



// Leitfaden  
für den Export  
beruflicher Aus-  
und Weiterbildung



## Impressum

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
iMOVE: Training – Made in Germany  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

iMOVE ist eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Förderung des Exports deutscher beruflicher Aus- und Weiterbildung. Deutschen Anbietern hilft iMOVE mit einem umfangreichen Serviceangebot bei der Erschließung internationaler Märkte. Mit der Marke „Training – Made in Germany“ wirbt iMOVE im Ausland für deutsche Kompetenz in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Projektleitung: Peter Pfaffe, Ulrich Meinecke

Autoren: Gunnar Kaßberg, Uwe Becher, Philip Friebel, Steve Uhlig,  
Hagen Schied, Utz Dornberger

Inhalt: CONOSCOPE® GmbH  
Käthe-Kollwitz-Straße 60  
04109 Leipzig

Projektleitung: Gunnar Kaßberg

Redaktionsschluss: Dezember 2017

Design: Andrea Wendeler

Druck: Verlag Barbara Budrich  
Gedruckt auf 100% Recyclingpapier mit dem Blauen Engel

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen die Autoren und der Herausgeber keine Gewähr. Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Diese Publikation wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt grundsätzlich bei iMOVE, für spezifische Inhalte bei CONOSCOPE GmbH.

Bildquellennachweis:

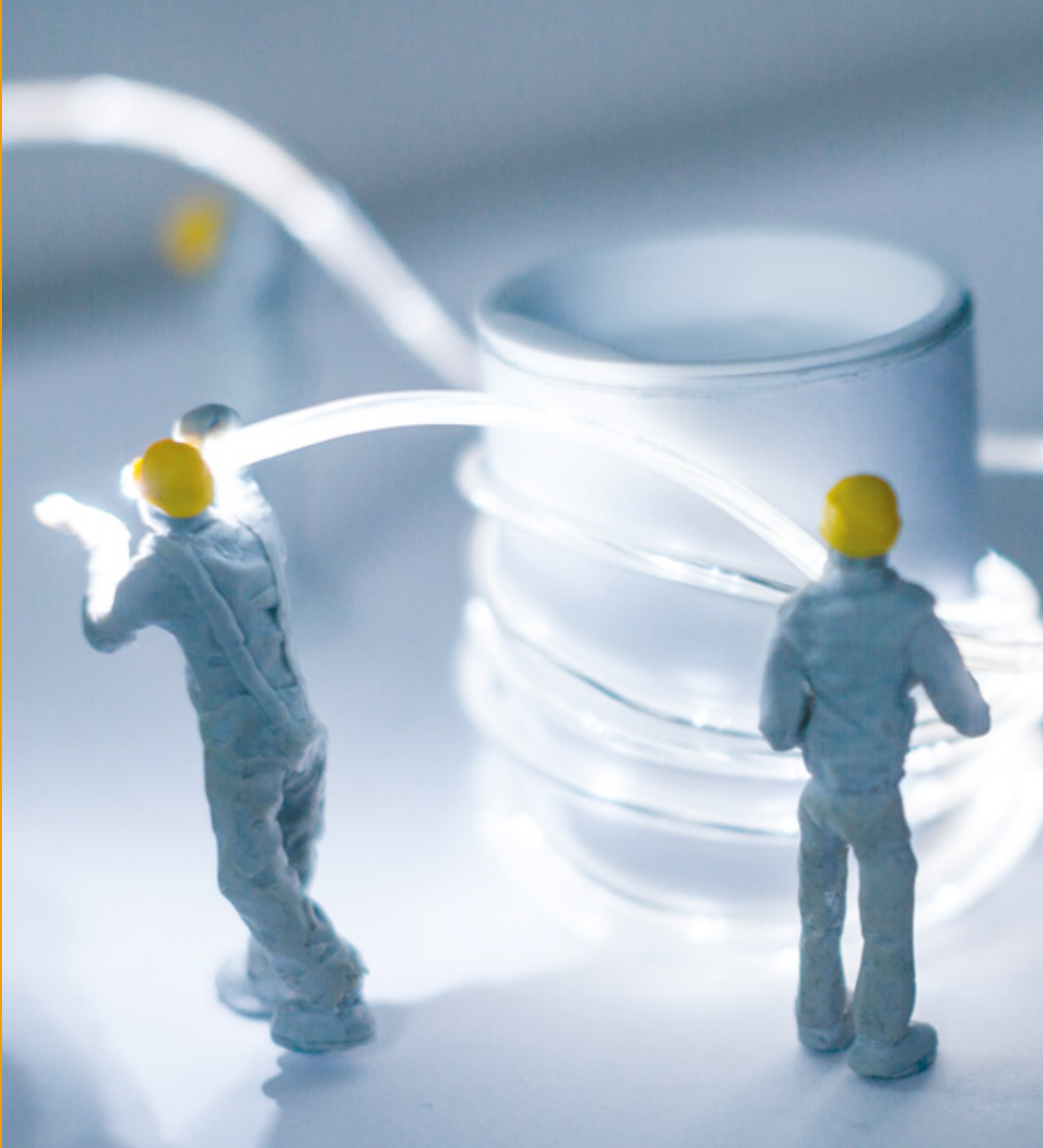
Bestellnummer: 09.289

ISBN-Nr.: 978-3-96208-044-0

Bitte bestellen Sie die iMOVE-Publikationen unter [info@imove-germany.de](mailto:info@imove-germany.de).

© 2018

// Leitfaden  
für den Export  
beruflicher Aus-  
und Weiterbildung



Vorwort des Herausgebers		7
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
1.1	Ziele des Leitfadens	8
1.2	Ausgangsposition deutscher Aus- und Weiterbildungsanbieter	11
1.2.1	Befragung der Branche zu Internationalisierungskompetenzen	12
1.2.2	Das duale System – ein Vorteil für den Export?	19
<b>2</b>	<b>Das internationale Geschäftsmodell</b>	<b>20</b>
2.1	Interne Analyse des Unternehmens	20
2.2	Von der Idee zum Geschäftsmodell	27
	Toolbox: Business Model Canvas	27
2.3	Internationale Geschäftsmodelle der Bildungsanbieter	29
	Praxisbeispiel: Weiterbildung von Instandhaltungs- mechanikerinnen und -mechanikern in Indien	30
	Praxisbeispiel: Ein Ausbildungsprogramm in den USA	31

3	Marktrecherche und Marktauswahl	36
3.1	Datenarten und Methodenwahl	36
3.2	Analyse von Berufsbildungssystemen im Ausland	41
	Toolbox: PESTLE-Analyse	43
3.3	Kunden- und Bedarfsanalyse	46
3.3.1	Das Kundenprofil	47
	Toolbox: Value Proposition Canvas [VPC]	47
	Praxisbeispiel: Schaffung von Wertangeboten für internationale Kundengruppen	52
3.3.2	Bedarfsanalyse	53
	Toolbox: Bedarfsermittlungsmatrix	54
3.3.3	Anpassung des Wertangebots im internationalen Markt	55
	Praxisbeispiel: Innovative Weiterbildung in der Schweiß- und Füge­technik	56
3.4	Wettbewerbsanalyse	58
	Toolbox: Benchmarking	61
	Toolbox: SWOT-Analyse	63
3.5	Systematische Bewertung von Märkten und deren Vergleich	66
	Infobox: Einkauf von Risiko-Analysen	67
	Toolbox: Marktattraktivitäts- / Wettbewerbskraft-Matrix	68
4	<b>Markteintrittsstrategie</b>	72
4.1	Kooperationspartner im Ausland	72
4.1.1	Identifikation von Partnern	72
4.1.2	Vertragsgestaltung	76
	Praxisbeispiel: Export beruflicher Bildung zur Stärkung regionaler Kompetenzen	78
4.2	Distributionskanäle im Bildungsexport	79

4.2.1	Internationale Kundinnen und Kunden im Inland	81
4.2.2	Direkter und indirekter Export	82
	Praxisbeispiel: Export von E-Learning-Konzepten	84
4.2.3	Kooperationen	85
	Praxisbeispiel: Regionale Expertise als Wissensvorsprung	86
4.2.4	Direktinvestitionen	89
4.3	Ressourcen und Budgetplanung	91
4.4	Export-Finanzierung und Fördermöglichkeiten	93
4.4.1	Exportfinanzierung durch Banken	94
4.4.2	Förderinstrumente des BMBF	95
	Praxisbeispiel: Die erste Fachschule in Vietnam	98
4.4.3	Förderinstrumente des BMZ	96
	Praxisbeispiel: Berufsbildungspartnerschaft in Südafrika	100
	Infobox: Bildungsanbieter im Unterauftrag der GIZ	99
4.4.4	Förderinstrumente der Außenwirtschaftsförderung des BMWi	101
	Praxisbeispiel: Internationale Ausschreibungen als Anreiz zur Internationalisierung	103
<b>5</b>	<b>Internationales Marketing</b>	<b>104</b>
5.1	Preisbildung im internationalen Kontext	104
5.1.1	Methoden der Preisbildung	106
5.1.2	Preisstrategien	107
5.2	Kommunikation und Kundenbindung	109
5.2.1	Interkulturelle Kompetenz	109
5.2.2	Faktoren der Kundenkommunikation	110
5.2.3	Online-Kanäle	113
5.2.4	Klassische Kommunikationskanäle	114
	Infobox: Content Marketing	116
5.2.5	Zertifikate	116
	Praxisbeispiel: Mit internationalem Pflegepersonal dem Fachkräftemangel entgegenwirken	119
5.3	Verhandlung auf internationaler Ebene	122
	Toolbox: Verhandlungsmatrix	125
<b>6</b>	<b>Umsetzungsplanung</b>	<b>126</b>
6.1	Projektmanagement und Monitoring	126
6.1.1	Definition	126
6.1.2	Planung	135
6.1.3	Umsetzung	139
6.1.4	Abschluss	141
6.2	Krisenmanagement	141
6.3	Checkliste zur Internationalisierungsplanung	143
<b>7</b>	<b>Literatur- und Abbildungsverzeichnis</b>	<b>158</b>
7.1	Literaturverzeichnis	158
7.2	Abbildungsverzeichnis	161
7.3	Tabellenverzeichnis	162

Mit dem vorliegenden iMOVE-Exportleitfaden wenden wir uns speziell an Firmen und Organisationen der deutschen Bildungswirtschaft, die am Anfang der Internationalisierung ihres Geschäfts stehen. Wenn Sie sich zum Einstieg in ausländische Märkte entschlossen haben, profitieren Sie von sehr guten Ausgangsvoraussetzungen. Deutsche Aus- und Weiterbildungsangebote unter der Dachmarke „Training – Made in Germany“ genießen weltweit einen hervorragenden Ruf und erfreuen sich großer Nachfrage. Dies verdanken sie vor allem der hohen Qualität der Dienstleistungen und Produkte in diesem Bereich, die auf dem dualen System der Berufsausbildung fußen. Die deutschen Bildungsanbieter gelten deshalb als Fachleute für die Verbindung von Theorie und Praxis im Lernprozess.

Gehen Sie jetzt den nächsten Schritt. Nutzen Sie diesen und weitere wertvolle Wettbewerbsvorteile und erschließen Sie sich neue Märkte. Dieser Leitfaden kann Sie dabei unterstützen. Er ist Teil einer breiten Informations- und Servicepalette, die iMOVE deutschen Bildungsexporteurern zur Verfügung stellt.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre und vor allem: Erfolg in Ihrem Auslandsgeschäft!



Ulrich Meinecke  
Leiter „iMOVE: Training – Made in Germany“

## 1.1 Ziele des Leitfadens

Das vorliegende Dokument versteht sich als Leitfaden für den Export von beruflichen Aus- und Weiterbildungsangeboten und richtet sich direkt an Sie, die deutschen Anbieter von Bildungsdienstleistungen und -produkten. Der Leitfaden liefert zielgruppenspezifisch Informationen und Handlungsanleitungen zum Thema „Internationalisierung“ und ist besonders für die Organisationen konzipiert, die auf wenig eigene Erfahrungen in internationalen Märkten zurückgreifen können.

Der Leitfaden stellt hilfreiche Werkzeuge, Strategien und Geschäftsmodelle für den Export von Produkten und Dienstleistungen rund um Aus- und Weiterbildung vor. Dabei kommen auch bereits im Export tätige Bildungseinrichtungen zu Wort, um praktische Beispiele zu präsentieren und die vorgestellten Managementinstrumente in einen Kontext zu setzen.

Ziel ist es, Sie auf zukünftige Internationalisierungsvorhaben vorzubereiten und die nötigen Arbeitsschritte zu erläutern. Der Leitfaden hilft bei der systematischen Erarbeitung einer Internationalisierungsstrategie und zeigt, wie Chancen und Risiken, Wettbewerb und Kosten analysiert und strategische Entscheidungen getroffen werden können. Er beinhaltet Checklisten für alle Phasen der Strategieentwicklung bis hin zur Erstellung des internationalen Geschäftsplans. Der Fokus liegt auf der Erstellung eines nachhaltigen Geschäftsmodells, da nur so ein langfristiger Erfolg im internationalen Markt erreicht werden kann.

In Anlehnung an die klassische Entwicklung eines Exportplans ist der Aufbau in Phasen untergliedert. Jede Phase wird von Beispielen aus dem Berufsbildungsexport der jüngeren Vergangenheit begleitet. Diese Exkurse machen Fallstricke für Bildungsexporteur sichtbar und geben Lösungsvorschläge mit direktem Bezug zum zu exportierenden Produkt.

In der Wissenschaft und in der Praxis finden Sie eine Vielzahl von Ansätzen, wie Internationalisierungsprozesse strukturiert werden können. Da im Endergebnis aber trotzdem jeder neue Markteintritt und jedes neue Bildungsexportvorhaben ganz individuell betrachtet werden muss, verstehen sich die Phasen als mögliche Ablaufstruktur und Orientierungshilfe für die deutschen Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung.

Jede Phase des Internationalisierungsprozesses verlangt Entscheidungen, die wiederum Auswirkungen auf nachfolgende Arbeitsschritte und Erfolgsaussichten haben. Um diese Entscheidungen hinsichtlich Schlüsselpartnern, Personal und Produktdetails fällen zu können, werden zuverlässige Informationen als Basis benötigt. Dafür stellen wir eine Vielzahl an Managementinstrumenten vor, die Ihnen helfen, strukturierte Entscheidungen zu treffen. Der Exportleitfaden wird sich an fünf Phasen orientieren (siehe Abb. 1).

Als zusätzliche Hilfestellung verwendet der Leitfaden ein Werkzeug zur Erstellung von Geschäftsmodellen, den Business Model Canvas (vgl. OSTERWALDER u. a. 2010). Mit der Verwendung dieses Werkzeugs soll während jeder Phase der Internationalisierung sichergestellt werden, dass die Entwicklung einer nachhaltigen und wirtschaftlich tragfähigen Exportstrategie jederzeit im Fokus bleibt. Das zentrale Konzept des Business Model Canvas (BMC) ist, dass das komplexe Umfeld zur Formulierung eines Geschäftsmodells in logische und verständliche Kategorien unterteilt wird, die auch durch grafische Unterstützung in Relation zueinander gebracht werden. Ursprünglich entwickelt, um Unternehmensgründern ein Werkzeug an die Hand zu geben, um mit einfachen Mitteln umfangreiche Geschäftsmodelle darzustellen und zu konzipieren, findet dieser Ansatz sich in vielen Entwicklungsstufen unternehmerischen Handelns wieder. Im Falle des Exportleitfadens







Abbildung 1: Internationalisierungsphasen und Struktur des Leitfadens  
Quelle: eigene Darstellung

werden die einzelnen Phasen der Internationalisierung auch im BMC verortet und mit konkreten Handlungsempfehlungen für Exporteure beruflicher Bildung verknüpft. Dieser Leitfaden wird im weiteren Verlauf immer wieder Bezug zum Geschäftsmodell nehmen und in jeder Phase der Internationalisierung Hinweise geben, welche Elemente des Geschäftsmodells betroffen sind.

## 1.2 Ausgangsposition deutscher Aus- und Weiterbildungsanbieter

Eine der wichtigsten Triebfedern für wirtschaftliche Entwicklung, Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und auch soziale Gerechtigkeit ist in der globalen Wirtschaft der Zugang zu Bildung. Besondere Bedeutung hat dabei der Bereich der nicht-akademischen Facharbeiterausbildung, da dieser ganz erheblich die Fähigkeit von Unternehmen bestimmt, inwieweit sie in globale Wertschöpfungsketten eingebunden werden können. Die Nachfrage auf internationalen Märkten nach Bildungsdienstleistungen ist aufgrund unterschiedlicher Bildungsstandards hoch und beinhaltet für deutsche Anbieter von Aus- und Weiterbildungsleistungen erhebliche Chancen.

Für Deutschland und die Branche der beruflichen Bildung bietet diese Situation mehrere Möglichkeiten zur Teilnahme: Ein direkter wirtschaftlicher Effekt kann durch den Export von Bildungsdienstleistungen und -produkten ins Ausland erzielt werden. Doch auch im Zusammenspiel mit der deutschen Wirtschaft, die in allen Teilen der Welt produziert oder Zwischenprodukte von Produzenten bezieht, kann für Deutschland ein Mehrwert geschaffen werden. Die Bereitstellung von hervorragend ausgebildeten Fachkräften zieht Investitionen der deutschen Wirtschaft an und unterstützt wiederum den Export von Anlagen und Maschinen.

Die internationale Zusammenarbeit im Bereich der beruflichen Bildung hat neben dieser wirtschaftlichen zusätzlich eine sozio-ökonomische und politische Dimension und kann die Position Deutschlands in der Welt stärken sowie zur Verbreitung eines guten Images beitragen.

Der Export von Dienstleistungen und Produkten im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist heute ein fester Bestandteil der deutschen Bildungswirtschaft. Laut den von iMOVE veröffentlichten Trendbarometern gehen zwei Drittel der international tätigen Bildungsanbieter in Deutschland davon aus, dass es einen Markt für ihre Angebote im Ausland gibt und dass ihr Auslandsgeschäft weiterwächst. Diese Statistik bildet zwar „nur“ eine subjektive Selbstauskunft ab, macht aber deutlich, dass die Branche ihre Exportperspektiven so optimistisch wie kaum eine andere sieht. Das duale Berufsbildungssystem Deutschlands genießt im Ausland einen hervorragenden Ruf und kann in vielen Fällen als gutes Argument im Marketing genutzt werden.

Dennoch kann darüber diskutiert werden, ob die Struktur der deutschen Aus- und Weiterbildungslandschaft derzeit die nötigen Kompetenzen für den internationalen Wettbewerb bei den einzelnen Organisationen so ausbildet, wie es nötig wäre. Für viele Bildungsanbieter stellt sich das Problem der Kundenakquise nicht, da die Vermittlung von Aufträgen und damit Kunden innerhalb Deutschlands durch Dritte organisiert und qualitativ gesichert wird. Diese Aufgabe muss also nicht zwingend durch die Bildungsanbieter wahrgenommen werden. Da im internationalen Kontext jedoch anders gewachsene Strukturen existieren, und vergleichbare Organisationen wie das Jobcenter oder die Bundesagentur für Arbeit auf diesem Feld nicht die Kundenakquise übernehmen, muss bei vielen internationalen Geschäftsanbahnungen ein stärkerer Fokus auf die Nachfrage und die Kundenwünsche gelegt werden.

Die iMOVE-Trendbarometer der letzten Jahre machen deutlich, dass die deutschen Anbieter für Aus- und Weiterbildung kontinuierlich die eigenen Stärken ausbauen, um mit international eta-

blierten Wettbewerberinnen und Wettbewerbern beispielsweise aus Großbritannien oder Australien konkurrieren zu können. Die vorangegangenen iMOVE-Studien zeigen, dass in Sprachkompetenz und mehrsprachiges Marketing investiert wird und seit 2007 Kooperationen in insgesamt 137 Ländern bestehen. Internationale Bildungsprojekte reichen von kurzfristigen Einsätzen oder Trainings in Deutschland bis hin zu langjährigen Bildungsk Kooperationen. Dabei profitieren die Anbieter u. a. von den Internationalisierungsstrategien des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Deutsche staatliche Stellen und private Anbieter arbeiten in zahlreichen internationalen Kooperationsformaten des BMBF, wie den bilateralen Arbeitsgruppen zur beruflichen Bildung, eng zusammen. Auch die Förderrichtlinien des BMBF zur Unterstützung der deutschen Anbieter/-innen spielen hierbei eine Rolle. Ausführliche Angaben zu Förderinstrumenten im Berufsbildungsexport finden Sie in Kapitel 4.

### 1.2.1 Befragung der Branche zu Internationalisierungskompetenzen

Parallel zur Entwicklung dieses Leitfadens hat iMOVE eine Befragung initiiert, um von den teilnehmenden Organisationen der beruflichen Bildung eine Einschätzung ihrer eigenen Ressourcen und Kompetenzen hinsichtlich internationaler Geschäftsanbahnung zu erbitten. Die Personen, die die Befragung beantwortet haben, bekleideten zu ca. 85 Prozent Positionen im Vorstand oder der Geschäftsführung. Insgesamt beteiligten sich weit über 100 Organisationen an der Umfrage. Dabei stellten Unternehmen (50 %) und gemeinnützige Einrichtungen (30 %) den größten Teil der Teilnehmenden, während öffentliche Einrichtungen (10 %), Mischformen (4 %) und Sonstige (6 %) deutlich weniger vertreten waren.

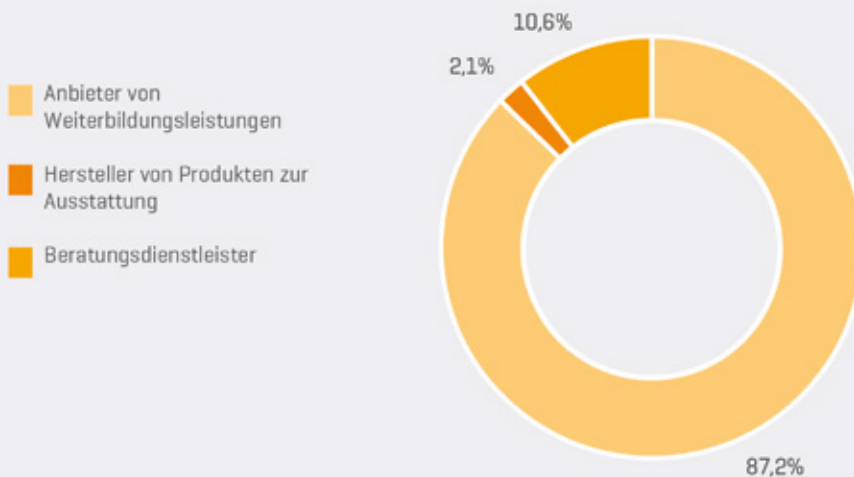


Abbildung 2: Unternehmenskategorie  
Quelle: eigene Darstellung

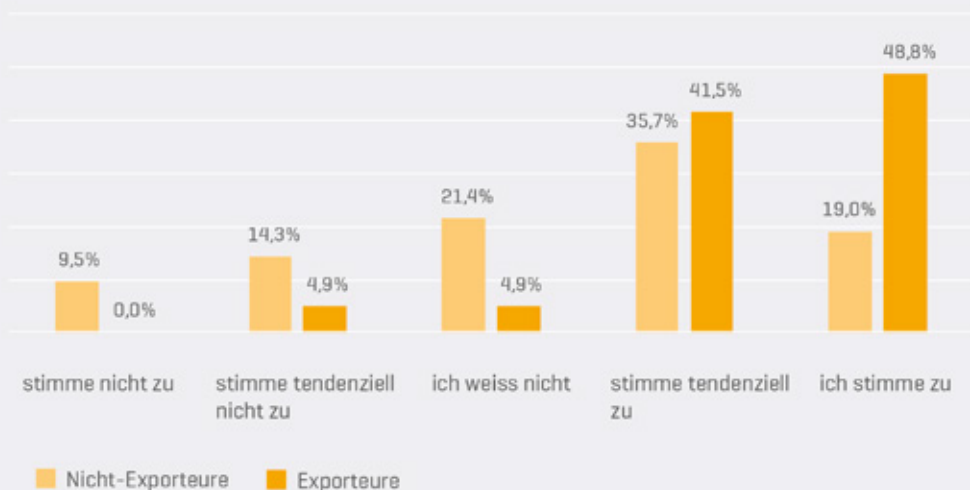
Die Branche der Aus- und Weiterbildung ist sehr vielfältig; neben den klassischen Anbietern von Bildungsdienstleistungen gehören auch Beratungsunternehmen und Ausrüster von Bildungseinrichtungen dazu. Von jeder Gruppe waren Repräsentantinnen und Repräsentanten in der Befragung vertreten, wobei die Anbieter von Bildungsdienstleistungen die bei Weitem größte Gruppe stellten [Abb. 2].

Kern der Befragung war die Selbsteinschätzung zur eigenen Kompetenz aller teilnehmenden Organisationen zu den Themen des Exportleitfadens. So gaben die Befragten Auskunft über ihre Kompetenzen in den Bereichen Marktrecherche, interkulturelle Kommunikation und internationales Marketing. Wie hoch die eigenen Kompetenzen im Aufbau und Management von internationalen Geschäftsbeziehungen eingeschätzt werden, ist erwartungsgemäß stark damit verbunden, auf wie viel Erfahrung die Befragten im Ausland bereits zurückgreifen können. Die hier erhobene Stichprobe enthält einen sehr hohen Anteil von bereits im Export tätigen Organisationen. Etwa 58 Prozent der Befragten gaben an, bereits international tätig zu sein. Damit war auch das Know-how in Bereichen wie internationales Marketing und interkulturelle Kompetenz im Durchschnitt sehr hoch.

Die entscheidende Frage hinsichtlich der Selbsteinschätzung ist jedoch: Inwieweit gibt es Unterschiede zwischen Exporteuren und Nicht-Exporteuren bei der Bewertung der Relevanz von Werkzeugen und Methoden der internationalen Markterschließung?

Im Folgenden werden vier Kompetenzfelder bzw. Ressourcen vorgestellt, die von den Befragten zuerst danach bewertet wurden, inwieweit die eigene Organisation über diese verfügt. Im zweiten Schritt sollte Auskunft darüber gegeben werden, wie die Relevanz dieser Kompetenz- oder Ressourcenfelder für einen Internationalisierungserfolg eingeschätzt wird.

### Kompetenz: Fähigkeit, Produkte oder Dienstleistungen an Zielmarkt anzupassen



### Relevanz: Fähigkeit, Produkte oder Dienstleistungen an Zielmarkt anzupassen

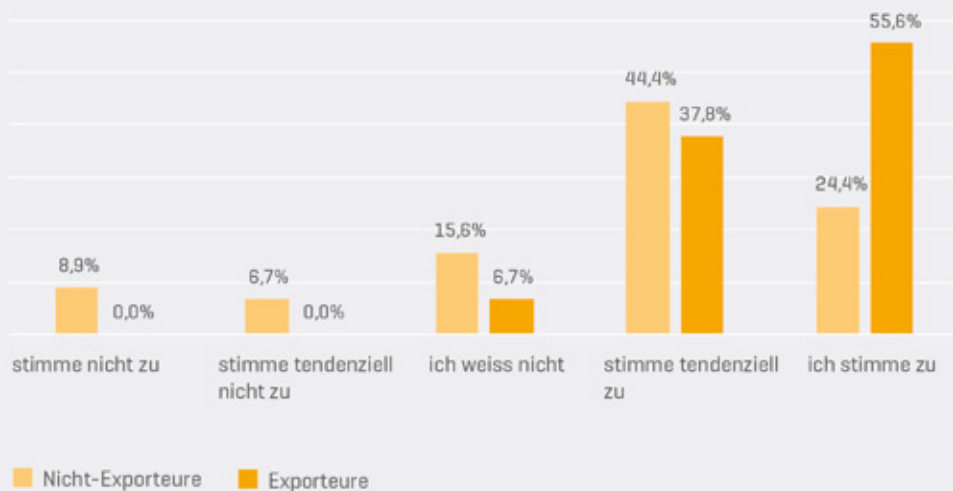


Abbildung 3: Fähigkeit des Unternehmens, Produkte bzw. Dienstleistungen an den Zielmarkt anzupassen  
Quelle: eigene Darstellung

Einer der wichtigsten Aspekte bei der Betreuung internationaler Kunden ist die Fähigkeit von Unternehmen oder Organisationen, ihre eigenen Produkte / Dienstleistungen an die Gegebenheiten des Zielmarktes anzupassen. Eine solche Anpassung muss nicht ausschließlich die Produkteigenschaften selbst, sondern kann auch Marketingstrategie oder Distributionskanäle betreffen. In der Befragung sind es erwartungsgemäß die erfahrenen Exporteure, die eine höhere Kompetenz in diesem Bereich vorweisen können (Abb. 3). Im Schnitt sind die befragten Organisationen in mehr als vier internationalen Märkten aktiv, was die Vermutung nahelegt, dass die Exporteure viel Erfahrung bei der Konzeption und Umsetzung internationaler Geschäftsbeziehungen besitzen. Die Erfahrung bei der Zusammenarbeit mit internationalen Kunden führt auch dazu, dass Exporteure der Anpassung von Produkten und Dienstleistungen einen hohen Stellenwert für ein erfolgreiches Internationalisierungsvorhaben einräumen. Nicht-Exporteure halten Modifikationen für ausländische Zielmärkte dagegen für deutlich weniger notwendig. Da die Erfahrungswerte der international ausgerichteten Organisationen ein klarer Hinweis auf die Wichtigkeit von markt- bzw. kundenspezifischen Produktanpassungen sind, setzen sich die Kapitel 3 und 5 verstärkt mit diesem Thema auseinander.

Vergleichbare Auskunft geben die befragten Organisationen der beruflichen Bildung für den Kompetenzbereich der interkulturellen Kommunikation (Abb. 4). Auch hier ist sowohl die Kompetenz bei den erfahrenen Exporteuren höher als auch deren Einschätzung der Relevanz. Im Exportleitfaden wird dies in den Abschnitten zur Verhandlungsführung und der Kooperation mit Partnern im Zielland näher betrachtet.

## Kompetenz: Interkulturelle Kommunikation und Vermittlung



## Relevanz: Interkulturelle Kommunikation und Vermittlung

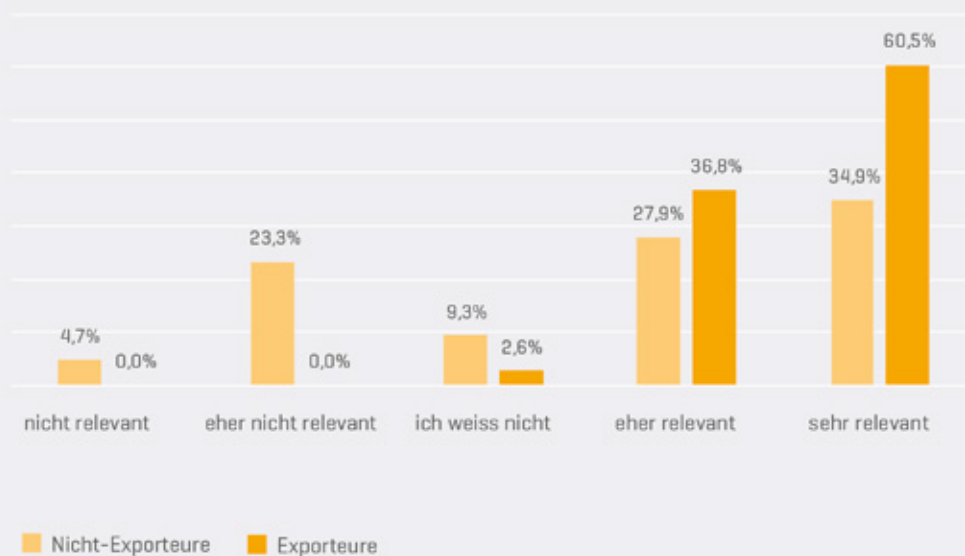
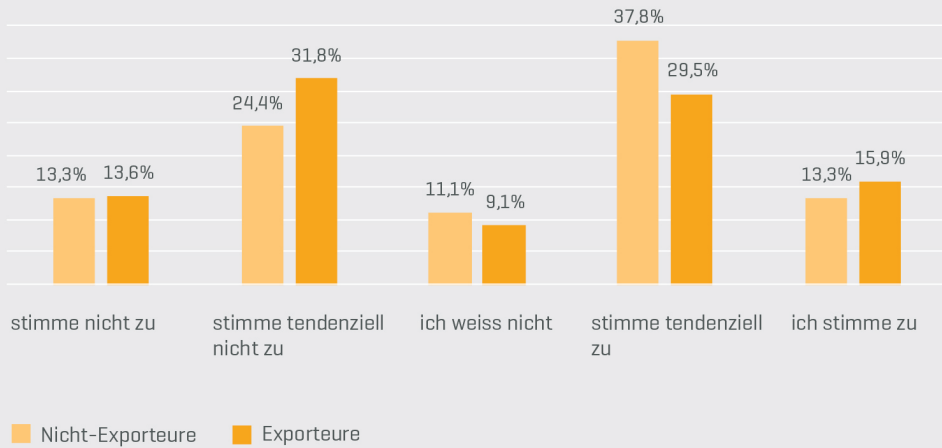


Abbildung 4: Fähigkeit des Unternehmens zur interkulturellen Kommunikation  
Quelle: eigene Darstellung

Kompetenz: Meine Organisation kann Marktrecherchen durchführen.



Relevanz: Meine Organisation kann Marktrecherchen durchführen.

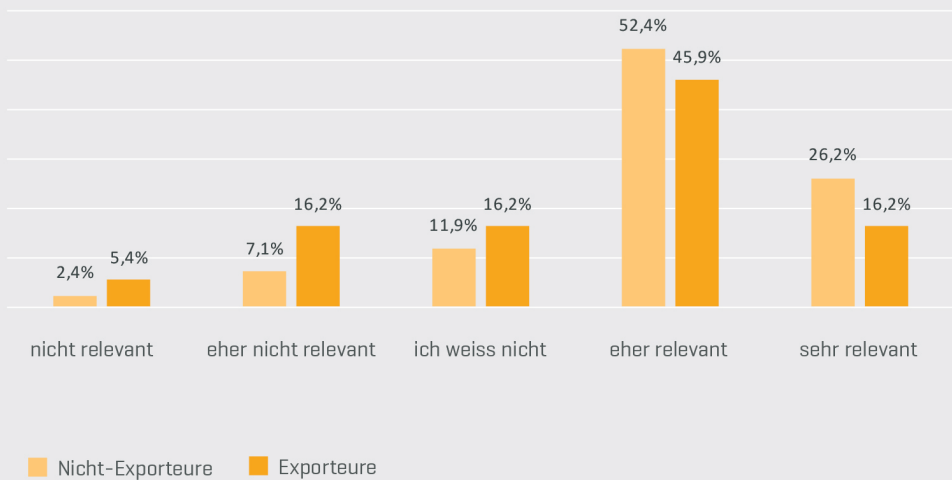


Abbildung 5: Fähigkeit zur Durchführung von Marktrecherchen  
Quelle: eigene Darstellung



Kompetenz: Meine Organisation kann internationale Geschäftsmodelle entwickeln.



Relevanz: Meine Organisation kann internationale Geschäftsmodelle entwickeln.

