



ZWISCHEN PROFIT UND NACHHALTIGKEIT

WIE DER ROI DIE MARKE RUINIEREN KANN

Wer den Return on Investment kurzfristig steigern will, kappt das Werbebudget oder sichtet in billigere Kanäle um. Langfristig geht jedoch Geld verloren, wenn der schnelle Euro mehr als die Marke zählt.

Les Binet ist kein Freund ausschweifender Erklärungen. In seinen Vorträgen kommt der Marketingexperte, der seine Forschungsarbeit der vergangenen zehn Jahre gern in zwei Charts an die Wand wirft, meist schnell zum Punkt: „Der effizienteste Weg, sein Geschäft zu betreiben, ist pleitezugehen“, schleudert er seinen Zuhörern in Prag mit einem jugenhaften Lächeln entgegen. „Wer nichts ausgibt, hat einen grenzenlosen Return on Investment.“ Da geht ein Raunen durchs Publikum und die verbleibenden 30 Minuten hängen alle an seinen Lippen.

Binet ist Head of Effectiveness der Londoner Werbeagentur Adam&Eve DDB, nicht Head of Efficiency, wie er gerne betont. Sein Wissen hat der studierte Physiker in erfolgreichen Büchern veröffentlicht. Sein Tagesgeschäft beschreibt er mit einem Augenzwinkern: „I work out what sells stuff.“

Seit vielen Jahren untersucht Binet die Effektivität von Marketing- und Werbemaßnahmen, vergleicht Medienkanäle, lang- und kurzfristige Strategien und ihre Wirkung auf Abverkauf und Markenbildung. Dafür nutzt er die umfangreiche IPA-Datenbank. Die Dachorganisation der britischen Werbeindustrie, Institute of Practitioners in Advertising, verfügt über Daten zu über 1500 Kampagnen aus 30 Jahren.

Um zu erklären, was der Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz ist, erzählt Binet gern vom Britischen Automobilclub AA – das Pendant zum deutschen ADAC. Die Automobile Association ist über 100 Jahre alt und war einst die beliebteste Marke im Empire. Bis sich das Marketing radikal änderte: Die Werbeausgaben wurden zusammengestrichen, statt auf klassische Medienkanäle und Markenwerbung setzte man auf Performance-Marketing. E-Mails, Paid Search und Preismaßnahmen im Internet kurbelten die Kundenakquise an. Nie war die Effizienz der Marketingmaßnahmen höher. Doch schon nach kurzer Zeit ging die Rechnung nicht mehr auf: Die AA verlor Käuferreichweite, Marktanteile und am Ende ihre Profitabilität. Hätte man so weitergemacht, erklärt Binet, wäre die AA binnen 5 Jahren pleitegegangen.

Wer die Effizienz der Kommunikation zum Maß aller Dinge macht, ist früher oder später verloren, lautet denn auch eine zentrale Botschaft in Binets Büchern und Vorträgen: „Effectiveness matters first and then efficiency.“ Der Return on Investment, kurz ROI, kommt als Leistungskennzahl entsprechend schlecht weg, weil er den Blick auf die kurzfristige Aktivierung lenkt statt auf den langfristigen Markenaufbau und von vielen falsch verstanden werde.



Les Binet ist Head of Effectiveness bei der Londoner Werbeagentur Adam & Eve DDB und gilt als erwiesener Experte für Werbewirkung und Ökonometrie. Im Jahr 2014 verlieh ihm die IPA in Anerkennung seiner Leistungen die President's Medal, die höchste Auszeichnung, die sie vergeben kann.



Byron Sharp ist Direktor des weltweit größten Instituts für Marketingforschung, das Ehrenberg-Bass Institute in Adelaide, Australien. Für seine Arbeiten zu Konsumentenverhalten und Marketing und seine kritische Auseinandersetzung mit Marketing-Mythen und -Metriken erhält er weltweit Anerkennung.

