„Vertretbarer Aufwand“

Siegmar Ley, Partner des European Event-ROI-Instituts (EEROI)

In der Ausgabe 2/2010 der Fachzeitschrift events nahm Prof. Dr. Hans Rück, FH Worms, kritisch Stellung zur ROI Methode. Dabei bezog er sich auf einen Beitrag von Prof. Helmut Schwägermann, FH Osnabrück, in events 1/2010. Schon in Ausgabe 3/2009 hatte die mep – Marketing Event Praxis die ROI-Methode dargestellt – so wie sie von Siegmar Ley, Partner des European Event-ROI-Instituts (EEROI), vermittelt wird. In einem Interview äußert sich Ley zu Prof. Rücks Kritik an der ROI-Methode.

mep: Herr Ley, hat Prof. Rück die ROI-Methode richtig dargestellt?

Ley: Nein, das hat er nicht. Leider geht Prof. Rück in seinem Beitrag von einigen falschen Annahmen über Ziele und Inhalte der ROI-Methode aus und kommt dadurch zu falschen Schlussfolgerungen, die im Interesse der MICE-Branche so nicht widerspruchslos stehen bleiben können. Statt sich konstruktiv an der Weiterentwicklung einer in der Personalentwicklung seit Jahrzehnten erfolgreich eingesetzten Methode für die Event-Branche zu beteiligen, desavouiert Herr Prof. Rück einen Marktteilnehmer und erschwert durch seine falschen Darstellungen eine konstruktive Auseinandersetzung über einen neuen Ansatz der Erfolgsmessung. Wobei sich mir die Frage stellt, ob Prof. Rück nur schlecht recherchiert hat oder warum er sich so negativ über die ROI-Methode äußert?

mep: Prof. Rück schreibt in seinem Beitrag zur sogenannten „Zurechnungsproblematik“: „Angenommen, ein Unternehmen startet a) eine Werbekampagne und führt gleichzeitig b) Promotions (Verkaufsförderungsevents) in ausgewählten Fachgeschäften durch. Im Fall, dass die Maßnahmen zu der angestrebten Umsatzsteigerung führen, könnte man nicht ohne weiteres sagen, welcher Anteil des Mehrumsatzes auf die Werbekampagne und welcher Anteil auf die Promotions zurückzuführen war.“ Wäre es möglich, die Wirkung der Promotionaktionen einer bestimmten Umsatzsteigerung zuzurechnen, indem man sie zeitversetzt etwas später als die Werbekampagne beginnen lässt?

Ley: Es ist richtig, dass man bei Ihrem Beispiel nicht ohne eine genauere Analyse sagen kann: Wie viel von dem Erfolg kann ich der Werbekampagne und wie viel dem Event zuordnen. Durch einen zeitversetzten Beginn zweier Kampagnen mit dem gleichen Ziel lösen Sie das Problem der Zuordnung auch nicht, weil die Zielgruppen neben diesen beiden Marketingmaßnahmen auch noch weiteren Markteinflüssen unterliegen. Deshalb bietet die ROI Methode neben der nicht immer einsetzbaren Lösung mit Kontrollgruppen fünf weitere, in ihrer Genauigkeit und Aussagekraft abnehmende Lösungsansätze für die Isolierung der Effekte an (siehe Graphik). Alle Methoden führen aber durch die Bereinigung der gesammelten Daten zu einem glaubwürdigen Ergebnis. Aus Sicht der Wissenschaft nicht immer hundertprozentig belastbar, für die Praxis aber durchaus akzeptabel und meines Wissens auch das Beste, was die Eventbranche zur Zeit anzubieten hat.

mep: Prof. Rück kommentiert in Bezug auf „die möglichen Arten von Eventwirkungen“: „Die erste Kategorie, wir nennen sie: Potentialwirkungen, umfasst psychische Wirkungsgrößen, etwa die Veränderung von Images. Sie bilden die Voraussetzung für die zweite Kategorie, wir nennen sie: Markterfolgswirkungen. Diese liegen in der Regel als quantitative Größen, nicht jedoch in Geld vor, bilden jedoch ihrerseits die Voraussetzung für die dritte Kategorie, die finanziellen Wirkungen. Zu ihnen zählt auch der ROI. Nur die Kennzahlen der dritten Kategorie liegen als monetäre Werte vor; alle anderen müssen erst in Geld umgerechnet werden, um sie bei der Berechnung des ROI berücksichtigen zu können.“ Können Eventwirkungen wie Zufriedenheit, Lernerfolg und Anwendung des Gelernten tatsächlich in monetäre Erträge, also in einen Geldwert umgerechnet werden? Ist es nicht vielmehr so, dass diese Wirkungen (Zufriedenheit, Lernerfolg, Anwendung des Gelernten) allein eben noch keine monetären Erträge erbringen?

Ley: Selbstverständlich sind die Teilziele Zufriedenheit, Lernerfolg, Anwendung des Gelernten für sich allein betrachtet noch keine monetären Erträge und können auch nicht als monetäre Werte dargestellt werden. Sie sind aber in der Wirkungskette eines Events wichtige Voraussetzungen für den Erfolg und die Erfolgsmessung auf jeder einzelnen Stufe dieser Wirkungskette, bis

hin zum ROI. So ist es durchaus praktikabel, dass für eine Veranstaltung (zum Beispiel ein Firmenjubiläum) nur auf dem Level 1 die Zufriedenheit der Teilnehmer gemessen wird, während für eine andere Veranstaltungen (zum Beispiel eine Fortbildung) zusätzlich auf dem Level 2 die Akzeptanz der Botschaft/der Lerneffekt evaluiert wird. Bei einem Teambuilding reicht es vielleicht, bis zum Level 3, die Umsetzung der gewünschten Maßnahmen zu bewerten, während wir bei einer Vertriebstagung auch Level 4 und bei der Neueinführung einer Marke bis Level 5 messen wollen. Auf den ersten vier Stufen der ROI-Methode geht es also gar nicht um die Ermittlung monetärer Werte, sondern um die Erfolgsmessung der jeweiligen Stufe der Wirkungskette. Sie sind also nicht „nur als Vorstufe des ROI" zu sehen, sondern je nach Veranstaltungstyp und Zielsetzung steht jede Stufe mit ihren Ergebnissen für sich. Und nur bei strategisch wichtigen, komplexen Veranstaltungen wird man bis zur Stufe 5, dem ROI rechnen, wo es dann um die Umwandlung nicht monetärer Werte in Geld geht.

mep: Welche Rolle spielen „intangible Werte" im ROI-Modell?