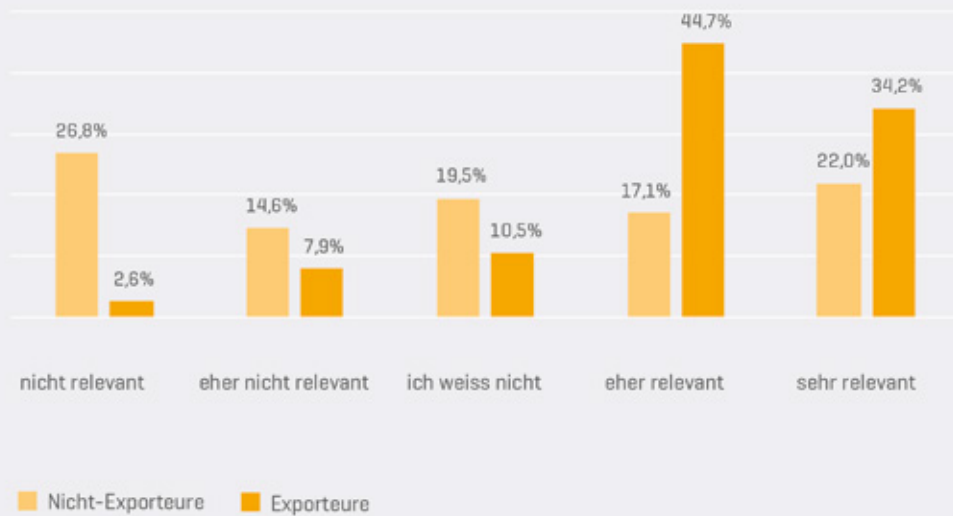


Abbildung 6: Fähigkeit zur Entwicklung internationaler Geschäftsmodelle  
Quelle: eigene Darstellung

## Export Readiness

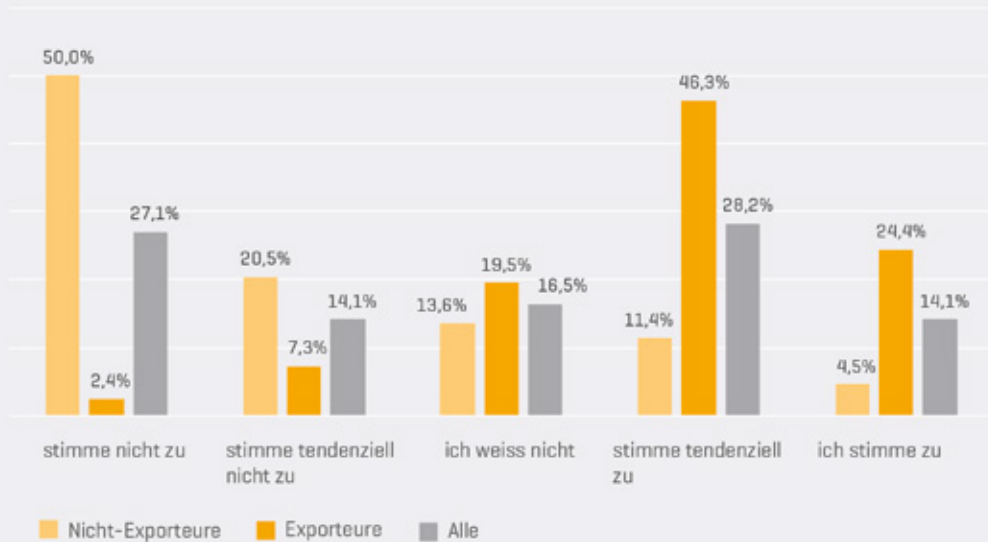


Abbildung 7: Bewertung der derzeitigen Bereitschaft zur Durchführung eines Internationalisierungsvorhabens  
Quelle: eigene Darstellung

Im Gegensatz zur Auswertung der zuvor diskutierten Fragen bewerten die Organisationen – unabhängig von ihrer Erfahrung im Export – ihre Fähigkeiten zur Durchführung von Marktrecherchen sehr gemischt. Etwa 50 Prozent der Befragten geben an, keine oder nur sehr geringe Kompetenzen auf diesem Themengebiet vorweisen zu können (Abb. 5). Gleichzeitig schätzt die große Mehrheit der Befragten solche Kompetenzen für eine erfolgreiche Internationalisierung als wichtig ein. Die Marktrecherche, damit verbundene Werkzeuge sowie die Auswahl internationaler Märkte nehmen auch im Leitfaden einen umfangreichen Teil ein. Genauere Informationen entnehmen Sie bitte dem Kapitel 3

Nicht nur das Wissen um eine Nachfrage im Zielmarkt zu erwerben, sondern auch die wirtschaftliche Umsetzung der Geschäftsidee im Ausland ist für viele Bildungsanbieter nicht selbstverständlich. Nicht-Expoteure geben an, eher weniger Erfahrung im Aufbau von international funktionsfähigen Geschäftsmodellen zu haben. Die fehlende Erfahrung ist dabei weniger verwunderlich als die Einschätzung, dass internationale Geschäftsmodelle für über 60 Prozent der befragten Nicht-Expoteure eine tendenziell weniger wichtige Rolle für das Gelingen von Exportvorhaben spielen. Der Leitfaden greift daher ganz besonders stark die Entwicklung von Geschäftsmodellen auf, um zu nachhaltigen und wirtschaftlich langfristig tragfähigen Internationalisierungsvorhaben zu inspirieren..

Aus den vorangegangenen Fragen wird deutlich, dass die Erfahrung bei internationalen Geschäftsbeziehungen eine direkte Auswirkung auf die Selbsteinschätzung der Organisationen der beruflichen Bildung hinsichtlich der eigenen Kompetenzen hat. Auf die Frage, inwieweit sich Unternehmen der Aus- und Weiterbildungsbranche darauf vorbereitet fühlen, in einen neuen internationalen Markt vorzustoßen, gab eine überwiegende Zahl der Nicht-Exporteure eine negative Antwort. Diejenigen allerdings, die bereits einige Erfahrung im internationalen Geschäft sammeln konnten, nehmen wesentlich weniger Hürden wahr. Der iMOVE-Leitfaden für den Export von beruflichen Aus- und Weiterbildungsangeboten kann zwar keine eigenen Erfahrungswerte ersetzen, soll aber eine bestmögliche Vorbereitung für interessierte Organisationen bieten, die den ersten Schritt ins internationale Geschäft wagen wollen.

## 1.2.2 Das duale System – ein Vorteil für den Export?

In vielen Ländern außerhalb Mitteleuropas hat das Berufsbildungssystem Deutschlands einen hervorragenden Ruf, was sich auch an vorangegangenen Befragungen der Bildungsanbieter im iMOVE-Trendbarometer 2016 ablesen lässt. Danach gaben 87 Prozent der befragten deutschen Bildungsanbieter an, dass der duale Ansatz der deutschen beruflichen Bildung im Ausland bekannt ist. Aufbauend darauf war festzustellen, dass fast die Hälfte der Kunden der befragten Unternehmen explizit duale Bildungsansätze nachfragen. Somit bleibt zu beantworten, inwieweit das duale System als wesentlicher Treiber für Internationalisierungsvorhaben genutzt und ausgebaut werden kann.

Die Dualität der Ausbildung, also das Zusammenspiel von betrieblicher und schulischer Ausbildung, ist in Deutschland über einen sehr langen Zeitraum gewachsen und hat nicht nur infrastrukturell, sondern auch kulturell eine prägende Wirkung auf das gesamte Bildungssystem. Damit wird bereits deutlich, dass ein System, welches unter deutschen Rahmenbedingungen funktioniert, grundsätzlich nicht 1:1 übertragbar sein kann. Die tief greifenden Verflechtungen zwischen Industrie und Auszubildenden sowie zwischen Kammern und Bildungseinrichtungen lassen sich in unternehmerischen Exportvorhaben nicht komplett in einem anderen Land abbilden. Dennoch sind Teilbereiche und Ansätze von dualen Aus- und Weiterbildungen auch in anderen Ländern implementierbar. So lassen sich für Ihre Vorhaben, beispielsweise unter Einbeziehung von Unternehmen, Lernortwechsel einrichten oder neue Modelle der Finanzierung von beruflicher Bildung durch Staat und Wirtschaft testen und an die Bedürfnisse des Zielmarktes anpassen. Die Zentralstelle der Bundesregierung für internationale Berufsbildungszusammenarbeit [GOVET] identifiziert fünf Kernelemente der dualen Ausbildung, die auch als Grundlage für die Beratung im Ausland empfohlen werden:

- Die enge Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft
- Das Lernen im Arbeitsprozess
- Die gesellschaftliche Akzeptanz von Standards
- Die Qualifizierung von Berufsbildungspersonal
- Die institutionalisierte Forschung und Beratung

Im Export ist das duale System vielmehr als Marke oder Gütesiegel zu verstehen denn als Blaupause für die Implementierung. Praxisrelevante und nachfrageorientierte Bildungsansätze und Produkte, die Dualität in der Lehre unterstützen, werden als Markenzeichen deutscher Anbieter gern nachgefragt und als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen.

Für eine noch detailliertere Betrachtung der Transferansätze des dualen Systems sei auf eine Studie der Bertelsmann Stiftung [EULER 2013] hingewiesen. Darin werden die fünf Kernelemente des dualen Systems weiter ausdifferenziert und Möglichkeiten der Anpassung an andere Zielstellungen, Kulturen und Strukturen diskutiert.

Internationalisierung ist in den meisten Fällen mit hohem Aufwand an Personal und finanziellen Ressourcen verbunden. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen [KMU] sowie Organisationen mit bescheideneren Mitteln sollten Chancen und Risiken gut abwägen, damit Fehlschläge bei unzureichend vorbereiteten Exportvorhaben nicht zu existenziellen Notlagen führen. Auf den Internationalisierungsprozess von Akteuren der beruflichen Bildung bezogen bedeutet das, dass die eigenen Stärken und Schwächen analysiert sowie das eigene Portfolio und dessen Nachfragepotenzial in einem neuen Berufsbildungskontext geprüft werden müssen, um daran orientiert auch im Ausland erfolgreich handeln zu können.

Welche Motivation haben Sie bzw. Ihre Organisation, auf internationale Märkte vorzustoßen? Welches übergeordnete Ziel möchten Sie mit dem Internationalisierungsvorhaben erreichen? Hinsichtlich eines langfristigen Geschäftsmodells im Ausland ist es dringend nötig, schon in der Konzeptionsphase Ziele vorzuformulieren, wohin der Internationalisierungsprozess im besten Falle führen soll. Mögliche Gründe für die Internationalisierung von Unternehmen könnten beispielsweise sein:

- Schaffung von Marktzugängen für existierende Produkte und Dienstleistungen
- Sättigung des Heimatmarktes [kein Wachstum mehr möglich] oder zu kleines Marktpotenzial des Heimatmarktes
- Zugang zu preiswerten Arbeitskräften oder anderen Ressourcen im Ausland
- Restriktive Gesetze und Vorschriften am Heimatmarkt
- Weiterentwicklung von Personal
- Zugang zu Kapital

## 2.1 Interne Analyse des Unternehmens

Die ersten Fragen, die sich eine Organisation, ganz egal welcher Branche, stellen muss, lauten: Sind wir gewillt, auf internationalen Märkten aktiv zu werden, und haben wir die nötigen Ressourcen dafür? So einfach diese Fragen auch klingen, wird dennoch zu deren Beantwortung erfahrungsgemäß recht wenig Zeit neben dem alltäglichen Geschäft aufgewendet. Im Zentrum dieser Fragen steht die eigene Organisation und das Umfeld, in dem sie sich bewegt. Es ist nötig, den Status quo auf Herz und Nieren zu prüfen und das eigene Geschäftsmodell zu analysieren, um diejenigen Tätigkeitsfelder zu finden, die besonders für den internationalen Markt geeignet sind.

Der erste Schritt in Richtung neuer Märkte ist der Blick nach innen und auf die bestehenden Kompetenzen und Strukturen im Unternehmen. Die interne Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens soll Aufschluss über die eigenen Ressourcen und Unternehmensaktivitäten geben, die besonders gut geeignet sind, um auch international erfolgreich vermarktet zu werden. Dabei ist es wichtig, nicht zu voreingenommen zu sein und auch neue Sichtweisen zuzulassen, um eventuell zusätzliche Bildungsangebote oder Services innerhalb dieses Analyseprozesses entdecken zu können.

Die Bedeutung einer internen Geschäftsfeldanalyse zeigt auch der Blick in die Praxis, da viele Exportvorhaben über interne Ressourcen angestoßen werden. So gibt es eventuell von früheren Projekten bestehende Kontakte ins Ausland oder länderspezifische Kenntnisse von Mitarbeitenden, die direkt für die Entwicklung von Geschäftstätigkeiten genutzt werden können.



Grundsätzlich ist zwischen Unternehmensressourcen und Kompetenzen hinsichtlich einer internationalen Markterschließung zu unterscheiden. Wenn auch die Abgrenzung nicht immer ganz klar verläuft, so sollten Sie sich im Klaren darüber sein, über welche Ressourcen Ihre Organisation verfügt und wie diese Ressourcen zu einem strategischen Vorteil werden könnten. Parallel dazu verfügt Ihre Einrichtung durch Mitarbeitende und Geschäftsführung über Kompetenzen, die eine Ausgestaltung und Umsetzung eines internationalen Vorhabens erst möglich machen. Um es mit ganz einfachen Worten auszudrücken, werden in der internen Analyse Antworten auf Fragen wie „Wer bin ich?“, „Was kann ich?“, „Wen kenne ich?“ gefunden.

Unterteilt werden die Ihnen zur Verfügung stehenden materiellen und immateriellen Güter und Kompetenzen in personenabhängig bzw. personenunabhängig. Betrachten Sie personenabhängige Ressourcen bzw. Kompetenzen, werden Sie nach Sprachkenntnissen, fachlichen Kompetenzen und auch kommunikativen Fähigkeiten suchen. Die personenunabhängigen Ressourcen bezeichnen Faktoren wie Standorte, finanzielle Reserven, Schutzrechte, Verträge, Ruf der Firma und die Marke sowie die in Ihrer Organisation verankerten Abläufe und Routinen.



Abbildung 8: Ressourcen und Kompetenzen der Internationalisierung  
Quelle: eigene Darstellung

### *Managementressourcen [personenabhängig]*

Die Analyse der internen Ressourcen eines Unternehmens wird maßgeblich von dessen Entscheidungsträgerinnen bzw. Entscheidungsträgern beeinflusst, da sowohl Erfahrungswerte als auch Unternehmensphilosophie direkt mit den leitenden Positionen verknüpft sind. Daher ist die Rolle der Geschäftsleitung in Ihrer Organisation nicht zu unterschätzen. Ohne die volle Unterstützung der Entscheidungsträger/-innen ist die erfolgreiche Erschließung von internationalen Märkten von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Besonders bei Prozessen, die interkulturelle Sensibilität oder die Kenntnis der Situation im Berufsbildungsmarkt eines anderen Landes verlangen, ist es absolut nötig, dass die Geschäftsführung die von Mitarbeitenden vorgeschlagene Strategie im internationalen Markt nachvollziehen kann. Das ist im Allgemeinen nur möglich, wenn auch die Geschäftsführung in den Internationalisierungsprozess direkt eingebunden – und offen für eigene Weiterbildung und eigenes Engagement – ist. Stellen Sie sich bei der Analyse der internen Ressourcen hinsichtlich der Managementressourcen folgende Fragen:

- Haben die Entscheidungsträger/-innen bereits Erfahrung in internationalen Märkten?
- Ist die Geschäftsführung gewillt, personelle und finanzielle Ressourcen für das Internationalisierungsvorhaben aufzuwenden?
- Ist die Geschäftsleitung bereit, sich sprachlich oder interkulturell weiterzubilden?

### *Physische Ressourcen [personenunabhängig]*

Die physischen Ressourcen sind recht einfach zu bewerten und zu quantifizieren. Beschränken Sie sich bei der Bewertung aber nicht nur auf die offenkundig für das internationale Geschäft wichtigen Fakten, sondern suchen Sie auch nach Ressourcen, die eventuell noch nicht voll ausgelastet sind. Erstellen Sie eine Übersicht an Fakten zu Ihrem Unternehmen, die in irgendeiner Form für die internationale Nutzung relevant sein können:

- Über welche finanziellen Ressourcen verfügt Ihr Unternehmen, um Auslandsaktivitäten zu finanzieren?
- Sind die personellen Ressourcen verfügbar, um den Mehraufwand einer Internationalisierung zu stemmen?
- Kann Ihr Unternehmen eine Marke (Brand) zur Positionierung des Bildungsproduktes im Ausland nutzen?

### *Physische Ressourcen [personenabhängig]*

Starten Sie anhand der verfügbaren Fakten mit den in Ihrem Unternehmen angestellten Personen, deren Sprach- und Marktkenntnissen sowie Dienstleistungen, die Sie nur in Verbindung mit bestimmtem Personal erbringen können. Wenn Sie zum Beispiel in Ihrem Portfolio einen Weiterbildungskurs „Chinesisch im Businessalltag“ anbieten, ist das wahrscheinlich nur möglich, weil Sie über angestellte oder freie Mitarbeitende verfügen, die in der Lage sind, diesen Kurs für Sie durchzuführen.

- Welche Kompetenzprofile weisen Ihre Mitarbeitenden auf?
- Sind Ihre Mitarbeitenden in der Lage und willens, Ihre Bildungsangebote im Ausland zu implementieren?
- Welche Fremdsprachenkenntnisse gibt es in Ihrem Unternehmen?







### *Organisatorische Ressourcen (personenunabhängig)*

In den organisatorischen Abläufen werden die personenunabhängigen Routinen beschrieben, die zu den wichtigsten firmeninternen Aktiva zählen.

- Welche Tools des strategischen Managements bzw. der Organisationsentwicklung werden in Ihrem Unternehmen genutzt?
- Wie gut sind Marketingkompetenzen und Abläufe in Ihrem Unternehmen verankert?
- Sind Abläufe zum Projektmanagement oder zur Qualitätssicherung bekannt und internalisiert?
- Wie gut ist die Öffentlichkeitsarbeit Ihrer Firma auf interkulturelle Kommunikation abgetrimmt?

### *Netzwerke und Beziehungen*

Die im Unternehmen bereits bestehenden Netzwerke gehören bei der Internationalisierung von KMUs aus der Branche der Weiterbildung zu den wesentlichen Treibern. Sei es der Kontakt zu potenziellen Kunden oder die Kenntnis über Kooperationspartner/-innen im Ausland – in den meisten Fällen beginnt die Entscheidung über eine Aktivität im Ausland mit vertrauenswürdigen Kontakten.

- Welche Kontakte unterhalten die Firma, das Management und Projektmitarbeitende zu internationalen Organisationen?
- Welche Aktivitäten unternimmt die Firma, um Kontakte zu generieren?
- Können die bestehenden Kontakte zu Fürsprechern / Multiplikatoren im Ausland genutzt werden?

### *Internationales Marketing*

Eines der Grundprinzipien des internationalen Geschäfts ist die Fähigkeit von Organisationen, sich den Gegebenheiten im Zielmarkt anzupassen. Das trifft auf klassische Exporteure von standardisierten Produkten genauso zu wie auf Serviceanbieter, die auch die Dienstleistung selbst an die Kundenbedürfnisse anpassen müssen. Als Anbieter von Aus- und Weiterbildungsleistungen spielen Serviceanpassungen eine umso größere Rolle. In Vorbereitung der Erstellung eines internationalen Marketing Mix ist es für Sie also durchaus interessant zu erforschen, inwieweit es bereits Erfahrungen und Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden gibt, die eigenen Produkte oder Dienstleistungen an einen bestimmten Zielmarkt anzupassen. Wir unterscheiden in unserem Modell zwischen:

- Fähigkeiten, Produkte und Services an Kundenwünsche anzupassen.
- Geschäftsbeziehung im Ausland aufzubauen und zu pflegen.
- Kundenkommunikation im Zielmarkt zu planen und durchzuführen.

Die meisten Exporteure erarbeiten sich diese Kompetenzen über einen langen Zeitraum im internationalen Geschäft oder kaufen diese über erfahrenes Personal oder Consultingdienstleistungen ein. Stellen Sie sich daher in Vorbereitung eines internationalen Projektes folgende Fragen:

- Wie gut kann meine Organisation auf individuelle Kundenwünsche eingehen?
- Sind wir in der Lage, unsere Kommunikation mit Kunden oder Partnern auf andere Gegebenheiten umzustellen?
- Kennen wir die nötigen Kommunikationskanäle?
- Besitzen wir die Fähigkeit, die richtigen Distributionspartner zu identifizieren?

- Sind wir in der Lage, auch in Krisensituationen mit der nötigen interkulturellen Sensibilität vorzugehen?

Aus dieser Gesamtbetrachtung lässt sich ein Stärken-Schwächen-Profil entwickeln, das zeigen kann, welche Kompetenzen in Ihrer Organisation noch ausgebaut werden müssen und welche Stärken noch nicht genügend eingesetzt werden. Weiterhin ist diese Begutachtung eines der Kernelemente für die komplexere SWOT-Analyse in Kapitel 6.

## 2.2 Von der Idee zum Geschäftsmodell

Jedes Geschäftsmodell basiert zuerst auf einer Geschäftsidee oder der Vorstellung davon, wie eine wirtschaftliche Existenz aufgebaut werden kann. Sie soll zuvorderst die Frage nach der Möglichkeit einer Kommerzialisierung von Unternehmensangeboten beantworten.

Um diese Geschäftsidee sinnvoll zu planen und umzusetzen, muss als Fundament ein Geschäftsmodell erarbeitet werden. Ein Geschäftsmodell [engl. business model] beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst. Es stellt die logische Funktionsweise dar, wie ein Unternehmen Gewinne erwirtschaftet. Grundsätzlich soll die Beschreibung von Geschäftsmodellen helfen, die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges oder -misserfolges zu verstehen, zu analysieren und zu kommunizieren. Es beantwortet somit die Frage: „Womit *kann* ich Geld verdienen?“ bzw. „*Kann* ich damit prinzipiell Geld verdienen?“. Ganz unabhängig davon, ob Sie als Anbieter von Bildungsdienstleistungen oder Hersteller von Produkten auf dem nationalen Markt agieren: Jede neue Geschäftsidee bzw. jedes neue Produkt muss für sich als funktionierendes Geschäftsmodell aufgestellt sein. Das gilt auf nationalen wie internationalen Märkten.

Je treffender und intuitiver ein Modell entwickelt und beschrieben wird, desto einfacher ist es, sich klar zu machen, wie Produkte und Dienstleistungen für entsprechende Zielgruppen entwickelt, vermittelt und beworben werden können. Die Herausforderung liegt hier darin, das Modell nicht allzu simpel zu gestalten, damit auch eine komplexe Unternehmung angemessen dargestellt werden kann.

### *Toolbox: Business Model Canvas*

*Der Business Model Canvas [BMC, Abb. 9] ist ein strategisches Werkzeug zur Ideenstrukturierung für Management und Unternehmensgründung. Das Konzept wurde von Alexander OSTERWALDER entwickelt, um Anwendern die Möglichkeit zu geben, Geschäftsmodelle zu entwerfen und zu beschreiben. Die Struktur des BMC lässt spielerisch Änderungen zu und ermutigt zur kritischen Betrachtung. Mit einfachen Mitteln können Verbesserungsprozesse festgehalten oder Unternehmensaktivitäten neu erfunden werden. Besonders diejenigen Anwender/-innen, die bisher wenig Erfahrung mit Kundenwünschen, Kommunikationskanälen oder Erlösmodellen haben, erfahren einen leichten Einstieg ins strategische Management. Der BMC basiert auf der Idee, eine Geschäftsidee auf einem großen Blatt Papier oder eben einer Leinwand [engl. canvas] in leicht verständliche Elemente zu unterteilen und diese in mehreren Arbeitsschritten mit Inhalten zu füllen.*

*Ein Geschäftsmodell wird mit dem Business Model Canvas durch neun grundlegende Bausteine beschrieben: das Wertangebot, die Kundensegmente, die Kanäle, über die Kundinnen und Kunden erreicht werden können, die Kundenbeziehungen, die aufgebaut werden, die Einkommensströme, die generiert werden, die Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen, die benötigt werden, um Werte zu kreieren, die Schlüsselpartner/-innen des Unternehmens und die Kostenstruktur des Geschäftsmodells. Anhand dieser neun Bausteine werden die vier wichtigsten Bereiche eines Unternehmens analysiert und weiterentwickelt: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit.*



Abbildung 9: Business Model Canvas: Quelle: vgl. OSTERWALDER u. a. 2010:

Die einzelnen Bausteine können wie folgt charakterisiert werden:

- **Wertangebot:** Für jede Kundengruppe wird durch das Geschäftsmodell ein bestimmtes Wertangebot geschaffen. Dabei ist es die Verbindung von Produkten, Technologien und Dienstleistungen, die die Werte für die Kundinnen und Kunden generiert.
- **Kundengruppen:** Für diese Gruppe von Menschen oder Organisationen erschafft das entsprechende Geschäftsmodell Werte. Es handelt sich um Nutzer/-innen und zahlende Kundinnen bzw. Kunden.
- **Kanäle:** Hier wird beschrieben, über welche Berührungspunkte mit Kundinnen und Kunden interagiert wird und wie Werte übertragen werden.
- **Kundenbeziehungen:** In diesem Feld wird die Art der Beziehung zu den Kundinnen und Kunden dargestellt, die aufgebaut und gepflegt werden soll.
- **Einkommensströme:** Die Einkommensströme machen klar, wie und durch welche Preismechanismen das Geschäftsmodell Werte erfasst.
- **Schlüsselressourcen:** Ein Definieren der Infrastruktur ist notwendig, um Werte zu erstellen, zu liefern und zu erfassen. Die Schlüsselressourcen zeigen auf, welche materiellen und immateriellen Ressourcen für das Geschäftsmodell unverzichtbar sind.

→ **Schlüsselaktivitäten:** Die Schlüsselaktivitäten, also die wichtigsten Handlungen eines Unternehmens, zeigen, was die Unternehmung unverzichtbar braucht, um zu funktionieren.

→ **Schlüsselpartner:** Als Schlüsselpartner kommt infrage, wer für das Geschäftsmodell hilfreich sein wird und einen positiven Einfluss auf die Unternehmung hat, da meist nicht alle Schlüsselressourcen innerhalb des Unternehmens zur Verfügung stehen und auch nicht alle Schlüsselaktivitäten selbst ausgeführt werden können.

→ **Kostenstruktur:** Sobald klar ist, wie die Infrastruktur des Geschäftsmodells funktioniert, können Vorstellungen über die wesentlichen Ausgabepositionen erfasst werden.

Im den folgenden Kapiteln des Leitfadens wird immer wieder Bezug zum BMC genommen. Jeder Abschnitt, der im Detail auf einen oder mehrere der neun Bausteine Bezug nimmt, wird zu Anfang markiert, um dem/der Leser/-in eine Hilfestellung zu reichen, an welchen Teilen des Geschäftsmodells jeweils gearbeitet wird.

Des Weiteren lässt sich auch das internationale Umfeld in Bezug zum BMC gut strukturiert darstellen. Einflussfaktoren wie politisches Umfeld, kulturelle Gegebenheiten und spezifische Eigenschaften des Berufsbildungssektors können aufgegriffen und mit wenig Text strukturiert werden.

## 2.3 Internationale Geschäftsmodelle der Bildungsanbieter

Die Branche der beruflichen Aus- und Weiterbildung hält ein breit gefächertes Angebotsspektrum vor, welches von klassischen Produkten wie Lehrmaterialien, Ausrüstungsgegenständen und Software über Aufbaustudiengänge, Seminare, Ausbildungen bis hin zu Coachings und Beratung reicht und in verschiedenen Erbringungsarbeiten realisiert wird: Dienstleistung im Inland, Dienstleistung im Ausland, Lieferung ins Ausland. Dabei sind die Aktivitäten in unzähligen Fachrichtungen und damit wiederum diversen Kundengruppen keineswegs homogen. Unter diesen Voraussetzungen wird schnell klar, dass es kein universelles Geschäftsmodell geben kann, zumal jeder Zielmarkt seine eigenen Gegebenheiten vorgibt.

Der Exportleitfaden wird Sie in den folgenden Kapiteln bei der Erstellung Ihres individuellen internationalen Geschäftsmodells begleiten. Beispielhaft für mögliche Geschäftsmodelle werden nachfolgend zwei internationale Vorhaben vorgestellt, die für die jeweilige Kundengruppe und den Zielmarkt erfolgreich und langfristig umgesetzt werden konnten.

### *Weiterbildung für internationale Kundinnen und Kunden*

Eine der vielversprechendsten Kundengruppen bilden im Ausland ansässige produzierende Unternehmen, die ihre Produkte auf dem internationalen Markt bereits anbieten oder zukünftig anbieten möchten. In globalen Wertschöpfungsketten werden Know-how, Arbeitsschritte und Teilprodukte weltweit miteinander vernetzt, um Endprodukte von hoher und vor allem standardisierter Qualität zu fertigen. Durch rasche Technologiewechsel und gehobene Standards werden Produzenten oftmals mit Schwierigkeiten konfrontiert, den internationalen Standards oder Qualitätsansprüchen gerecht zu werden. In komplexen Wertschöpfungsprozessen sind Firmen und damit Personen verbunden, die auf der Grundlage ganz unterschiedlicher Ebenen beruflicher Bildung interagieren. Ein für diese Kundengruppe möglicher Ansatz besteht darin, die Mitarbeitenden in Produktion, Verwaltung oder Management zu schulen, um Qualität und Effizienz zu steigern bzw. den Stand der Bildung an den der im Wertschöpfungsprozess vor- und nachgelagerten Geschäftspartner/-innen anzugleichen.

# Praxisbeispiel: Weiterbildung von Instandhaltungsmechanikerinnen und -mechanikern in Indien

Jürgen Männicke, Consultant für internationale Berufsbildungsprojekte

Die traditionsreiche Bharat Ram Gruppe, zu der das Unternehmen SRF gehört, zählt mit seiner weit verzweigten Struktur zu den größten und einflussreichsten Familienunternehmen Indiens. SRF hat sich auf die Herstellung von Nyloncord für Autoreifen spezialisiert und ist in Indien Marktführer. Inzwischen hat die Firma ihr Portfolio um Produkte wie Chemikalien und Kunststoffe erweitert. Mit der Liberalisierung des indischen Marktes aufgrund verstärkter Importe aus China geriet SRF Anfang der 2000er-Jahre unter einen erheblichen Preis-, Qualitäts- und Produktivitätsdruck. Deshalb hatte die Geschäftsleitung bereits vor Initiierung der Bildungsk Kooperation nach Lösungsansätzen gesucht, die innerbetriebliche Qualitätssicherung und Produktivitätssteigerung möglich machen.

Innerhalb der Akquisephase wurde durch Konsultationen mit Jürgen Männicke der Bildungsstand der Instandhaltungsmechaniker/-innen als mögliche Kernaufgabe für die Erhöhung von Effizienz und Qualität identifiziert. Besonders relevant war bei der Kommunikation mit dem Kunden, dass die weiterführende berufliche Qualifizierung zu jeder Zeit mit Ergebnissen in der Produktion verknüpft werden konnte. Im Endergebnis wurde von SRF nicht nur die Bildungsdienstleistung eingekauft, sondern die damit verbundene Chance auf Verbesserungen in der Produktion. So wurde in der Konzernleitung beschlossen, moderne Standards der beruflichen Bildung – insbesondere eine bisher in Indien kaum praktizierte systematische betriebliche Aus- und Weiterbildung – einzuführen.

Innerhalb der zweijährigen Laufzeit wurden den teilnehmenden Mechanikerinnen und Mechanikern aus vier Werken der Gruppe in jeweils halbjährlichen Kursen die Grundlagen der beruflichen Bildung vermittelt, die in einem direkten Bezug zu ihren täglichen Aufgaben stehen. Die Identifizierung der fachlichen und theoretischen Defizite bei den Instandhaltungsmechanikern und -mechanikerinnen geschah durch Arbeitsbeobachtungen im laufenden Betrieb. Daraus ergaben sich Lehrinhalte wie technische Mathematik, technisches Zeichnen und Grundlagen der Materialkunde. Wichtige methodische Ansätze waren dabei die direkte Anbindung der Unterrichtsinhalte an die praktischen Aufgabenstellungen, die unmittelbare Verknüpfung der Theorie mit praktischen Unterweisungen und Trainings, vor allem aber die Integrierung des Schulungsprogramms in die tägliche betriebliche Praxis. Dadurch war es nicht nur möglich, die Schulung und das Training an den tatsächlichen betrieblichen Abläufen zu orientieren, sondern diese Abläufe selbst effektiver und die Weiterbildung nachhaltig zu gestalten.

Um diesen Ansatz zu ermöglichen, war es nötig, sich mit den Voraussetzungen beim Kunden vertraut zu machen und das Bildungsangebot passgenau auf die Nachfrage zu fokussieren. Dazu gehört, laut Männicke, die Fähigkeit, dass deutsche Bildungsanbieter sich in die Produktionsprozesse der Kundin bzw. des Kunden hineinversetzen können. Dazu müssen die nötigen Ressourcen und Investitionen aufgebracht werden, um ein konkretes, individuelles Leistungsangebot zu erarbeiten. Neben strukturierter Planung ist zugleich die Durchführbarkeit zu jeder Zeit zu gewährleisten. Der Einsatz von qualifizierten, motivierten und kulturell interessierten Mitarbeitenden bzw. Lehrenden ist ein Kernelement der Zusammenarbeit.

Die individuelle Betreuung, die Chance auf langfristige Zusammenarbeit und auch die fachliche Kompetenz gaben den Ausschlag für den Erfolg der Kooperation. Im Nachhinein fiel das Feedback der Konzernleitung sehr positiv aus. SRF ist sehr daran interessiert, diese Projektansätze wei-

ter zu verfolgen und zu vertiefen und hat dementsprechend auch andere Unternehmen der Gruppe ermutigt, das ursprüngliche Pilotprojekt mehrfach zu wiederholen und weitere Instandhaltungsmechaniker/-innen aller Niederlassungen einzubeziehen.

Dieses von Jürgen Männicke akquirierte und inhaltlich vorbereitete Projekt wurde vom Auftraggeber, dem Unternehmen SRF Limited, finanziert und mit den Carl Duisberg Centren realisiert. Es war in keiner Phase an Fördermittel gebunden. Männicke konnte durch langjährige Tätigkeit in Indien bereits auf ein breites Netzwerk von Kontakten zurückgreifen und war bereits vor Beginn der Verhandlungen mit SRF bestens mit dem indischen Markt und dem dortigen Berufsbildungssystem vertraut. Nach seiner Aussage war es nur durch die vorangegangenen Erfahrungen und nach intensiver Auseinandersetzung mit dem indischen Markt möglich, auch lokale Unternehmen gezielt zu akquirieren. Bildungsanbietern, die neu in den indischen Markt vorstoßen möchten, rät er, sich ebenfalls ein Netzwerk zu erarbeiten oder professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Im Falle des indischen Marktes steht Bildungsanbietern mit dem iMOVE-Büro Indien ein Ansprechpartner zur Verfügung, der die Anbahnung zu Kunden und Netzwerkpartnern unterstützen kann.

## Praxisbeispiel: Ein Ausbildungsprogramm in den USA

### Frank Rogall – Rolls-Royce Power Systems

Die duale Ausbildung in Deutschland ist weltweit ein gefragtes Modell – auch in den USA. Rolls-Royce Power Systems, ein Geschäftsbereich des britischen Technologiekonzerns Rolls-Royce plc, hat einen Experten für die Internationalisierung der Berufsausbildung gesucht, der in der Lage ist, genau dieses System in den USA zu implementieren. Frank Rogall hat sich dieser Aufgabe gestellt und musste nach eigenen Aussagen tief bohren, um die Amerikaner/-innen zu überzeugen, dass eine dreijährige Ausbildung durchaus sinnvoll ist.

Drei Jahre, von 2011 bis 2014, hat es gedauert, bis die Implementierung des Ausbildungssystems nach deutschem Standard abgeschlossen war. Dabei waren viele Aufgaben für Rogall zu bewältigen: angefangen bei der Übersetzung des Lehr- und Rahmenplans, der Abstimmung über die Einhaltung deutscher Standards mit der IHK und DIHK, über die Ausarbeitung der Lehrpläne mit den Lehrkräften vor Ort und das Finden eines geeigneten Kooperationspartners.

Die implementierte Ausbildung entspricht im Ergebnis dem höchsten Standard A des DIHK. Das bedeutet, sie entspricht zu mindestens 70 Prozent der Ausbildung in Deutschland. Die Ausbildung selbst ist in den USA keiner Konkurrenz ausgesetzt. Die typische Ausbildungszeit dort ist wesentlich kürzer und weniger an der Praxis im Arbeitsmarkt ausgerichtet. Der Markt ist zugleich gesättigt mit „regulär Ausgebildeten“. Die vorherige Lehre sei rudimentär gewesen, so Rogall. Es werden zwar einzelne Stationen abgearbeitet, die Zusammenhänge jedoch nicht deutlich genug gemacht. Dennoch war es schwer, die Vorurteile gegenüber der längeren und auch arbeitsintensiveren Ausbildung nicht nur bei den künftigen Auszubildenden, sondern auch bei den derzeitigen Auszubildenden auszuräumen.

Zwei- oder gar dreijährige Ausbildungen erscheinen vielen Amerikanerinnen und Amerikanern noch immer zu lang. Doch es gibt inzwischen auch viele, die die Vorteile erkennen: höhere Selbstständigkeit und Flexibilität nach und eine höhere Motivation während der Ausbildung. Die Möglichkeit, sich dank der dualen Ausbildung von Mitbewerberinnen und Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt abheben zu können, und der stärkere Praxisbezug in der Ausbildung spornt die Auszubildenden wesentlich stärker an als die Aussicht auf einen Job im Niedriglohnsektor nach abgeschlossener re-

gulärer Ausbildung. Die duale Ausbildung, die bereits parallel zum Highschool-Abschluss beginnt, versorgt die Schüler/-innen mit dem nötigen Wissen, um eine starke Position auf dem Arbeitsmarkt einnehmen zu können. Dafür nehmen die Schüler/-innen vieles in Kauf: kürzere Ferien und einen höheren Anteil an Arbeitsleistung bereits in der Schulzeit.