Mit dieser Ansicht ist Binet nicht allein. Byron Sharp, Marketingprofessor und Direktor des australischen Ehrenberg-Bass Institute, beschreibt den ROI in einem Tweet 2015 als „silly metric that can send you broke“. Und das schlechte Image des KPI reicht noch weiter zurück: In einem viel beachteten Artikel aus dem Jahr 2004 fordert der britische Marketingwissenschaftler Tim Ambler die Werbungtreibenden dazu auf, doch lieber Gewinne als den ROI zu maximieren: „ROI is dead: now bury it.“

TOTGESAGTE LEBEN LÄNGER

Doch die Beerdigung hat bis heute nicht stattgefunden. Binet und der Marketingberater Peter Field attestieren den Werbungtreibenden in ihrer Analyse „Media in focus – marketing effectiveness in the digital era“ eine „Obsession“ für den ROI. Er sei bis heute die am häufigsten verwendete Leistungskennzahl unter allen IPA-Case-Studies.

Warum erfreut sich der umstrittene KPI noch heute so großer Beliebtheit? Warum verleitet das Maß so manchen zur Fehlinterpretation? Was kann der ROI leisten und was nicht?

Zunächst einmal ist der ROI kein Maß für den Effekt von Marketingmaßnahmen, sondern lediglich für deren Effizienz. Er bildet die Relation ab zwischen dem für eine Kampagne eingesetzten Geld und dem, was durch diesen Mitteleinsatz zurückkommt.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Returns} - \text{Investment}}{\text{Investment}}$$

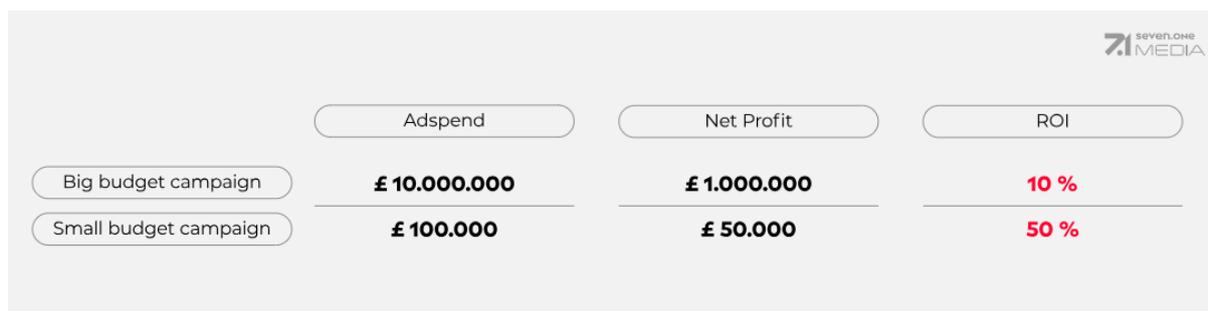
Sharp erklärt dies in seinem Standardwerk „Marketing: Theory, Evidence, Practice“ an einem einfachen Beispiel: Wer 100.000 Dollar in zusätzliche Werbung für sein Produkt investiert und dadurch 110.000 Dollar mehr Verkaufserlös erzielt, hat einen Return von 10 Prozent. Für jeden investierten Dollar bekommt er 1,10 Dollar zurück.

$$\text{ROI} = \frac{\$ 110.000 - \$ 100.000}{\$ 100.000}$$

Da klingt es erst einmal logisch, die Performance verschiedener Kampagnen mithilfe des ROI zu vergleichen. Auch wenn daraus „gefährliche Probleme“ entstehen können, wie Sharp warnt.

PROBLEM NR.1: DER ROI SAGT NICHTS ÜBER TATSÄCHLICHE GEWINNE AUS

Zum einen, weil der ROI eben nur eine Relation wiedergibt und nichts über den tatsächlichen Profit einer Kampagne aussagt: Eine kleine Kampagne mit einem hohen ROI kann deutlich weniger Geld in die Kassen spülen als eine größere Kampagne mit einem niedrigerem ROI.



