



Key-Performance- Indikatoren im internationalen Forschungsmarketing

Stand: 04/2019

AN INITIATIVE OF THE



Federal Ministry
of Education
and Research

DAAD

Research in
Germany



Land of Ideas

Inhalt

1	Was sind Key-Performance-Indikatoren?	3
2	Warum sind Key-Performance-Indikatoren hilfreich?.....	3
3	Wie geht man vor?	3
3.1	Definition der Zielgruppen und Ziele für einzelne Instrumente	4
3.2	Definition von Kennzahlen.....	5
3.3	Erhebung von Kennzahlen	5
3.4	Bewertung der Wirkung und des Erfolgs der eigenen Maßnahmen	6
4	Welche Ressourcen benötige ich?	6
5	Lohnt sich der Aufwand?	6

Key-Performance-Indikatoren im internationalen Forschungsmarketing

Was bringen eigentlich Messen? Wozu brauchen wir Instagram? Im Marketingalltag an Hochschulen und Forschungsinstitutionen steht man immer wieder vor der Herausforderung, die Wirksamkeit seiner Aktivitäten zu belegen. Zudem gilt es angesichts knapper personeller und finanzieller Ressourcen die eigenen Marketingaktivitäten strategisch zu planen. Die Auswahl geeigneter Instrumente ist hierbei ein wesentlicher Schritt, bei dem neben der Zielsetzung auch stets das Verhältnis von Kosten und Nutzen im Auge behalten werden sollte. Key-Performance-Indikatoren (KPI) können bei der strategischen Ausrichtung der eigenen Marketingarbeit helfen.

1 Was sind Key-Performance-Indikatoren?

KPI sind **Schlüsselkennzahlen**, mit denen die Leistung von Aktivitäten, beispielsweise im Marketing, gemessen werden kann. Gleichzeitig dienen sie als Zielvorgabe. KPI helfen bei der Fokussierung und Priorisierung der eigenen Maßnahmen. Welche Kennzahlen relevant sind, hängt von der jeweiligen Maßnahme und deren Zielsetzung ab. Die Definition von KPI setzt immer voraus, dass die Ziele der Aktivität klar sind. Anhand der erhobenen Daten können Aussagen über Wirkung, Erfolg oder Misserfolg der Aktivitäten getroffen werden.

Besteht bei einem Messeauftritt das Ziel internationale Postdocs zu rekrutieren, so ist eine relevante Kennzahl die Anzahl der geführten Gespräche mit Promovierenden, die einen Postdoc anstreben. Wenn beispielsweise auf dem Messeauftritt nur Masterstudierende beraten wurden, so war die Maßnahme nicht erfolgreich, da die Rekrutierung von Promovierenden nicht das originäre Ziel war.

2 Warum sind Key-Performance-Indikatoren hilfreich?

Mit der Hilfe von Key-Performance-Indikatoren kann überprüft werden, ob die eigenen Aktivitäten erfolgreich sind und wo Potentiale zur Optimierung bestehen. Zudem schafft man so Transparenz über die Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen. Mit klaren Zielen und relevanten Schlüsselkennzahlen kann man Fragen zu Erfolg oder Misserfolg, z. B. von Hochschulleitung oder Dritten, fundiert beantworten.

3 Wie geht man vor?

Wie geht man nun vor, wenn man KPI im internationalen Hochschul- und Forschungsmarketing einführen will?

Bevor man mit der Identifikation von Kennzahlen beginnt, bietet es sich an, einen **Instrumentenkatalog** zu erstellen. Hierzu werden alle Marketinginstrumente, die zum Einsatz kommen, gesammelt und nach Themenbereich gruppiert. Instrumente können beispielsweise sein:

- Webauftritte (auch einzelne Bereiche, etwa Karriereseiten),
- Präsenz in Social-Media-Kanälen (LinkedIn, Facebook, Instagram etc.),
- Messeauftritte,
- Printpublikationen,
- oder Werbeartikel.

Alle Messebeteiligungen können z. B. zusammengefasst werden, um Aussagen über den Erfolg des Instruments „Messeauftritt“ allgemein treffen zu können. Einzelne Flyer, die über verschiedene Fachbereiche informieren, können im Instrument „fachspezifische Flyer“ zusammengefasst werden. Social-Media-Kanäle hingegen sollten jeweils als einzelnes Instrument betrachtet werden.

Die so erarbeitete Gliederung bildet die Grundlage für einen Instrumentenkatalog.