Die Motivation der Schüler/-innen bzw. Auszubildenden überträgt sich auch auf die Lehrer/-innen, die zunächst mit der Umstellung des Lehrplanes zu kämpfen hatten, so Frank Rogall rückblickend. Mit dem Erfolg bei der Umsetzung der umstrukturierten Lehre bei den Schülerinnen und Schülern wuchs auch die Motivation und das Verständnis des Lehrpersonals für das neue Ausbildungskonzept. Motivierte Schüler/-innen, motivierte Lehrer/-innen – fehlten nur noch die Eltern, die es zu überzeugen galt. Neben engagierten Auszubildenden werden zudem Familiennachmittage und Tage der offenen Tür genutzt, um Eltern das neue Modell vorzustellen. Neben anfänglicher Skepsis gab es aber auch interessierte Eltern, die sogar gern selbst diese Ausbildung gemacht hätten. Auch diese Hürde konnte so genommen werden. Durch überzeugte Eltern war auch der Zugang zu den Jugendlichen viel einfacher.

Als Partner für die Umsetzung kam dank der guten Ausstattung nur das Career Center infrage, welches im amerikanischen Bildungssystem die Schüler/-innen in der Highschool und danach auf den Arbeitsmarkt vorbereitet. Das Career Center war seinerseits daran interessiert, dass Schüler/-innen eine bessere Ausbildung erhalten, die sie weiterbringt. Rogall hatte schnell nicht nur die Eltern, Schüler/-innen und Lehrer/-innen vor Ort auf seiner Seite. Man wurde auch überregional auf das Projekt aufmerksam, bekam Besuch vom Gouverneur und wurde ins Weiße Haus eingeladen. Grund genug für weitere Investitionen ins Career Center, das vor allem von Steuergeldern finanziert wird – und diese Investitionen machen sich nicht nur in einer verbesserten Ausbildung dank besserer Ausstattung, sondern auch in einer weiter steigenden Aufmerksamkeit bemerkbar.

Rogall fährt noch immer jedes Jahr in die USA, um die Prüfungsvorbereitung und -abnahme durchzuführen. Monitoring sei noch immer wichtig, so Rogall. Es gebe nach wie vor Stellschrauben, die zu justieren seien.

### *Begleitung beim Aufbau von Produktionsstätten im Ausland*

Internationale Märkte zu bedienen und neue Netzwerke zu spannen, ist nicht unbedingt allein an ausländischen Firmen gebunden, sondern sollte auch über die Kooperation mit international tätigen und besonders international produzierenden deutschen Unternehmen gelingen. Bildungsanbieter können die eigenen Netzwerke in Deutschland nutzen, um gemeinsam mit produzierenden Unternehmen den Schritt ins Ausland zu gehen.



Baustein des Geschäftsmodells	Fallbeispiel: Weiterbildung für internationale Kunden
Wertangebot/ Nutzenversprechen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Kunden</li> <li>→ Erhöhte Effizienz beim Einsatz von Ressourcen</li> <li>→ Verbesserung von Produktionsabläufen</li> </ul>
Kanäle	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Direkter Kontakt mit allen Ebenen der Produktion</li> <li>→ Firmenleitung des Kunden war involviert</li> </ul>
Kundenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Direkter, persönlicher Kontakt mit allen Hierarchieebenen beim Kunden</li> <li>→ Firmenleitung des Kunden war involviert und über Notwendigkeit des Trainings detailgenau informiert</li> </ul>
Einkommensströme	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kommerzielle Finanzierung über den Kunden</li> <li>→ Zahlungsbereitschaft war im Vorfeld durch Konkurrenzdruck gegeben</li> </ul>
Schlüsselressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bestehendes Netzwerk und interkulturelle Kompetenz im Zielmarkt</li> <li>→ Expertise und Verständnis für die Branche des Kunden</li> </ul>
Schlüsselpartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Expertinnen sowie Experten für den Einsatz vor Ort mit nötiger sprachlicher und interkultureller Kompetenz</li> </ul>

Abbildung 10: Internationales Geschäftsmodell, Weiterbildung für internationale Kunden  
Quelle: eigene Darstellung



Baustein des Geschäftsmodells	Fallbeispiel: Aufbau von Produktionsstätten im Ausland
Wertangebot/ Nutzenversprechen	<p><i>Für Auftraggeber</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verbesserung des Kundenimages als Arbeitgeber</li> <li>→ Produktionsabläufe nach internationalen bzw. deutschen Standards</li> </ul> <p><i>Für Endkunden/Teilnehmende</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Deutsches Zertifikat</li> <li>→ Beruflicher Abschluss mit hervorragenden Möglichkeiten am Arbeitsmarkt</li> <li>→ Höhere Selbstständigkeit und umfassendere Fähigkeiten als beim vorherrschenden „Skill Development“ in den USA</li> </ul>
Kundengruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Junge Menschen mit Interesse an praktischer, handwerklicher Arbeit</li> </ul>
Kanäle	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Direktes Marketing an Schulen und Colleges</li> </ul>
Kundenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Einbeziehung des familiären Umfeldes in die Entscheidungsfindung</li> </ul>
Einkommensströme	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bereitstellung der nötigen Investition durch den Auftraggeber</li> <li>→ Nachhaltige Projektentwicklung über Einnahmen der Teilnehmenden</li> </ul>
Schlüsselaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Personen im Zielmarkt von dualer Ausbildung und neuem Bildungsansatz überzeugen</li> <li>→ Ausbildungskonzept an Career Center etablieren</li> <li>→ Gewinnung von politischen Akteuren</li> </ul>
Schlüsselpartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ High Schools für die Kommunikation mit zukünftigen Auszubildenden</li> <li>→ Career Center als Träger der Ausbildung</li> <li>→ Lehrkräfte der beruflichen Bildung vor Ort</li> </ul>

Abbildung 11: Internationales Geschäftsmodell, Begleitung von produzierenden Firmen  
Quelle: eigene Darstellung

Bei der Analyse von Internationalisierungsvorhaben vieler Akteure im Bildungssektor wurde ersichtlich, dass ein Großteil der Organisationen im Vorfeld keine strategische Marktanalyse hinsichtlich der internationalen Markteintrittsentscheidung durchführt. In der Praxis zeigte sich, dass insbesondere vielversprechende Kontakte zu Kunden, attraktive Förderinstrumente und neu aufgebaute Kontakte zu Bildungspartnern als entscheidende Auslöser gelten. Dennoch ist die Marktanalyse ein nicht zu unterschätzender Bestandteil des Internationalisierungsprozesses, der grundsätzliche Fragen zu Wettbewerb, Marktgegebenheiten und Kundenpotenzial beantwortet, um die mit dem Markteintritt verbundenen Risiken zu verringern. Die Marktrecherche sollte, zumindest in angemessenem Umfang, immer vor einem langfristigen Schritt in internationale Märkte stehen.

Die im Folgenden aufgeführten Methoden sind vor allem dann relevant für Sie, wenn Sie in Vorbereitung Ihres Internationalisierungsvorhabens auf wenig Erfahrungswerte von vertrauenswürdigen Partnern vor Ort zurückgreifen können. In einem ersten Schritt sollten Sie immer prüfen, ob iMOVE bereits Informationen zum gewünschten Zielmarkt für Sie in Form von Marktstudien vorhält oder Sie direkt mit Ansprechpartnern vor Ort verknüpfen kann. Sollten Sie in Erwägung ziehen, in China, Indien oder Iran tätig zu werden, sollten Sie es nicht versäumen, die von iMOVE betriebenen Länderbüros vor Ort zu kontaktieren und die Serviceleistungen in Anspruch zu nehmen.

Die Recherche nach hilfreichen Informationen zur Strukturierung Ihres Bildungsexports ist von der eigenen einzunehmenden Rolle innerhalb des Exportvorhabens abhängig. Sollten Sie im Unterauftrag eines anderen Unternehmens agieren oder einen konkreten Bildungsauftrag für ein lokales Unternehmen konzipieren, ist es nicht nötig, makroökonomische Daten zu erheben und Trends der wirtschaftlichen Entwicklung zu prognostizieren. Jedoch ist für die eigene angebotene Dienstleistung stets von Relevanz, wie kulturelle Gegebenheiten auf Ihre Zielgruppe wirken und mit welchen Methoden oder zu welchen Preisen bisherige Wettbewerber agieren, um diese schon im Vorfeld auf den Zielmarkt abzustimmen.

Zu Beginn steht die Frage, welche Daten erhoben werden sollten und welche Methodenwahl hierfür geeignet ist. Die folgende Übersicht [Abb. 12] soll Ihnen einen Überblick geben, wie Datenquellen für Ihr Vorhaben systematisch strukturiert werden können.

### 3.1 Datenarten und Methodenwahl

Die Suche nach Informationen zu Ihren zukünftigen Zielmärkten muss gut strukturiert werden, da Sie eine Vielzahl an Informationsquellen und teilweise widersprüchliche Aussagen abwägen und analysieren müssen.

Für die Gewinnung von Marktinformationen muss zwischen der Erhebung von Primärdaten und der Recherche nach existierenden Sekundärdaten unterschieden werden. Primärdaten werden von Ihnen selbst erhoben, z. B. durch Interviews, während Sekundärdaten von Dritten on- oder offline zur Verfügung stehen. Der erste Schritt bei einer Recherche ist fast automatisch die Suche nach vorhandenen Daten über das Internet. In vielen Fällen sparen Sie sich viel Zeit und Mühe, wenn es verlässliche Quellen gibt, auf die zurückgegriffen werden kann. Allerdings wurden in den meisten Fällen diese Sekundärdaten für einen anderen Zweck erstellt, sodass eine einhundertprozentige Passgenauigkeit kaum zu erwarten ist. Prüfen Sie auch, ob die Informationen noch aktuell und die Quellen vertrauenswürdig sind.



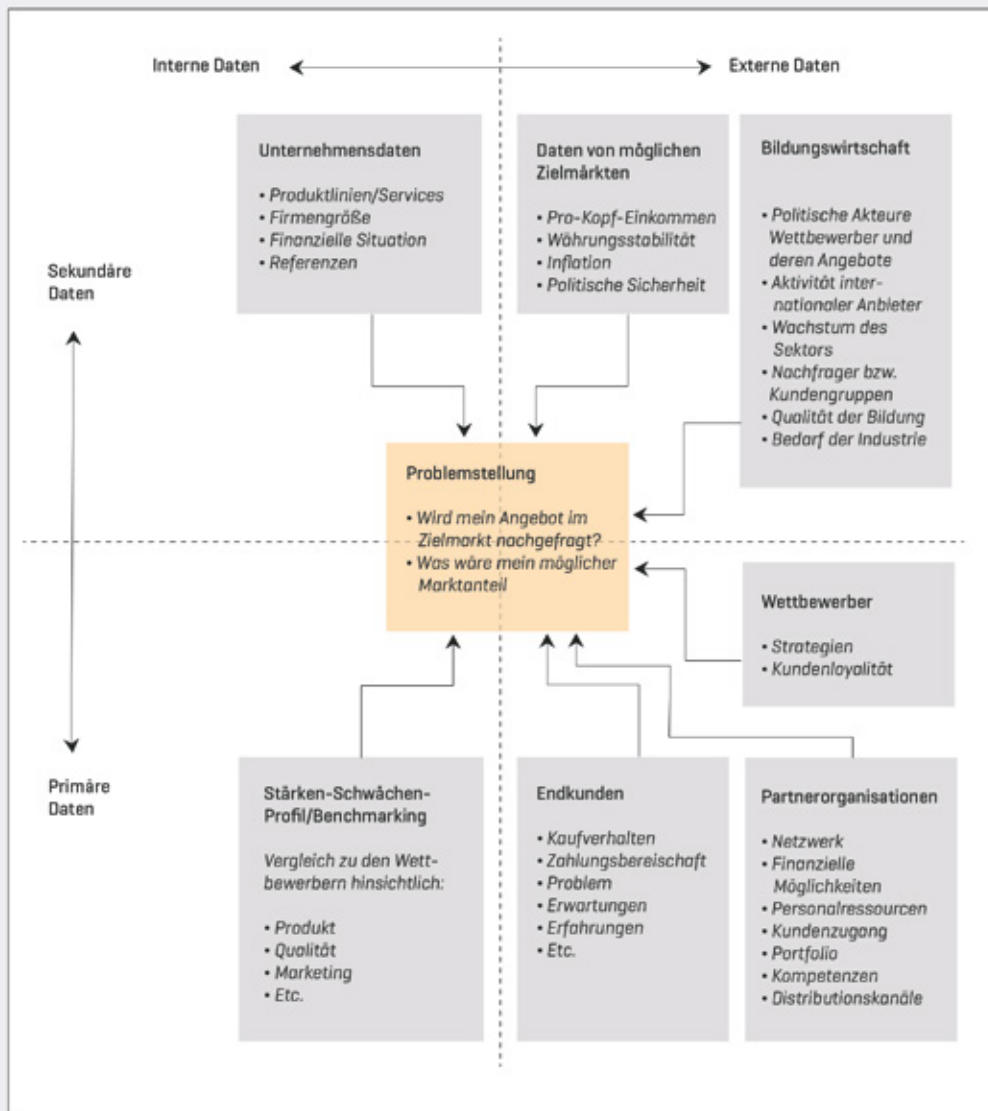


Abbildung 12: Daten der Marktrecherche  
Quelle: vgl. HOLLENSEN 2017

Technik	Beschreibung	Schwierigkeit	Kosten	Stärken	Schwächen
Fragebogen	Klassische Befragung Ihrer Zielgruppe über Online- oder Offlinekanäle mithilfe eines zuvor erstellten Fragebogens	*	€	Schnelle Methode, Preiswerte Erhebung	Statistische Auswertung komplex Unbefriedigende Rücklaufzahlen
Interview	Identifikation von Schlüsselpersonen, Experten oder Repräsentanten einer Zielgruppe; Befragung durch ein persönliches Gespräch bzw. Telefonat	**	€€	Schnelle und preiswerte Erhebung für erste Ergebnisse	Antworten variieren eventuell von tatsächlicher Handlung.
Testkauf „Mystery Shopping“	Sie oder eine Person in Ihrem Auftrag nutzt das Angebot von Wettbewerbern bzw. das Ihrer eigenen Organisation, um Ihnen eine Kundenperspektive zu verschaffen.	**	€€	Bewertung der Qualität von Weiterbildungen	Motivation echter Kunden bleibt verborgen.
Beobachtung	Beobachtung einer Zielgruppe bei der Ausbildung oder bei der Ausführung Ihrer Tätigkeit, um das eigene Angebot anpassen zu können	*	€€	Beobachtung realer Verhaltensweisen	Innovative Services oder neue Produkte können nicht beobachtet werden.
Experiment	Repräsentanten Ihrer Zielgruppe stellen sich einer prüfungsähnlichen Situation, die Ihnen Rückschlüsse auf Aspekte wie Bildungsstand, Akzeptanz einer Methode oder Verhaltensweisen am Arbeitsplatz vermittelt	***	€€€	Gute Möglichkeit, Innovationen zu testen; liefert belastbare Fakten	Im Bildungssektor schwer zu realisieren
Kundenkooperation	Einbindung der Zielgruppe in die Konzeption bzw. Erstellung Ihres Angebots; testen Sie Ihre Produkte mit Kunden und lassen Sie Feedbacks zu.	***	€€€	Kundennähe	Nicht alle Kundensegmente werden abgebildet.

Abbildung 13: Arten der Datenerhebung. Quelle: eigene Darstellung

Da in vielen Ländern eine starke Orientierung auf akademische Bildung vorherrscht und sich dies auch in der Datenlage widerspiegelt, ist es unvermeidbar, auch eigene Daten für den Berufsbildungsmarkt zu erheben. Im Bereich der Aus- und Weiterbildung ist es beispielsweise von Bedeutung zu erfahren, wie viele Absolventinnen und Absolventen nach einer bestimmten Weiterbildungsmaßnahme tatsächlich zufrieden mit ihrer eigenen Entwicklung sind oder ob sich deren Perspektive auf dem Arbeitsmarkt verändert hat. Bei der Erhebung von Primärdaten sollten Sie abwägen, ob Sie die Zeit und die Ressourcen

aufbringen möchten, die Arbeit über eigenes Personal durchzuführen oder ob Sie diese Dienstleistung einkaufen. Doch wie auch immer Sie sich entscheiden, am Ende müssen Sie die Ergebnisse bewerten können und im Blick haben, ob die gewählten Methoden auch für Sie zielführend eingesetzt wurden.

Anbei finden Sie eine Übersicht über mögliche Methoden zur Durchführung von Primärforschung im Bildungssektor. Diese Methoden können gleichfalls in Ihrem Unternehmensumfeld in Deutschland angewendet werden. Wägen Sie je nach Ihrem Angebot oder Ihrer Dienstleistung ab, ob die vorgestellte Methode einen Mehrwert generieren kann, um sich den Erwartungen Ihres Kunden bzw. Ihrer Kundin oder Ihrer Zielgruppe zu nähern. Im Ausland sind Sie bei der Durchführung dieser Methoden wahrscheinlich auf einen Partner angewiesen, da Sprachbarrieren und kulturelle Gegebenheiten einen Einfluss auf die Durchführbarkeit dieser Techniken haben, ebenso der Umstand, dass der Zugang zu Daten außerhalb Europas weniger transparent sein kann.

Die Marktanalyse als systematisches Vorgehen untersucht zeitpunktbezogen vorhandene Eigenschaften und Daten eines abgegrenzten Marktes. Zunächst sollte eine Marktabgrenzung und Segmentierung vorgenommen werden, was je nach Perspektive unterschiedlich ausfallen kann. Mit der Identifikation ihrer Mitbewerber/-innen hat eine Organisation implizit auch ihre potenziellen Kundengruppen definiert. Jedoch muss beachtet werden, dass Kundinnen und Kunden aus ihrer Sicht oft auch alternative Angebote als die der identifizierten Mitbewerber/-innen in Betracht ziehen können. Eine finale Marktabgrenzung sollte unter Einbeziehung der Substituierbarkeit des eigenen Leistungsangebotes aus Kundensicht stattfinden.

Damit Sie sich einen Überblick verschaffen können, wie hoch das Potenzial eines möglichen Zielmarktes ist, sollten Sie sich mit den folgenden Größen, bezogen auf ein spezifisches Leistungsangebot und einen festen Zeitraum, vertraut machen und sie wenn möglich analysieren:

<p><b>Marktpotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtheit aller möglichen Absatzmengen</li> <li>• Unterstellung: Alle Kunden mit der entsprechenden Kaufkraft erwerben das Angebot</li> <li>• Obergrenze/maximal absetzbare Menge</li> </ul>	<p><b>Marktvolumen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtheit aller realisierten Absatzmengen</li> <li>• Tatsächliche Verkäufe aller Anbieter</li> </ul>	<p><b>Ausschöpfungsgrad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhältnis von Marktvolumen zu Marktpotenzial</li> <li>• Gesättigte Nachfrage: Ausschöpfungsgrad bei größer als 97 Prozent</li> <li>• Ein niedriger Ausschöpfungsgrad kann erhöhte Absatz-erwartungen hervorrufen.</li> </ul>
<p><b>Marktwachstum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerungsrate des Marktvolumens pro Jahr</li> <li>• Absatzsteigerungen potenziell schnell möglich, wenn starkes Marktwachstum erwartet und viel unausgeschöpftes Potenzial des Marktes</li> </ul>	<p><b>Absatzvolumen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Von einem Anbieter erzielte Absatzmengen</li> <li>• Diese werden mit einem Durchschnittspreis bewertet.</li> </ul>	<p><b>Marktanteil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhältnis von Absatzvolumen zu Marktvolumen</li> </ul>

Abbildung 14: Bezugsgrößen der Marktbewertung. Quelle: eigene Darstellung



## 3.2 Analyse von Berufsbildungssystemen im Ausland



### iMOVE-Marktrecherchen

*Für eine Vielzahl von Märkten hat iMOVE bereits Marktstudien veröffentlicht, die einen guten Einblick in deren Bildungslandschaft geben. Falls Sie in Erwägung ziehen sollten, sich mit einem ausländischen Bildungsmarkt zu beschäftigen, informieren Sie sich auf der Webseite von iMOVE, ob bereits eine Marktstudie vorliegt. Diese können Sie von der iMOVE-Homepage herunterladen.*

Forschungsfeld	Fallbeispiel: Aufbau von Produktionsstätten im Ausland
Gesellschaftspolitische Bedeutung beruflicher Bildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Anerkennung von beruflicher Bildung in der Gesellschaft</li> <li>· Anforderungsprofil an Berufsschüler/-innen</li> <li>· Zugang zu Bildung für verschiedene Bevölkerungsgruppen</li> </ul>
Staatliche Strukturen zur Organisation und Durchführung beruflicher Bildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rolle des Staates bei Organisation, Planung und Durchführung beruflicher Bildung</li> <li>· Identifikation von zuständigen Ministerien und deren untergeordneten Institutionen</li> <li>· Identifikation von NGOs im Bereich Aus- und Weiterbildung</li> </ul>
Untergliederung des Bildungssystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Schulsystem</li> <li>· Höhere Bildung, Universitäten und Fachhochschulen</li> <li>· Colleges und technische Institute</li> <li>· Institutionen der beruflichen Bildung</li> <li>· Aufschlüsselung nach privaten und staatlichen Trägern</li> </ul>
Trends der beruflichen Bildung der letzten zehn Jahre	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Änderungen an Nachfrage und Angebot</li> <li>· Aufnahme neuer bzw. moderner Methoden in den Unterricht</li> <li>· Entstehung neuer Berufsbilder und Anforderungsprofile</li> </ul>
Bestehende Kooperationen mit Deutschland (Bildungszusammenarbeit) und politische Rahmenbedingungen für den Berufsbildungsexport	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Präsenz von iMOVE oder Expertinnen und Experten vor Ort</li> <li>· Bestehende Exportvorhaben</li> <li>· Laufende und abgeschlossene Projekte der Entwicklungszusammenarbeit</li> <li>· Sitz von politischen wirtschaftlichen Organisationen im Zielland</li> </ul>
Die Rolle der Privatwirtschaft in der Berufsbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Grad der praktischen Ausrichtung der Bildung</li> <li>· Bestehende Einbindung der Privatwirtschaft in Bildung</li> <li>· Ausrichtung der beruflichen Bildung an den Industriebedarf</li> </ul>

Abbildung 15: Bewertung von Bildungssystemen im Ausland. Quelle: eigene Darstellung

Als Ausgangspunkt einer Marktrecherche bietet sich die Studie des Sektors an, in dem Ihre Organisation im Ausland tätig werden will. Das Berufsbildungssystem im Zielland zu analysieren, sollte höchste Priorität erhalten, da Sie nur damit ein Verständnis erhalten, wie Ihre potenziellen Kunden und Kundinnen zu erreichen sind und welche Leistungen auf Nachfrage stoßen. Zusätzlich sollte ein Exporteur beruflicher Bildungsleistungen mit den politischen Gegebenheiten im Zielland vertraut sein, da diese einen direkten Einfluss auf die Ausgestaltung und Steuerung der Bildung haben.

Berufsbildungssysteme sind Strukturen, die in den jeweiligen Ländern über Jahre und Jahrzehnte gewachsen sind. Dabei sind kulturelle und historische Gegebenheiten tief verankert, die ebenso beleuchtet werden müssen, um diese komplexen Systeme ganzheitlich zu erfassen. Besonders wenn Internationalisierungsvorhaben darauf abzielen, eine Umstrukturierung oder Systementwicklung anzustoßen, ist es nötig, die gewachsenen Strukturen zu analysieren und sämtliche Stakeholder und deren Rollen zu identifizieren.

Im Folgenden gibt der Leitfaden einen Einblick in mögliche Klassifizierungen und Vorgehensweisen mit dem Ziel, Berufsbildungssysteme zu analysieren und sie in effizienter Weise mit dem eigenen Bildungsumfeld zu vergleichen.

GREINERT (1988, 1995) kategorisiert berufliche Bildungssysteme anhand von staatlichen Einflussbereichen und -ebenen im Bildungssystem. In dieser Art der Kategorisierung existieren zwei Extremformen und eine Mischform der Einflussnahme. Beim Marktmodell übernimmt der Staat praktisch keine oder eine sehr geringe Rolle hinsichtlich der Steuerung des Berufsbildungssystems. Im hierzu konträren Schulmodell plant und organisiert der Staat die berufliche Bildung allein. Die Mischform, welche dem deutschen Berufsbildungssystem entspricht, wird „staatlich gesteuertes Marktmodell“ genannt und spezifiziert das Zusammenspiel von Staat und Privatwirtschaft bei der Bildung.

Eine weitere Analysemöglichkeit von Bildungssystemen ist die Kategorisierung entsprechend des Hauptlernorts innerhalb der beruflichen Bildung. Werden die Lernenden größtenteils in Schulen, Betrieben oder Strukturen wie überbetrieblichen Bildungseinrichtungen geschult?

Einige Forschungsfelder und Leitfragen der Erfassung eines Berufsbildungssystems im Ausland wurden in der folgenden Übersicht zusammengetragen

### **Toolbox: PESTLE-Analyse**

*Das Makro-Umfeld im internationalen Kontext hat einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung einer Organisation. Das Unternehmen kann seinerseits seine Umgebung nur bedingt oder gar nicht beeinflussen. Um entsprechende Handlungsstrategien abzuleiten, kann eine Analyse der vorhandenen und zukünftigen Umweltfaktoren sinnvoll sein, um daraus resultierende Chancen und Risiken darzustellen. Wir stellen hier die PESTLE-Analyse als Managementinstrument für die Analyse von Einflussfaktoren dar. Sie ist eines von mehreren Modellen zur Strukturierung von potenziell relevanten Umweltfaktoren. Das Akronym PESTLE steht für die sechs elementaren Umweltbereiche Political, Economical, Socio-cultural, Technological, Legal und Environmental, die grundsätzlich zu untersuchen sind. Der Nutzen dieser Analyse liegt für Sie weniger in der Quantität der Daten als vielmehr in deren Relevanz. Entscheiden Sie, welche Faktoren einen Einfluss auf Ihr Geschäftsmodell ausüben könnten und welchen Faktoren Sie derzeit weniger Bedeutung schenken. In Kapitel 6 des Leitfadens wird im Rahmen der Risikoanalyse nochmals auf die Gewichtung von äußeren Einflüssen eingegangen.*

### 1. Politisches Umfeld („Political factors“): Analyse und Prognose von Entwicklungen und Trends im politischen Bereich.

*Wichtige zu analysierende Faktoren sind hier die aktuelle, zukünftige und branchenrelevante Gesetzgebung. Vor allem die Stabilität und die Organisation des politischen Systems sowie die Verlässlichkeit der politischen Organe und deren Rolle bei der Gestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Wettbewerbs- und Handelspolitik, Subventionen etc.) sind zu untersuchen.*

Leitfragen:

- Welchen Einfluss haben Wahlen und ein möglicher Regierungswechsel auf das Exportvorhaben?
- Wie wahrscheinlich ist ein Wechsel der Regierung bzw. eine Veränderung im politischen System?
- Welche Auswirkungen kann eine politische Veränderung auf das Bildungssystem haben?
- Inwieweit besteht das Risiko einer Einmischung der Regierung des Ziellandes in das Vorhaben vor Ort?
- Inwieweit sind Partnerorganisationen im Zielland den Regulierungen von politischen Organisationen oder Behörden ausgeliefert?

### 2. Ökonomisches Umfeld („Economic factors“): Analyse und Prognose von Entwicklungen und Trends im wirtschaftlichen Umfeld, volkswirtschaftliche Indikatoren, je nach Fall auf globaler oder nationaler Ebene.

*Aspekte wie Zinsen, Wirtschaftszyklen, Wirtschaftswachstum, Inflation, Wechselkurse und Arbeitslosigkeit beeinflussen das Unternehmen hinsichtlich Kosten, Intensität des Wettbewerbs, Nachfrage, Investitionsklima und -risiko. Eine Untersuchung sowohl der Infrastruktur und Kapitalmärkte als auch der Wirtschafts-, Finanz- und Geldpolitik etc. ist zum Verständnis der ökonomischen Entwicklung notwendig.*

Leitfragen:

- Befindet sich die Wirtschaft des Ziellandes in einer Wachstums-, Stagnations- oder Regressionsphase?
- Wie stabil ist die Währung im Zielland und welchen Einfluss hätte eine Auf- oder Abwertung der Währung?
- Ist bei den zu identifizierenden Kundengruppen eine positive oder negative Veränderung beim Einkommen / Gewinn zu erwarten?
- Wie zugänglich sind finanzielle Mittel für Partnerorganisationen oder Kundengruppen?

### 3. Soziokulturelles Umfeld („Socio-cultural factors“): Analyse und Prognose von Entwicklungen und Trends u. a. in den Bereichen Demografie und Wertewandel.

*Hinsichtlich der Analyse von Strukturmerkmalen wie Bevölkerungsstruktur, Einkommensverteilung, Mobilität und Bildungswesen können Trends (demografischer Wandel) antizipiert und die Ausgestaltung entsprechender Arbeitsweisen oder Methoden angepasst werden. Menschliche Verhaltensweisen, Werte und Einstellungen sind die zu untersuchenden Kriterien, aus denen künftige Ansprüche an Produkte und Dienstleistungen oder an das Unternehmen selbst abgeleitet werden können (z. B. steigendes Umweltbewusstsein, Individualisierung). Im Kontext internationaler Märkte erhält dieser*

*Gesichtspunkt natürlich ein höheres Gewicht als bei einer Analyse im Heimatland, da der interkulturelle Aspekt auf allen Ebenen des Geschäftslebens spürbar ist.*

Leitfragen:

- Welchen Stellenwert hat berufliche Weiterbildung im Zielmarkt?
- Welchen Stellenwert hat beruflicher Erfolg im Zielmarkt?
- Welchen Einfluss haben familiäre / persönliche Beziehungen auf die Entscheidung bei Bildung / Berufswahl?
- Welche moralischen und ethischen Werte sind öffentlich sichtbar oder werden über Medien kommuniziert?
- Welche Wertevorstellungen werden nicht direkt kommuniziert, sind aber dennoch relevant für das Geschäftsmodell?
- Welchen Einfluss hat Religion auf die Gesellschaft und inwieweit wird das eigene Produkt davon beeinflusst?

#### 4. Technologisches Umfeld („Technological factors“): Analyse und Prognose von Entwicklungen und Trends im Technologiesektor.

*Die technologische Entwicklung beeinflusst Unternehmen durch Effizienzsteigerungen und veränderte Arbeitsabläufe auf vielen Ebenen. Unternehmen sollten das aktuelle technologische Niveau der Wirtschaft, der eigenen Branche, von Zuliefer- und Kundenbranchen kennen und eine Übersicht über staatliche und privatwirtschaftliche Forschungs- und Entwicklungsausgaben und -einrichtungen haben.*

Leitfragen:

- Welche technologischen Entwicklungen haben einen direkten Einfluss auf die Bildungslandschaft?
- Sind neue Produktionstechniken verfügbar, die derzeit nicht über Bildungsangebote erlernt werden können?
- In welchen Feldern wird Forschung und Entwicklung betrieben und können daraus Anwendungsfelder für Bildungsprojekte erwachsen?

#### 5. Rechtliches Umfeld („Legal factors“): Analyse und Prognose von Entwicklungen und Trends in der Gesetzgebung auf kommunaler, regionaler, nationaler und supranationaler Ebene. Die rechtlichen

*Rahmenbedingungen umfassen die rechtlichen Normen, die das Unternehmen beeinflussen können. Hier sind Regelungen zur Besteuerung, Haftung, Unternehmensverfassung und Arbeitsgesetzgebung relevant, ebenso wie Vorschriften und Kriterien zu Investitionen, Umweltschutz und Patenten. Zudem sollte die Unternehmerin bzw. der Unternehmer auch die Handhabung der rechtlichen Normen beachten, wie zum Beispiel den Ablauf von Genehmigungsverfahren oder die Durchsetzung von Ansprüchen.*

Leitfragen:

- Kann das im Voraus gestaltete Geschäftsmodell in dieser Form im Zielmarkt implementiert werden oder sprechen rechtliche Barrieren dagegen?
- Gibt es derzeitige Sanktionen aus Deutschland oder anderen Staaten gegen den Zielmarkt?

## 6. Ökologisches Umfeld („Environmental factors“): Analyse und Prognose von Entwicklungen und Trends in der natürlichen Umwelt.

Das ökologische Umfeld steht zum Teil in enger Beziehung zu gesellschaftlichen und politisch-rechtlichen Umweltfaktoren. Einige Rahmenbedingungen können die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens einschränken (z. B. Umweltauflagen). Auch die Verfügbarkeit von Rohstoffen und die infrastrukturelle Anbindung können unter Beachtung logistischer Aspekte die Wahl des Standortes beeinflussen.

Leitfragen:

- Welchen Stellenwert hat der Schutz von natürlichen Ressourcen?
- Welche natürlichen Bedingungen herrschen vor und haben diese Einfluss auf die Durchführung der geplanten Maßnahmen?

## 3.3 Kunden- und Bedarfsanalyse



### 3.3.1 Das Kundenprofil

Grundlage eines erfolgreichen Exportvorhabens ist die richtige Kundenkommunikation sowie das passende Produkt zum entsprechenden Bedarf. Dafür ist es allerdings unumgänglich, dass die potenzielle Kundin bzw. der potenzielle Kunde, ihre bzw. seine Problemstellung und Erwartungen auch tatsächlich bekannt sind. Für den Bereich der beruflichen Bildung heißt das konkret, dass sämtliche Ebenen von Kundengruppen analysiert werden.

Für ein Unternehmen bilden die Kundinnen bzw. Kunden einen elementaren Faktor, denn sie sind der Kern des Geschäftsmodells. Für fast alle Unternehmen sind [zahlende] Kundinnen und Kunden Ausgangspunkt der Überlegungen, welche verschiedenen Segmente bedient werden sollen.

Dabei können Kundinnen und Kunden in verschiedene Segmente eingeteilt werden, wie zum Beispiel hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, Verhaltensweisen oder nach anderen Merkmalen. Kundensegmente können aufgebaut werden, indem gemeinsame Kundenmerkmale identifiziert werden. Die Gruppen sollten in signifikanter Art und Weise unterscheidbar sein, doch ein Ansprechen einer bestimmten Kundengruppe bedeutet nicht, eine andere von vornherein auszuschließen. Kundengruppen stellen unterschiedliche Segmente dar, wenn

- sie durch verschiedene Distributionskanäle erreicht werden können.
- ihre Rentabilität stark unterschiedlich ist.
- ihre Bedürfnisse ein spezielles Angebot erfordern und dieses auch gerechtfertigt ist.
- die Kunden eine Zahlungsbereitschaft für verschiedene Parameter des Angebotes aufweisen.
- es wichtig ist, zu den einzelnen Kunden unterschiedliche Formen von Beziehungen aufzubauen.

In einem Geschäftsmodell können ein oder mehrere Segmente beschrieben werden, die sich wiederum durch verschiedene Größen und eine unterschiedliche Attraktivität auszeichnen. Ein tiefes Verständnis für diese Kundensegmente und deren Anforderungen ist Grundlage der sorgfältigen Gestaltung des Geschäftsmodells. Wie komplex eine gründliche Analyse des Kundenpotenzials eines anderen Landes sein kann, veranschaulicht die folgende Auflistung möglicher Kundengruppen im Bildungssektor:

- Unternehmen (Privatwirtschaft oder staatliche Unternehmen).
- Staatliche Organe (Ministerien, Kommunen etc.).
- Deutsche und internationale Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit.
- Bildungsanbieter im Zielmarkt.
- Privatpersonen mit Bedarf an Weiterbildung.
- NGOs mit Bildungsauftrag/Mission.
- Organisationen des Arbeitsmarktes (Arbeitsagenturen, Job-Vermittler).

#### **Toolbox: Value Proposition Canvas (VPC)**

*Genau wie beim Business Model Canvas können Geschäftsideen anhand eines vorgegebenen Rasters auf einer „Leinwand“ entwickelt und in einer grafisch-visuellen Form dargestellt werden. Der Value Proposition Canvas bietet eine konsequente Weiterentwicklung dieses Konzepts, um die Muster der Wertschöpfung leicht zu veranschaulichen.*

- *Der VPC liefert eine zusätzliche kundenzentrierte Komponente für den Business Model Canvas.*

- Der Fokus liegt auf der Schöpfung von Wert und Nutzen für die Kundin bzw. den Kunden.
- Eine Zielgruppe wird systematisch betrachtet und kann zielgerichtet auf ihre Probleme und Bedürfnisse verweisen.
- Der VPC kann darüber hinaus zur Analyse von mehreren Kundensegmenten verwendet werden.

Das Managementinstrument VPC fokussiert auf eine detaillierte Analyse der Kundennachfrage und entwickelt darauf aufbauend ein Wertangebot für ein Kundensegment.