	Adspend	Net Profit	ROI
Big budget campaign	£ 10.000.000	£ 1.000.000	10 %
Small budget campaign	£ 100.000	£ 50.000	50 %

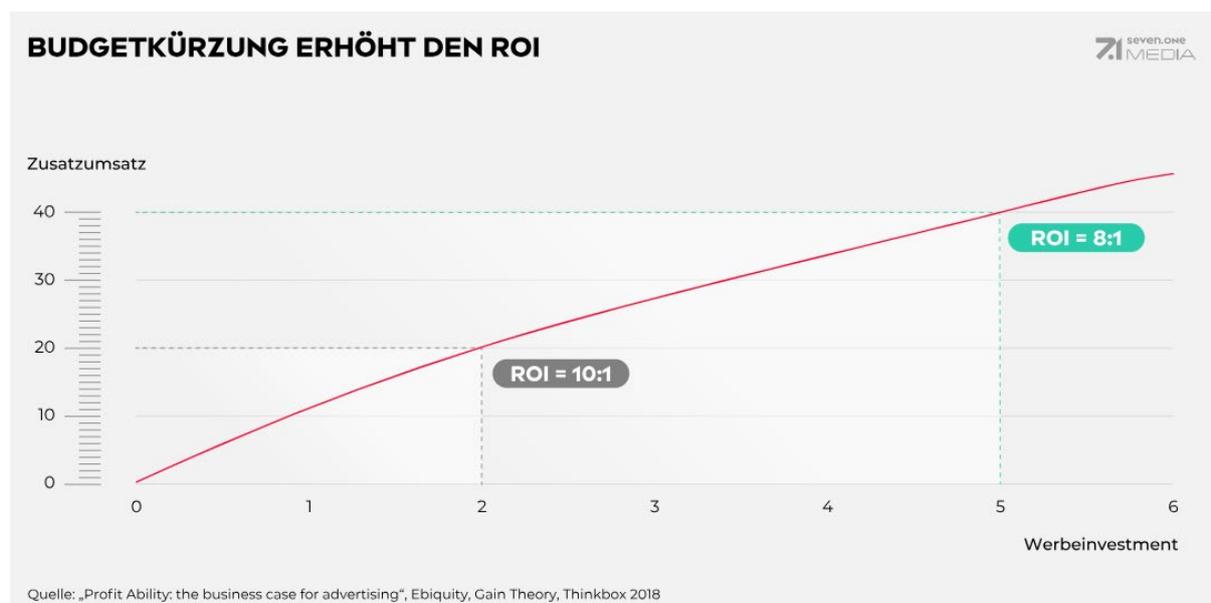
So führt der Vergleich verschiedener Marketingstrategien anhand ihrer ROIs unwillkürlich zu kleineren Kampagnen – oder zur Kürzung von Werbeausgaben mit dem Ziel, den ROI zu maximieren. In der Praxis stammen die höchsten ROIs von kleinen Budgets, resümieren Binet und seine Kollegin Sarah Carter in ihrem Buch „How (not) to plan“. Tatsächlich erbringt ein niedrigerer ROI aber häufig einen

höheren absoluten Zusatzgewinn. Mehr Geld für Werbung auszugeben, kann weniger effizient sein, aber dafür deutlich effektiver.

PROBLEM NR.2: DIE ABHÄNGIGKEIT VOM INVESTMENT

„Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass der ROI lediglich ein Effizienzmaß und kein Geschäftsziel ist“, bekräftigt Matt Hill, Research und Planning Director bei Thinkbox. Die britische TV-Gattungsinitiative hat mit „Profit Ability – the business case for advertising“ eine Studie der unabhängigen Marketing- und Mediaberatungsfirmen Ebiquty und Gain Theory veröffentlicht, die rund 2000 Werbekampagnen umfasst. Anders als die IPA-Datenbank, die auf überdurchschnittlich effektiven Kampagnen basiert, nutzt „Profit Ability“ Kampagnendaten aus den Jahren 2014 bis 2017, unabhängig von der Performance des jeweiligen Werbeauftritts.

