

---

## Checkliste zur Berechnung des ROI

### Kosten der Trainingsmaßnahme berechnen

Berücksichtigt werden sollten dabei z.B. die Kosten für Materialien, Personal und Räumlichkeiten in allen Phasen der Trainingsentwicklung und -durchführung sowie die Kosten, die eventuell durch Abwesenheit der Mitarbeiter anfallen.

### Nutzen der Trainingsmaßnahme berechnen

Hierzu muss ein Kriterium gefunden werden, an dem sich der Erfolg des Trainings messen lassen soll. Die Veränderung in diesem Kriterium, die auf das Training zurückzuführen ist, wird dann in monetären Einheiten ausgedrückt. Dieser Schritt kann erhebliche Schwierigkeiten verursachen. Zum einen ist es nicht immer einfach, eine Veränderung im Kriterium eindeutig auf das Training zurückzuführen; allerdings können dabei Kontrollgruppen begrenzt Abhilfe schaffen. Zum anderen ist es bei vielen „weichen“ Kriterien schwierig bis unmöglich, sie in Geldeinheiten auszudrücken. Einstellungen, Arbeitszufriedenheit, Innovation, Kreativität, Abbau von Stress, Bindung an das Unternehmen, Imagegewinn – wie lassen sich solche abstrakten Begriffe in Geld ausdrücken? Oftmals braucht es viele indirekte Verbindungen, um solche Kriterien an einen Geldbetrag zu knüpfen. Bei der Nutzenberechnung können, abhängig davon, welche Daten sich sinnvoll erheben lassen, sehr unterschiedliche Kennwerte berücksichtigt werden, z.B. Produktionssteigerungen, Verringerung der und des Ausschusses oder eine verringerte Behebungszeit von Fehlermeldungen (Süßmair, 2007). Um den Nutzen einer Trainingsmaßnahme zu erhalten, werden von der Veränderung im Kriterium in Geldeinheiten die Kosten der Trainingsmaßnahme abgezogen.

### Berechnung ROI

Schließlich wird der monetäre Nutzen durch die Kosten der Trainingsmaßnahme geteilt.

### Beispiel

Der ROI kann interpretiert werden als eine Schätzung der Anzahl an Geldeinheiten, die man für eine in die Trainingsmaßnahme investierte Geldeinheit zurückbekommen wird. Oder, falls man ihn mit 100 multipliziert, den Prozentsatz der Investition, den man zurückerhalten wird. Ein Beispiel, der Einfachheit halber mit „Gewinn“ als Kriterium: Eine Firma erzielt durch die Einführung eines Trainings eine Erhöhung des Gewinns um 7000 €. Entwicklung und Durchführung haben 3000 € gekostet. Der monetäre Nutzen des Trainings beträgt also  $7000 \text{ €} - 3000 \text{ €} = 4000 \text{ €}$ . Der ROI beträgt demnach  $4000 \text{ €} / 3000 \text{ €} = 1,33$ . Anhand des ROI schätzt man also, dass für jeden Euro, der in diese Trainingsmaßnahme investiert wird, 1,33 € zurückerhalten werden bzw. dass 133% der Investition wieder „reingeholt“ werden.

### Vorteile

Der Nutzen des ROI liegt klar im konkreten und interpretierbaren ROI-Wert, den Manager und Firmenverantwortliche verwenden können, um retrospektiv die Effektivität einer Trainingsmaßnahme zu beurteilen. Der Vorteil des ROI ist, dass sich mit ihm die langfristige Rentabilität verschiedener Maßnahmen besser vergleichen lässt als mit simpleren Kennzahlen, die nur die absoluten Zahlen für Nutzen und Kosten in Verbindung setzen, oder gar nur den Nutzen betrachten. Zudem ist der ROI betriebswirtschaftlich orientierten Entscheidern als Kennzahl vertraut, d.h. er knüpft an die Denkweisen und Instrumente von Controllern und Managern an. Der ROI ist eine feste Zahl, welche den finanziellen Return jedes einzelnen investierten Euros angibt. Er ist eine sinnvolle Kennzahl, wenn ein Training mehr als einmal durchgeführt wird und die Effekte des Trainings eindeutig identifiziert sowie ohne allzu großen Aufwand in Geld ausgedrückt werden können.

### Kritikpunkte

Die kalkulatorische Nutzenberechnung ist allerdings auch umstritten (vgl. z.B. Bergmann & Meurer, 2003). Kritikpunkte sind z.B.:

- 
- geeignete mitarbeiter- oder gruppenbezogene Leistungskennwerte liegen nicht vor
  - inhaltlicher Zusammenhang zwischen Leistungskennwerten und Trainingsinhalten ist fraglich
  - Anwendung von Trainingsinhalten ist von Rahmenbedingungen abhängig (z.B. Vorgesetzter)
  - Motivation der Mitarbeiter wird auch von anderen Faktoren beeinflusst (z.B. Entlassungen)
  - Verhaltensänderungen und Veränderungen der Unternehmenskultur brauchen Zeit (Messintervalle oft zu kurz)
  - Kosten sind nicht uneingeschränkt übertragbar (einem anderen Unternehmen können andere Kosten im Rahmen des Trainings entstehen)
  - Kosten sind nicht immer klar im Vorfeld berechenbar

Darüber hinaus werden ökonomische und nicht-ökonomische Faktoren benannt, die in der ROI-Berechnung nicht berücksichtigt werden:

- Effekte variabler Kosten und Steuern
- Inflation (bei mehreren Jahren)
- Verrechnung ist nur auf eine Kohorte bezogen, ein effektives Training sollte aber in mehreren Kohorten stattfinden
- Stärke des Trainingseffektes lässt über die Zeit nach
- evtl. Verlust trainierter Mitarbeiter (Fluktuation)

Eine genaue Berechnung des monetären Gewinns wird es kaum geben können. Dennoch sind Annäherungen möglich, die eine bessere Abschätzung des Erfolgs erlauben als anekdotenhafte Erzählungen einzelner Anbieter. Darüber hinaus ermöglicht es dem HR-Bereich, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg in verständlicher Sprache darzustellen.

## Literatur

Bergmann, G. & Meurer, G. (2003). *Best Patterns Marketing, Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement*. München: Luchterhand.

Süßmair, A. (2007). Kosten-Nutzen-Analysen in der Praxis – Pilotierung der Evaluation einer Computerized-Numerical-Control-Trainingsmaßnahme. In A. Süßmair & J. Rowold (Hrsg.), *Kosten-Nutzen-Analysen und Human Resources* (S. 138-154). Weinheim: Beltz.