Der VPC ist in zwei Teile untergliedert [siehe Abbildung 16], die zu einem sich ergänzenden System wachsen müssen. Der rechte Teil, die Betrachtung des Kundenprofils, muss sich mit der linken Seite, dem Wertangebot, decken.



Abbildung 16: Bewertung von Bildungssystemen im Ausland. Quelle: Quelle: vgl. OSTERWALDER u. a. 2014

### Teil A - Kundenprofil

Das Kunden- oder Kundensegment-Profil beschreibt ein bestimmtes Kundensegment im Geschäftsmodell auf strukturierte und detailliertere Weise. Es untersucht die Nachfrage des Kunden hinsichtlich seiner zu erledigenden Aufgaben, vorhandenen Probleme und angestrebten Vorteile.

#### Kundenaufgaben

Kundenaufgaben sind die Dinge, welche die Kundinnen und Kunden in ihrer Arbeit oder in ihrem Leben erledigen möchten, die Probleme, die sie zu bewältigen haben, oder auch die Ergebnisse, die sie erzielen möchten. Wichtig ist hier die Argumentation aus Kundenperspektive. Ziel ist es, die Kundinnen und Kunden sowie ihre Aufgaben möglichst umfassend zu verstehen und nicht das eigene Produktangebot auf potenzielle Anwendungen zu transferieren. Unterschieden werden vier Haupttypen von Kundenaufgaben:



Funktionale Aufgaben	Soziale Aufgaben	Emotionale Aufgaben	Unterstützende Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundin bzw. Kunde muss eine oder mehrere bestimmte Aufgaben erfüllen oder ein spezifisches Problem lösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie möchte die Kundin bzw. der Kunde durch die Nutzung des Angebotes durch sein Umfeld wahrgenommen werden?</li> <li>• Soziale Komponente bei Kaufentscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundin bzw. Kunde strebt einen bestimmten emotionalen Zustand während der Produktnutzung an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundin bzw. Kunde führt diese im Rahmen von Kaufvorgängen oder beim Konsumieren von Angeboten aus:</li> <li>• als Käufer/-in</li> <li>• als Co-Creator/-in</li> <li>• als Überträger bzw. Überträgerin</li> </ul>

Tabelle 1: Kundenaufgaben. Quelle: vgl. OSTERWALDER

Zur besseren Erläuterung ziehen wir das Beispiel einer Arbeitnehmerin bzw. eines Arbeitnehmers heran, die bzw. der sich zusätzlich qualifizieren möchte. Dies wäre ein Beispiel aus der Zusammenarbeit mit Privatkundinnen und -kunden. Um das Beispiel einfach zu halten, wird auf die Betrachtung der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers als potenzieller Auftraggeber verzichtet.

Funktionale Aufgaben	Soziale Aufgaben	Emotionale Aufgaben	Unterstützende Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes</li> <li>• Effizienteres Arbeiten Erweiterung der eigenen Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung des Ansehens innerhalb der Arbeitsgruppe</li> <li>• Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit am Arbeitsplatz, da er den Aufgaben gewachsen ist</li> <li>• Steigerung der Selbstsicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlernen von didaktischen Methoden</li> </ul>

Tabelle 2: Kundenaufgaben am Beispiel. Quelle: vgl. OSTERWALDER

### Kundenprobleme

Hierbei handelt es sich um Kundenprobleme, mit welchen sich die Kundin oder der Kunde vor, während oder nach der Erledigung der Aufgaben konfrontiert sieht oder die sie/ihn direkt an der Erledigung seiner Aufgaben hindern. Die Probleme beschreiben zudem Risiken, die zu einem möglicherweise schlechten Ergebnis bei der Erledigung ihrer/seiner Aufgaben führen. Dieser Teil der Analyse befasst sich zusammenfassend mit den unangenehmen Erlebnissen der Kundin bzw. des Kunden bei der Lösung ihrer oder seiner Aufgaben.

Tipp: Je genauer ein Kundenproblem beschrieben wird, desto besser kann verstanden werden, wie Kundinnen und Kunden die Schwere der Probleme messen, und darauf aufbauend können wirkungsvollere Problemlösungen entworfen werden.

Kundenprobleme (Pains)	Beispiel: Arbeitnehmerweiterbildung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie definieren Kunden zu „teuer“? Was dauert zu lange, kostet zu viel Geld oder erfordert erhebliche Anstrengungen?</li> <li>• Was gibt den Kundinnen und Kunden ein schlechtes Gefühl? Was sind Frustrationen, Ärgernisse oder Dinge, die ihnen Kopfschmerzen bereiten?</li> <li>• Was sind die Hauptschwierigkeiten und Herausforderungen, denen die Kundinnen und Kunden begegnen?</li> <li>• Welche häufigen Fehler machen Ihre Kundinnen und Kunden?</li> <li>• Was hält Kundinnen und Kunden nachts wach? Was sind ihre größten Probleme und Sorgen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennung der Qualifizierung durch eigenen oder anderen Arbeitgeber</li> <li>• Eventueller Ausfall von Einkommen durch Fehlstunden</li> <li>• Zeitmanagement während der Dauer der Fortbildung</li> <li>• Wahl des richtigen Anbieters von Weiterbildungen ist für die Kundin bzw. den Kunden nicht ersichtlich</li> </ul>

Tabelle 3: Kundenprobleme. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an OSTERWALDER

erforderlich	erwartet	gewünscht	unerwartet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinne, ohne die ein Angebot nicht funktioniert.</li> <li>• Grundausstattung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ grundlegende Gewinne, die von einem Angebot erwartet werden, auch wenn es ohne sie funktionieren würde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dies wird nicht zwingend von einem Angebot erwartet.</li> <li>• „Nice to have“, wenn Kundinnen und Kunden explizit danach gefragt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieser Mehrwert geht über die Erwartungen und Wünsche der Kunden hinaus.</li> <li>• Kundinnen und Kunden würden darauf nie selbst kommen.</li> </ul>

Tabelle 4: Kundenvorteile Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an OSTERWALDER

### Kundenvorteile

Kundenvorteile beschreiben die konkreten Zielparameter, Ergebnisse oder Vorteile, welche Kundinnen und Kunden durch die Nutzung des Angebotes erwarten. Dies beinhaltet einen funktionellen Nutzen, soziale Vorteile, positive Emotionen und Kosteneinsparungen.

Kundenvorteile können nach ihrer Relevanz hierarchisiert werden, indem gefragt wird, welchen Nutzen die Kundschaft benötigt, welchen sie darüber hinaus erwartet, welchen sie sich vielleicht wünscht und mit welchem unerwarteten Nutzen sie sogar noch zu überraschen ist.

### Kundenvorteile [Gains]

- Welche Art der Einsparung [Zeit, Geld, Aufwand] ist den Kundinnen und Kunden wichtig?
- Welche Qualitätsstufen erwarten sie und was wünschen sie mehr oder weniger?
- Wie werden die Kundinnen und Kunden durch die aktuellen Wertangebote befriedigt?  
Welche Sonderleistungen erwarten sie?
- Was würde die Jobs oder das Leben der Kundinnen und Kunden erleichtern?

Tabelle 5: Kundenvorteile am Beispiel. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an OSTERWALDER

Geeignete Fragen, um Kundenvorteile zu identifizieren:

### Kundenvorteile [Gains]

- Welche Art der Einsparung [Zeit, Geld, Aufwand] ist den Kundinnen und Kunden wichtig?
- Welche Qualitätsstufen erwarten sie und was wünschen sie mehr oder weniger?
- Wie werden die Kundinnen und Kunden durch die aktuellen Wertangebote befriedigt?  
Welche Sonderleistungen erwarten sie?
- Was würde die Jobs oder das Leben der Kundinnen und Kunden erleichtern?  
Könnte es eine flachere Lernkurve, mehr Dienstleistungen oder niedrigere Betriebskosten geben?  
Was wünschen sich die Kundinnen und Kunden? Was wollen sie erreichen oder was wäre eine große Erleichterung für sie?

Tabelle 6: Ermittlung der Kundenvorteile. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an OSTERWALDER

### Teil B - Die Value Map als Beschreibung der Charakteristika des Wertangebots

In der Value [Proposition] Map [Abbildung 16] wird dem erarbeiteten Kundenprofil ein Wertangebot gegenübergestellt. Es beschreibt die Merkmale eines spezifischen Wertangebotes im Geschäftsmodell auf strukturierte und detailliertere Weise und teilt dies ein in:

- Eigenschaften der Produkte und Dienstleistungen, um welche ein Wert geschaffen werden soll.
- Problemlösungen, die beschreiben, wie Produkte und Dienstleistungen zur Beseitigung von Kundenproblemen beitragen.
- Vorteilserzeuger, die beschreiben, wie Produkte und Dienstleistungen einen zusätzlichen Nutzen beim Kunden schaffen.

Die Unterteilung in die drei Unterkategorien passt sich strukturell und inhaltlich dem Kundenprofil an. Damit sollte es Ihnen leichter fallen, die direkten Aufgaben der Kundinnen bzw. Kunden und deren Problemstellungen anzugehen und konkrete Lösungen anzubieten.

Wertangebot – Value Map		Kundenprofil – Customer Profile		
Produkt-eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsenz- und Onlinekurse</li> <li>• Erfahrene Trainer/-innen</li> <li>• Regionale Anpassung des Trainingsinhalts</li> <li>• Seminare mit Trainingscharakter</li> </ul>	Anpassung von Kundenprofil und Wertangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines international tragfähigen Geschäftsmodells</li> <li>• Erkenntnisse über europäische Märkte</li> <li>• Marktzugänge kennenlernen</li> </ul>	Aufgaben
Problem-lösungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit an realen Exportprojekten</li> <li>• Erarbeiten von Internationalisierungsstrategien im Dialog zwischen Kundinnen bzw. Kunden und Trainer/-innen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unspezifische Materialien im Internet</li> <li>• Hohe Kosten bei Beauftragung von Consultants</li> </ul>	Probleme
Vorteils-erzeuger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treffen mit Start-ups und international tätigen Unternehmen</li> <li>• Vergabe von Stipendien durch Stakeholder</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkeffekte</li> <li>• Aussicht auf Stipendien</li> <li>• Kostenreduktion</li> </ul>	Vorteile

Abbildung 17: Beispiel eines Value Proposition Canvas. Quelle: eigene Darstellung.

## Praxisbeispiel: Schaffung von Wertangeboten für internationale Kundengruppen

CONOSCOPE GmbH / Universität Leipzig – Exportmanagement

CONOSCOPE und das SEPT-Programm der Universität Leipzig entwickelten bereits vor mehr als zehn Jahren gemeinsam den Weiterbildungskurs „Exportmanagement“, der über die Universität bereits vielfach in Deutschland durchgeführt wurde. Die Inhalte des Kurses waren zunächst für Absolventinnen und Absolventen der Regionalwissenschaften wie Afrikanistik oder Romanistik konzipiert, damit diese ehemaligen Studierenden ihre Regionalexpertise mit betriebswirtschaftlichem Know-how verbinden und so tragende Rollen in exportorientierten Unternehmen einnehmen können.

Das internationale Engagement von CONOSCOPE und SEPT führte in den letzten Jahren dazu, dass auch Organisationen im Ausland auf diese Weiterbildung aufmerksam wurden und um die Konzipierung eines Kurses baten, der Teilnehmer/-innen in Schwellenländern dazu befähigen soll, Kompetenzen im internationalen Management zu verbessern und so auch die Geschäftsanbahnung mit europäischen Kunden vorantreiben zu können.

Nach eingehender Befragung von potenziellen Kundengruppen wurde ein Kundenprofil erstellt und das Angebot an den jeweiligen Zielmarkt angepasst. Die Veranstaltungen finden vor Ort in den Zielmärkten statt und werden unterstützt durch Webinare bzw. Online-Kurse, um den Reiseaufwand und damit auch die Kosten für die Teilnehmer/-innen in Grenzen zu halten.

Bezugnehmend auf das zuvor vorgestellte Tool des Value Proposition Canvas könnte das Kundenprofil und das Wertangebot wie folgt beschrieben werden:

## *Eigenschaften der Produkte und Dienstleistungen*

Hier können alle Eigenschaften aufgeführt werden, die die Kundin bzw. der Kunde nutzen kann und auf denen das Wertversprechen des eigenen Unternehmens basiert. Ein Produkt alleine schafft jedoch niemals einen Wert. Erst die Beziehung zum definierten Kundensegment schafft einen Nutzen und damit einen Wert.

Die Aufgaben der Zielgruppe geben den Rahmen vor, welche Dinge Ihre potenzielle Kundin bzw. Ihr potenzieller Kunde erledigen will. Versuchen Sie, möglichst viele dieser Aufgaben mit Ihren Produktspezifika oder Weiterbildungsinhalten abzudecken.

## *Problemlösungen*

Welche Eigenschaften des eigenen Produkts helfen der Kundin und dem Kunden, ihre bzw. seine spezifischen Probleme zu lösen? Wie können Probleme, die die Zielgruppe bei ihren „Jobs“ gestört oder von der Erledigung sogar abgehalten haben, eliminiert oder reduziert werden?

Natürlich kann das eigene Produkt niemals alle Probleme aller Kundinnen und Kunden bei der Erledigung ihrer Aufgaben lösen. Daher ist es entscheidend, zuvor ein Kundenprofil erstellt und im Vorfeld die Probleme der Kundinnen und Kunden identifiziert und priorisiert zu haben. Gute Wertversprechen versuchen nicht, alle potenziellen Probleme zu lösen, sondern konzentrieren sich auf die relevanten Probleme der eigenen Zielgruppe und bedienen diese bestmöglich und treffend.

## *Vorteilserzeuger*

Die Vorteilserzeuger sind die Teile des eigenen Angebots, die einen konkreten Wert für die Kundin bzw. den Kunden darstellen und einen konkreten Gewinn schaffen. Es sind die konkreten Merkmale des Produkts, die die Kundengruppe zu ihren angepeilten Zielen bringen.

Welche durch die Kundinnen und Kunden gewünschten Ergebnisse und Vorteile werden durch die Leistung des Produkts geschaffen? Auch hier kann eine Priorisierung vorgenommen werden, indem man eine Hierarchie der Nutzen von Features erstellt, die die Zielgruppe erwartet, über solche, die sie sich wünscht, bis hin zu wirklichen Überraschungen.

### **3.3.2 Bedarfsanalyse**

Nachdem unter Nutzung der Werkzeuge der allgemeinen Marktrecherche potenzielle Kundengruppen identifiziert wurden, muss nun der spezifische Bedarf ausgelotet werden. Die Bedarfsanalyse erfolgt, wenn dies die Umstände zulassen, bei Kundinnen und Kunden vor Ort, um sämtliche Gegebenheiten in die Bedarfsermittlung einfließen lassen zu können. Die Entwicklung maßgeschneiderter Bildungsangebote kann nur erfolgen, wenn auch die Kundinnen und Kunden in den Entwicklungsprozess eingebunden werden.

Darauf aufbauend kann mit der Entwicklung eines konkreten, maßgeschneiderten Leistungsangebots begonnen werden. Dieser Schritt ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Markteintritts und sollte keineswegs unterschätzt werden.

*Viele Bildungsdienstleister glauben nach einem Besuch oder einem Gespräch, zum Beispiel an einer Berufsschule, die Qualifizierungslücke und damit den ausstehenden Bedarf auf Anhieb erkennen zu können. Dies mag vielleicht aus deutscher Sicht der Fall sein, bedeutet aber nicht automatisch, dass der potenzielle Kunde diese Vorstellung teilt. Insbesondere dann, wenn der deutsche Anbieter in Vorleistung geht und zunächst kostenlose Leistungen anbietet, besteht die Gefahr, dass diese unterschiedlichen Vorstellungen des Bedarfs erst spät oder zu spät erkannt werden. Um dies zu vermeiden, ist es ratsam, von Beginn an viel Wert auf eine systematische und umfassende Ermittlung des Bedarfs zu legen [POSSELT/ABDELKAFI, 2014, S. 9].*



### 3.3.3 Anpassung des Wertangebots im internationalen Markt

Das Wertangebot (oder auch Nutzenangebot) ist ausschlaggebend dafür, ob sich ein Kunde für Ihr Unternehmen und dessen Produkte entscheidet oder nicht. Stimmen Kundenbedürfnis und das Nutzenversprechen des Unternehmens nicht überein oder gibt es andere Unternehmen, die der Kundin oder dem Kunden einen höheren Nutzen aufzeigen, ist es wahrscheinlich, dass kein Geschäft für Ihr Unternehmen zustande kommt. Dieser Grundgedanke ist im internationalen Kontext natürlich genauso relevant wie im Heimatmarkt. Da allerdings nie per se davon ausgegangen werden kann, dass in anderen Märkten das gleiche Nutzenversprechen von der Kundin oder dem Kunden nachgefragt wird, sind eventuelle Anpassungen nötig.

Attraktive Angebote können beispielsweise durch Innovation, eine andere Methodik oder ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis geprägt sein. Im Hinblick auf eine hohe Problemlösungsorientierung und Anpassung des Wertversprechens unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden lassen sich verschiedene Faktoren ausmachen, die in Kombination oder einzeln für eine Hinwendung zum Unternehmen oder Produkt führen können. Diese Faktoren können quantitativer oder qualitativer Natur sein.

#### *Innovation*

Ist ein Nutzenangebot innovativ, kann bei Kundengruppen ein völlig neues Bedürfnis geschaffen werden. Dies muss der Kundin oder dem Kunden vorher nicht unmittelbar bewusst gewesen sein. Vor allem in der sich ständig weiterentwickelnden Technologiebranche treten solche Angebote vermehrt auf. Aus innovativen Produktionsprozessen entwickeln sich auch neue Bedarfe an Weiterbildungsangeboten.

#### *Marke/Status*

Die Verwendung von Produkten einer bestimmten Marke kann für Kundinnen wie Kunden ein besonderes Statussymbol darstellen. Die Kundin bzw. der Kunde kann dadurch seinen Status sichtbar machen oder gewisse, der Marke zugeschriebene Attribute vermitteln. Hier spielt das Selbstgefühl der Konsumentin bzw. des Konsumenten eine große Rolle: Was will sie oder er ausdrücken? Wie will sie oder er gesehen / wahrgenommen werden? Der Preis spielt in solchen Marktsegmenten eine untergeordnete Rolle und paradoxerweise kann ein höherer Preis sogar die Nachfrage beflügeln.

Marke und Status sind für neue Unternehmen unter Umständen noch nicht relevant. Allerdings kann eine bekannte Marke oder ein spezieller Status bei der Zielkundengruppe für etablierte Unternehmen mit neuem Produkt, neuem Markt u. a. entscheidend sein.

#### *Preis und Kostenreduktion*

Kundinnen und Kunden, die vor allem auf den Preis achten, lassen sich durch günstige Angebote (vergleichsweise niedriger Preis bei guter Leistung) ansprechen. Die Kommunikation per Niedrigpreis beeinflusst in hohem Maße das gesamte Geschäftsmodell. Eng umkämpfte Märkte mit Wettbewerbern, die sehr ähnliche Angebote liefern, lassen oft nur eine Differenzierung über den Preis zu.

Kann die Kundin oder der Kunde durch die angebotene Ware oder Dienstleistung die eigenen Kosten minimieren, stellt dies einen wichtigen Faktor der Wertschöpfung dar. Gelingt es Ihnen, die Vorteile Ihres Angebots auf die Situation Ihrer Kundin und ihres Kunden zu projizieren und dies nachweisbar mit einer Reduktion von Risiko und / oder Kosten zu verknüpfen, steigt wahrscheinlich auch deren Zahlungsbereitschaft.

### *Risikominderung*

Durch die Bereitstellung von Garantien können Kundinnen und Kunden ihr Risiko beim Kauf von Produkten oder Dienstleistungen reduzieren. Sollten Sie über ein ausgezeichnetes Netzwerk im Zielmarkt verfügen, könnten Sie zum Beispiel Praktika bei Firmen bereits ins Curriculum aufnehmen, um Kundinnen und Kunden den Einstieg in die Berufswelt zu erleichtern und Kontakte zu Arbeitgebern herzustellen.

### *Verfügbarkeit*

Wertschöpfung kann erreicht werden, indem Kundinnen und Kunden Produkte, Technologien oder Dienstleistungen zugänglich gemacht werden, die ihnen vorher nicht zur Verfügung standen. Wege dahin können unter anderem die Entwicklung völlig neuer Technologien oder Innovationen des Geschäftsmodells sein. Eine Kombination von beiden Varianten ist ebenso möglich.

### *Bequemlichkeit / Anwenderfreundlichkeit*

Eine grundlegende Wertschöpfung besteht darin, wenn etwas leichter bedienbar oder angenehmer gemacht wird. Falls eine Weiterbildung in hoher Qualität auch online machbar ist und von der Kundin oder dem Kunden gewünscht wird, kann sie oder er durch Zeitersparnis und den bequemen Zugang profitieren.

## Praxisbeispiel: Innovative Weiterbildung in der Schweiß- und Fügetechnik

Christian Ahrens – Gesellschaft für Schweißtechnik International mbH

*Die GSI – Gesellschaft für Schweißtechnik International mbH bietet ein Aus- und Weiterbildungsprogramm im Bereich der Schweiß- und Fügetechnik, der Werkstoffprüfung und der Oberflächentechnik an. Unter anderem wurde ein Halbpräsenzlehrgang [Fernlehrgang mit Präsenzphasen] entwickelt, ursprünglich für Deutschland, weil hier ca. 700–1.000 Schweißfachingenieure und -ingenieurinnen pro Jahr ausgebildet werden. Ein/-e Schweißfachingenieur/-in benötigt einen Hochschulabschluss (mind. Bachelor bzw. Ing.) und eine Weiterbildung nach dem Ingenieurstudium – meist nach den ersten Berufsjahren.*

*Aufgrund der enormen Anforderungen an die Ausbildung in anderen europäischen Ländern entstand die Idee, einen deutschen Lehrgang ins internationale Geschäft zu übertragen. Zur Kundenschaft zählen dabei überwiegend Unternehmen, die ihre eigenen Beschäftigten weiterbilden möchten, manchmal auch Einzelpersonen.*



Ahrens kennt den internationalen Markt und den Wettbewerb seit über 25 Jahren sehr gut, speziell durch seine Tätigkeit in internationalen Institutionen und Netzwerken. Vor der Internationalisierung seien deshalb keine bzw. kaum Marktstudien oder Analysen des Wettbewerbs notwendig gewesen. Seiner Aussage nach war die Implementierung von Fernlehrgängen Ende der 90er-Jahre etwas völlig Neues. Die Herausforderung war die damalige EDV. Damals habe man mit eigenen Programmierinnen und Programmierern gearbeitet, die das E-Learning durch eigens produzierte Lernprogramme gewährleistet haben. Heute gäbe es dafür gängige Plattformen, die man derzeit auch nutzt.

Die Vermarktung im Ausland funktioniere nach Aussage von Ahrens zu 90 Prozent über persönliche Kontakte, man bediene sich gängiger Präsenz im Internet, zum Beispiel über die GSI-Homepage, oder Werbung über Print-Produkte.

Die Lehrgänge selbst können komplett in anderen Ländern angeboten werden oder durch entsprechende Partner/-innen durchgeführt werden. Somit könnte das Unternehmen auch nur den Fernlehrgangsteil Lizenznehmer und -nehmerinnen zur Verfügung stellen. Das Unterrichtsmaterial wird immer auf dem neuesten Stand gehalten, um dem technologischen Fortschritt und der Änderung von Normen gerecht zu werden. So kann der Fernlehrgang auch als Lehrgang im Ausland durchgeführt werden. Aktuell gibt es Vereinbarungen mit mehr als zehn Ländern, darunter auch Finnland und Australien. Ein Kurs wird auch weiterhin in Deutschland in deutscher und englischer Sprache angeboten, für den ausländische Kundinnen und Kunden nach Deutschland kommen. Prinzipiell sieht Ahrens keine erkennbaren Präferenzen für einen Kurs direkt im Zielland, denn Kundinnen und Kunden kommen gern nach Deutschland, um auch spezielle Institute zu besichtigen, Netzwerke kennenzulernen und Kontakte zu knüpfen, da die deutsche Schweißtechnologie einen exzellenten internationalen Ruf genießt. Natürlich sind Kosteneinsparungen auf der anderen Seite ein Argument der Kundinnen und Kunden für Kurse im Zielland.

Die Qualitätssicherung und Standardisierung im Ausland und die Überwachung der angebotenen Dienstleistung wird dadurch sichergestellt, dass bestimmte Institute in den jeweiligen Ländern mit den entsprechenden Lizenzen als Kontrollinstanz dienen [International Institute of Welding / Schweiß-Verbände].

Einen Kurs auf deutschem Niveau selbst zu entwickeln, ist unwirtschaftlich und oft sind die Zielmärkte nicht ausreichend groß, deshalb bieten ausländische Institutionen den Kurs nicht selbst an. Die Internationalisierung sei zudem eine Besonderheit beim vorhandenen Modell des Bildungsexports: Eine größere Investition in ein Weiterbildungsangebot, getätigt für den deutschen Markt, wird durch die Übersetzung in verschiedene Sprachen und eine damit mögliche Internationalisierung fast zum Alleinstellungsmerkmal. Wettbewerb gäbe es, dieser bediene aber nur den heimischen Markt.

## 3.4 Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbsanalyse ist ein weiterer Baustein im Rahmen der Vorbereitung Ihrer internationalen Strategie. Dabei sind die bedeutendsten nationalen und internationalen Wettbewerber in Bezug auf den Zielmarkt und das zu positionierende Bildungsprodukt zu ermitteln.

## Exkurs: Australische Institutionen als internationale Wettbewerber

Im südostasiatischen Raum bzw. in der Pazifikregion sind Bildungsanbieter aus Australien historisch stark vertreten. Australien hat es schon früh verstanden, das eigene Bildungssystem für internationale Teilnehmer/-innen zu öffnen. In der Hochschulbildung ist Australien eines der Länder, die attraktive Bildungsangebote erarbeitet haben. Sie ziehen eine große Anzahl internationaler Studierender nach Australien. Doch auch in der beruflichen Bildung sind australische Anbieter aktiv im In- und Ausland. Die Verbreitung des australischen Qualifizierungsrahmens als Gütesiegel der beruflichen Bildung hilft den Anbietern, die eigenen Dienstleistungen in den internationalen Märkten der Region anzubieten. Ein großer Wettbewerbsvorteil im internationalen Geschäft ist auch die englische Sprache der Anbieter, die in Weiterbildungen ebenfalls nachgefragt wird. In Ländern wie Indien, China und Thailand sind australische Anbieter besonders stark vertreten.

Die Mitbewerberanalyse ist ein Teil der Marktanalyse, in der Wertangebote (Bildungsangebote und Weiterbildungskonzepte), Eigenschaften, Methoden, potenzielle Wettbewerbsvorteile und Verhaltensweisen dieser Institutionen in einem definierten Umfeld oder Markt identifiziert, bewertet und mit dem eigenen Geschäftsmodell verglichen werden. Folgende Schritte können dabei unternommen werden:

1. Identifizierung relevanter Mitbewerber
2. Festlegen von Vergleichskriterien
3. Datenbeschaffung und Informationsquellen
4. Festlegen von Bewertungsmaßstäben
5. Datenauswertung und Ergebnispräsentation

### 1. Identifizierung relevanter Mitbewerber

Organisationen, die maßgeblich miteinander im Wettbewerb stehen, haben erfahrungsgemäß ein identisches oder ähnliches Leistungsangebot und adressieren häufig die gleichen Kundengruppen. Darüber hinaus sollten diejenigen Einrichtungen einer detaillierten Analyse unterzogen werden, die von potenziellen Kundinnen und Kunden als vergleichbar eingestuft werden. Dies zielt darauf ab, dass nicht nur ähnliche Leistungsangebote konkurrieren, sondern prinzipiell Leistungen, die ein zugrunde liegendes Kundenproblem lösen.

Die Betrachtung aus Kundensicht ist ein entscheidendes Kriterium und es bietet sich an, mit einigen Vertretern der potenziellen Zielgruppe über das eigene Leistungsangebot zu sprechen, um mögliche Alternativangebote zu identifizieren. Nachdem die aus Kundensicht relevanten Mitbewerber zusammengestellt wurden, folgen systematische Vergleiche der entsprechenden Anbieter und ihrer Leistungsangebote.

### 2. Festlegen von Vergleichskriterien

Zum einen kann eine Festlegung von Kriterien auf Basis von Motivation, Zielsetzung und Annahmen der Mitbewerber erfolgen, um ein Fähigkeitsprofil hinsichtlich bspw. Marketing, Produktion, Finan-



zen zu erstellen. Dies kann allerdings schwer umsetzbar sein, wenn geeignete Daten nicht zur Verfügung stehen, da die Mitbewerber nicht der Publizitätspflicht unterliegen.

Zum anderen können die Kriterien anhand des aktuellen und zukünftig erwarteten Verhaltens der Mitbewerber erstellt werden. Auch hier sind Vergleichskriterien aus Kundenperspektive sinnvoll, ebenso wie eine vorangegangene Analyse der relevanten Kundengruppen (oder auch eine Befragung der Kundinnen und Kunden). So erhält man Informationen zu Kundinnen und Kunden selbst und ihren Kriterien für eine Kaufentscheidung.

Möglicherweise ist für Kundinnen und Kunden das Kriterium „Organisationsgröße“ nicht relevant, da ein bestimmtes Produkt im Vordergrund steht. Andererseits ist möglicherweise das Kriterium „Reputation“ oder „Marke“ sehr wichtig für Kundinnen und Kunden, da sie oder er damit gewisse Qualitätsanforderungen oder die Sicherheit eines stabilen Anbieters verknüpft.

Entscheidend ist die Auswahl der Kriterien, passend zur jeweiligen Branche. Sie bilden die Basis für die Wettbewerbsanalyse und können mithilfe verschiedener Tools, z. B. einer Scoring-Tabelle, ausgewertet werden (vgl. Toolbox Benchmarking).

Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiteranzahl</li> <li>• Organisationsaufbau / Hierarchie</li> <li>• Abteilungsgrößen</li> <li>• Anzahl Geschäftsbereiche</li> </ul>
Angebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unique Selling Points</li> <li>• Erfüllungsgrad der Kundenbedürfnisse</li> <li>• Qualität</li> <li>• Preis</li> </ul>
Standorte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl</li> <li>• Qualität</li> </ul>
Potenzial in der Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Ausrichtung</li> <li>• Unternehmensziele</li> <li>• Kern- und Managementkompetenz</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsstrategie und Budget</li> <li>• Bekanntheitsgrad und Zielgruppenausrichtung</li> <li>• Marktanteil und Vertriebsstärke</li> <li>• Tiefe und Breite bzw. Schwerpunkte des Angebots</li> </ul>

Abbildung 19: Geschäftsbereiche und beispielhafte Vergleichskriterien. Quelle: eigene Darstellung

Im Folgenden ist auf die Messbarkeit der Kriterien zu achten. Kriterien wie Mitarbeiterzahlen und Umsatz sind direkt messbar. Kriterien wie Managementkompetenz müssen durch beobachtbare Indikatoren interpretierbar gemacht werden, um Interpretationsspielräume zu vermeiden. Oft sind dazu mehrere verschiedene Indikatoren notwendig, z. B. bei der Beurteilung der Qualität des Standortes können Fakten wie „Infrastrukturelle Anbindung“ in Betracht gezogen werden. Insgesamt kann es sinnvoll sein, die Kriterien entsprechend ihrer Bedeutung aus Kundensicht anzulegen und zu bewerten.

### 3. Datenbeschaffung und Informationsquellen

Bei der Beschaffung von Informationen über sekundäres Material, wie der Webseite und anderer Informationen der entsprechenden Unternehmen, Fachzeitschriften und der Analyse von Informationen aus Suchmaschinenabfragen, ist auf die Vertrauenswürdigkeit der Quelle zu achten. Oft wird man zu einigen Indikatoren kein geeignetes Sekundärmaterial finden. Dann ist es von der Wichtigkeit des Indikators abhängig, ob eine eigene Erhebung sinnvoll ist, um die Informationen zu beschaffen. In derartigen Primäranalysen geht es häufig um die Ermittlung besonderer branchenspezifischer Erfolgsfaktoren und Schlüsselgrößen, um den Wettbewerbsvorteil zu analysieren. Dabei ist es häufig notwendig, mit den entsprechenden künftigen Mitbewerbern einen persönlichen Austausch zu suchen.

### 4. Festlegen von Bewertungsmaßstäben

Die Bewertung der Mitbewerber wird auf Basis ihrer Leistungen in den zuvor festgelegten Vergleichskriterien unter Zuhilfenahme geeigneter Indikatoren (Abbildung 19) vorgenommen. Je nach Aktivität, Produkt oder Zielgruppe können Indikatoren variieren und müssen für jedes Marktsegment eventuell neu zusammengesetzt werden. Als entsprechender Maßstab kann der jeweils Beste in einer Branche oder in einem bestimmten Gebiet herangezogen werden. Diese „perfekten Mitbewerber“ liefern bei jedem Teilkriterium sehr gute Leistungen ab.

### 5. Datenauswertung und Ergebnispräsentation

Im letzten Schritt wird das eigene Vorhaben gegenüber den analysierten Mitbewerbern eingestuft, z. B. mithilfe einer Benchmarkingtabelle (Toolbox), in der alle ausgewählten Vergleichskriterien gewichtet, bewertet und dargestellt sind. Darauf aufbauend und um sämtliche Marktrecherchergebnisse einfließen zu lassen, kann eine SWOT-Analyse durchgeführt werden, um die Stärken und Schwächen des eigenen Vorhabens zu untersuchen. Zusätzlich kann die Benchmarkingtabelle auch genutzt werden, um die Wettbewerbssituation auf verschiedenen Märkten zu vergleichen.

#### **Toolbox: Benchmarking**

*Eine Benchmark ist ein Vergleichsmaßstab. Benchmarking bezeichnet eine vergleichende Untersuchung von Ergebnissen oder Prozessen mit einem festgelegten Bezugswert. Der Vergleich wird unternehmensintern und -extern angewendet und kann unterschiedliche Zielstellungen haben.*

*Benchmarking als betriebswirtschaftliche Managementmethode bezeichnet den systematischen Vergleich mit dem Besten in einer vergleichbaren Gruppe, beispielsweise Unternehmen, Geschäftsfelder, Wertangebote [extern] oder Prozesse und Methoden [intern]. Benchmarking kann einmalig oder kontinuierlich eingesetzt werden, um zu verstehen, in welchen Bereichen ein Unternehmen besser oder schlechter ist als ein Vergleichsobjekt und worin die Gründe für diese Unter-*

schiede bestehen. Benchmarking schafft so einen Nutzen durch die Möglichkeit zum internen / externen Lernen und ermöglicht eine Identifikation von Potenzialen. Es kann auf Unternehmensebene die Basis für internen Wettbewerb und kontinuierliche Verbesserung sein.

Geschäftsbereich	Kriterium	Gewichtung	Bewertung				
			--	-	0	+	++
A	A1						
	A2						
B	B1						
...	...						

Abbildung 20: Ergebnisdarstellung für Profil Mitbewerber (gestrichelte Linie) / eigenes Unternehmen (durchgezogene Linie). Quelle: eigene Darstellung

Wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Benchmarking sind die Abgrenzbarkeit und klare Definition des Untersuchungsobjekts als auch der Zugang zu Vergleichsobjekten. Diese Benchmarkingpartner [z. B. Wettbewerber] müssen eine Motivation zu Teilnahmen haben, da ggf. sensible Daten offengelegt werden. Auch die Vergleichbarkeit der Benchmarkingobjekte [z. B. Produkte, Prozesse] muss gewährleistet sein, um entscheidende Unterschiede zwischen der eigenen Organisation und der Benchmark zu identifizieren. Nur so kann ein Lernprozess in Gang gesetzt werden.