Der ROI sei ein wichtiges Maß, schreiben die Autoren, allerdings basierten zu viele Marketingentscheidungen auf seiner selektiven oder vereinfachten Anwendung: „Der einfachste Weg, den ROI zu verbessern, ist, das Investment zu reduzieren.“ Schließlich sei der ROI „nur ein Punkt auf einer Kurve“.



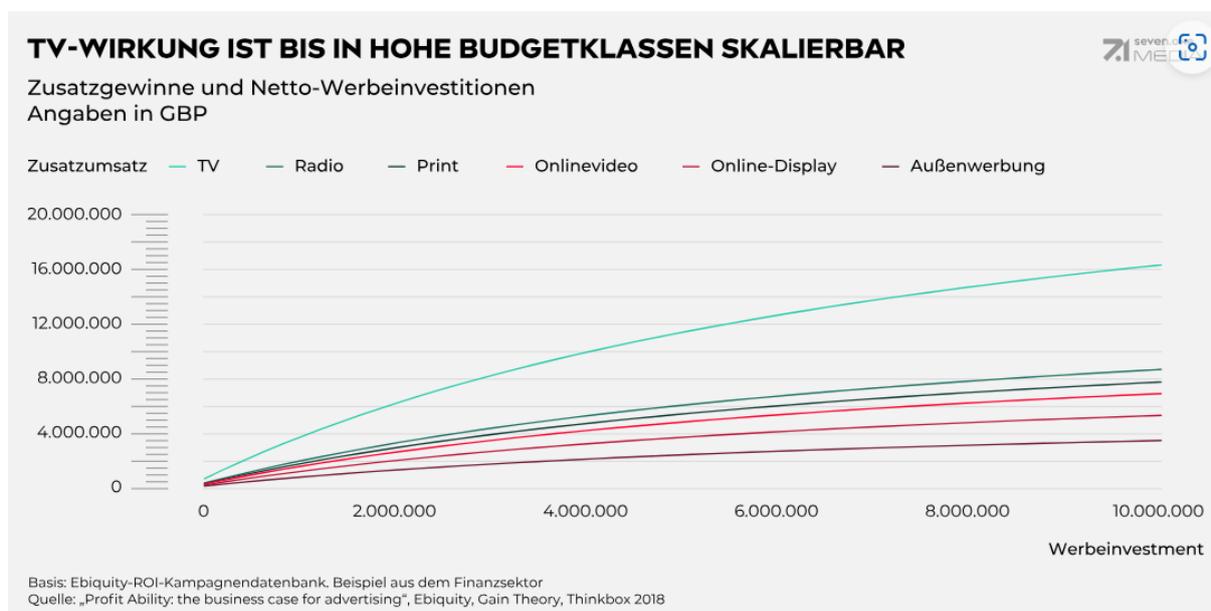
Dabei entwickelt sich der ROI nicht linear und auch nicht konstant. Wer den Einsatz verdoppelt, bekommt nicht das Doppelte heraus. Irgendwann flacht die Kurve ab und ihr Verlauf sieht bei jedem Medium anders aus. Man kann also hohe ROIs erzielen, solange man wenig investiert. Gibt man mehr aus, sinkt der ROI und kippt sogar ins Negative – man bezahlt mehr, als man gewinnt. „Diese Abhängigkeit vom Investment wird von vielen in der aktuellen Diskussion nicht beachtet“, kritisiert Guido Modenbach, EVP Research, Analytics & Consulting bei Seven.One Entertainment, den Umgang mit dem KPI. „Viele fragen nach dem ROI pro Medium, dabei gibt es diese eine Zahl gar nicht.“ Je schwieriger es werde, kommunikativ Wirkung zu erzielen, umso mehr rücke der ROI in den Fokus.

