -Nachrichtenportale einen schnellen Überblick über die aktuelle Nachrichtenlage (ebd., 95). Sie spielen eine Rolle mit Blick auf die Themenkarrieren.

Mithilfe von speziell entwickelten Recherche-Tools kann das Monitoring der diversen Arenen im Internet auch weitgehend automatisiert erfolgen (ebd., 97 f.). Hierzu werden *Schlagworte* („Keywords“) definiert, die in Verbindung mit dem Unternehmen stehen und z. B. die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, Produktionsprozesse, Führungskräfte u. a. betreffen. Solche Schlagworte sind in der Regel der Name des Unternehmens sowie der Produkte und Marken. Auch die Namen der Vorstände bzw. Geschäftsführer und der Wettbewerber werden häufig in die Suchwortliste aufgenommen. Im Scanning werden dann die Plattformen wie Blogs und Websites nach den entsprechenden Suchworten durchforstet. In vielen Software-Paketen sind bereits kritische Stichworte hinterlegt. Sie unterstützen mit den sog. „Nearby Analysen“ das Issues Management. Denn: Kombinationen aus negativen und unternehmensbezogenen Schlagwörtern geben Hinweise auf Risiken oder potenziell kritische Issues (vgl. Kap. 2).

Online-Monitoring hat verschiedene Funktionen. Neben der Wahrnehmung des Unternehmens sowie seiner Marken und Produkte, kann man aus Diskussionen in sozialen Netzwerken und Foren, aber auch aus den Veröffentlichungen in Online-Medien und Blogs ablesen, wie über das Unternehmen gesprochen wird und welche Akteure dominieren. Online-Monitoring hilft, Meinungsführer und Trends zu identifizieren. Als Frühwarnsystem können Online-Analysen Risiken abwenden.

Für Online- bzw. Social-Media-Evaluationsmaßnahmen gibt es kostenpflichtige, aber auch Open Source-Tools (Rolke 2014b, 164, Weinberg 2014, 70 ff.). Das Basis-Monitoring sollte nicht ausgelagert werden, sondern um handlungsfähig zu sein durch die Bereiche Unternehmenskommunikation erfolgen (Pleil/Helferich 2016, 99). Außerdem ist es wichtig, dass die Kommunikatoren selbst aktive User der sozialen Netzwerke sind. So entwickeln sie ein Gespür für die Mechanismen und sind im Bild, welche Themen gerade auf welchen Plattformen diskutiert werden und wer sich daran beteiligt.