## Toolbox: SWOT-Analyse



Die SWOT-Analyse gehört zu den grundlegenden Marketing-Werkzeugen und bietet Unternehmen eine einfache Möglichkeit, das eigene Potenzial in der Unternehmensumwelt zu analysieren und entsprechende strategische Entscheidungen abzuleiten. Hierzu werden die wichtigsten internen und externen Marktumfeldfaktoren zueinander in Beziehung gesetzt, die sich aus der Beobachtung von vier wesentlichen Faktoren ergeben:

1. Marktcharakteristika
2. Kompetenzanalyse
3. Internationalisierungsprofil
4. Wettbewerbsanalyse

Zu den Stärken zählen insbesondere unternehmenseigene Eigenschaften, über die ein Unternehmen verfügt und die gegenüber der Konkurrenz als Vorteil betrachtet werden können [innovative Produkte, Finanzreserven, Logistik etc.]. Diametral hierzu können die Schwächen als Nachteile gegenüber den Wettbewerbern aufgefasst werden [keine Erfahrung im internationalen Markt, fehlende Partner, Unternehmensgröße etc.]. Insbesondere bei Aussagen in der Analyse der Schwächen sollte auf Objektivität geachtet werden. Chancen und Risiken beziehen sich auf externe Faktoren

des Marktumfelds. Chancen bezeichnen hier jegliche Möglichkeiten, die ein Unternehmen für seine Tätigkeit vorteilhaft nutzen kann. Dies können bestehende oder auch zukünftige Ereignisse im Markt sein [Marktlücke, Trends etc.]. Zu den Risiken gehört die Summe aller Markteinflüsse, die sich negativ auf das eigene Unternehmen auswirken können [Regulierungen, Markteintritt von Konkurrenten etc.]. Aus der Summe der analysierten internen und externen Marktumfeldfaktoren lassen sich erste strategische Handlungsoptionen ableiten, die stets der Regel folgen, die eigenen Stärken zu stärken, Chancen zu nutzen, Schwächen nach Möglichkeit auszugleichen und Risiken zu vermeiden.

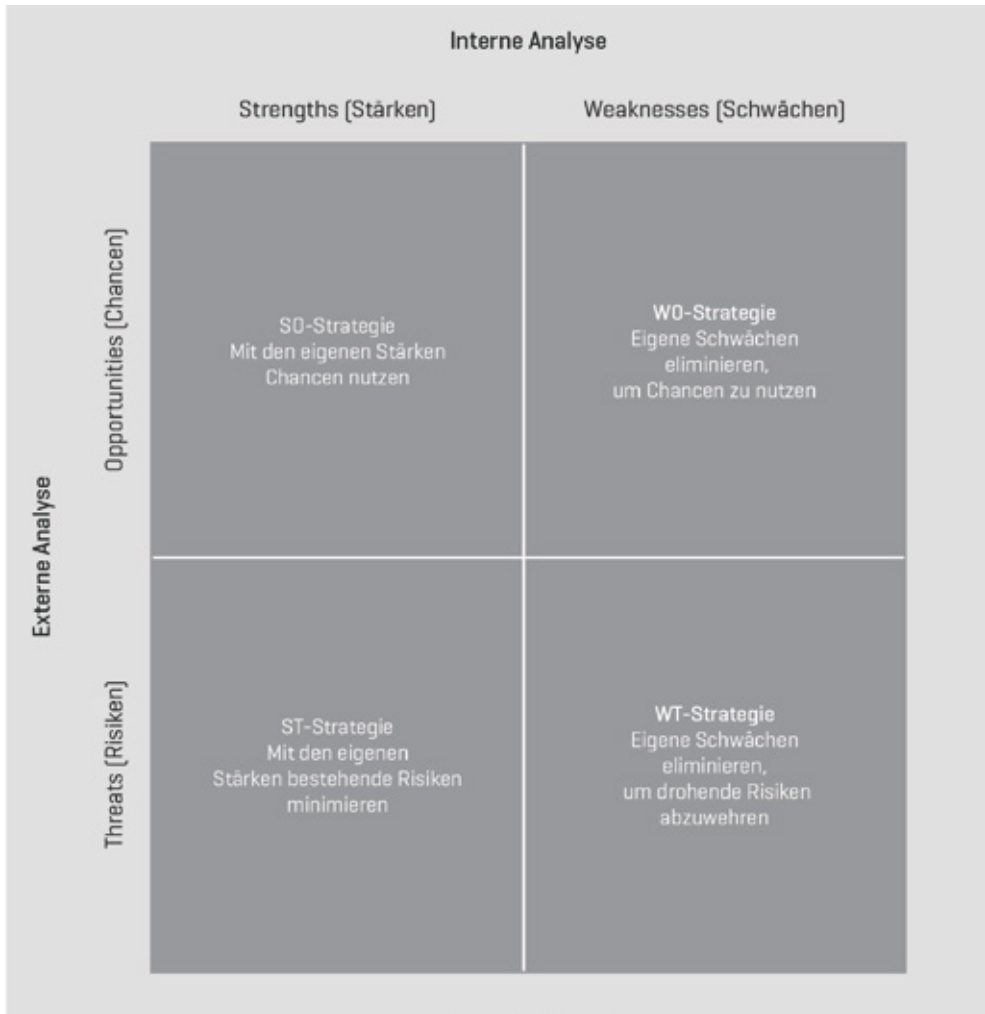


Abbildung 21: SWOT-Analyse. Quelle: eigene Darstellung.



Das Modell der traditionellen SWOT-Analyse dient nicht allein der Einschätzung des Status quo eines Unternehmens in seiner Umwelt, sondern kann darüber hinaus als universelles Werkzeug für die Initiierung von Innovationsprozessen im Unternehmen dienen oder als Grundlage für die Bewertung des eigenen Geschäftsmodells nützlich sein. Hierzu empfiehlt es sich, die einzelnen Elemente des Businessplans nach dem SWOT-Prinzip zu analysieren und Handlungsfelder zu identifizieren, die als Grundlage für weiterführende strategische Planungen und Entscheidungen von Nutzen sind.

Zu beachten ist, dass die SWOT-Analyse grundsätzlich als universelles Situationsanalyse-Werkzeug konzipiert ist und keine festen Analysekatgorien vorgeschrieben werden. Vielmehr sollten diese im Vorfeld vor dem Hintergrund des eigenen Marktumfelds und der eigenen Branche für die eigenen Zielsetzungen festgelegt werden. Gleiches gilt für die Anwendung der SWOT-Analyse auf das Business Model Canvas, birgt jedoch bei entsprechender Vorplanung den Vorteil, das eigene Geschäftsmodell einer detaillierten Analyse zu unterziehen. Die Vorgehensweise entspricht der der Marktumfeldanalyse mit dem Unterschied, dass die einzelnen Faktoren hinsichtlich der internen und externen Geschäftsprozesse analysiert werden.

*Stärken:*

- *Welche Vorteile hat das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz?*
- *Welche Alleinstellungsmerkmale gibt es?*
- *Gibt es einzigartige Ressourcen / Kompetenzen?*
- *Warin sehen die Mitbewerber die Stärken des Unternehmens?*

*Schwächen:*

- *Welche Faktoren waren bisher nicht erfolgreich?*
- *Was kann verbessert werden?*
- *Was sollte vermieden werden?*
- *Warin sehen die Mitbewerber die Schwächen?*

*Chancen:*

- *Welche interessanten Entwicklungen / Trends sind bereits absehbar?*
- *Welche Möglichkeiten, z. B. Erschließung neuer Märkte, können für die Zukunft identifiziert werden?*
- *Welche gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen gibt es, die Entwicklungen im Unternehmen begünstigen?*
- *Gibt es neue nützliche Technologien?*

*Risiken:*

- *Welche Gefahren können identifiziert werden?*
- *Wie verhalten sich der Markt / die Mitbewerber?*
- *Gibt es bedrohliche technologische Veränderungen?*
- *Welche schädlichen gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen gibt es?*

## 3.5 Systematische Bewertung von Märkten und deren Vergleich

Wenn Sie nicht von vornherein auf ein bestimmtes Zielland festgelegt sind und Informationen zu mehreren Ländern gesammelt haben, ist nach der abgeschlossenen Marktrecherche die Entscheidung zu fällen, welcher der untersuchten Märkte der attraktivste ist, bzw. eine Rangfolge aller untersuchten Märkte zu entwickeln.

Üblicherweise kann ein zweistufiger Prozess angewendet werden, der zum einen die Auswahl an möglichen Märkten auf eine kleine Anzahl reduziert und im zweiten Schritt den Markt auswählt, der für ein Internationalisierungsvorhaben am vielversprechendsten ist.

### *Erstbewertung – Market Quick Check*

Da die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen und die Anbieter von Bildungsleistungen nicht über die Ressourcen verfügen, weitreichende Studien im Vorfeld der Marktselektion durchzuführen, wird die Anzahl der zu vergleichenden Märkte in der Praxis nicht sehr groß sein. Sollten Sie jedoch dennoch aus einer Vielzahl von möglichen Märkten auswählen müssen, bietet sich eine Erstbewertung (preliminary screening) über Indikatoren an, welche mit sekundären und externen Daten machbar ist. Besonders geeignet sind makroökonomische Faktoren, politische Stabilität und relevante Sektorinformationen.

Auswahl an Indikatoren zur Erstbewertung von Märkten:

- Politische Stabilität
- Währungssicherheit und Inflation
- Bevölkerungszahl und Bevölkerungswachstum
- Bruttosozialprodukt bzw. Pro-Kopf-Einkommen
- Infrastrukturelle Grundlagen
- Ausgaben des Staates / Ausgaben pro Kopf für Bildung
- Bestrebungen nach Kooperation / Existierende Kooperationen mit deutschen Bildungsanbietern
- Arbeitslosenquote
- Qualität bereits bestehender eigener Kontakte
- Geschäftsgebaren – Kommunikationsverhalten, Korruption etc.
- Interkulturelle Kapazitäten der eigenen Mitarbeitenden, sofern die Weiterbildung nicht zügig durch lokales Personal realisiert werden soll
- Lokale Kultur / Einstellung, für Bildung privates Geld auszugeben [Teilnehmer/-innen]
- Anzahl der Niederlassungen oder Tochterunternehmen deutscher Firmen, die besonders aufgeschlossen für Berufsbildung „made in Germany“ und damit potenzielle Kundinnen und Kunden sind
- Anzahl an Einrichtungen der beruflichen Bildung
- Anzahl an Schülerinnen und Schülern der beruflichen Bildung / Anzahl an existierenden Weiterbildungen

Wenn möglich, können Sie auch „K.o.-Kriterien“ festlegen, die direkt darüber bestimmen, ob ein Land für eine mögliche Internationalisierung Ihrer Organisation infrage kommt. So könnten Sie beispielsweise ein „K.o.-Kriterium“ formulieren, wenn das Auswärtige Amt eine Reisewarnung wegen politischer Spannungen oder ethnischer bzw. religiöser Unruhen im Land ausspricht. Je nach Produkt oder Dienstleistung, die Sie im Zielmarkt vertreiben möchten, könnte es auch ein „K.o.-Kriterium“ für Sie sein, wenn bereits ein internationaler Konkurrent in Ihrer Nische im Land tätig ist.

## Einkauf von Risiko-Analysen

*Verschiedene Marktforschungsinstitute und NGOs haben in den vergangenen Jahren eigene Indizes erstellt, in denen ein Großteil der Länder auf politische Stabilität und Zugänglichkeit für ausländische Investoren untersucht wird. Speziell vergleichen diese Indizes die ökonomische Situation, bewerten die Sicherheit von ausländischen Investitionen, untersuchen die rechtliche Absicherung von geistigem Eigentum oder evaluieren Zahlungsrisiken. Diese allgemeinen Ländervergleiche und Rankings sind nicht zwangsläufig dazu geeignet, als einziges Bewertungskriterium zu dienen, können aber nützliche Informationen über Märkte liefern. Eine Recherche im Internet kann auch ältere Versionen der Indizes zu Tage fördern, die als Anhaltspunkt für weitere Analysen genutzt werden können.*

Links:

- [www.bmiresearch.com](http://www.bmiresearch.com)
- [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)
- [www.eiu.com](http://www.eiu.com)
- [www.euromoneycountryrisk.com](http://www.euromoneycountryrisk.com)
- [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
- [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

### Marktselektion

Basierend auf Ihrer vorangegangenen Recherche zum Marktpotenzial und der Wettbewerbsanalyse für alle untersuchten Märkte sollten Sie diese Ergebnisse nachfolgend vergleichbar machen und den für Sie besten Markt auswählen. Grundgedanke ist dabei, dass sowohl die Attraktivität des Marktes als auch Ihre Position im Vergleich zum Wettbewerb in diese Betrachtung einfließt. Selbst wenn Sie feststellen sollten, dass ein bestimmter Markt sehr groß ist und Ihr Produkt platzierbar wäre, so liefert das noch keine Aussage darüber, ob Sie mit dem Angebot auch gegen die lokale bzw. internationale Konkurrenz bestehen können.

Toolbox: Marktattraktivitäts- / Wettbewerbskraft-Matrix

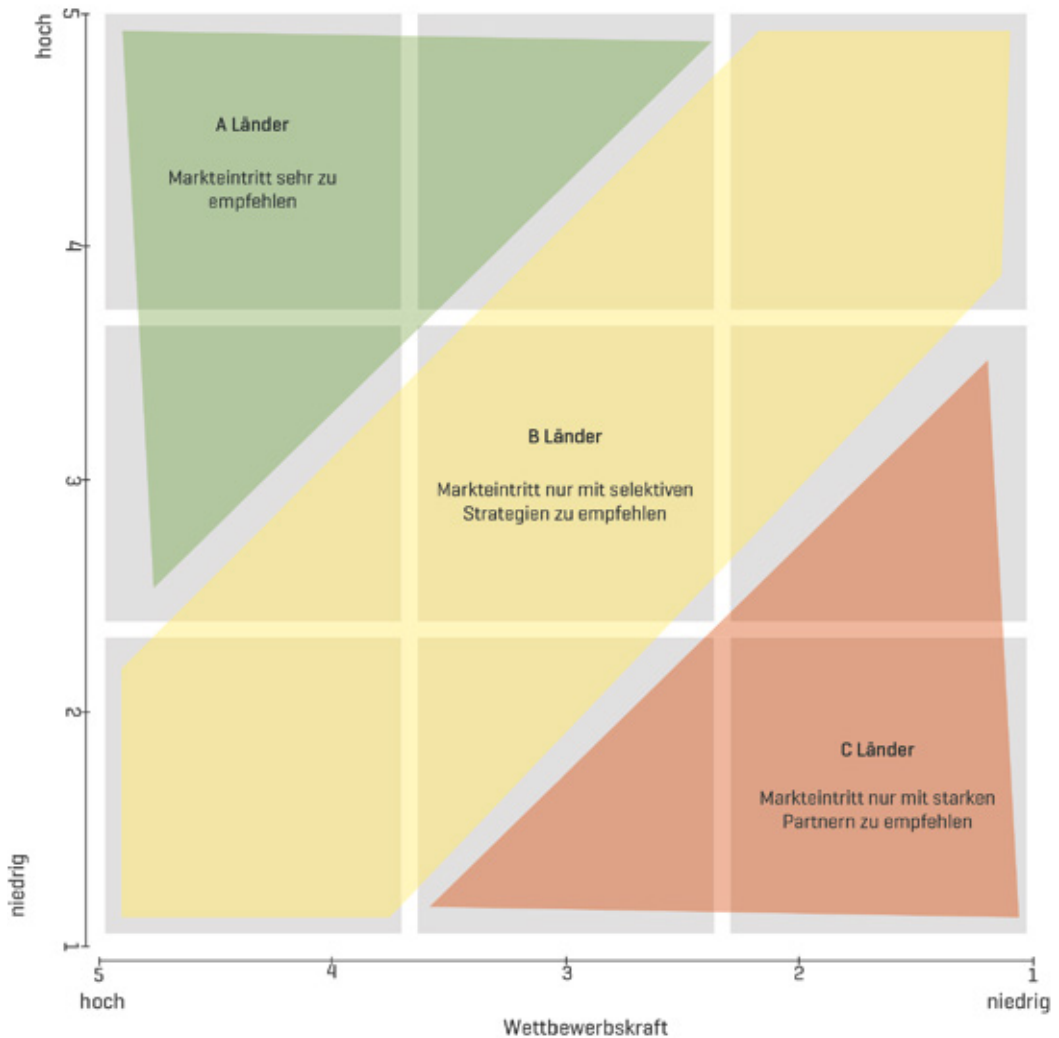


Abbildung 22: Marktattraktivitäts- /Wettbewerbskraft-Matrix. Quelle: vgl. HOLLENSSEN

Die Matrix verbindet die Dimensionen Marktattraktivität und Wettbewerbskraft und lässt so zu, dass recht komplexe Untersuchungsergebnisse für verschiedene Zielmärkte grafisch ausgewertet werden können. Auf der vertikalen Achse der Matrix positionieren Sie die Attraktivität des Marktes, während Sie auf der vertikalen Seite die Wettbewerbskraft im Vergleich zum stärksten Konkurrenten einordnen. Daraus ergibt sich ein Punkt innerhalb der Matrix, der wiederum mit der Position eines zweiten oder dritten Marktes verglichen werden kann. Positionen in Richtung Bereich A deuten auf Märkte mit höheren Eintrittschancen hin als Positionen in den Bereichen B und C.

Indikatoren Marktattraktivität	Land 1	Land 2	Gewichtung	Ergebnis Land 1	Ergebnis Land 2
Marktgröße	4	3	0,05	0,2	0,15
Marktwachstum	4	5	0,1	0,4	0,5
Kaufkraft der Kundengruppe	3	2	0,1	0,3	0,2
Saisonale Fluktuation	3	3	0,05	0,15	0,15
Mögliche Gewinnspanne im Industrie- / Dienstleistungssektor	3	2	0,2	0,6	0,4
Markteintrittsbarrieren durch Präsenz von Wettbewerbern	2	2	0,05	0,1	0,1
Zoll- / Einfuhrbestimmungen	2	4	0,05	0,1	0,2
Staatliche Regulierung des Produktes / der DL	3	2	0,1	0,3	0,2
Infrastruktur	4	2	0,1	0,4	0,2
Ökonomische Entwicklung des Landes	4	2	0,05	0,2	0,1
Politische Stabilität	2	4	0,1	0,2	0,4
Kulturelle Distanz	2	5	0,05	0,1	0,25
<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>3,05</b>	<b>2,85</b>

Abbildung 23: Beispieltabelle zur Berechnung der Marktattraktivität

Quelle: eigene Darstellung nach HOLLENSEN

### *Berechnung der vertikalen Achse: Marktattraktivität*

Basierend auf bereits untersuchten Indikatoren stellen Sie die verschiedenen Märkte in einer vergleichenden Tabelle gegenüber. Weiterhin vergeben Sie Gewichtungen für jeden Indikator, um für Sie bzw. Ihr Geschäftsmodell die passgenaueste Aussage zu erreichen.

Wählen Sie zunächst die Indikatoren aus, zu denen Sie nach der Marktrecherche zu jedem untersuchten Land eine klare Aussage treffen bzw. die Situation abschätzen können. Es bietet sich an, sowohl Indikatoren einzufügen, die Auskunft über Marktgröße und -wachstum geben können, als auch Indikatoren, die mögliche Risikoherde wie Währungsschwankung oder politische Instabilität abbilden. Bevor Sie die einzelnen Indikatoren mit Werten untermauern, prüfen Sie abermals, wie relevant ein jeder dieser Indikatoren für Ihren Erfolg im Ausland ist. Diese Relevanz beziehen Sie in die Berechnung über die Gewichtung ein. Dabei bewerten Sie einen jeden Indikator mit einem Wert zwischen 0 und 1, wobei die Summe aller Gewichtungen wiederum 1 ergeben muss.

Bei den eigentlichen länderspezifischen Werten tragen Sie nun Werte zwischen 1 bis 5 für jeden Indikator ein. Niedrigere Werte stehen für höhere Eintrittsbarrieren bzw. kleinere Zielgruppen oder geringere politische Stabilität. Niedrige Werte sind somit ein Ausdruck ungünstiger Bewertungen für den jeweiligen Indikator.

Mit diesen Arbeitsschritten können die Ergebnisspalten nun berechnet werden. In den Ergebnisspalten für jedes Zielland sollten Summenwerte zwischen Minimum 1 und Maximum 5 erscheinen. Sie erhalten damit eine Übersicht, welche Länder die potenziell attraktivsten Märkte aufweisen.

### *Berechnung der horizontalen Achse: Wettbewerbskraft*

Analog zum Vorgehen bei der Berechnung der Marktattraktivität identifizieren Sie Indikatoren, die bestimmen sollen, wie gut Ihre Position im Markt im Vergleich zu Ihrem stärksten Wettbewerber ist. Dafür können Sie die Ergebnisse und Untersuchungen aus Kapitel 3.4. zu Hilfe nehmen, da das Benchmarking hierfür die Grundlage liefert. Legen Sie wie beim vorangegangenen Arbeitsschritt die Gewichtung der einzelnen Indikatoren fest und achten Sie darauf, dass die Summe der Gewichtungen genau 1,0 ergibt.

Im Unterschied zur Marktattraktivität stehen in erster Linie keine objektiven Daten im Vordergrund, sondern Ihre Selbsteinschätzung, wie Sie Ihre Position im Vergleich zum stärksten Konkurrenten sehen. Nehmen wir zum Beispiel den Indikator „Image“. Sollte Ihr stärkster Wettbewerber ein landesweites Netz an Bildungseinrichtungen betreiben und medial sehr präsent aufgestellt sein, müssen Sie abschätzen, wie stark dagegen Ihr Auftreten als internationaler Wettbewerber aus Deutschland von Nachfragern wahrgenommen wird. Falls Ihre Organisation dazu noch völlig unbekannt im Zielmarkt ist, müssen Sie sich eine geringere Bewertung im Vergleich zum Mitbewerber zuteilen. Eine hohe Einschätzung sollten Sie vornehmen, falls die Konkurrenz nur lokal auftritt und selbst weitgehend unbekannt ist oder wenn die Unterstützung deutscher Anbieter per se überaus positiv aufgenommen wird.

Indikatoren Vergleich mit stärkstem Wettbewerber	Land 1	Land 2	Gewichtung	Ergebnis Land 1	Ergebnis Land 2
Möglicher Marktanteil	3	4	0,05	0,15	0,2
Planung und Durchsetzung von Marketingaktivitäten	3	2	0,05	0,15	0,1
Passgenauigkeit des Produktes zum Bedarf	4	4	0,15	0,6	0,6
Preis	3	3	0,1	0,3	0,3
Gewinnspanne	3	1	0,05	0,15	0,05
Image	5	3	0,1	0,5	0,3
Produktqualität	5	5	0,15	0,75	0,75
Kundenkontakt	4	3	0,1	0,4	0,3
Zugang zu Distributionskanälen	3	2	0,1	0,3	0,2
Netzwerk	2	3	0,1	0,2	0,3
<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>3,5</b>	<b>3,1</b>

Abbildung 24: Beispieltabelle zur Berechnung der Wettbewerbskraft  
Quelle: eigene Darstellung nach HOLLENSEN

## 4.1 Kooperationspartner im Ausland



### 4.1.1 Identifikation von Partnern

Wie finden Sie einen passenden Kooperationspartner? Das ist eine Frage, deren Beantwortung von vielen Faktoren abhängig ist. Zunächst sollten Sie klären, was Ihre Ziele sind und was Sie von einem Kooperationspartner erwarten. Im nächsten Schritt können Sie fokussiert auf die Suche gehen und mögliche Partner nach zuvor festgelegten Kriterien bewerten.

Grundsätzlich gibt es fünf Arten von Schlüsselpartnern: politische Akteure, Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Trainer/-innen und Dolmetscher/-innen. Jeder dieser Akteure hat seine spezifischen Fähigkeiten, die er als Partner für Ihr Unternehmen einbringen kann. Politische Akteure verfügen meist über ein gutes Netzwerk an Unternehmen und einflussreichen Personen und können Sie bei der Einführung Ihres Bildungsangebots auf den notwendigen Entscheidungsebenen unterstützen. Bildungseinrichtungen und Trainer/-innen können Sie konkret bei der Durchführung der Weiterbildungen, bei der Akquise von Teilnehmerinnen und Teilnehmern und zuletzt auch bei der Vergabe von Zertifikaten





unterstützen. Wie auch die Bildungseinrichtungen können Unternehmen vor Ort Ihnen einen Zugang zum Endkunden verschaffen. Darüber hinaus sind sie Lieferanten wertvoller Informationen über den Zielmarkt und – was gerade für eine praxisnahe Ausbildung relevant ist – sie verfügen über Labore und Werkstätten, um praxisnah Wissen vermitteln zu können. Dolmetscher/-innen sind sowohl bei der Kontaktabahnung und den Vertragsverhandlungen mit Kooperationspartnern relevant als auch bei der Übertragung von Lehrinhalten in die Sprache des Ziellandes. Sie spielen also sowohl bei der Suche nach Kooperationspartnern als auch bei der Umsetzung des Bildungsangebots eine relevante Rolle.

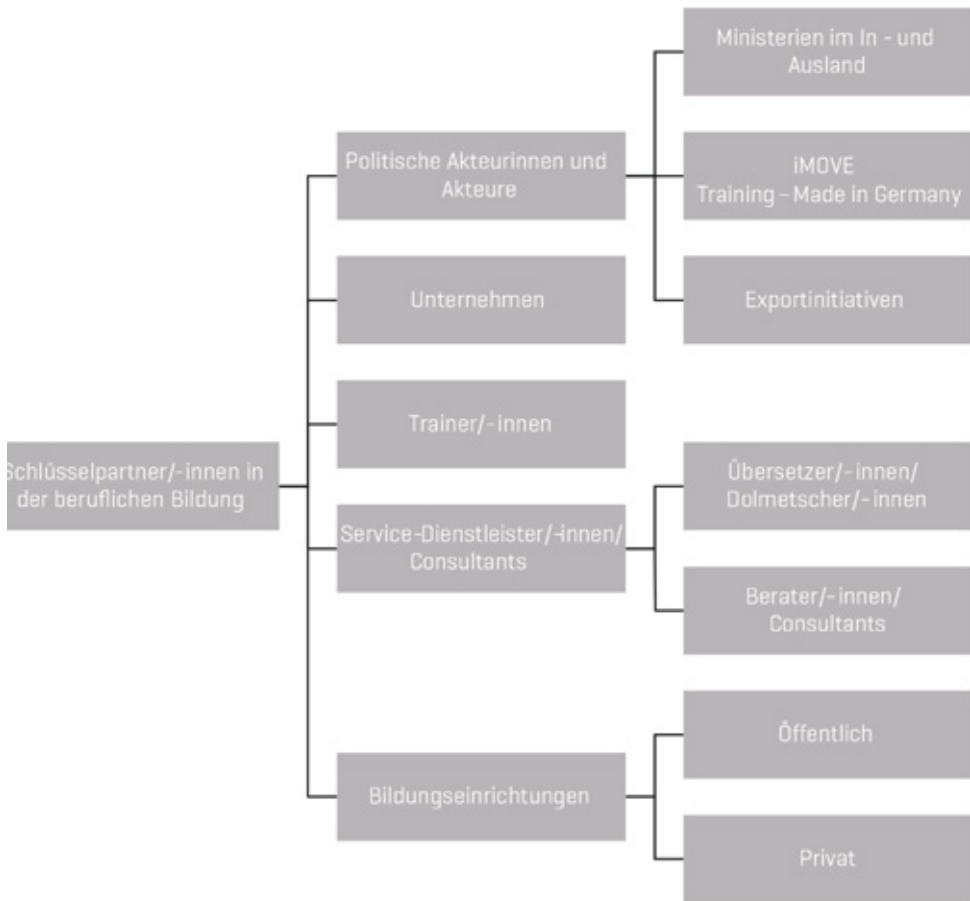


Abbildung 25: Partner in der beruflichen Bildung  
Quelle: vgl. POSSELT u. a. 2014

Jeder dieser Partner ist auf seine Weise nützlich und kann Sie in unterschiedlichen Phasen des Bildungsexports unterstützen. Für die Suche nach solchen Partnern bietet sich als erster Ansprechpartner immer iMOVE an. Besonders die Länderbüros in Iran, China und Indien können schnell und unkompliziert die richtigen Kontaktpersonen identifizieren. Weiterhin können die IHKS und AHKS, aber auch branchenspezifische Verbände bei der Partnersuche unterstützen. Auch die Suche in den eigenen Kontakten, in einschlägigen Branchenblättern und Datenbanken kann hilfreich sein – vergessen Sie dabei jedoch nicht, auch internationale Quellen einzubeziehen. Auch eine Reise in das Zielland und die Teilnahme an Business-Stammtischen oder branchenspezifischen Treffen dienen der Kontaktabbauung. Aber auch online-basierte internationale Foren sowie soziale Netzwerke wie LinkedIn oder Facebook können die Suche unterstützen.

Sollten Sie bereits einen Kooperationspartner im In- und Ausland in Betracht ziehen, dann sammeln Sie zuvor so viele Informationen wie möglich. Versuchen Sie, seine Motivation für eine Kooperation zu ergründen. Bei Bildungseinrichtungen sollten Sie sich folgende Fragen stellen: Wie gut ist deren Zugang zur Zielgruppe bzw. zu Teilnehmerinnen und Teilnehmern? Wie transparent ist die Einrichtung? Wie finanziert sie sich? Kooperiert sie auf nationaler und internationaler Ebene mit weiteren Einrichtungen oder ist sie ein „Einzelkämpfer“? Wie ist ihr Ruf? Wie ist ihre Ausstattung?

Achten Sie auch bei Partnern aus der Politik, bei Unternehmen, Trainerinnen und Trainern und Dolmetscherinnen sowie Dolmetschern auf Transparenz. Sind die jeweiligen Akteure gut vernetzt? Kooperieren sie bereits mit anderen Bildungseinrichtungen? Ist das Unternehmen, der/die Trainer/-in oder Dolmetscher/-in innerhalb seines/ihrer Fachbereiches anerkannt, besitzt er bzw. sie Referenzen? Was könnte der Beweggrund für Ihren potenziellen Partner sein, mit Ihnen zu kooperieren? Verfügt er über die notwendigen Kompetenzen / Materialien und die nötige Infrastruktur, um Sie bei Ihrem Vorhaben zu unterstützen?

Achten Sie beim Dolmetscher bzw. bei der Dolmetscherin sowie beim Übersetzer bzw. bei der Übersetzerin darauf, dass Sie mit ihm/ihr Verhaltensweisen in Vertragsverhandlungen festlegen. Ein/-e Dolmetscher/-in hat in seiner/ihrer vermittelnden Tätigkeit Einblick in vertrauliche Unterredungen und Verhandlungsgespräche und sollte sich dementsprechend neutral und diskret verhalten. Er/Sie sollte mit Fachtermini vertraut sein, um den reibungslosen Ablauf eines Geschäftsanbahnungstreffens zu garantieren. Sollte aufseiten des Dolmetschers bzw. der Dolmetscherin dieses Wissen fehlen, muss er/sie Bereitschaft zur Einarbeitung oder zu Schulungen zusichern.

Bei Trainerinnen/Trainern und Dozentinnen sowie Dozenten gibt es Zertifizierungen, auf die Sie achten sollten. Natürlich steht Ihnen immer der Weg offen, eigene Beschäftigte einzusetzen. Bedenken Sie dabei stets, dass damit internes Personal weniger für weitere Aufträge zur Verfügung steht. Zudem muss sich diese/-r Angestellte gegebenenfalls zunächst in die Materie [kulturelle Differenzen, Ausbildungssystem im Zielland usw.] einarbeiten.

Überstürzen Sie die Suche nach Kooperationspartnern nicht. Versuchen Sie, so viel wie möglich über Ihr Gegenüber in Erfahrung zu bringen, und geben Sie Ihrem zukünftigen Partner die Gelegenheit, mehr über Sie, Ihr Unternehmen und Ihre Vorstellungen und Pläne zu erfahren. Offenheit ist eine sichere Grundlage für eine erfolgreiche Partnerschaft. Jede Information kann entscheidend sein, ob es in einem nächsten Schritt zu Vertragsverhandlungen kommt oder nicht. Die ersten Ergebnisse können Sie schon in einer beiderseitigen Absichtserklärung festhalten, die dann als Grundlage für weitere Vertragsverhandlungen dienen kann.

Achten Sie bei der Wahl Ihres Kooperationspartners darauf, dass er auf Ihre spezifischen Wünsche und auf Ihren kulturellen Hintergrund eingehen kann. Er sollte zudem Kenntnisse des Zielmarktes mitbringen.

Seien Sie sich darüber bewusst, dass auch an Sie – und das mit Recht – bestimmte Maßstäbe angelegt werden. Zu einer gesunden und erfolgreichen Partnerschaft gehören von Anfang an Ehrlichkeit, Vertrauensbereitschaft und klare Verhaltensstrategien, auf die sich beide geeinigt haben.

Wie werden Informationen ausgetauscht? Was sind Gründe für ein Aufkündigen der Partnerschaft? Auf welchen Wegen sind Konflikte zu lösen? Dabei sollten sich beide Partner kontinuierlich auf den aktuellsten Projektstand bringen, um Lösungen für eventuelle Schwachstellen zu finden.

## Unterstützungsleistungen bei der Suche nach Kooperationspartnern

*Die iMOVE-Kooperationsbörse mit Ausschreibungsplattform unterstützt Sie bei der Suche nach Kontakten und Partnern für gemeinsame Aktivitäten in der Berufsbildung im Ausland. In der Kooperationsbörse finden Sie eine Vielzahl von Gesuchen internationaler Kundinnen und Kunden oder Partner, auf die Sie direkt reagieren bzw. sich bewerben können. Gleichermassen stellt die Plattform eine einfache Möglichkeit dar, um eigene Gesuche zu formulieren und international sichtbar zu platzieren. In der iMOVE-Anbieterdatenbank können Sie Ihre Organisation einer internationalen Kundschaft präsentieren.*

*Wenn Sie weitere Informationen zu landesspezifischen Schulsystemen benötigen, können Sie sich in den Marktstudien von iMOVE oder bei kooperation-international.de informieren. Hier sammelt und veröffentlicht das Bundesministerium für Bildung und Forschung Informationen zu Schulsystemen. Auch GOVET bietet auf seiner Homepage umfangreiche Informationen zu einer Vielzahl von Ländern.*

### 4.1.2 Vertragsgestaltung

Im Allgemeinen funktioniert internationaler Handel nur, wenn die Handelspartner sich verstehen. Interkulturelle Kommunikation gelingt dann, wenn die richtigen Schlüsselpartner gewählt und eine Arbeitsgrundlage in Form eines Kooperationsvertrages existiert.

Dass sich zwei Parteien aus unterschiedlichen Ländern einigen, ist leichter gesagt als getan. Es sind verschiedene kulturspezifische Punkte zu beachten, um einen Vertrag nicht an Missverständnissen scheitern zu lassen. Zunächst einmal sind informelle Treffen und ein grundlegendes Interesse an den Besonderheiten der kulturellen Hintergründe des zukünftigen Partners wichtig für eine erfolgreiche Verstetigung der Kooperation.

Kulturelle Unterschiede machen es unabdingbar, von Beginn an auf eine präzise Kommunikation zu setzen. Vor allem in Vertragsverhandlungen ist eine exakte Formulierung unumgänglich, um Erwartungen deutlich zu machen und bei Nichterfüllung entsprechend reagieren zu können.

Um den Einstieg in einen fremden Markt zu meistern, ist die Zusammenarbeit mit einem einheimischen Partner in den meisten Fällen sehr zu empfehlen. Er bietet Ihnen gegebenenfalls eine bereits bestehende Infrastruktur und ein Netzwerk, auf das Sie zurückgreifen können. Bei der Suche nach einem geeigneten geschäftlichen Kontakt sollte Personal eingesetzt werden, das entsprechende Vorkenntnisse über das Zielland mitbringt – sei es extern oder intern. So vermeiden Sie

bereits bei ersten Geschäftsanbahnungstreffen kleine Fehler, die die Verhandlungen stören könnten. Grundlegende interkulturelle Unterschiede betreffen verschiedenste Aspekte, die Ihnen womöglich als selbstverständlich erscheinen. Hierarchische Strukturen, die Bedeutung von kleineren Geschenken, das Zeitverständnis – das ist nur eine kleine Auswahl an kulturellen Variablen, die über das Gelingen oder Mislingen einer Verhandlung entscheiden können. In einigen Kulturen sind Termine weitaus weniger bindend als bspw. in Deutschland oder hierarchische Strukturen wesentlich wichtiger. Informieren Sie sich also frühzeitig über die Gepflogenheiten des Ziellandes.

Eine „Vertrauensperson“ vor Ort ist nicht zu überschätzen. Sie macht Termine vor Ort, arrangiert Treffen mit möglichen Kundinnen und Kunden, bereitet diese wiederum auf die geschäftlichen Gepflogenheiten Ihres Heimatlandes vor, gibt Feedback bezüglich der Firmen-Präsentation im Zielland. Achten Sie darauf, dass die Kontaktperson interkulturell fit und mit Ihren Gepflogenheiten vertraut ist sowie über ein gutes Netzwerk in Ihrem Zielland verfügt.