PROBLEM NR.3: DIE RELEVANZ DER MEDIEN

In der Praxis gilt die Faustregel: Je kleiner das Medium, umso höher der ROI. Wer die Kennzahl in den Mittelpunkt seiner Mediastrategie stellt, kürzt nicht nur Budgets, sondern schichtet auch in günstigere Kanäle um. Vor allem Online profitiert davon: Hier lassen sich mit kleinen Budgets schnell Verkaufserfolge nachweisen. Das britische Marktforschungsunternehmen Enders Analysis hat in der Studie „Mounting risks to marketing effectiveness“ einen zunehmenden Fokus von Marketingentscheidern auf kurzfristige Gewinne ausgemacht – gepaart mit einer digitalen Medienlandschaft, die diese schnellen Erfolge messbar mache. Binet und Field weisen in ihrer Auswertung der IPA-Daten einen Trend zu kurzfristigen Aktivierungskampagnen mit kleinen Budgets und straffem Targeting nach. Die ROI-Fokussierung ist für die Autoren eine der „smoking guns“, die die Effektivität von Werbekampagnen seit Jahren bedrohen.

Das Problem der TV-Vermarkter mit dem bisweilen laxen Gebrauch des KPI liegt auf der Hand: Oft hat das Fernsehen vergleichsweise niedrige ROIs. Dafür ist die Profitabilität aber deutlich höher. „Die absolut durch Werbung erzielten Zusatzgewinne sind beim Fernsehen viel größer als bei anderen Medien“, erklärt Gerald Neumüller, Director Research von Seven.One Entertainment. „Die Wirkung von TV ist bis in hohe Budgetklassen skalierbar.“ Mit anderen Worten: Man kann viel Geld in Fernsehwerbung investieren und erzielt dabei immer noch deutliche Zusatzgewinne. Dieser Zusammenhang wurde in mehreren Studien belegt.

Andere Medien kommen schneller an ihre Grenzen. So können zum Beispiel Onlinevideo- und Suchmaschinenwerbung bereits bei niedrigem Investment hohe Zusatzgewinne generieren, durch mehr Ausgaben lässt sich der Profit aber kaum noch steigern. Reichweite und Wirkung sind begrenzt, oft ist es auch gar nicht möglich, so viel Werbegeld in einem kleinen Medium zu platzieren, wie notwendig wäre, um den Profit weiter zu erhöhen. Diese Stärken-Schwächen-Analyse führt bisweilen zu heftigen Scharmützeln zwischen den Medienvermarktern.



Thinkbox-Director Hill fordert, Werbung nicht als Kostenfaktor zu sehen, sondern als „Kapitalinvestment in Wachstum“. Die Autoren der „Profit Ability“-Studie plädieren für den „Responsible ROI“. Der verantwortungsvolle Umgang mit dem KPI berücksichtige

- die Skalierbarkeit des Gewinns
- kurz- und langfristige Effekte
- und eine Media-Optimierung mit Blick auf Marken- und Unternehmenswachstum

Seven.One-Manager Modenbach will die „Profitabilität“ in den Fokus rücken: „Der ROI darf allenfalls Mittel zum Zweck, aber kein Selbstzweck sein.“ Es gehe um „den Zusatzgewinn, den ein Medium langfristig generieren kann, um Skalierbarkeit, nachhaltiges Wachstum und Unternehmenserfolg“.

Dass sich hohe ROIs nicht unbedingt mit der Maximierung von Profit vertragen, hat bereits zahlreiche Fachleute beschäftigt. So schreibt Jerry Daykin, EMEA Senior Media Director bei GSK Consumer Healthcare, London, in seinem Beitrag „Why Marketers Should Be Wary Of High ROIs“:

„Having a high ROI (...) most likely means you are not spending enough money to maximise an opportunity. Rather than celebrating your efficiency you should really be working to unlock more spend within your business so you can invest and grow.“

PROBLEM NR.4: WACHSTUM BRAUCHT REICHWEITE

Binet und Field haben den Einfluss verschiedener Business-Effekte auf den Gewinn anhand der IPA-Kampagnen zwischen 2008 und 2016 untersucht. Dabei zeigt sich, dass der ROI den geringsten Einfluss auf den tatsächlichen Profit hat (15 Prozent). Der Gewinn hängt von einer Reihe von Faktoren ab, die durch Marketing nicht zu beeinflussen sind, wie die Marktsituation oder die Produkteigenschaften. Dazu kommen weitere Variablen wie Zusatzverkäufe, Marktanteilsgewinne und Käuferreichweite. Auf der anderen Seite korreliert der ROI am stärksten mit kurzfristigen Aktivierungseffekten. Der Ausbau der Käuferreichweite wirkt sich tendenziell sogar negativ auf den ROI aus.