Nun kann es mit der Festlegung der KPI losgehen. Gehen Sie hierbei nach den folgenden vier Schritten vor:

3.1 Definition der Zielgruppen und Ziele für einzelne Instrumente

Für jedes Instrument wird ein Steckbrief angelegt, der die folgenden Elemente enthalten sollte:

- **Kurzbeschreibung:** Am Anfang wird das Instrument kurz beschrieben, wobei die Beschreibung für Außenstehende klar und verständlich sein sollte.
- **Zielgruppe:** Hier steht die Frage im Mittelpunkt: Mit welchem Instrument erreiche ich welche Zielgruppe? Dreh- und Angelpunkt eines zeitgemäßen Marketings ist der Kunde, also die Zielgruppe. Es geht im Marketing darum, der Erwartungshaltung und dem Informationsbedürfnis des Kunden zu entsprechen und diesen mit geeigneten Kommunikationsinstrumenten und Informationen zu adressieren. Fragen Sie kritisch, ob das Instrument passend für die Zielgruppe ist.

Ist ein PhD-Interessent hauptsächlich an Finanzierungsmöglichkeiten interessiert und auf Facebook aktiv, so sollte er die passenden Informationen auf diesem Kanal erhalten.

- **Ziele:** Als Leitfrage dient hier: Was soll mit dem Instrument erreicht werden? Die Zielformulierung ist nicht immer ganz einfach, denn Ziele sollten spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert (SMART) formuliert werden.

Eine Zielformulierung wie: „Mit Messeauftritten wollen wir mehr Postdocs anwerben“ entspricht nicht den genannten Kriterien. Gehen Sie noch einmal in sich: was soll mit dem Messeauftritt wirklich erreicht werden? Ein realistisches und messbares Ziel könnte sein: „Mit der regelmäßigen Teilnahme an drei Karrieremessen im Ausland bis zum Jahr 2021 wird unsere Institution international sichtbarer. Es werden insgesamt 60 Postdocs intensiv beraten und für unsere Institution interessiert.“

- **Optionale Fragen:** Weitere optionale Fragen können helfen, das Instrument genauer zu erklären. Weitere Fragen zu Messeauftritten könnten z. B. sein: Wie werden die passenden Messestandorte ausgesucht? Welches Budget steht für die Messeauftritte zur Verfügung?



Tipp: Es ist empfehlenswert, ein Template für den **Instrumentensteckbrief** zu erarbeiten. Dieses sollte auch Vorgaben zur Textlänge beinhalten, um den Katalog gut lesbar und präzise zu halten. Ein Beispiel der Initiative „Research in Germany“ finden Sie [hier](#).

3.2 Definition von Kennzahlen

Nachdem die Ziele und Zielgruppen definiert und geschärft sind, können passende Schlüsselkennzahlen festgelegt werden. Die Wahl der KPI liegt bei der jeweiligen Institution bzw. dem Arbeitsbereich und hängt von der jeweiligen Maßnahme und deren Zielen ab. Gegebenenfalls sind Vorgaben von Dritten, z. B. Förderinstitutionen, zu berücksichtigen.

Die KPI können pro Instrument sehr unterschiedlich sein und werden auf unterschiedliche Weise ermittelt. Im Internet können viele Zahlen mit Analyse-Tools gemessen werden, auf Karrieremessen werden Gespräche ggf. per Strichliste gezählt. Bei der Auswahl der Kennzahlen sollte daher auch die **Datenerhebung** berücksichtigt werden: Wie können die Daten erhoben werden? Wer erhebt die Daten? Wie aufwendig ist es, die Daten zu erheben?

Es kann hilfreich sein, die Kennzahlen entlang der verschiedenen „**Aktivierungsebenen**“ der Zielgruppen anzulegen. Für die Einordnung von Kennzahlen auf verschiedenen Aktivierungsebenen gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine Möglichkeit, die von der Initiative „Research in Germany“ genutzt wird, ist die Unterscheidung in Aktivität, Reichweite, Interaktion und Transaktion, die auf dem CBM-Modell (Consumer Behavioral Model) beruht. Hierb wird zwischen drei Ebenen unterschieden:

- Reichweite = Anzahl der erreichten Personen, z. B. Anzahl der Facebook Fans
- Interaktion = höherwertiger Kontakt, z. B. Likes auf Facebook. Der Kunde hat sich bereits intensiver mit dem Instrument beschäftigt, d. h. der Inhalt war interessant.
- Transaktion = finale Wirkung der Kommunikationsmaßnahme, z. B. die Klicks auf eine externe Webseite.

Beispiel Webauftritt: So gibt etwa die Anzahl der Besucher auf einer Webseite Auskunft über die erreichte Anzahl an Personen (Reichweite) , sagt aber noch nichts darüber aus, ob die Informationen wirklich gelesen wurden. Die durchschnittliche Verweildauer auf der Webseite hingegen gibt Auskunft, wie intensiv sich die die Nutzer mit der Information auseinandergesetzt haben. (Interaktion). Stellt der Nutzer mit Hilfe eines Kontaktformulars eine Anfrage, so handelt es sich um eine Transaktion.

Weitere Beispiele und eine Erklärung des CBM-Modells finden Sie [hier](#).



Tipp: Es gibt keine allgemeingültigen KPI, sondern nur individuelle, die auf die eigenen Ziele und Instrumente ausgerichtet sind. Nehmen Sie nicht zu viele KPI auf. Es handelt sich schließlich nicht bloß um Indikatoren, sondern um „Schlüsselindikatoren“. Prüfen Sie kritisch, welche Daten einen wirklichen Erkenntnisgewinn liefern.