Auch wenn es nicht so läuft, wie Sie es sich vorgestellt haben, ist es am besten, ruhig und besonnen zu agieren. Hierzu ist es wichtig, sich bereits vor der Geschäftsanbahnung eine Exit-Strategie zu überlegen und festzuhalten, was klare Kriterien für einen Abbruch sind. Um die Risiken für einen außerplanmäßigen Abbruch zu minimieren, ist es wichtig, Grundlagen der Verhandlung und des Geschäfts vertraglich zu regeln und präzise zu formulieren. Mindestens ebenso wichtig ist es, bereits vor den Verhandlungen auszuformulieren bzw. festzuhalten, welche Ziele Sie verfolgen und was ein Vertragspartner mitbringen sollte, um Sie optimal bei der Erreichung Ihrer Ziele zu unterstützen. Indem Sie sich über Ihre Ziele und Ansprüche klar werden, grenzen Sie bereits die infrage kommenden Kooperationspartner ein. Wenn Sie ein passendes Gegenüber gefunden haben, geht es schließlich an die Vertragsverhandlungen. Hierbei sind zwei zentrale Punkte zu klären:

→ Welche Vertragssprache wird verwendet?

*Wenn beide Parteien eine gemeinsame Sprache oder eine Fremdsprache auf ähnlichem Niveau sprechen, z. B. Englisch, bietet sich diese Variante natürlich an.*

→ Das Recht welches Staates gilt als Grundlage für den Vertrag?

*Im Regelfall wird das Land gewählt, in dem die Leistung erbracht wird. Stimmen Sie sich dazu jedoch mit Ihrer Rechtsberatung ab.*

*Auch hierzu gibt es Expertinnen bzw. Experten und Musterverträge, die Sie zurate ziehen können und auch sollten. Was in jedem Fall in einen Vertrag gehört sind, neben Name und Sitz Ihrer sowie der Partnerfirma:*

- *Erwartungen und Ziele*
- *Regelung der Projektdurchführung inkl. Kostenübernahmen für Materialien, Train the Trainer, Anmeldeprozedere und Zahlungsabwicklung mit den Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern (durch welchen der Partner) etc.*
- *Umgang mit Arbeitsergebnissen / Projektmaterialien*
- *Vertragslaufzeit*
- *Gewinnverteilung*
- *Rechte und Pflichten der Partner*
- *Ggf. Exklusivitäten und Bedingungen sowie Laufzeit für diese bzw. deren expliziter Ausschluss*
- *Geltendes Recht*
- *Gerichtsstand*

# Praxisbeispiel: Export beruflicher Bildung zur Stärkung regionaler Kompetenzen

Jürgen Lau und Julia Olesen, Verein für Europäische Sozialarbeit, Bildung und Erziehung e.V.

*Der Impuls für die Unterstützung des Moringa-Anbaus in Kenia wurde durch eine Team-Kollegin initiiert. Die aus Kenia stammende Mitarbeiterin ist mit den Gegebenheiten vor Ort sehr gut vertraut und weiß, welche Maßnahmen der beruflichen Bildung vor Ort benötigt werden. Sie berichtete ihren Team-Kollegen vom Moringa-Tee-Anbau und erklärte, dass es inzwischen als Superfood bekannt sei. Und so begann die Unterstützung der Frauenkooperative vor Ort bei der Produktion, dem Export und beim Capacity-Building, dem originären Bereich von VESBE.*

*Dank des Superfood-Trends ist die Nachfrage nach Moringa-Tee in Deutschland gegeben, was auch durch eigene Recherchen gestützt wird. Um dem Bedarf wiederum gerecht zu werden und die Produktion in Kenia zu stärken, wurde eine Weiterbildungsmaßnahme vor Ort angesetzt. Wichtig dabei ist es, mit den Menschen vor Ort bzw. denen, die die Region sehr gut kennen, eng zusammenzuarbeiten, möglichst auch mit Expertinnen und Experten aus der Region. Die wissen meist am besten, wie mit lokalen Mitteln lokale Probleme gelöst werden und unternehmerische Potenziale genutzt werden können.*

*In dieses Vorhaben investierten private Geldgeber/-innen. Darüber hinaus wird ein soziales Engagement eingebunden, mit dem eine kenianische Frauenkooperative bei der Produktion und der Erweiterung der Produktionspalette unterstützt werden soll, um mehr Gewinn vor Ort zu generieren und internationale Märkte zu bedienen.*

*Eine Verbesserung der Produktion und die Erweiterung der Produktpalette bedeuten im Umkehrschluss für VESBE einen höheren Gewinn durch den Import. Das Geschäftsmodell kann wie folgt zusammengefasst werden: Die Produktion wird durch gezielte Weiterbildung verbessert. Die Produktqualität wird gesteigert und das Produkt erzielt beim Import einen höheren Gewinn, an dem VESBE – prozentual pro Kilo – mitverdient. Der Gewinn wird dabei keineswegs schnell erzielt. Der Zeithorizont für einen ROI beträgt etwa vier bis fünf Jahre.*

*„Mitverkauft“ wird gleichfalls die Story hinter der Produktion. Über 100 FarmerInnen haben sich in Kenia zu einer Kooperative zusammengeschlossen, was durchaus unüblich sei. Storytelling oder Content Marketing ist das Zauberwort.*

*VESBE ist in diesem Fall als Bildungsexporteur in die gesamte Wertschöpfungskette eingegliedert: Produktion, Logistik, Vermarktung. Damit wird sichergestellt, dass von Anfang bis Ende die Qualität stimmt.*

## 4.2 Distributionskanäle im Bildungsexport



Die Erschließung eines internationalen Marktes steht in Zusammenhang mit der im Vorfeld gewählten Markteintrittsstrategie und ihrer Ausgestaltung. Als Bildungsanbieter können Sie beispielsweise Kunden importieren, Bildungsagenten einsetzen, Lizenzen vergeben, Franchisesysteme aufbauen, strategische Allianzen eingehen und eigene Tochtergesellschaften gründen. In der Literatur werden Markteintrittsstrategien danach kategorisiert, wie hoch Investitionen und Managementleistungen im Zielland sind. So wird zum Beispiel der klassische Export als erste und risikoärmste Stufe der Internationalisierung angesehen, da im einfachsten Fall ein Produkt an eine Händlerin bzw. einen Händler verkauft wird, die/der wiederum sämtliche weiterführenden Entscheidungen trifft. Eine solche Markteintrittsstrategie hat den Vorteil, dass das finanzielle Risiko der Zwischenhändlerin bzw. dem Zwischenhändler überlassen wird, allerdings für das Management auch den Nachteil, keinen Einfluss auf weitere Entscheidungen bzw. Entwicklungen des Bildungsproduktes im Zielland nehmen zu können.

Wenn die Zielgruppe des eigenen Angebots eindeutig identifiziert und eine entsprechende Strategie für die Verbreitung des Produkt- bzw. Dienstleistungsangebots definiert wurde, kann die Wahl adäquater Vertriebskanäle präzisiert werden.



*bildung 26: Markteintrittsformen nach Kapital- und Managementesatz. Quelle: eigene Darstellung*

Bei der Wahl der Markteintrittsstrategie und eines passenden Vertriebsmediums sollten Sie das Für und Wider einer jeden Strategie abwägen, da jede Variante ihre eigenen Chancen und Risiken birgt. Es ist gut möglich, dass Sie in verschiedenen Märkten mit dem gleichen Produkt auf jeweils verschiedene Markteintrittsstrategien zurückgreifen werden, weil die äußeren Bedingungen das nötig machen.



Im Hinblick auf den Business Model Canvas hat die Entscheidung des Markteintritts und damit auch die Wahl von Distributionspartnern einen entscheidenden Einfluss auf die Schlüsselaktivitäten im Unternehmen. Welche Aufgaben fallen dem eigenen Unternehmen im Zielland zu bzw. welche Aufgaben kann ein Partner übernehmen?

Ein kurzer Blick in das 2016 erschienene iMOVE-Trendbarometer gibt einen guten Überblick, welche Entscheidungen erfahrene Exporteure der Aus- und Weiterbildungsbranche in der Vergangenheit getroffen haben und welche Markteintrittsformen hauptsächlich gewählt wurden. Die Erfahrung zeigt, dass strategische Allianzen und Kooperationen mit Bildungsanbietern im Zielland als häufigste Form des Auslandsengagements genannt werden. Damit erreichen die Anbieter, dass über den Bildungspartner eine kulturell und sprachlich passgenaue Kommunikation mit den Endkunden sichergestellt wird und Bildungsmaßnahmen in der Landessprache durchgeführt werden können. Zudem mindert die Einbindung lokaler Bildungspartner das Risiko des Markteintritts. Eine weiterhin häufig genannte Form der Internationalisierung ist die Partnerschaft mit anderen deutschen Unternehmen. Ein gemeinsames Vorgehen im Zielmarkt erzeugt Synergien und erlaubt es, gemeinsame Ziele zu verfolgen.

#### **4.2.1 Internationale Kundinnen und Kunden im Inland**

Ein Exporteur kann auch ohne eigenes Engagement im Ausland aktiv sein, indem er sein Angebot im Inland an eine international tätige Händlerin bzw. an einen Händler verkauft oder internationale Kundinnen und Kunden für eine Dienstleistung ins Heimatland „importiert“. In diesem Fall sind vertiefte Kenntnisse zu den Gegebenheiten des Zielmarktes für das eigene Unternehmen weniger von Bedeutung. Diese Aufgabe fällt dem Exporteur zu bzw. den Kunden, die sich in Deutschland weiterbilden lassen.

##### *„Import“ von Kundinnen und Kunden*

Für viele Bildungsanbieter ist der erste Schritt zur Internationalisierung die Weiterbildung internationaler Kundinnen und Kunden am eigenen Standort. Wenn es die sprachlichen Fähigkeiten der eigenen Beschäftigten zulassen und die Kundinnen und Kunden die Zahlungsbereitschaft aufweisen, die Reise nach Deutschland anzutreten, ist das In-house-Training eine einfache Art, um Bildungsmaßnahmen durchzuführen und internationale Kontakte zu knüpfen. Charakteristisch ist dabei der zeitlich begrenzte Aufenthalt der Kundinnen und Kunden an Ihrem Standort und die dadurch sehr einfache Möglichkeit, die von Ihnen gewünschten Standards einzuhalten.

Weiterbildungen an Ihrem Standort sind nicht nur als Markteintrittsstrategie zu verstehen, sondern bieten zusätzlich zu jeder anderen Strategie immer den Mehrwert, dass Ihre Kundschaft einen Einblick in Ihre Strukturen erhalten und ein Aufenthalt in Deutschland Anreiz für die Durchführung zukünftiger Projekte sein kann. So kann der Import von Kundinnen und Kunden nicht nur als Kernleistung, sondern auch als Marketingaktivität genutzt werden. Die Betreuung internationaler Kundengruppen an Ihrem eigenen Standort sollte gezielt eingesetzt werden, um freie Kapazitäten auszulasten oder saisonale Schwankungen auszugleichen. Bei Kundinnen und Kunden aus sog. Drittstaaten, Ländern außerhalb der EU, sollten Sie unbedingt vor der Planung einer Maßnahme die rechtlichen Rahmenbedingungen klären: Regelungen zur Vorrangprüfung der Bundesanstalt für Arbeit, Aufenthalts- und Visaregularien.

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine finanzielle Investition nötig Auslastung der eigenen Ressourcen am Standort</li> <li>• Kenntnis des Zielmarktes nicht zwingend nötig</li> <li>• Interkulturelle Kompetenz tendenziell weniger nötig als bei anderen Internationalisierungsformen</li> <li>• Prozess ist weitestgehend in eigener Hand</li> <li>• Verkauf von Standardangeboten ist üblich</li> <li>• Geringe zusätzliche Entwicklungskosten in Service- und Produktportfolio</li> <li>• Kundenbindung mit wenig zusätzlichem Aufwand möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingaktivitäten im Zielmarkt nötig</li> <li>• Akquise von Kunden im Zielmarkt kann mit hohem Zeitaufwand verbunden sein</li> <li>• Bekanntheitsgrad der eigenen Institution im Zielmarkt wünschenswert</li> <li>• Personeller Aufwand bei der Betreuung von internationalen Gästen</li> <li>• Kernangebot muss oftmals mit Zusatzleistungen wie Übernachtung, Freizeitgestaltung oder Catering aufgewertet werden</li> <li>• Visa-Beschaffung oder Management von Einladungen für Teilnehmer/-innen</li> </ul>

Tabelle 7: Import von Kunden. Quelle: vgl. SACHSE, 2008

#### 4.2.2 Direkter und indirekter Export

Wie der Titel schon andeutet, steht der Exporteur beim Export nicht zwangsläufig selbst in Kontakt mit den Geschäftspartnern im Ausland. Doch wie genau vertreiben Unternehmen ihre Produkte? Vor dieser Basisentscheidung steht jedes produzierende Unternehmen bei der Entwicklung seiner Vertriebsstrategie. Dabei lassen sich zwei Vertriebsformen unterscheiden: der direkte und der indirekte Vertrieb. Im Falle des direkten Vertriebs verkauft das Unternehmen sein Produkt über eigenes Vertriebspersonal direkt an Interessenten. Damit liegen sämtliche Entscheidungen über Kundenansprache und Preisverhandlung beim exportierenden Unternehmen. Im Gegensatz dazu übernimmt diese Rolle beim indirekten Vertrieb eine externe Mittlerin bzw. ein externer Mittler. Damit ist einerseits weniger Personal in den Internationalisierungsprozess eingebunden, andererseits aber auch ein Kontrollverlust über die Exportaktivitäten hinzunehmen.

Typischerweise werden direkte und indirekte Exporte im traditionellen Handel genutzt. Dabei arbeitet zum Beispiel das Vertriebspersonal direkt mit Kundinnen bzw. Kunden oder Zwischenhändlerinnen und -händlern, um Produkte ins Ausland zu verkaufen. Physische Waren sind als standardisierte Produkte auf diese Art recht unkompliziert zu vertreiben. Allerdings steht bei Bildungsanbietern in den häufigsten Fällen eine Dienstleistung im Vordergrund, was nicht nur über den Verkauf zu regeln ist, sondern hauptsächlich über die Leistungserbringung vor Ort.

Besagte Leistungserbringung vor Ort muss allerdings schon im Vorfeld initiiert werden, um die Kundinnen und Kunden vom Nutzen und von der Qualität der Bildungsdienstleistung zu überzeugen. Entsprechend kommt der eigenen Vertriebsabteilung als direktem Vertriebskanal und hier insbesondere den eigenen Vertriebsmitarbeitenden für den Export von Bildungsdienstleistungen eine Schlüsselrolle zu. Denn durch das immaterielle Vorabversprechen eines Mehrwerts für Kundinnen und Kunden muss erst ein Vertrauensverhältnis zu diesen aufgebaut werden. Hinzu kommt, dass das Bildungsangebot im internationalen Kontext stets an die Kundenbedürfnisse und an die Ausgangssituation angepasst und individualisiert werden muss. Die für den direkten Vertrieb von Bildungsdienstleistungen

verantwortlichen Personen im Unternehmen müssen dementsprechend neben ihrer Aufgabe als qualifizierte Verkäufer/-innen gleichfalls über Beratungs- und spezifische Fachkenntnisse verfügen und nicht zuletzt interkulturelle Fähigkeiten besitzen. Das eigene Bildungsangebot sollte über eine unternehmenseigene Webpräsenz dem Kunden sichtbar gemacht werden.

Um Kundinnen und Kunden auf indirektem Weg auf das eigene Angebot aufmerksam zu machen, sollten Partnernetzwerke genutzt werden. Im Kontext des Exports von Bildungsdienstleistungen kommt politischen und bildungsnahen Institutionen als Multiplikatoren dabei eine hohe Gewichtung zu. Sie können potenzielle Kundinnen und Kunden im Zielland auf das Wertangebot aufmerksam machen, dessen Reichweite erhöhen und einen Kontakt zum Unternehmen herstellen. Hierbei handelt es sich um eine Form des Empfehlungsvertriebs. Auch hier empfiehlt sich eine Verlinkung zum eigenen Unternehmen über die Webpräsenz von Partnerorganisationen.

Unternehmen, die sich aktiv mit dem Export von Bildungsdienstleistungen befassen wollen oder bereits Erfahrungen mit internationalen Märkten haben, sollten einen ausgewogenen Vertriebsmix in Betracht ziehen. Der Fokus sollte dabei auf dem Vertriebspersonal liegen, das neben der Ansprache der interessierten Kundschaft einen steten Kontakt zu Netzwerkpartnern unterhält und sie über das Angebot informiert.

	Pro	Contra
Direkter Export	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfachere Steuerung und direktere Kontrolle des Absatzgeschehens</li> <li>• Unmittelbare [persönliche] Kommunikation mit den Endabnehmern</li> <li>• Erleichtert Branding/Markenbildung sowie Kundenbindung</li> <li>• Lerneffekte/Feedback über Marktmechanismen sind wesentlich höher als beim Import von Kunden</li> <li>• Direkter Export kann Vorstufe zu einer Vertriebs- oder Tochtergesellschaft sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalintensiv, hohe Fixkosten</li> <li>• Hoher eigener absatzorganisatorischer Aufwand</li> <li>• Massendistribution nur bedingt möglich</li> <li>• Interkulturelle Kompetenz muss stark ausgeprägt sein</li> </ul>
Indirekter Export	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfordert wenig eigenes Personal</li> <li>• Organisatorische Aufgaben werden teilweise auf Mittler übertragen</li> <li>• Massendistribution möglich</li> <li>• Geringer Kapitaleinsatz</li> <li>• Wenig eigene Erfahrungswerte im Export nötig</li> <li>• Marktinformationen werden vom Mittler / Agenten eingeholt</li> <li>• Geschäftsanbahnung erfolgt über Mittler / Agenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Kontrolle des Absatzgeschehens</li> <li>• [Partielle] Abhängigkeit von Mittlern</li> <li>• Erschwerte Kommunikation mit den Endabnehmern</li> <li>• Zugang zum Endkunden erschwert oder nicht vorhanden</li> <li>• Qualität der Arbeit des Mittlers schwer im Voraus abzuschätzen</li> <li>• Konfliktherd bei Trennung von Distributionspartner</li> </ul>

Tabelle 8: Direkter und indirekter Export. Quelle: vgl. SACHSE, 2008



### 4.2.3 Kooperationen

#### Koalition/Partnerschaft

Als unverbindlichste Form der Zusammenarbeit kann eine Koalition oder, etwas informeller, eine strategische Partnerschaft bezeichnet werden. Für einen begrenzten Zeitraum verfolgen zwei oder mehrere Organisationen gemeinsame Interessen und verzichten auf wettbewerbsverschärfende Maßnahmen, soweit das zutreffen würde. Die Koalitionspartner gehen dabei keine rechtliche Verbindung ein, sondern einigen sich darauf, gemeinsame Ziele anzuvisieren, jedoch aus individuellem Interesse heraus.

#### Joint Venture

Der aus dem Englischen stammende Begriff, der sinngemäß mit „gemeinsames Vorhaben“ übersetzbar ist, verdeutlicht bereits, dass es sich um einen Zusammenschluss von mindestens zwei rechtlich unabhängigen Partnern handelt. Beim Joint Venture schließen sich zwei oder mehrere Organisationen zusammen, um auf einem bestimmten Markt ein Ziel durch gemeinsames Vorgehen zu erreichen. Eine mögliche, sehr typische Konstellation für ein Joint Venture ist beispielsweise, wenn ein Unternehmen Zugang zur relevanten Kundengruppe hat und ein zweites Unternehmen ein passendes Weiterbildungsangebot für diese Kunden bereitstellen kann. Durch die Zusammenführung von Kapital und / oder Arbeitsleistung entsteht bei einem Joint-Venture-Vorhaben nicht selten eine neue Organisation bzw. ein neues Unternehmen.

	Pro	Contra
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale Marktkenntnis des Partners</li> <li>• Nutzung bestehender Netzwerke</li> <li>• Geringe Vorbereitungszeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig bis keine vertraglich bindenden Schutzmechanismen</li> <li>• Hohes Maß an Vertrauen nötig</li> <li>• Gute Kommunikation zwischen den Partnern notwendig</li> </ul>
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktzugang durch Kenntnisse des Partners</li> <li>• Zeitlich beschränkte Zusammenarbeit</li> <li>• Zugang zu Ressourcen, die der Partner bereitstellt</li> <li>• Zeitlich meist schneller umsetzbar als eigene Neugründung im Ausland</li> <li>• Geringerer Kapitalbedarf</li> <li>• Bearbeitung von Projekten, die im Alleingang nicht zu bewältigen wären</li> <li>• Kosten und Risiken werden unter den Partnern geteilt</li> <li>• Eventuell Vorstufe zu eigener Tochtergesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit in interkulturellen Arbeitsgruppen birgt Konfliktpotenzial</li> <li>• Hoher Koordinations- und Steuerungsbedarf</li> <li>• Hohe Kosten bei komplexer Vertragsgestaltung</li> <li>• Instabiles Konstrukt</li> <li>• Know-how-Abfluss (Braindrain)</li> <li>• Geringere Erträge</li> <li>• Strategische Entscheidungen des Partners fallen auch auf das eigene Image zurück</li> <li>• Eigene Marke konkurriert unter Umständen mit der des Partners</li> </ul>

Tabelle 9: Kooperation und Joint Venture. Quelle: vgl. SACHSE, 2008



*Unterstützt wird die Afrika-Expertise der deutschen Mitarbeitenden von PTS durch eigene, projektbezogene Vertretungen bzw. Projektleiter in Botswana und Namibia.*

*Ebenso werden lokale Repräsentanten [freie Mitarbeitende für den Vertrieb] in weiteren afrikanischen Staaten vor Ort eingesetzt, die in ihren jeweiligen Ländern vernetzt sind, um guten Kontakt zu Regierungen und Unternehmen herzustellen. Eine Herausforderung dabei ist es, geeignete Personen für die Vertriebstätigkeit zu finden, da es aufgrund der eigenen Unternehmensgröße nicht wirtschaftlich wäre, ein eigenes Büro in weiteren Ländern zu eröffnen. Für die Auswahl freier Mitarbeitender ist laut der Firmeninhaberin Frau Bauer ein wenig Bauchgefühl und gute Kenntnisse der kulturellen Gegebenheiten im jeweiligen Markt nötig.*

## Lizenzierungen

Die Vergabe von Lizenzen zur Nutzung von Know-how oder bestehendem geistigen Eigentum kann eine Möglichkeit sein, das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung durch Dritte im Ausland herzustellen und zu vertreiben. Das Recht auf gewerbliche Nutzung kann für patentierte Verfahren und Produkte, Designs, Marken und Gebrauchsmuster vergeben werden. Grundsätzlich ist zwischen ausschließlichen und einfachen Lizenzen zu unterscheiden. Die ausschließliche Lizenz gibt dem Lizenznehmer das Recht, als alleinige Nutzerin bzw. alleiniger Nutzer das jeweilige Schutzrecht wirtschaftlich zu verwerten. Die Vergabe der Nutzungsrechte kann jedoch auf einzelne Länder begrenzt und auch in mehreren Zielmärkten unterschiedlich gehandhabt werden. Sollten Sie beispielsweise im Zielmarkt USA einer Organisation die ausschließliche Lizenz erteilen, einen als Marke eingetragenen Lehrgang durchzuführen, dürften Sie diesen Lehrgang selbst nicht mehr in den USA vermarkten. Wenn eine einfache Lizenz gewährt wird, erhält der Lizenznehmer lediglich das nicht alleinige Recht zur Benutzung des geschützten Gegenstandes. Ob Sie ausschließliche oder einfache Lizenzen vergeben möchten, liegt ganz an den Verhandlungen, die Sie mit Ihren Lizenznehmern führen, und am Geschäftsmodell, welches dem zugrunde liegt.

Die Vergabe von Lizenzen ist sinnvoll, wenn Sie nicht selbst die Verwertung eines Schutzrechtes in Anspruch nehmen möchten oder sich nicht in der Lage sehen, den geschützten Inhalt im Zielmarkt angemessen vertreiben zu können. Ähnlich dem indirekten Export entscheiden Sie sich mit der Lizenzierung für einen Partner im Zielmarkt, der für Sie die Betreuung der Kundinnen bzw. Kunden übernimmt und auch die Leistung selbst erbringt. Da Ihnen bei der Vertragsformulierung immer alle Möglichkeiten der Ausgestaltung bleiben, ist die Lizenzierung eine Markteintrittsstrategie, die wenig eigene Ressourcen benötigt und dennoch gute wirtschaftliche Ergebnisse ermöglichen kann.

Was sollte beachtet werden:

- Es muss geprüft werden, ob der Lizenzgeber über das jeweilige Schutzrecht bzw. Copyright selbst verfügen darf.
- Ist das Schutzrecht so eindeutig formuliert, dass eine eindeutige Zuweisung von Rechten und Pflichten möglich ist?
- Der Lizenzgeber sollte vertraglich genau festlegen, wie mit Markennamen, Qualitätsstandards, Kundenkommunikation und Leistungserstellung umgegangen wird.
- Legen Sie fest, ob der Lizenznehmer das Recht hat, weitere Unterlizenzen zu vergeben oder nicht.
- Regeln Sie die Modalitäten der Lizenzzahlungen.

## Franchising

Dieses Konzept ist unter anderem durch die Fast-Food-Industrie weltweit bekannt geworden. Es basiert auf einem partnerschaftlichen Vertriebssystem, bei dem der Franchisenehmer ein bestehendes Geschäftskonzept gegen Zahlung einer Gebühr sowie unter eigenen Investments in Ausstattung und Betriebsmittel [Personal und Marketing] nutzen darf. Der Vorteil an Franchising ist, dass damit in großer Geschwindigkeit expandiert werden kann, da andere Unternehmer/-innen das eigene Geschäftskonzept in anderen Regionen und Ländern umsetzen und mit Eigenkapital sowie Kreditaufnahmen ausbauen. Normalerweise gilt das Nutzungsrecht für einen vom Franchisegebenden festgelegten Zeitraum, in dem der Franchisenehmer Marke und Erscheinungsbild des Konzerns nutzen darf. Üblicherweise ist der Franchisegebende an den Einnahmen des Franchisenehmers beteiligt. Je nach Vertragsausgestaltung stellt dabei der Franchisegebende die Ausstattung für das Geschäftsmodell oder gibt klare Regeln für das Management vor. Damit kann ein erfolgreiches, getestetes Konzept übernommen werden.

	Pro	Contra
Lizenzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Verbreitung der eigenen Marke</li> <li>• Keine Transportkosten</li> <li>• Vermarktung in mehreren Märkten parallel möglich</li> <li>• Generierung kontinuierlicher Einnahmen</li> <li>• Marktrecherche vom Lizenzgeber im Zielmarkt nicht nötig</li> <li>• Vermarktung liegt in der Hand des Lizenznehmers</li> <li>• Niedriger Ressourcenbedarf/-einsatz</li> <li>• Sehr geringes Risiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur eingeschränkte Einflussnahme und Kontrollmöglichkeit</li> <li>• Sensible Daten und Know-how wird weitergegeben</li> <li>• Lizenznehmer kann langfristig zum Konkurrenten aufgebaut werden</li> <li>• Kein Aufbau eines eigenen Kundenstammes</li> <li>• Unprofessionelles Vorgehen des Lizenznehmers im Zielmarkt kann der eigenen Marke schaden</li> </ul>
Franchising	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung neuer Filialen wird vom Franchisenehmer übernommen</li> <li>• Ausbreitung auf eine Vielzahl von Märkten in kurzer Zeit</li> <li>• Marktkenntnis durch Franchisenehmer</li> <li>• Strategie der Marktbearbeitung kann durch Franchisegeber vorgegeben werden</li> <li>• Höhere Kontrolle als bei anderen Kooperationsformen</li> <li>• Franchisepartner ist selbst unternehmerisch tätig [Grundlage für hohe Motivation]</li> <li>• Geringes Risiko durch Haftung des Franchisenehmers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für den Bildungsmarkt eher selten geeignet, da standardisierte Produkte und Dienstleistungen besser im Franchise zu managen sind</li> <li>• Kontrolle der Franchisenehmer für die Pflege der Marke sehr wichtig</li> <li>• Begrenzte Einnahmen</li> <li>• Große Abhängigkeit von der Qualität des Franchisenehmers</li> <li>• Negativer Einfluss von vereinzelt Negativbeispielen im gesamten Franchise</li> <li>• Koordinierungsaufwand in der Gründungsphase erheblich</li> </ul>

Tabelle 10: Lizenzierung und Franchising. Quelle: vgl. SACHSE, 2008



## 4.2.4 Direktinvestitionen

Es existieren drei grundlegende Möglichkeiten der Direktinvestition im ausländischen Zielland:

1. Auslandsniederlassungsgründung
2. Unternehmensbeteiligung
3. Tochtergesellschaft

Charakteristisch für alle drei Möglichkeiten ist, dass sie im Gegensatz zu den vorgenannten Markteintrittsstrategien zu den kostenintensivsten gehören, dafür aber auch für ein hohes Maß an Einfluss und Kontrolle über die eigenen Geschäftsprozesse im Zielland bürgen. Es lassen sich drei wesentliche Motive für eine Direktinvestition von Unternehmen im Ausland hervorheben:

A.: Absatzorientierung, d. h. Unternehmen suchen die räumliche Nähe im neuen Absatzmarkt, um unmittelbare Präsenz vor Ort zu haben, was wichtig in vielen Kulturkreisen und Branchen ist.

B.: Unternehmen sind beschaffungsorientiert, d. h. sie suchen unmittelbaren Zugang zu Rohstoffen, Ressourcen etc.

C. Kostenorientierung, d. h. Unternehmen finden im Zielland bspw. günstigere Arbeitskräfte.

### 1. Auslandsniederlassungsgründung

Bei der Auslandsniederlassungsgründung handelt es sich um den Aufbau einer eigenen Unternehmensidentität im Ausland. Dafür existieren gleich mehrere Unterformen, die abhängig von den geplanten Aufgaben und Funktionen im Ausland sind. Es kann sich um eine simple Dependance im Sinne einer Unternehmensrepräsentanz zur Kontaktpflege handeln, den Aufbau eines Servicezentrums oder die Errichtung einer Vertriebszentrale. Die Gründung einer Auslandsniederlassung sollte erst erfolgen, wenn es im gewünschten Zielland bereits einen etablierten Kundenstamm gibt bzw. das Unternehmen ausreichend viele Erfahrungen im gegebenen Zielland gesammelt hat.

### 2. Unternehmensbeteiligung

Eine direkte Investition im Ausland kann in Form einer Unternehmensbeteiligung erfolgen. Hierbei handelt es sich zumeist um eine Kapitalbeteiligung an einem bestehenden Unternehmen im Zielland, um einerseits Einfluss auf das Unternehmen selbst zu nehmen, aber auch gleichzeitig Erfahrungen und wichtige Marktinformationen aus erster Quelle zu generieren.

### 3. Gründung einer Tochtergesellschaft

Die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft unterscheidet sich von der Gründung einer ausländischen Niederlassung vor allem darin, dass die Tochtergesellschaft als eigene Rechtspersönlichkeit im Zielland auftritt und entsprechende unternehmerische Funktionsbereiche ganzheitlich entlang der gesamten Wertschöpfungskette übernehmen kann. Die Gründung einer von der Muttergesellschaft losgelösten Rechtsperson ist allerdings gerade auch im internationalen Kontext durch einen hohen administrativen Aufwand gekennzeichnet und an die jeweiligen Regeln der Unternehmensführung im Zielland gebunden. Doch durch das intensive Engagement im Zielland kann die Tochtergesellschaft selbstständig lokale unternehmerische Gegebenheiten in das Geschäftsmodell integrieren und sich auf den eigenen Markt fokussieren. Darüber hinaus sendet eine solche unternehmerische Entscheidung stets auch ein starkes Zeichen hinsichtlich des eigenen Engagements an die Kunden.



Abbildung 27: Markteintrittsstrategien in Abhängigkeit von Ressourcen und Kontrolle. Quelle: vgl. FRITZ u. a. 2007



Abbildung 28: Markteintrittsstrategien und Ort der Leistungserbringung. Quelle: eigene Darstellung nach POSSELT u. a. 2014

## 4.3 Ressourcen und Budgetplanung



Sobald der Vertriebskanal und die damit einhergehenden Schlüsselaktivitäten Ihres Unternehmens im Internationalisierungsprojekt feststehen, kann eine mit den dazugehörigen Kosten verbundene Planung der notwendigen Ressourcen realisiert werden. Prüfen Sie Ihre eigenen Ressourcen, auf die bereits im zweiten Kapitel eingegangen wurde, inwieweit sie für den Internationalisierungsprozess in Anspruch genommen wurden. Abhängig davon, ob Ihr eventueller Partner im Bildungsmarkt Aufgaben wie das Marketing und die Teilnehmerbetreuung übernimmt, spiegelt sich dies in den nötigen Schlüsselressourcen wider. Weisen Sie allen Aktivitäten und nötigen Ressourcen Kostenpositionen zu, die eine Planung erst möglich machen.

Das Projektbudget und seine detaillierte Planung gehören zu den grundlegenden und obligatorischen Projektplanungsdokumenten. Die Budgetplanung entspricht dabei dem Finanzplan für die Projektdurchführung bzw. ist dessen numerischer Ausdruck und hat das Ziel, das Projekt in finanzieller Hinsicht zu planen und zu messen. Sie wird zumeist als Kostenaufteilung in Tabellenform für die einzelnen Aktivitäten des Projekts aufgeführt. Die Budgetplanung hat im Wesentlichen folgende Funktionen:



- Sie ist Grundlage für das Controlling im Projekt.
- Sie ist eine wichtige Orientierungshilfe für alle Projektbeteiligten hinsichtlich vereinbarter Ziele.
- Sie koordiniert die verschiedenen Projektpartner hinsichtlich ihrer Aufgaben im Projekt.
- Sie unterstützt eine kosteneffiziente Vorgehensweise des Mitteleinsatzes bzw. der förderfähigen Ausgaben innerhalb des Projekts.

#### *Budgetierungsprozess*

Die Projektbudgetierung beinhaltet die Vorbereitung, Abstimmung und Genehmigung des Projektbudgets und deren Einreichung als Handlungsleitfaden. Folgende Vorgehensweise bei der Budgetplanung wird vorgeschlagen:

- Bestimmen des Gesamtbudgets über den gesamten Projektzeitraum
- Identifizierung und Klassifizierung der vom Budget abzudeckenden Kosten (siehe folgende Auflistung)
  - Erstellung einer Kostenaufteilungstabelle
  - Überprüfung des Budgets hinsichtlich der geplanten Projektdurchführung
  - Einreichung und Genehmigung des Budgets

Dabei können folgende Kostenkategorien abgegrenzt werden:

- Personalkosten (Vollkosten)
- Materialkosten
- Betriebsmittel
- Kapital- und Finanzierungskosten
- Kosten für Fremdleistungen

Die Fälligkeit der Kosten bestimmt, wann die entsprechenden Kosten im Projektverlauf auftreten. Dies kann am Beginn/Ende eines bestimmten Vorgangs sein oder anteilmäßig nach Fortschritt.

## 4.4 Export-Finanzierung und Fördermöglichkeiten



Als Exporteur, egal ob es sich um ein Produkt oder eine Dienstleistung handelt und gleich welchen Sektor man bedient, stellen Internationalisierungsaktivitäten zu Anfang eine Mehrbelastung dar. Im Vorfeld der Internationalisierungsaktivitäten ist es daher empfehlenswert, je nach Umfang Ihrer Vorleistungen und Ihrer Risikoeinschätzung, die Optionen zu prüfen, inwieweit das eigene Geschäftsvorhaben abgesichert oder erleichtert werden kann. Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob die Finanzierung Ihrer Exportaktivitäten über Förderprogramme unterstützt werden kann oder ob Sie Ihre Risiken über Dienstleistungen von Banken oder staatlichen Exportkreditgarantien absichern lassen.

Der Leitfaden wird nachfolgend eine kurze Übersicht über einige Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten mit Fokus auf die Aus- und Weiterbildungsbranche geben. Für tagesaktuelle Updates konsultieren Sie bitte die Internetauftritte der jeweiligen Organisationen oder Ministerien und nehmen Sie die Beratungsleistungen von iMOVE in Anspruch.

#### 4.4.1 Exportfinanzierung durch Banken

Bei der klassischen Exportfinanzierung von Kreditanstalten wird zwischen kurzfristigen (bis zu einem Jahr) und mittel- bzw. langfristigen Exportfinanzierungen unterschieden. Dabei sorgen Hausbanken oder Spezialbanken (KfW oder AKA) dafür, dass Ihren Kundinnen und Kunden im Ausland Zahlungsziele gewährt werden können oder Ihnen liquide Mittel für die Durchführung Ihrer Aktivitäten zur Verfügung gestellt werden. Die hier aufgeführten Finanzierungsmöglichkeiten sind vornehmlich für klassische Exporteure von Produkten interessant. Die wichtigsten Finanzierungsformen im Auslandsgeschäft sind:

##### *Bestellerkredite*

Bei Bestellerkrediten gewährt die finanzierende Bank der ausländischen Kundin / dem ausländischen Kunden bzw. der Besteller oder dessen Hausbank einen Kredit, der ohne Umwege an den Exporteur weitergeleitet wird. Der Exporteur erhält damit direkt eine Bezahlung und muss seine Bilanzen nicht mit Exportforderungen belasten. Bei Bestellerkrediten handelt es sich zumeist um Kredite, die von Banken für Banken ausgestellt werden.