Ley: Hier erhebt Prof. Rück den Vorwurf, die Methode würde bluffen, weil sie alle nicht monetären Werte aus der Evaluation ausklammert und später als sogenannte „Intangibles" hinzufügt. Diese Aussage ist schlicht falsch. Weil die Ermittlung der nicht monetären Ergebnisse recht aufwändig sein kann, werden bei der Berechnung des Event ROI immer nur die Werte ermittelt, die zu den primären Zielen des Events gehören. Lediglich die zusätzlichen „Benefits" eines Events werden später im Report als solche (Intangibles) aufgeführt. Prof. Rück verschweigt in seiner Analyse, dass die ROI Methode auch hier fünf bis sechs abgestufte Methoden anbietet, nicht monetäre Ergebnisse eines Events (Image, Kundenbindung, Mitarbeiterzufriedenheit et cetera) in Geld umzuwandeln (siehe Graphik). Auch hier gilt, die angebotenen Methoden sind in Aufwand und Aussagekraft abgestuft. Je nach Wichtigkeit dieser Werte für die Beurteilung des Erfolgs liegt es im Ermessen des Veranstalters, wie viel Zeit und Geld er in die Analyse investiert. Beispiel: Bei einem Event zur Einführung einer neuen Marke könnten als nicht monetäre Ziele zum Beispiel definiert sein: 1. Bekanntheitsgrad der Marke nach dem Event, 2. Image der Marke, 3. Entwicklung der Absatzzahlen. Diese Werte werden im Rahmen einer ROI-Studie selbstverständlich ermittelt und fließen in die ROI-Berechnung ein. Nur die zusätzlichen Effekte des Events, die nicht Ziel der Veranstaltung waren, aber als positive Nebeneffekte gemessen wurden, werden nicht in Geld umgerechnet, sondern im Report als Zusatznutzen (Intangibles) aufgeführt. Dies könnten in unserem Beispiel unter anderem sein: Steigerung der Kundenbindung, Kundenzufriedenheit oder Steigerung des Absatzes anderer Unternehmensprodukte.

mep: Prof. Rück fragt in seinem Beitrag: „Warum soll ich den Erfolg jedes Events ausnahmslos in Geld messen?" Verlangt das die ROI-Methode tatsächlich?

Ley: Es ist eine falsche Kernaussage von Prof. Rück, dass die Methode die Berechnung des ROI für alle Veranstaltungen empfiehlt. Wie ich bereits ausgeführt habe, bietet die Methode je nach Veranstaltungstyp ein fünfstufiges Planungs- und Evaluationsmodell an, das sich an der sogenannten Wirkungskette einer Marketingmaßnahme (in diesem Fall einer Veranstaltung) orientiert. Nur bei etwa fünf bis zehn Prozent der gängigen Veranstaltungen würde ich die Analyse und Berechnung bis hin zum ROI empfehlen.

mep: Wie erklären Sie sich die starken Vorbehalte in der deutschen Eventbranche gegen die systematische Erfolgskontrolle von Events?

Ley: Das ist schwer zu beantworten. Da mögen das Umdenken und der zusätzliche Arbeitsaufwand eine genau so große Rolle spielen wie die (vielleicht nicht immer gewünschte) Transparenz oder die zusätzlichen Kosten. Es ist auch ein Unterschied, ob Sie mit dem Verantwortlichen der Veranstaltung reden oder mit dem Einkauf, dem Controlling oder der Event-Abteilung. Jeder hat seine eigenen Vorbehalte gegen etwas Neues, obwohl alle von der Notwendigkeit der Erfolgsmessung reden. Deswegen ist es mir wichtig zu vermitteln, dass die ROI- Methode keine Bewertungsmethode ist, die den Erfolg eines Events auf die Kennzahl ROI reduziert. Sie ist vielmehr ein modular aufgebautes Planungs- und Evaluationsmodell, das sehr flexibel an die Art der Veranstaltung und an die Bedürfnisse des Veranstalters angepasst werden kann. Sie verlangt nicht, jede Veranstaltung bis zu einem ROI zu berechnen, sondern erlaubt, auf jeder Stufe der Wirkungskette Ziele zu setzen und zu messen. Sie ist bis zum Level 4 (Auswirkung auf das Unternehmen) schnell und mit einem vertretbaren Aufwand an Zeit und Geld umsetzbar. Für die beiden komplexen Bereiche „Zuordnung von Ergebnissen" und „Umwandlung nicht monetärer Werte" bei der Berechnung eines ROI auf Level 5 würde man sich von der Wissenschaft wünschen, mit den Praktikern der Event-Branche an der Verbesserung der Analysemethoden mitzuarbeiten, um für die Branche einen anerkannten Standard für die Erfolgsmessung von Veranstaltungen zu entwickeln. Die seit Jahrzehnten im Bereich Human Ressources erfolgreich eingesetzte ROI Methode bietet hierfür hervorragende Grundlagen.