3.3 Erhebung von Kennzahlen

Es ist wichtig, die Daten strukturiert und systematisch zu erheben. Für die Datenerhebung wird nicht unbedingt eine Datenbank oder teure Analytics-Software benötigt, Sie können die Daten auch in Microsoft Excel oder Google Spreadsheets erheben. Zudem ist der Berichtszeitraum festzulegen, der nicht verändert werden sollte. Nur so sind die Zahlen – auch über mehrere Jahre hinweg - vergleichbar. Die Daten sollten möglichst kontinuierlich, z. B. auf Veranstaltungen, erhoben werden.



Tipp: Ebenso wie bei der Beschreibung des Instruments ist es hilfreich, ein Template für die Datenerhebung anzulegen. Ein Beispiel in Microsoft Excel finden Sie [hier](#).

3.4 Bewertung der Wirkung und des Erfolgs der Maßnahmen

Mit der Instrumentenbeschreibung und der Definition der KPI ist die Grundlage für ein systematisches Monitoring gelegt. Wenn die KPI strategisch genutzt werden sollen, ist es wichtig sich abschließend intensiv mit den erhobenen Daten zu beschäftigen und diese in Bezug zu den vorab definierten Zielen zu setzen.

Habe ich mit den Aktivitäten die definierten Ziele erreicht? Wenn die KPI zeigen, dass ich auf einer Messe nur Doktoranden beraten habe, obwohl meine Zielsetzung die Information von Postdoktoranden war, dann ist zu hinterfragen, wieso das so ist? War die Messe die richtige Wahl?

Nicht zuletzt ist die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis zu stellen. Hierbei sollte stets neben dem Finanzvolumen auch der Personaleinsatz berücksichtigt werden. Wenn z. B. der erwähnte Messeauftritt 2.000 Euro an Standgebühren und Reisekosten, aber auch zwei Personaltage gekostet hat, so ist zu hinterfragen, ob die Ressourcen sinnvoll eingesetzt waren.

Es ist empfehlenswert, die Bewertung und Analyse schriftlich vorzunehmen. Für jedes Instrument sollte ein Einzelbericht verfasst werden. Dies hat für Sie mehrere Vorteile:

- intensive Auseinandersetzung mit den erhobenen Zahlen und Zielen
- Schärfung des Blicks auf die Instrumente
- Verschriftlichung des Optimierungspotentials



Tipp: Entwickeln Sie für die Einzelberichte ein Template mit Leitfragen. Ein Beispiel finden Sie [hier](#). Fassen Sie die Einzelberichte zu einem übergreifenden **Monitoringbericht** zusammen. So sind Daten auf Anfrage schnell auffindbar und lieferbar. Zudem hilft ein Monitoringbericht, die Marketingaktivitäten zum Beispiel für die Abteilungsleitung oder andere Abteilungen greifbar zu machen.

4 Welche Ressourcen benötige ich?

Ein Key-Performance-Indikatoren System aufzusetzen und das anschließende kontinuierliche Monitoring benötigen in erster Linie personelle Ressourcen. Die gute Nachricht ist, dass die Prozesse inhouse bewerkstelligt werden können.



Tipp: Beteiligen Sie ihre Kolleginnen und Kollegen an der Erstellung der Instrumentensteckbriefe, Definition der KPI sowie der Datenerhebung und Bewertung. So schaffen Sie Commitment für das Thema und motivieren zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit.

5 Lohnt sich der Aufwand?

Die Erfahrung der Initiative „Research in Germany“, die seit 2017 systematisch KPI erhebt und auswertet, zeigt: ES LOHNT SICH. Alle Instrumente der Initiative werden im Monitoringprozess laufend systematisch hinterfragt und die Ziele sowie die adressierten Zielgruppen geschärft. Einerseits werden Optimierungspotentiale identifiziert und Instrumente weiterentwickelt. Andererseits werden auch Instrumente gestrichen, wenn sie nicht den gewünschten Erfolg hatten. Nicht zuletzt bietet der jährliche Monitoringbericht einen Überblick über die Aktivitäten der Initiative „Research in Germany“ und eine gute Argumentationsgrundlage, um Fragen rund um die Wirksamkeit der Maßnahmen im internationalen Forschungsmarketing zu beantworten.

Weiterführende Dokumente:

[Template 1: Instrumentensteckbrief](#)

[Template 2: KPI Datenerhebung](#)

[Template 3: KPI Kurzbericht](#)

[Performance Marketing im internationalen Forschungsmarketing](#)

Autorin:

Dr. Katja Lasch

Head of Section “International Research Marketing”

German Academic Exchange Service (DAAD)

Publisher:

DAAD

Deutscher Akademischer Austauschdienst

Kennedyallee 50

D-53175 Bonn (Germany)

www.daad.de