##### *Lieferantenkredite*

Als Lieferantenkredit wird ein Kredit bezeichnet, den ein Lieferant seiner Kundin bzw. seinem Kunden durch Gewährung eines Zahlungsziels einräumt. Der Exporteur verfolgt damit zumeist das Ziel, sein Absatzvolumen zu erhöhen, und kommt mit einem Zahlungsziel oder einer gestaffelten Zahlung der Kundin bzw. dem Kunden entgegen.

Damit die Liquidität des Exporteurs nicht zu sehr belastet wird, kann dieser seinerseits Lieferanten- oder „Exporteurskredite“ bei Banken aufnehmen. Auf diese Art und Weise erhält der Exporteur trotz Gewährung eines Zahlungsziels zeitnah zu seinen Aufwendungen, Lieferungen und Leistungen bilanzentlastende Zahlungen.

##### *Exportkredite*

Kurzfristige Exportkredite bieten dem Exporteur die Möglichkeit, die Zeit vom Abschluss des Kaufvertrages bis zum Eingang der Erlöse finanziell zu überbrücken. Sie werden in der Regel von Hausbanken vergeben. Als Sicherheiten dienen die exportierte Ware beziehungsweise die daraus entstehenden Forderungen gegen den ausländischen Importeur. Die wichtigsten Formen kurzfristiger Exportkredite sind beispielsweise Akzeptkredite, Negoziierungskredite, Wechseldiskontkredite und Rembourskredite.

##### *Forfaitierung und Factoring*

Der Exporteur (oder in diesem Falle Forfaitist) verkauft seine Forderung aus einem vorangegangenen Geschäft (besonders im Exportbereich) zumeist an eine Bank (Forfaiteur). Der Verkauf entlastet den Exporteur, da sämtliche Risiken auf den Forfaiteur übergehen. Üblicherweise muss für diese Art der Finanzierung der Schuldner eine ausreichend gute Bonität aufweisen und das Land des Importeurs bzw. seiner Bank als kreditwürdig gelten. Bei Zahlungsausfall des Schuldners (Importeur) kann der Forfaiteur (Bank) im Nachhinein keine Regressforderungen an den Exporteur richten. Neben dem Wegfall von politischen und wirtschaftlichen Risiken entfallen auch Wechselkurschwankungen mit dem Stichtag des Zustandekommens der Forfaitierung.

Ganz ähnlich der Forfaitierung kauft ein Abnehmer (Factor) die Forderungen des Exporteurs auf. Beim Factoring sind üblicherweise die Laufzeiten und auch Beträge geringer.

#### *Dokumentenakkreditiv*

Spezialanfertigungen, saisonale Ware und Ware, die leicht verderblich ist, bedeuten ein hohes Risiko für den Produzenten und Exporteur. Zahlt der Importeur nicht, bleibt der Produzent auf seiner Ware sitzen oder muss Abschläge in Kauf nehmen, sollte er weitere Abnehmer finden. Ein Dokumentenakkreditiv bedeutet in diesem Fall Zahlungssicherheit, auch wenn der Importeur nicht zahlen kann oder will. Seine Bank springt in diesem Fall ein und übernimmt die Zahlung des Importeurs. Dies erhöht wesentlich Ihre Sicherheit gegenüber dem Dokumenteninkasso.

#### *Dokumenteninkasso*

Ein Dokumenteninkasso ermöglicht dem Exporteur eine Schritt-für-Schritt-Abwicklung des Geschäfts und bietet Zahlungssicherheit. Die Banken beider Seiten agieren dabei treuhänderisch. Der Exporteur beauftragt dabei seine Hausbank, die Expordokumente nur bei Bezahlung freizugeben (documents against payment = d/p). Ebenso möglich ist die Übergabe der Ware, erst nachdem der Importeur einem Wechsel zugestimmt hat (documents against acceptance = d/a).

### *4.4.2 Förderinstrumente des BMBF*

#### *Exportinitiative iMOVE: Training – Made in Germany*

Um dem wachsenden internationalen Interesse an deutschen Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen mit einer Netzwerkplattform zu begegnen, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Jahr 2001 die Initiative iMOVE (International Marketing of Vocational Education) ins Leben gerufen. Als Arbeitsbereich des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) verfolgt iMOVE das Ziel, die kommerzielle Internationalisierung beruflicher Bildung aus Deutschland voranzutreiben und das Bewusstsein für die Vorteile einer geschäftlichen Zusammenarbeit mit deutschen Partnern in diesem Bereich auf den Auslandsmärkten nachhaltig zu verankern. In die politischen Kooperationsformate des BMBF, des BMWi sowie am „Runden Tisch zur Internationalen Berufsbildungszusammenarbeit“ bringt iMOVE die Perspektiven und Potenziale der Aus- und Weiterbildungsbranche ein.

Mit iMOVE steht sowohl den deutschen Anbietern als auch den ausländischen Nachfragenden von Bildungsdienstleistungen ein gemeinsamer Ansprechpartner zur Verfügung. Um den Zugang beider Zielgruppen zu internationalen Bildungs Kooperationen möglichst einfach, niedrigschwellig und zukunftsfähig zu gestalten, hat iMOVE eine Reihe von Serviceleistungen entwickelt und etabliert. Dazu gehören:

A. Die iMOVE-Anbieterdatenbank: Unter dem Gütezeichen „Training – Made in Germany“ hat iMOVE für die deutschen Bildungsexporteure eine Online-Präsentationsplattform geschaffen. Über 200 deutsche Aus- und Weiterbildungsunternehmen präsentieren sich mit detaillierten Leistungsprofilen ihrer internationalen Kundschaft. Ihre Angebote lassen sich nach Branche und Zielmarkt selektieren und bieten die Möglichkeit zur direkten Kontaktaufnahme. In der Anbieterdatenbank registrierte Firmen dürfen das iMOVE-Gütezeichen nutzen.

B. iMOVE unterhält zudem ein B2B-Portal, die iMOVE-Kooperationsbörse. Hier finden Sie Kooperationsgesuche ausländischer Interessenten sowie internationale Ausschreibungen aus dem Aus- und

Weiterbildungsbereich. Die in der Anbieterdatenbank registrierten Firmen erhalten einen wöchentlichen Alert mit den neuesten Eintragungen.

C. iMOVE greift die jeweils aktuellen Themen der Branche auf, wie beispielsweise Geschäftsmodellentwicklung, Konsortialbildung, Zertifizierung oder Bildung 4.0, und bietet dazu Seminare und Workshops. Das deutsche iMOVE-Internetportal und das iMOVE-Exportmagazin xPORT bereiten die für die Branche relevanten Themen ebenfalls auf.

D. Zu ausgewählten Märkten stellt iMOVE Marktstudien zur Verfügung.

E. Das im Drei-Jahres-Rhythmus erscheinende Trendbarometer bildet die Einschätzung der Bildungsexporteure hinsichtlich der Märkte, der Produkte, des Geschäftsklimas und der Bedeutung der Branche ab.

F. iMOVE organisiert regelmäßig Vernetzungstreffen mit internationalen Interessenten, darunter das Arabisch-Deutsche Bildungsforum und das ASEAN-Deutsche Bildungsforum. Hier findet ein Austausch mit internationalen Fachleuten aus Regierungseinrichtungen, Industrie, Universitäten und der Bildungsbranche statt.

#### *BMBF-Richtlinie zur „Förderung der Internationalisierung der Berufsbildung“*

Um die Kompetenzen der deutschen Berufsbildungsanbieter stärker in die internationale Berufsbildungszusammenarbeit einzubeziehen und zugleich die Bildungsanbieter bei der Internationalisierung ihrer Dienstleistungsportfolios zu unterstützen, fördert das BMBF hervorragende Projektideen im Rahmen der Förderrichtlinie „Internationalisierung der Berufsbildung“ vom 03.05.2017. Der DLR-Projektträger ist mit der Umsetzung dieser Förderinitiative beauftragt und stimmt sich dabei eng mit iMOVE ab.

Im Rahmen der Förderinitiative können Bundeszuwendungen im Wege der Projektförderung gewährt werden. Es werden bevorzugt Verbünde bestehend aus mindestens einem Unternehmen und evtl. Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen aus Deutschland gefördert, die jeweils um adäquate Partner aus dem Zielland ergänzt werden müssen. Mit der Förderinitiative leistet das BMBF einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der Strategie der Bundesregierung zur „Internationalen Berufsbildungszusammenarbeit aus einer Hand“.

Mehr Informationen: <http://www.berufsbildung-international.de/de/foerderung-bekanntmachungen-und-ausschreibungen-bmbf-bekanntmachung.html>

#### **4.4.3 Förderinstrumente des BMZ**

##### *develoPPP.de*

Mit develoPPP.de unterstützt das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Unternehmen bei innovativen Projekten in Entwicklungs- und Schwellenländern. Im Vordergrund stehen nachhaltige Maßnahmen mit direktem Nutzen für die Bevölkerung in den Zielländern. Das BMZ hat die Durchführungsorganisationen DEG, GIZ und sequa gGmbH damit beauftragt, Projektanträge von Unternehmen zu prüfen und die Maßnahmen zu planen. Weiterhin stellen sie ihre Expertise bei der Finanzierung und Umsetzung vor Ort zur Verfügung. Im Rahmen von develoPPP.de können Vorhaben mit bis zu 50 Prozent der Gesamtkosten finanziell unterstützt werden. Der Maximalbetrag, den develoPPP.de zur Verfügung stellen kann, beläuft sich auf 200.000 Euro.



Die Auswahl aus den eingereichten Projekten erfolgt im Rahmen eines regelmäßig stattfindenden Ideenwettbewerbs. Dabei müssen die Projektziele im Einklang mit den entwicklungspolitischen Zielen der Bundesregierung stehen und es muss eine klare kommerzielle Ausrichtung für ein langfristiges Engagement in Entwicklungs- und Schwellenländern erkennbar sein. Besonders förderwürdig sind bei devaloPPP.de Projektvorschläge in Ländern und Regionen, die zur Gruppe der am wenigsten entwickelten Länder gehören oder die die Interessen von besonders benachteiligten Zielgruppen verfolgen.

### *Berufsbildungspartnerschaften*

Speziell um die Expertise und Netzwerke von Kammern und Wirtschaftsverbänden für die Entwicklungszusammenarbeit nutzbar zu machen, unterstützt das BMZ seit 2010 die Zusammenarbeit mit ähnlichen Einrichtungen in Entwicklungs- und Schwellenländern. Kammern und die angeschlossenen Berufsbildungszentren in Deutschland haben durch dieses Programm die Möglichkeit, die eigenen Netzwerke in anderen Regionen der Welt zu erweitern und selbst Projekte mit entwicklungspolitischem Hintergrund zur initiieren. Das Programm fördert innovative Ansätze zur stärkeren Einbindung von Wirtschaftsorganisationen, damit qualifizierte Fachkräfte in Kooperationsländern zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung beitragen können.

Ziel von Berufsbildungspartnerschaften soll es sein, dass Kooperationspartner vor Ort praxis- und bedarfsorientierte Aus- und Weiterbildungsangebote bereitstellen und Menschen der Zugang zu hochwertiger Bildung gewährt wird. Dies soll unter anderem damit erreicht werden, dass der Wirtschaft eine stärkere Rolle in der beruflichen Bildung zuteilwird. Partner in den Kooperationsländern sollten größtenteils Non-Profit-Organisationen sein.

Die Entwicklungsorganisation der deutschen Wirtschaft, sequa gGmbH, setzt die Berufsbildungspartnerschaften im Auftrag des BMZ um und unterstützt Sie beim Antragsprozess und bei der Durchführung der Maßnahme.





# Bildungsanbieter im Unterauftrag der GIZ

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) ist der staatliche Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Ein Schwerpunktthema der GIZ ist die berufliche Bildung. Dabei pflegt die GIZ eine intensive Kooperation mit relevanten Akteuren in Deutschland, wie dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZdH) und den jeweils zugehörigen Organisationen, weiteren Wirtschaftsverbänden und Unternehmen sowie mit Forschungsinstitutionen, allen voran mit dem BIBB. Die GIZ schafft zudem Zugänge zu internationalen Netzwerken und Akteuren der beruflichen Bildung. Der Hauptauftraggeber der GIZ ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

Bei der Durchführung von Aufträgen schaltet die GIZ geeignete Firmen der privaten Wirtschaft ein, die sie z. B. mit der Erstellung von Gutachten oder der Durchführung komplexer Beratungsvorhaben beauftragt. Dies geschieht auf der Basis des Generalvertrags mit dem BMZ, der die GIZ gemäß § 5 dieses Vertrags verpflichtet, geeignete Unternehmen der privaten Wirtschaft, staatliche Stellen und Fachinstitute bei der Durchführung entwicklungspolitischer Maßnahmen zu beteiligen, soweit dies zweckmäßig und wirtschaftlich erscheint. Zum anderen ist die GIZ gemäß § 99 Abs. 2 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen eine öffentliche Auftraggeberin und daher verpflichtet, bei der Beauftragung Dritter innerhalb des europäischen Wirtschaftsraumes die jeweils einschlägige Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen (VOL) oder für Bauleistungen (VOB) anzuwenden.

Die GIZ arbeitet regelmäßig auch mit deutschen Bildungsanbietern bei der Durchführung von Maßnahmen in Partnerländern. Die Bildungsanbieter agieren dabei im Unterauftrag der GIZ und unterstützen bei der Verbesserung der Praxis- und Arbeitsmarktorientierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung, orientiert an den Erfolgsfaktoren der deutschen (dualen) Berufsbildung.

Für die Bildungsanbieter kann eine Zusammenarbeit mit der GIZ über einen Unterauftrag eine Möglichkeit darstellen, erste Erfahrungen im internationalen Markt zu sammeln. Bei kleineren Arbeitspaketen unterhalb von 20.000 EUR erfolgt ein Bieterwettbewerb, wobei der Bieterkreis von der GIZ zusammengestellt wird. Auch im sogenannten Unterschwellenbereich, also bei Ausschreibungen unter 209.000 Euro Auftragswert, besteht die Möglichkeit, einen Shortlist-Wettbewerb durchzuführen. Dabei wird die Festlegung der möglichen Bieter in der Regel auf Grundlage einer begründeten Teilnehmerliste aus fünf bis acht Firmen anhand festgelegter Kriterien vorgenommen. Zu den Kriterien gehören die fachliche und regionale Erfahrung, die Erfahrung in der internationalen Zusammenarbeit sowie Kapazitäten für eine weitere Unterstützung und Querschnittsthemen. Dabei soll mindestens eine qualifizierte, aber noch nicht regelmäßig beauftragte Firma benannt werden. Im Unterschwellenverfahren ist die Durchführung eines Teilnahmewettbewerbs oder die Einholung von Interessensbekundungen ebenfalls möglich. Ab dem Schwellenwert von 209.000 EUR erfolgt eine europaweite Ausschreibung. Die Beteiligung von kleineren oder „neuen“ Firmen, gegebenenfalls im Konsortium mit erfahrenen Firmen, ist bei allen Verfahren ausdrücklich erwünscht.

Weitere Informationen unter [https://www.giz.de/de/mit\\_der\\_giz\\_arbeiten/ausschreibungen.html](https://www.giz.de/de/mit_der_giz_arbeiten/ausschreibungen.html)

# Praxisbeispiel: Berufsbildungspartnerschaft in Südafrika

Karin Münstermann, Leiterin Berufsbildung International, Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf

*Die Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf fördert seit 2015 die Lehre an einer Berufsschule in Südafrika über das Förderprogramm Berufsbildungspartnerschaften des BMZ. Ziel dieser Kooperation mit der sequa gGmbH ist es, die Privatwirtschaft in die Lehre einzubeziehen, die Ausbildungskapazität und -qualität zu verbessern und ein Gründerzentrum zu etablieren.*

*Ein großes Problem der Berufsausbildung in Südafrika ist, dass die Ausbildung nicht den Bedürfnissen der Betriebe und des Arbeitsmarktes entspricht. Die Schulen sprechen nicht mit den Betrieben und die Betriebe sagen den Fachkräften nach der Ausbildung: „Was Ihr könnt, das brauchen wir nicht.“ Das führt schließlich dazu, dass eigentlich ausgebildete Fachkräfte wie Hilfskräfte angesehen und auch bezahlt werden und in den Betrieben eine Art zweite Ausbildung durchlaufen müssen. Hier soll eine duale Ausbildung Abhilfe schaffen.*

*Um diese Kluft zwischen Ausbildung und Arbeitsmarkt weiter zu verringern, werden Ausbildungszentren für die drei gefragtesten Berufsgruppen im handwerklichen Bereich geschaffen: Zimmerin/Zimmerer, Klempner/-in und Maurer/-in. Zur Umsetzung der dualen Ausbildung wird zudem die Lehre umstrukturiert und die Lehrkräfte werden gezielt weitergebildet. Damit soll auch verhindert werden, dass wie bisher Lehrer/-innen ohne einen eigenen Ausbildungsabschluss die zukünftigen Absolventen unterrichten. Zusätzlich konzentriert sich diese Initiative auf die Förderung von Gründungen.*

*Die konkrete Umsetzung erfolgt durch eigenes Personal vor Ort, das von der Kreishandwerkerschaft bezahlt wird und die Umsetzung in Südafrika koordiniert. Hierzu gehört die Vermittlung von Know-how und der kurzzeitige Einsatz von Experten sowie Expertinnen, die die Lehrkräfte vor Ort unterstützen. Zudem unterstützt die Kreishandwerkerschaft den Aufbau eines Ausbildungszentrums zu etwa einem Drittel. Zwei Drittel der finanziellen Mittel werden von der Schule in Südafrika getragen. Das Zertifikat für die Ausbildung erhalten die Schüler/-innen vom Bildungsministerium vor Ort, das auch die Prüfung abnimmt. Die Zusammenarbeit entstand, weil ein Betrieb der Kreishandwerkerschaft Besuch aus Südafrika hatte, der sich für die duale Ausbildung interessierte. Die Antragstellung lief mit Unterstützung der sequa gGmbH und der Beratung durch iMOVE. Ausgerichtet ist das Projekt auf eine direkte Umsetzung im Zielland. Der Weg verläuft also nicht über die politische Ebene, sondern durch Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort, direkt an der Basis, so Münstermann im Interview.*

#### 4.4.4 Förderinstrumente der Außenwirtschaftsförderung des BMWi

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) stellt eine Reihe von Förderinstrumenten zur Verfügung, die auch für Anbieter von Bildungsprodukten und -dienstleistungen relevant sind. Für detaillierte und aktualisierte Informationen besuchen Sie die Internetseiten des Außenwirtschaftsportals ixpos und des BMWi.

##### *Messebeteiligungsprogramme*

Die Bundesrepublik Deutschland beteiligt sich an ausgewählten Messen und Fachausstellungen im Ausland. Es können zum Beispiel über Gemeinschaftsausstellungen anteilig Ausstellungskosten übernommen werden, um die Erschließung neuer Exportmärkte zu erleichtern. Der Umfang der finanziellen Unterstützung bzw. der Kostenreduktion bei Beteiligung an Gemeinschaftsständen richtet sich danach, wie oft ein Unternehmen bereits das Programm in Anspruch genommen hat. Die ersten vier Teilnahmen an Gemeinschaftsständen erhalten die höchsten Subventionen. In Zusammenarbeit mit dem Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (AUMA) legt das BMWi im ersten Halbjahr eines jeden Jahres fest, an welchen ausländischen Messen und Ausstellungen des jeweils folgenden Jahres eine Beteiligung erfolgen soll.

Auf dem Internetportal [german-pavillon.com](http://german-pavillon.com) werden die Ausstellerprofile in einer kostenfrei recherchierbaren Datenbank zusammengefasst. Hier finden Besucher/-innen einen Überblick über die Messebeteiligung, über die Produkte und Leistungen der deutschen Aussteller sowie zu Kontaktmöglichkeiten zu den ausstellenden Unternehmen.

Internationale Messen im Inland werden ebenfalls mit Gemeinschaftsständen über Unterstützungsmaßnahmen der Ministerien zugänglich gemacht. Informieren Sie sich bei iMOVE, welche Messen für Ihre Produkte oder Dienstleistungen geeignet wären.

##### *Markterschließungsprogramm*

Das BMWi-Markterschließungsprogramm setzt sich aus mehreren Einzelmodulen zusammen und ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) konzipiert. Vorrangig werden Unternehmen gefördert, die unter 500 Mitarbeitende und weniger als 50 Mio. Euro Jahresumsatz aufweisen. Im Modul Informationsveranstaltung versorgt das Programm teilnehmende Unternehmen mit Informationen zu potenziellen Zielmärkten durch Informationsveranstaltungen in Deutschland. Ein weiterer Schwerpunkt sind die Unternehmerreisen im Modul Markterkundung, wobei Sondierungen in neuen Zielmärkten durch begleitete Reisen ermöglicht werden. Besonders für neu entstehende Märkte oder Schwellen- und Entwicklungsländer werden Kontakte mit relevanten Behörden organisiert, Schulungsveranstaltungen im Zielland abgehalten oder Standortbesichtigungen durchgeführt. Ähnlich dazu kann das Modul Geschäftsanbahnung in Anspruch genommen werden. Bei diesem Modul handelt es sich ebenfalls um eine Unternehmerreise, die über das Format einer Veranstaltung deutschen Anbietern die Chance zur Produktpräsentation und eine Plattform zur Anbahnung von Geschäftskontakten bietet. Es finden neben branchenspezifischen auch Reisen speziell für die Aus- und Weiterbildungsbranche statt. Fachlich werden die Reisen für die Bildungswirtschaft in der Regel durch iMOVE begleitet.

##### *Germany Trade and Invest (GTAI)*

Germany Trade and Invest ist für die Außenwirtschaftsförderung und das professionelle Standortmarketing der Bundesrepublik Deutschland als Wirtschafts- und Technologiestandort zuständig.

Speziell für exportorientierte KMU stellt GTAI aktuelle Marktinformationen für verschiedenste Zielländer bereit. Mit Expertinnen und Experten an mehr als 50 Standorten weltweit analysiert GTAI die aktuellen Trends und Entwicklungen des internationalen Handels und gibt grundlegende Informationen zur Planung von internationalen Geschäftsbeziehungen.

#### *Exportinitiativen des Bundes*

Die Bundesregierung unterstützt durch das BMWi branchenspezifisch den Export mit mehreren Initiativen. iMOVE ist die Exportinitiative „Training – Made in Germany“ und wird fachlich durch das BMBF geführt. Aber auch die Exportinitiativen des BMWi bieten vielfach Anknüpfungspunkte für die Bildungswirtschaft. Prüfen Sie, ob die folgenden Initiativen Sie bei Ihrer Internationalisierung unterstützen können:

- Exportinitiative Umwelttechnologie
- Exportinitiative Gesundheitswirtschaft
- Exportinitiative Zivile Sicherheitstechnologien und -dienstleistungen
- Exportinitiative Energie

#### *Exportkreditversicherung der Bundesrepublik Deutschland*

Exportkreditgarantien des Bundes (umgangssprachlich: Hermesdeckungen) decken politische und wirtschaftliche Risiken des Zahlungsausfalls. Die staatliche Exportkreditversicherung ist somit ein wichtiger Bestandteil der finanziellen Außenwirtschaftsförderung. Aufgrund der vielseitigen internationalen Geschäftsbeziehungen besteht ein breites Angebot an Deckungsmöglichkeiten. Unterschieden wird zwischen der Absicherung von Risiken vor bzw. nach Versand der Ware, nach der Laufzeit der Kredite sowie dem ausländischen Vertragspartner.

Als Voraussetzung und damit auch als Abgrenzung zu den Absicherungen durch Kreditinstitute werden im Falle der Hermesdeckungen nur Exportaktivitäten in Märkte mit erhöhtem Risiko gesichert. Dennoch gilt, dass ein noch vertretbares Risiko bei der Abwicklung der Exportgeschäfte vorliegt. Die Förderwürdigkeit ist insbesondere dann gegeben, wenn sich das Exportgeschäft im Einklang mit außenpolitischen oder entwicklungspolitischen Zielen befindet und ein allgemeines Exportinteresse darstellbar ist.

Im Auftrag der Bundesregierung bearbeiten die Euler Hermes Aktiengesellschaft und die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Anträge auf staatliche Exportkreditgarantien.

*Die Kooperationsbörse von iMOVE sammelt internationale Ausschreibungen, die für deutsche Anbieter von Aus- und Weiterbildungsleistungen von Interesse sind. Informieren Sie sich auf dem Portal nach tagesaktuellen Meldungen und internationalen Ausschreibungen. Wenn Sie in der iMOVE-Anbieterdatenbank gelistet sind, erhalten Sie wöchentlich einen Ausschreibungs-Alert.*

# Praxisbeispiel: Internationale Ausschreibungen als Anreiz zur Internationalisierung

Jens Kayser – Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft [bfz] gGmbH

*Die beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft [bfz] gGmbH ist mit 5.000 Mitarbeitenden einer der größten privaten Bildungsträger in Deutschland. Für den internationalen Markt werden nahezu alle Ausbildungen angeboten, die es in Deutschland gibt. Grundsätzliches Ziel ist es, Menschen in Arbeit zu bringen und zu prüfen, wo und in welchen Berufsfeldern das möglich ist.*

*Zu den Stärken des bfz zählen die breite fachliche Aufstellung und das interkulturelle und sprachliche Know-how der Mitarbeitenden. Dadurch ist der Bildungsexport zahlreicher Berufsausbildungen in verschiedenste Länder möglich. Trotz der hohen Flexibilität, die das Angebot des bfz fordert, ist ein Großteil der Mitarbeitenden fest angestellt.*

*Neben deutschen Förderprogrammen spielen auch internationale Ausschreibungen für das bfz eine wichtige Rolle. Man will auch unabhängig von Förderperioden agieren können. Das bedeutet, dass nicht nur auf Ausschreibungen deutscher Träger reagiert wird, sondern auch direkt auf Ausschreibungen aus dem Ausland. Als Beispiel ist eine Ausschreibung der indischen Regierung zu nennen, in der ausschließlich ein deutscher Bildungsträger gesucht wurde. Im Rahmen des Projekts sollen zehn indische Mastertrainer/-innen in den Bereichen Schweißer und Mechatroniker in Deutschland ausgebildet und schließlich in Indien bei der Umsetzung des Erlernten betreut werden. Die geforderte Sprache ist Englisch. Die Projektlaufzeit beträgt vier Jahre.*

*Für das bfz haben in diesem Fall im Allgemeinen die internationale Kompetenz und im Speziellen die bereits gemachten Erfahrungen beim Bildungsexport auf dem indischen Subkontinent den Ausschlag gegeben.*

*Ganz ohne eine deutsche Vermittlerorganisation wie iMOVE gehe es dann aber doch nicht, so Jens Kayser von bfz. Es ist schwierig, ohne einen Vermittler von geeigneten Ausschreibungen zu erfahren. iMOVE hat in diesem Fall im Auftrag des BMBF die Koordination der Ausschreibung für das indische Bildungsministerium in Deutschland übernommen. Dabei hat iMOVE die Ausschreibung an Bildungsanbieter in Deutschland weitergeleitet und die eingegangenen Bewerbungen für das indische Ministerium vorsortiert sowie die Kommunikation mit dem Auftraggeber übernommen.*

## 5.1 Preisbildung im internationalen Kontext



Preispolitische Fragestellungen eines Leistungsanbieters sind: Welche Preise können am Markt von den potenziellen Kundinnen und Kunden verlangt werden? Und: Welches Preis-Leistungsverhältnis wird aus Kundenperspektive gefordert? Das Unternehmen sucht vor dem Markteintritt nach einem Ausgangspreis und einem entsprechenden Konditionensystem, u. a. zur Gestaltung von Rabatten, Skonti, Boni etc. für sein Leistungsangebot.

Wichtige Parameter, die wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung des Preises und der Konditionen haben, sind zum einen der Kundennutzen, Qualität, die eigene Kostensituation sowie das Verhalten der Nachfragenden und Wettbewerber (vgl. Abbildung 29). Zum anderen haben die eigenen Unternehmensziele und -strategien eine Bedeutung bei der Preisbildung. So können festgelegte Ziele wie Markteintritt oder geplante Zahlen bezogen auf Absatz, Umsatz oder Gewinn entscheidende Determinanten der Preisbildung sein.

Selbstverständlich sollte aus Kundensicht das Leistungsangebot bezahlbar und das Preis-Leistungsverhältnis attraktiv gestaltet sein. Darüber hinaus sind bei der Festlegung eines Preises folgende Elemente aus Kundenperspektive zu beleuchten:





Preissicherheit	Preiszufriedenheit	Preisvertrauen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preistransparenz: Kundin bzw. Kunde erkennt das Zustandekommen des Preises</li> <li>• Übersichtliche Darstellung des Konditionensystems</li> <li>• Vermeidung eines als „unseriös“ wahrgenommenen Preissystems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebotene Leistung (z. B. Qualität) entspricht mindestens dem marktüblichen Niveau</li> <li>• Preiserwartung der Kundinnen und Kunden wird erfüllt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotional positive Bindung der Kundinnen und Kunden an Leistung und Unternehmen</li> <li>• Preiserwartung der Kundinnen und Kunden wird erfüllt</li> <li>• Grundlage für dauerhafte Kundenbeziehungen und Wiederholungskäufe</li> </ul>

Tabelle 11: Grundsätze der Preisbildung. Quelle: eigene Darstellung

### 5.1.1 Methoden der Preisbildung

#### Wettbewerbsorientierte Preisbildung

Wenn Preiskonstellationen der etablierten Mitbewerber und des Marktführers einfach zu erheben sind, kann mit dieser Methode gearbeitet werden. Auch hier sollte das Preis-Leistungs-Verhältnis aus der Kundenperspektive betrachtet und die eigene Leistungsqualität mit dem Angebot der Mitbewerber verglichen und in Betracht gezogen werden. So kann ein Image oder eine Marke eines Mitbewerbers dafür sorgen, dass Kundinnen und Kunden bereit sind, einen Aufschlag für dessen Angebote zu zahlen.

Eine Preisetablierung unterhalb des sog. Leitpreises kann eine gängige Vorgehensweise für einen neuen Marktteilnehmer sein.

#### Nachfrageorientierte Preisbildung

Das Fehlen von Informationen über geeignete Mitbewerber kann zur Folge haben, dass eine noch stärkere Orientierung am Verhalten der Nachfrager die Preisbildung bestimmt. Basis kann die Häufigkeit der Nutzung der Leistung durch Kundinnen und Kunden darstellen, also wie oft sie bzw. er beispielsweise ein Bildungsangebot besucht. Das Gegenstück bildet die nutzungsunabhängige Preisgestaltung. Bei einer Lizenz für eine Software ist es z. B. letztlich unerheblich, wie oft diese

genutzt wird. Durch die richtige Einstellung solcher Ertragsmechaniken kann sowohl der Nutzen für Kundinnen und Kunden als auch das Gewinnpotenzial für den Anbieter optimiert werden (Pauschalpreise, Flat-Rates).

Eine weitere Basis für die nachfrageorientierte Preisbildung ist die Preissensibilität der Kundinnen und Kunden. Je geringer diese ist, desto weniger reagieren Kundinnen und Kunden mit einer Substitutionshandlung bei einer Preiserhöhung. Daher können eine positive Einstellung zum Angebot, eine geringe Kenntnis über Substitutionsangebote, aber auch Qualitätsfaktoren, Markenprestige und Exklusivität eines Produktes dazu führen, dass die Preissensibilität gering ist.

### *Kostenorientierte Preisbildung*

In dieser einfachen Methode wird auf die [Stück-]Kosten für die Erstellung der Leistung ein Gewinnanteil aufgeschlagen. Dieser ist meist abhängig von der Branche und kann starken Schwankungen unterliegen.

Die Basis bilden die Vollkosten, also die fixen zusätzlich zu den variablen Kostenbestandteilen, die gewissermaßen die Preisuntergrenze definieren. Sofern diese nicht erreicht werden oder auf lange Sicht nicht ausgeglichen werden können, ist eine dauerhafte Marktposition stark gefährdet.

## **5.1.2 Preisstrategien**

### *Penetration*

Beim Markteintritt kann es sinnvoll sein, einen niedrigen Preis [kurzfristig] anzusetzen, um sich Marktanteile zu sichern bzw. einen hohen Absatz und eine hohe Verbreitung des Angebotes zu generieren. Unternehmensziel kann hierbei die Verdrängung von Mitbewerbern und sogar das Anstreben einer Marktführerschaft sein. Voraussetzung ist, dass Kundinnen und Kunden im bearbeiteten Markt auch entsprechend preissensibel sind und der Markt ausreichend groß ist.

### *Skimming*

Hier wird eine hohe Zahlungsbereitschaft und Preisunempfindlichkeit der Kundinnen und Kunden ausgenutzt, um mit einem hohen Anfangspreis kurzfristig hohe Gewinne zu generieren. Die Kundenklientel ist dabei geprägt von Erstkäuferinnen bzw. -käufern und Innovatoren. Wettbewerber sollten bei dieser Strategie vor hohen Markteintrittsbarrieren stehen und das eigene Leistungsportfolio von deutlichen Wettbewerbsvorteilen geprägt sein. In der folgenden Entwicklung kann mit einer Ausweitung des Absatzes auch eine Preissenkung einhergehen.

In der Praxis können beide Strategien kombiniert werden, insbesondere wenn erhöhte Zahlungsbereitschaften in einer frühen Marktphase mit innovativen Leistungsangeboten abgeschöpft werden können (Skimming), um danach Massenmärkte mit einem niedrigen Preisgefüge zu bearbeiten (Penetration).

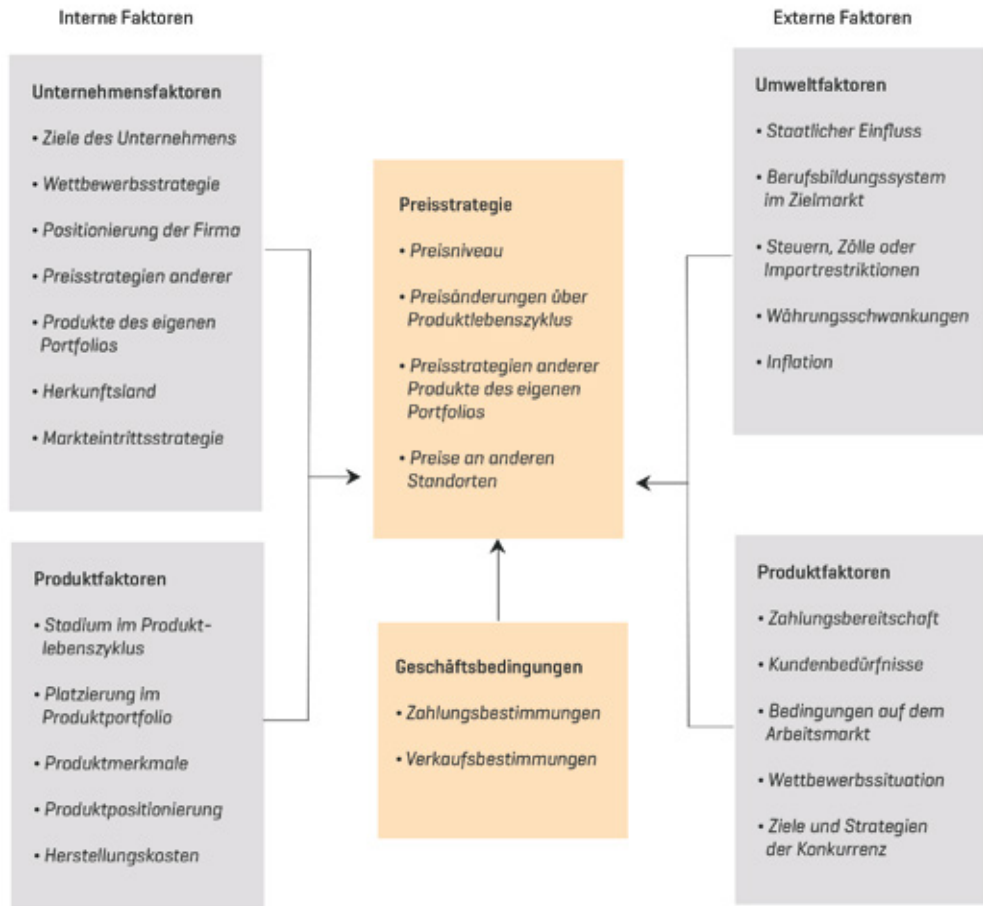


Abbildung 29: Einflussfaktoren der internationalen Preisbildung. Quelle: vgl. HOLLENSEN 2016

## 5.2 Kommunikation und Kundenbindung



### 5.2.1 Interkulturelle Kompetenz

Unter den Begriff der interkulturellen Kompetenz fallen sämtliche sprachlichen und kulturellen Fertigkeiten, die zu einer gelingenden Verständigung unterschiedlicher Lebens- und Geschäftswelten beitragen. Mit anderen Worten: Interkulturelle Kompetenz schärft das eigene Bewusstsein für kulturelle und sprachliche Differenzen und hilft in der internationalen Geschäftspraxis, die Kommunikation mit potenziellen Partnern sowie Kundinnen und Kunden angemessen und effektiv zu gestalten. In diesem Zusammenhang ist zuvorderst die Fähigkeit des „Einfühlens“ in die Gegebenheiten einer anderen Kultur und ihrer Geschäfts- und Alltagswelt zu nennen.