ROI UND PROFIT HABEN VERSCHIEDENE TREIBER

— Significant at 99% confidence — Significant at 95% confidence — Not significant

Top drivers of profit		Correlation with profit		Top drivers of ROMI		Correlation with ROMI	
No. VL business effects	64%	VL activation effects	23%	VL profit	15%	No. brand effects	8%
VL sales gain	40%	VL sales gain	8%	No. VL business effects	7%	VL price	4%
VL market share	23%	No. VL business effects	7%	VL market share	1%	VL loyalty	-1%
No. brand effects	23%	VL price	4%	VL loyalty	-1%	VL penetration	-3%
VL penetration	21%	VL market share	1%	VL penetration	-3%		
VL price	18%	VL loyalty	-1%				
VL loyalty	17%	VL activation effects	15%				
VL activation effects	15%	ROMI	15%				
ROMI	15%						

Quelle: „Media in focus – marketing effectiveness in the digital era“, Les Binet & Peter Field, 2017. IPA cases 2008–2016.

Wer kurzfristig hohe ROIs will, setzt typischerweise auf Aktivierungskampagnen mit kleinen Budgets und engem Targeting. Wie die Arbeiten von Sharp und dem australischen Ehrenberg-Bass Institute gezeigt haben, ernten diese Kampagnen zuerst die „low-hanging fruit“ – sie aktivieren Käufer, die die Marke zum Zeitpunkt der Ansprache sowieso „auf dem Schirm“ haben. Die ersten paar Euro, die man ausgibt, sind immer die effizientesten, denn sie greifen die am einfachsten zu erreichenden Kunden ab. Wer nachhaltig wachsen will, braucht aber Reichweite.

Sharp hat gezeigt, dass der Ausbau der Käuferreichweite der Schlüssel zu Markenwachstum ist. Wer langfristig erfolgreich sein will, muss über eine möglichst breite Ansprache auch diejenigen erreichen, die die Marke selten oder gar nicht kaufen. Der ROI fördere Kampagnen, die unmittelbar Erfolge zeigen und auf Bestandskunden abzielen, die ein Produkt wahrscheinlich sowieso gekauft hätten, schreibt der Strategie in „Marketing: Theory, Evidence, Practice“. Auch Binet und Field betonen, dass die „Maximierung des ROI Marketer davon abhängt, Käuferreichweite aufzubauen“. Sie kommen zu dem Schluss, dass viele Unternehmen Shareholder Value zerstören, indem sie zu wenig in langfristigen Markenaufbau investieren und zu viel in die kurzfristige Aktivierung. Das optimale Verhältnis sehen sie bei 60:40. Während „Brand Building“ die Marke in Gedächtnisstrukturen verankert, durch breite Ansprache Präferenzen aufbaut und künftige Käufe anbahnt, sind Kurzfristigkeit, ein straffes Targeting und der Abruf bestehender Kaufabsichten typische Kennzeichen für „Sales Activation“.

Wer nur auf den schnellen Euro setzt, beschädigt seine Marke – so wie die Britische Automobile Association AA. Die Geschichte, die Binet regelmäßig auf Kongressen zum Besten gibt, ist übrigens gut ausgefallen. Die AA hat wieder mehr in Markenaufbau und Reichweite investiert und so die Marktanteilsverluste nach kurzer

Zeit gestoppt. In einer 2-Minuten-Checkliste für „How (not) to plan“ hat er die Lehre zusammengefasst:

„Never make efficiency your sole focus. That leads to budget cuts, falling sales and shrinking profits.“

Text: Cathrin Hegner



Seven.One Media GmbH
Medienallee 4
D-85774 Unterföhring

Tel. +49 (0) 89/95 07 – 40
Fax +49 (0) 89/95 07 43 99
www.sevenone-media.de
info@sevenone-media.de