Im Vordergrund steht dabei, die andere Kultur zu beobachten und unterschiedliche Herangehensweisen zu verstehen. Grundlage dafür ist ein gewisses Maß an Offenheit für unbekannte Verhaltensweisen und die Bereitschaft zur Reflexion des eigenen und des anderen Standpunkts.

Ihre Fähigkeit, mit Partnern oder Kundinnen und Kunden im Zielmarkt umzugehen und zu kommunizieren, ist einer der wichtigsten Faktoren für Ihren Erfolg im Ausland. Da es in jedem Land andere Dinge zu beachten gilt, verzichtet der Leitfaden auf die Beschreibung einzelner Sachverhalte.

te. Informieren Sie sich zu kulturellen Gegebenheiten und Standards der Kommunikation in Ihrem Zielland bei Vertretungen der deutschen Wirtschaft vor Ort, bei iMOVE oder auch über kommerziell erhältliche Publikationen.

### 5.2.2 Faktoren der Kundenkommunikation

Im internationalen Kontext agierende Unternehmen müssen zu den unternehmensinternen Faktoren stets externe Gegebenheiten hinsichtlich der Strategieentwicklung und Planung in Betracht ziehen. Gerade die externen Faktoren unterscheiden sich nicht allein in einem bilateralen Zusammenhang, sondern müssen jeweils unter Berücksichtigung der spezifischen Umstände des Ziellands auf interne Faktoren zurückwirken, um das eigene Potenzial erfolgreich zu transferieren. Hierbei können zwei grundsätzliche Arten von Einflussfaktoren Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation nehmen: einerseits die allgemeine Situation im Zielland, die durch politisch-rechtliche, ökonomische, technologische und sozio-kulturelle Faktoren geprägt ist, und andererseits spezifische Gegebenheiten und Befindlichkeiten der Geschäftspraxis eines Landes bzw. einer Branche (vgl. Abbildung 30).

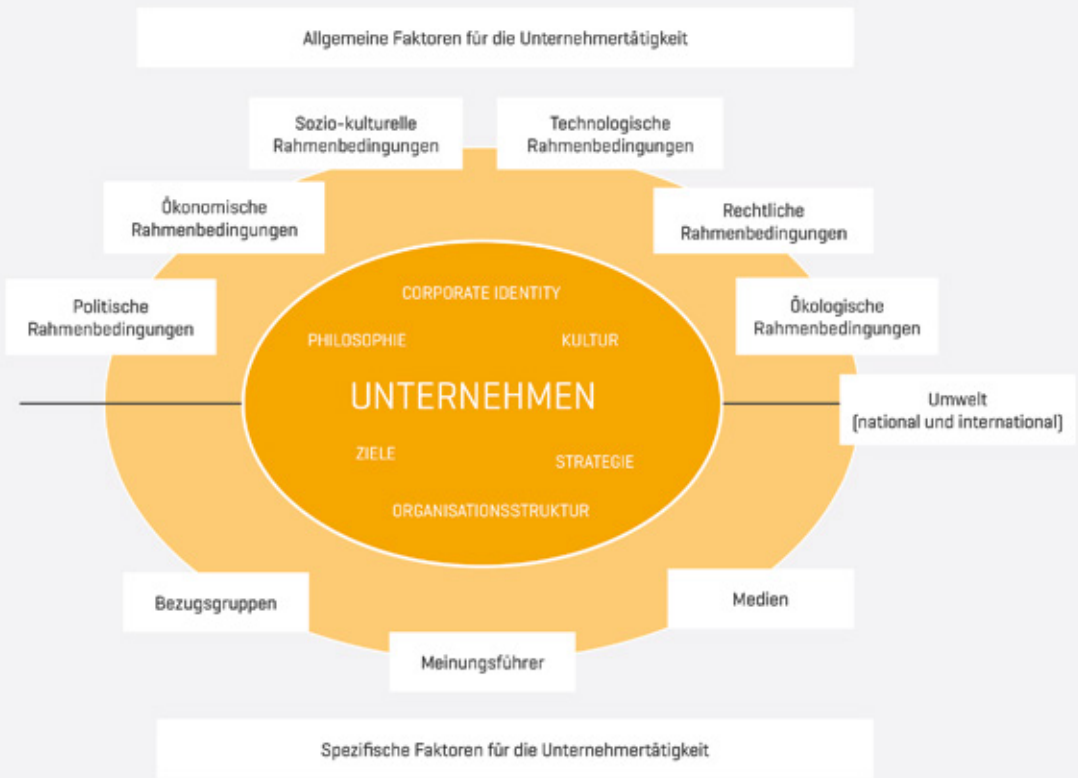


Abbildung 30: Kommunikationsumfeld. Quelle: vgl. HUCK 2005

Um das eigene Unternehmen erfolgreich für eine internationale Unternehmenskommunikation auszurichten, ist bei den internen Faktoren zu beginnen. Unternehmen sollen deshalb eine internationale Unternehmenskultur annehmen und vorleben und entsprechend einer global ausgerichteten Denkweise handeln. In diesem Zusammenhang muss klar abgewogen werden, inwieweit sich Kommunikationsstrategien standardisieren lassen, oder ob eine lokale Anpassung bzw. eine lokale Neuentwicklung der sinnvolle Weg ist. Nicht nur die kulturellen Unterschiede zwingen die meisten Serviceanbieter, neue Kommunikationsstrategien anzuwenden, sondern auch die Tatsache, dass das eigene Produkt nicht ohne Weiteres im Zielmarkt übernommen werden kann.

*Was können Sie als Bildungsanbieter nun tun, um den richtigen Kommunikationskanal und die richtige Kundenansprache zu finden?*

Prüfen Sie zunächst Ihre Ergebnisse aus der Marktanalyse und Ihrem Kundenprofil und setzen Sie diese Ergebnisse in den Kontext des Ziellandes (Abbildung 31). Von Ihrem Kundenprofil ausgehend, identifizieren Sie die Personen, die tatsächlich überzeugt werden müssen, um eine Weiterbildung für den Endkunden zu erwerben. Das kann in einigen Fällen das Unternehmen sein, welches seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter speziell schulen möchte, oder aber auch die Endkundin bzw. der Endkunde selbst bzw. sein direktes oder indirektes Umfeld. In vielen Ländern Asiens zum Beispiel ist Bildung eine Familiensache. Damit ist es gut möglich, dass Familienangehörige, die auch für die Bildungskosten aufkommen werden, von Ihrer Kommunikation angesprochen werden müssen.

Beachten Sie, dass kulturell geprägte Werte die Kommunikationsstrategie im Zielland bestimmen. Lassen Sie sich im Zielmarkt von einem lokalen Partner über die richtigen Kommunikationskanäle beraten. Nicht jedes Medium, das in Deutschland für die Verbreitung von Bildungsangeboten sinnvoll ist, wird auch im Ausland genutzt. Die Rolle der sozialen Medien ist außerhalb des deutschsprachigen Raums um ein Vielfaches größer und muss ein Bestandteil der Kommunikationsstrategie sein.



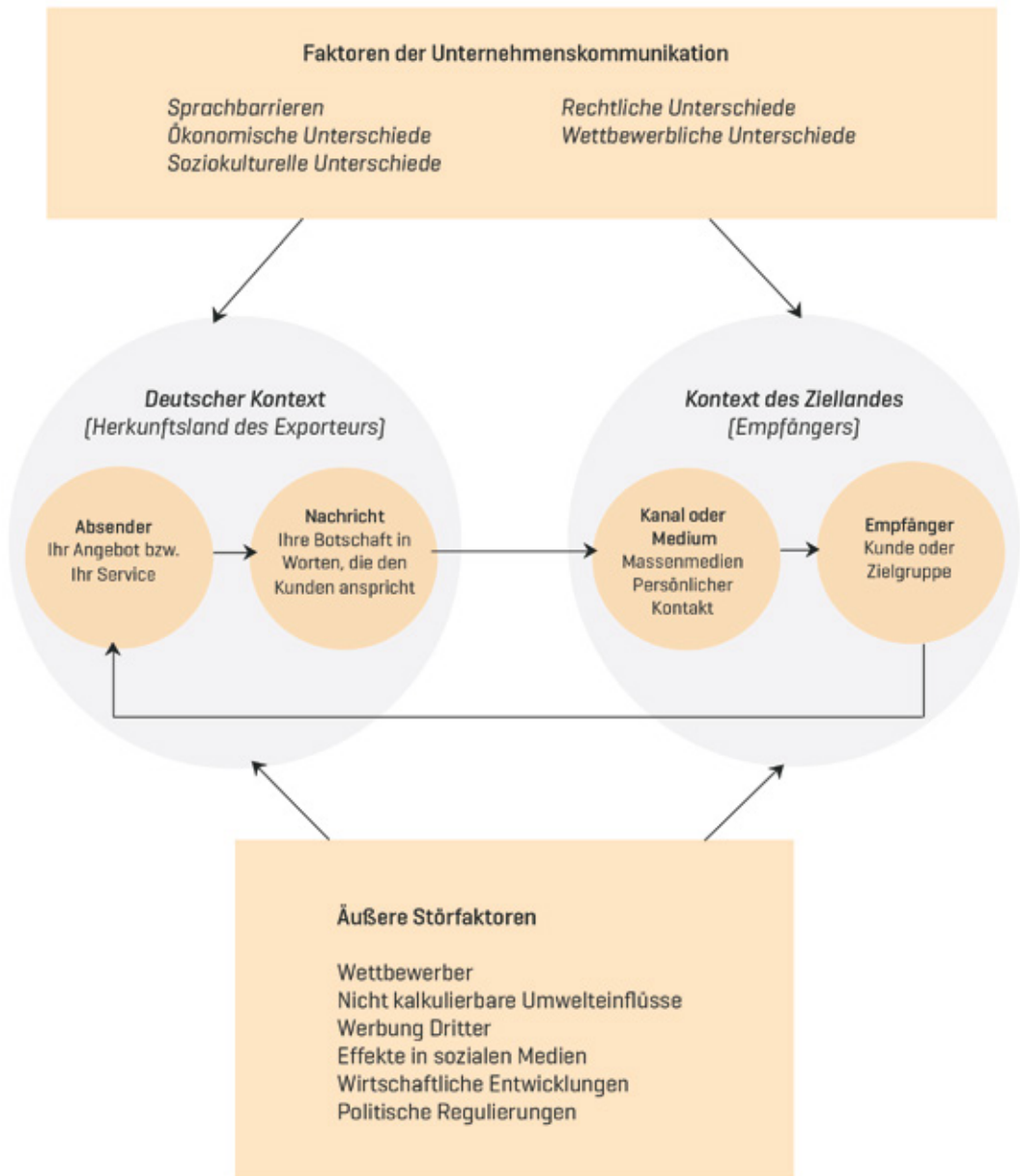


Abbildung 31: Kommunikation im internationalen Umfeld. Quelle: vgl. HOLLENSEN 2017



### 5.2.3 Online-Kanäle

#### *Webseite Ihres Unternehmens oder Projektwebseite*

In der heutigen Zeit ist die eigene Präsenz im Netz unerlässlich. Die Internetseite ist die Basis der gesamten digitalen Kommunikation, an die alle anderen digitalen Kanäle anknüpfen. Die Internetseite bietet jene ausführlichen Informationen, auf die andere Kanäle verweisen.

Je nach Art und Umfang Ihrer Aktivitäten sollten Sie abwägen, ob Sie Ihre eigene Webseite für Ihren Zielmarkt optimieren oder doch eine eigenständige Internetpräsenz für den Auslandsmarkt erstellen. Abhängig ist die Entscheidung vor allem davon, wie stark Sie und Ihre Marke im Zielmarkt auftreten möchten, oder ob Sie mithilfe von lokalen Organisationen ein eigenständiges Produkt entwickelt haben.

Die Internetseite ist ein zentraler Anlaufpunkt für alle Interessierten und bietet Ihnen die Möglichkeit, unabhängig und kontrolliert Informationen zur Verfügung zu stellen. Besonders in Kombination mit Kampagnen über andere Onlinekanäle kann hier eine größere Zahl von Besucherinnen und Besuchern mit Informationen versorgt werden. Ihr gesamter digitaler Auftritt sollte verschiedene, dem Anlass angepasste Online-Kanäle miteinander verflechten.

Sofern Sie die Möglichkeit haben, Ihren Internetauftritt mit zusätzlichen Funktionen zu versehen, können Sie beispielsweise das Management von Teilnehmerinnen und Teilnehmern für Workshops in den Onlineauftritt einpflegen.

#### *E-Mail und Newsletter*

In Europa führt wohl kein Weg an einer langfristig gepflegten Geschäftskommunikation über E-Mail vorbei. Prüfen Sie, ob das in Ihrem Zielmarkt auch so ist. Im privaten Bereich sind Messenger-Dienste schon lange auf dem Vormarsch. In vielen Zielmärkten ist die Kommunikation über die Messenger-Dienste verschiedener Anbieter bereits die bessere Alternative gegenüber Newslettern. Regionale Unterschiede gibt es aber auch hier: Was in Europa zum Beispiel über den Messenger-Dienst WhatsApp läuft, wird in China über WeChat erledigt. Dennoch können per Newsletter organisierte E-Mail-Kampagnen die Kommunikation mit einer Vielzahl von Kundinnen und Kunden vereinfachen. Preiswert erhältliche Software kann Sie dabei unterstützen, attraktive Angebote oder Kundenbindungsmaßnahmen mit wenig Aufwand zu versenden und diese auch mit geeigneten Analysetools nachzuverfolgen.

#### *Facebook und Co – Soziale Medien*

Was in Deutschland oft nur im privaten Gebrauch üblich ist, hat vielerorts bereits die B2B-Welt erobert. Plattformen wie LinkedIn, Facebook und Twitter sind nahezu weltweit präsent und werden von vielen Kundengruppen bevorzugt. Ein Vorteil bei der Nutzung sozialer Medien ist die Nähe zu Ihren Kundinnen und Kunden und die mögliche Interaktion mit Ihren bereitgestellten Informationen. Allerdings bieten Sie so natürlich auch eine Angriffsfläche für Kritik, der Sie sich dann auch praktisch öffentlich stellen müssen.

Soziale Medien sind sehr schnelllebig und die Verbreitung in Ihrer Zielgruppe kann sich in verhältnismäßig kurzer Zeit verändern. Versuchen Sie daher, den Nutzungsgewohnheiten Ihrer potenziellen Kundinnen und Kunden zu folgen, und ändern Sie die Kommunikationskanäle, falls nötig.

## *Blogs und Influencer*

Beinahe jede Branche und jedes Thema wird im Internet von Bloggern und Influencern (Meinungsführer/-innen bzw. Meinungsbildner/-innen) bearbeitet. Wahrscheinlich sind auch in Ihrem Zielmarkt einige dieser Online-Autorinnen und -Autoren aktiv, die eventuell über Ihre Aktivitäten berichten könnten. Die Zusammenarbeit mit Bloggerinnen und Bloggern sowie Influencerinnen und Influencern hat den Vorteil, dass Sie Ihr Angebot über etablierte Kommunikationskanäle mit großer Reichweite einem Zielpublikum näherbringen können.

Sollten Sie über besonders viel eigenes und vor allem interessantes Material verfügen, können Sie einen eigenen Unternehmensblog unterhalten. Beachten Sie dabei unbedingt, dass Blogs über eine lange Zeit immer wieder mit aktuellem Content ausgestattet werden müssen, um dauerhaft attraktiv zu sein.

## *Videoplattformen*

Im Bereich des Blended Learning ist das Video bei online-basierten Lernplattformen seit langem etabliert. Doch nicht nur die Lernplattformen selbst bieten für Bildungsanbieter und deren Produkte eine günstige Applikation für Video, sondern auch die frei zugänglichen Plattformen wie YouTube und Vimeo. Webvideo soll nicht nur ein weiterer Kanal für Imagefilme und Werbeclips sein, sondern hauptsächlich Informationen und Mehrwert für die Nutzerinnen und Nutzer generieren. Falls dies für Ihren Webauftritt relevant ist, können beispielsweise Einführungsveranstaltungen in Ihre Weiterbildungen oder auch kleinere Anleitungen für handwerkliche Fertigkeiten frei zugänglich gemacht werden.

Beachten Sie, dass im internationalen Kontext andere Internet-Plattformen (Suchmaschinen/ Videoplattformen) als in Deutschland verwendet werden und in Europa bekannte Anbieter international nicht die gleiche Marktpräsenz haben oder gar nicht nutzbar sind. Als Beispiele seien an dieser Stelle die Basissuchmaschinen Baidu [baidu.com] für den chinesischen Raum und Yandex [yandex.com] für den russischen Raum genannt. Als Ergänzung und umfangreiches Nachschlagewerk nutzen Sie auch die iMOVE-Publikation „Leitfaden Internationalisierung des Internetauftritts“.

## **5.2.4 Klassische Kommunikationskanäle**

### *Printmagazine*

Trotz fortgeschrittener Digitalisierung aller gängigen Kommunikationskanäle sind gedruckt vorliegende Zeitschriften – ob als internes Mitarbeiter/-innen- oder externes Kundenmagazin – weiterhin wichtige Kanäle der Unternehmenskommunikation, wenn auch heute mit einem leicht verschobenen Akzent.

Gehörten Zeitschriften bzw. Magazine hinsichtlich der verbreiteten Informationsfülle traditionell zu den umfangreichsten Kommunikaten, so hat sich ihre Rolle zu thematisch gezielt eingesetzten Marketingwerkzeugen hin verändert. Durch gezielte Themenwahl, gestützt durch hochwertiges Layout und ein professionelles Autorenteam, lassen sich gewünschte Inhalte auf sublimale Weise nach innen (Unternehmenskultur) bzw. außen (Kundeninformation) tragen und unterstreichen ihren Stellenwert, indem sie zusätzlich zu ihrer digitalen Verbreitung auch offline zur Verfügung stehen.

### *Fachartikel und Whitepaper*

Für Unternehmen spielen Fachartikel und Whitepaper eine zunehmend wichtige Rolle innerhalb des Marketingmix, um Adressatinnen und Adressaten über komplexe, technische Sachverhalte oder

strategische Zusammenhänge zu informieren und sich gleichzeitig als kompetenter Anbieter vor Kundinnen bzw. Kunden oder Partnern imagefördernd zu positionieren. Die zu verbreitenden Inhalte gehen über das bloße Informieren hinaus und bieten dem/der Leser/-in stets einen fachspezifischen Mehrwert im Sinne von neu erlangtem Wissen, was wiederum positiv auf die Verfasserin bzw. den Verfasser zurückgeführt wird.

Hierzu können die klassischen Distributionskanäle in Form von Offline-Fachartikeln in Branchenzeitschriften oder von kostenlosen Downloads via Unternehmenshomepage genutzt werden.

### *Netzwerke und persönlicher Kontakt*

Eine Konstante der Unternehmenskommunikation bleibt, unabhängig von Zielkundinnen bzw. -kunden und Branchen, die persönliche Ansprache der Kundinnen und Kunden. Denn es werden in erster Linie die mit dem Produkt oder der Dienstleistung verbundenen Emotionen bzw. das Versprechen an die Kundinnen bzw. Kunden transportiert, was ungeachtet digitaler Marketingkanäle durch den persönlichen Kontakt und das damit entstehende Vertrauensverhältnis unersetzlich bleibt. Gerade bei technisch komplexen Verkaufsprozessen, die für Geschäftskundinnen und -kunden mit Investitionen verbunden sind, bedarf es neben der Geschäftsanbahnung stets einer darüber hinausreichenden Beratung. Lassen Sie auch niemals außer Acht, welche Rolle der persönliche Kontakt im jeweiligen Ziel-land spielt. In den meisten Ländern im asiatischen Raum wird es ohne einen persönlichen Kontakt und eine gute Beziehungsebene kaum größere Aufträge geben.

### *Messeauftritte*

Eines für das Anbahnen und die Pflege von Geschäftsbeziehungen wichtiges Marketinginstrument im In- und Ausland ist der Messeauftritt. Eine gut vorbereitete Messepräsenz birgt für Unternehmen ein hohes Wirkungspotenzial. Zum einen präsentiert sich bei Fachmessen konzentriert ein Branchensegment, sodass man bei den Besucherinnen und Besuchern ein ganz gezieltes Fachinteresse voraussetzen kann. Eine gezielte Vorbereitung auf dieses Kundeninteresse ist somit möglich und erforderlich. Bei internationalen Industriemessen ist es für Aus- und Weiterbildungsunternehmen eine besondere Herausforderung, sich einem größeren Publikum zu präsentieren, das vielseitiges Interesse mitbringt und gegebenenfalls erst auf die Vorteile einer Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufmerksam gemacht werden muss. Auf diese Herausforderung kann man z. B. durch einen Zusammenschluss mit weiteren Aus- und Weiterbildungsunternehmen reagieren, um das Thema „Training – Made in Germany“ großflächig und in seinen vielfältigen Varianten sichtbar und einem Publikum zugänglich zu machen, dem das Thema Fachkräfte-Sicherung und die Aus- und Weiterbildung zur Sicherung seines Standortes wichtig ist.

Messeauftritte bieten deshalb nicht allein Möglichkeiten, Kunden über Neuigkeiten zu unterrichten und/oder diese zu testen, sondern erlauben auch einen detaillierten Blick auf die eigene Konkurrenz, Preise und Trends. Zu betonen ist, dass der Messeauftritt durch zusätzliche Fachvorträge und die Teilnahme an Panels aktiv begleitet werden sollte, um die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen. Fördermöglichkeiten zu Messeauftritten des BMWi sowie weiterführende Informationen entnehmen Sie bitte dem Kapitel 4.4.

# Content Marketing

*Ein Begriff, der seit einigen Jahren immer wieder fällt, ist Content Marketing. Für viele kleinere Firmen und Organisationen, die das Marketing und die Kundenkommunikation eher „nebenbei“ betreiben, mag dieser Ausdruck nicht so recht greifbar sein. Content [deutsch: Inhalt] Marketing soll Kundinnen und Kunden relevante Informationen zur Verfügung stellen, um in einen Dialog mit ihnen zu treten. Im Gegensatz zur klassischen Werbung wird nicht vordergründig über das eigene Unternehmen und die angebotenen Leistungen gesprochen, sondern die Kundeninteressen aufgearbeitet und so ein Mehrwert für Kundinnen und Kunden geschaffen. Das bedeutet nicht, dass Sie auf herkömmliche Flyer oder Infobroschüren verzichten sollen, sondern dass hier ein neues, zusätzliches Marketingelement entstanden ist, welches Sie in Ihren Marketingmix einfließen lassen können.*

*Im Allgemeinen existieren in der Bildungsbranche zahlreiche Möglichkeiten, relevante Themen in die eigene Marketingstrategie einzubinden. Falls Sie Ihre Kundinnen und Kunden beispielsweise auf den Arbeitsmarkt vorbereiten möchten, ist es denkbar, Informationen für die Zielgruppe bereitzustellen, die sich auf die Phase vor oder nach Ihrer Bildungsmaßnahme bezieht. Über Ihre Webseite oder Blogs, die sich einem ähnlichen Thema widmen, können Sie Berufsprofile vorstellen oder Einblicke in Situationen am Arbeitsplatz gewähren, was Schülerinnen und Schülern bei der Berufswahl helfen kann. Genauso ist es denkbar, Bewerbungstrainings über eine Videoplattform bereitzustellen, um den Einstieg in die Berufswelt zu erleichtern. Entscheidend beim Einsatz des Content Marketing ist die gleichzeitige Nutzung mehrerer Kanäle und der sprichwörtliche „rote Faden“, um den Wiedererkennungswert zu steigern. Facebook, Youtube und auch die Printmedien bieten hierbei schier unerschöpfliche Möglichkeiten. Seien Sie kreativ und nutzen Sie die Interessen Ihrer Kundinnen und Kunden, um neue, ansprechende Themen zu entdecken bzw. Informationen bereitzustellen, die das Kundeninteresse wecken und im unmittelbaren Zusammenhang zu Ihrem Portfolio stehen.*

## 5.2.5 Zertifikate

Für viele Privatkunden liegt nicht allein der Mehrwert in der Verbesserung eigener Kompetenzen und Fertigkeiten, sondern auch im Erlangen hochwertiger Zertifikate für zukünftige Karriereoptionen. Kulturell ist zu beachten, dass Zertifikate in anderen Ländern eventuell einen emotional viel höheren Stellenwert bei Weiterbildungen besitzen als hierzulande. Allgemein erfüllen Zertifikate eine Reihe von Funktionen (vgl. SEVERING, 2011), die Sie sich für die Kundengewinnung und Kundenansprache zunutze machen können:

- ➔ Motivation der Teilnehmer/-innen
- ➔ Beurteilung der erbrachten Leistung oder des Lernfortschritts

- ➔ Schaffung von Zugängen für den Arbeitsmarkt
- ➔ Sicherung der Qualität der eigenen Weiterbildung über Prüfungen und Leistungsnachweise
- ➔ Standardisierungsinstrument
- ➔ Festigung der Position Ihres Unternehmens im Zielmarkt

### *Eigenformate*

Falls Sie individuelle Angebote für Ihre Kundinnen und Kunden entwickeln, wäre es für Ihre Zielgruppe eventuell interessant, ein von Ihnen entwickeltes Zertifikat oder eine Teilnahmebescheinigung zu erhalten. Langfristig können Sie damit Ihre eigene Marke im Zielmarkt stärken. Wenn Sie sich in der Anbieterdatenbank von iMOVE registrieren, erhalten Sie zusätzlich die Möglichkeit, das Gütezeichen von iMOVE „Training - Made in Germany“ in Ihr Zertifikat oder Ihre Kommunikation einzufügen. Der Mehrwert besteht darin, dass iMOVE einen weltweiten Wiedererkennungswert schafft, der Sie und Ihre Produkte und Dienstleistungen mit dem deutschen Bildungssystem in Verbindung bringt. Leitgedanken zur Zertifikatserstellung:

- ➔ Nähere Informationen zur Zielgruppe sind bekannt (Qualifikationsniveau, Motivation und Nutzen).
- ➔ Art und Umfang der Bildungsdienstleistung ist mit Kundinnen und Kunden abgesprochen.
- ➔ Das Bildungssystem des Ziellandes wurde analysiert und der Abschluss dahingehend angepasst.
- ➔ Rechtliche Rahmenbedingungen für eine Zertifizierung im Zielmarkt wurden geprüft.
- ➔ Der Kooperationspartner ist befugt, das Zertifikat auszustellen.
- ➔ Reputation des zertifizierenden Kooperationspartners wurde geprüft.
- ➔ Schutz vor unerlaubter Vervielfältigung des Zertifikats ist gewährleistet.

### *Zertifizierungsmaßnahmen des DIHK*

Berufsbildungs-Maßnahmen, die von deutschen oder internationalen Unternehmen im Ausland initiiert werden und sich an der deutschen dualen Ausbildung orientieren, unterscheiden sich in Umfang und Qualität deutlich voneinander. Um bereits vor Ort eine Vergleichbarkeit zu schaffen, die eigenen Qualitätsstandards im Ausland halten zu können und den lokalen Bedingungen gerecht zu werden, hat der DIHK drei Qualitätskategorien definiert.

Die Kategorien sind als Qualitätskorridore A, B und C konzipiert, dienen der Sortierung von dualen Berufsbildungsangeboten und orientieren sich an der Nähe zur deutschen dualen Berufsbildung.

- ➔ Deutsche duale Berufsbildung im Ausland („A“):

Ausbildungsgänge dieser Kategorie entsprechen überwiegend den Qualitätsanforderungen der dualen Berufsbildung, wie sie im deutschen Berufsbildungsgesetz, in den Aus- und Fortbildungsordnungen sowie den Prüfungsordnungen beschrieben sind. Das betrifft systemische und inhaltliche Standards. Sie enthalten lediglich marginale Anpassungen an lokale Gegebenheiten.

- ➔ Lokale duale Berufsbildung nach deutschem Vorbild („B“):

Bei Ausbildungsgängen dieser Kategorie handelt es sich um duale Berufsbildung, die sich stark am deutschen Vorbild orientiert, dabei aber flexibel einen erhöhten lokalen Anpassungsgrad

aufweist. Die systemischen und inhaltlichen Standards richten sich dabei verstärkt an den lokalen Gegebenheiten aus.

➔ Lokale duale Qualifizierung mit deutschen Systemelementen („C“):

Ausbildungsgänge dieser Kategorie behandeln lokale arbeitsmarktrelevante, berufliche Qualifizierungen, die einen dualen Charakter besitzen bzw. zumindest starke Praxisanteile aufweisen. Basis können beispielsweise Teilqualifikationen, Praxistrainings, Zertifikatslehrgänge oder rein lokale Qualifizierungen bilden. Die systemischen und inhaltlichen Standards tragen einen dualen bzw. praxisorientierten Grundcharakter und sind überwiegend lokal geprägt [Quelle: Qualitätskategorien der AHK-IHK-DIHK-Organisation für Berufsbildungsaktivitäten im Ausland].

Alle IHKs und AHKs haben sich zu diesem Zertifizierungs-Konzept bekannt. Die genannten Kategorien verstehen sich als Mindestanforderungen und dienen dazu, Aus- und Weiterbildungen mit AHK-Zertifikat einen weltweiten Wiedererkennungswert zu verschaffen. Die derzeitige Einführungsphase läuft bis 2018. Bitte informieren Sie sich bei Ihrer zuständigen AHK-IHK-DIHK-Organisation, ob Ihre Bildungsmaßnahme im Ausland die AHK-Zertifizierung erhalten kann und welche Kosten anfallen. Eine Anerkennung in Deutschland ist damit nicht verbunden; wohl aber weist das Zertifikat „deutsche Qualität“ aus.

#### *Anerkennung von im Ausland erworbener beruflicher Bildung*

Seit dem 1. April 2012 ist das Anerkennungsgesetz des Bundes in Kraft. Es bietet den gesetzlichen Rahmen dafür, dass Menschen mit ausländischen Berufsabschlüssen ein Recht auf eine Gleichwertigkeitsprüfung Ihrer Qualifikationen im Vergleich mit einer deutschen Referenzqualifikation haben. Die Gleichwertigkeitsfeststellung erfolgt unabhängig von Staatsangehörigkeit und Aufenthaltsstatus.

Um ein Anerkennungsverfahren zu beginnen, sind die wichtigsten Faktoren der deutsche Referenzberuf und die zuständige Stelle. Die zuständige Stelle ist abhängig vom Beruf und dem (geplanten) Wohnort der Antragsstellerin bzw. des Antragsstellers. Für duale Berufe im Bereich Handel, Industrie und für viele Dienstleistungen ist die zuständige Anlaufstelle die IHK FOSA [Foreign Skills Approval]. Für Interessenten im Ausland, also Ihre potenziellen Absolventinnen bzw. Absolventen sowie Kundinnen und Kunden, stehen auch Fachkundige des Projekts „ProRecognition“ bei den AHKs an ausgewählten Standorten vor Ort zur Verfügung. Dort erhalten Sie oder Ihre Absolventinnen und Absolventen eine Erstberatung und grundlegende Unterstützung.

Bevor ein Anerkennungsverfahren in die Wege geleitet wird, informieren Sie sich auf den folgenden Internetseiten über die gesetzlichen Voraussetzungen (besondere Regelungen bei der Zuwanderung im Falle eines Anerkennungsverfahrens) und über Anerkennungsmöglichkeiten, Anforderungsbestimmungen und Kosten des Anerkennungsprozesses.

#### *Weiterführende Links:*

- ➔ Informationsportal der Bundesregierung zur Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen „Anerkennung in Deutschland“: <https://www.erkennung-in-deutschland.de/html/de/>
- ➔ IHK FOSA [Foreign Skills Approval]: <http://www.ihk-fosa.de/>
- ➔ ProRecognition in den Ländern Ägypten, China, Indien, Iran, Italien, Marokko, Polen, Vietnam: <https://www.erkennung-in-deutschland.de/html/de/prorecognition.php>

# Praxisbeispiel: Mit internationalem Pflegepersonal dem Fachkräftemangel entgegenwirken

*Dietmar Metzger, Leiter Geschäftsentwicklung International, DEKRA Akademie GmbH*

*Die Lage von Pflegeberufen in Deutschland ist im Wesentlichen durch eine Mangelsituation gekennzeichnet. Aktuell sind, je nach Studie und Berechnung, schätzungsweise 25.000 bis 40.000 Stellen für examinierte Pflegekräfte unbesetzt. Das ist besorgniserregend, da – vereinfacht ausgedrückt – die Zulassung zur Führung einer Pflegeeinrichtung bzw. die Zahlung durch Kostenträger an eine Quote von 50 Prozent eingesetzte examinierte Pflegekräfte gebunden ist. Diese Quote kann vielerorts in Deutschland durch eigenen Nachwuchs bzw. eigenes Personal nicht weiter erfüllt werden. Entsprechend ist die Nachfrage nach examiniertem Personal besonders auch in ländlichen Regionen hoch. An dieser Stelle setzt das Geschäftsmodell der DEKRA Akademie GmbH an, um die in Deutschland bestehenden Personallücken zu schließen.*

*Im Gegensatz zur heimischen Personalsituation besteht im internationalen Vergleich durchaus das Potenzial, Personen zu akquirieren, die bereits über die geforderte Qualifikation verfügen, bzw. Personen zu qualifizieren, die an einem Engagement in Deutschland interessiert sind. Entsprechend bemüht sich die DEKRA Akademie GmbH, Personal im internationalen Umfeld zu identifizieren und es an Stellen, die einen entsprechenden Bedarf signalisieren, zu vermitteln. Dabei verfolgt die DEKRA Akademie GmbH einen ganzheitlichen Ansatz, d. h. sie identifiziert interessierte Personen, begleitet sie durch die Ausbildung und Prüfung und vermittelt sie anschließend an Stellen in Deutschland. Finanziert wird das Vorhaben durch eine Vorfinanzierung des zukünftigen Arbeitgebers in Deutschland von dem Tag an, an dem ein Engagement mit einer für die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber benötigten Pflegekraft aus dem Portfolio der DEKRA Akademie GmbH nachgewiesen werden kann.*

*Als Basis für die Anerkennung der geforderten Qualifizierung dient dabei der Abschluss im jeweiligen Herkunftsland des zukünftig in Deutschland tätigen Pflegepersonals. Das kann entweder eine Direktanerkennung des Abschlusszeugnisses sein oder eine Anerkennung auf Grundlage einer zusätzlichen Fachkenntnis- bzw. Gleichwertigkeitsprüfung. Diese Prüfung wird durch eine in Deutschland akkreditierte Einrichtung durchgeführt. Natürlich sind die Ausbildungsinhalte von Land zu Land verschieden und werden im Vorfeld durch die DEKRA Akademie GmbH analysiert, evaluiert und durch zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen gemäß deutschen Standards durchgeführt. Hinzu kommt ein obligatorischer Sprachkurs auf B-2-Niveau für die abschließende Anerkennung.*







## 5.3 Verhandlung auf internationaler Ebene

Verhandeln bedeutet vor allem Kommunizieren. Dabei ist Kommunikation als jener Geschäftsprozess zu verstehen, der der Verständigung von Individuen, Unternehmen und Institutionen mit dem Ziel dient, Ideen und Wissen auszutauschen und auf eine gemeinsame Grundlage der Verständigung zu überführen. Das Ergebnis dieser Kommunikation führt zur Niederschrift von Verträgen oder Kooperationsvereinbarungen. Nicht ohne Grund wird das Gegenüber im Verhandlungsgespräch als Verhandlungspartner/-in benannt. Diese partnerschaftliche Verständigung geschieht im Verhandlungsprozess stets im Austausch von verbal vorgetragener Kommunikation und durch die Weitergabe von nonverbalen Signalen. Zum Rüstzeug von geschulten Verhandlerinnen und Verhandlern gehören daher nicht allein die rhetorischen Fertigkeiten im Zusammenspiel mit einer aufmerksamen Zuhörbereitschaft, sondern auch immer eine gute Beobachtungsgabe. Denn ein Großteil der intendierten Information wird vornehmlich durch nonverbale Signale – oft auch unbewusst – kommuniziert. Diese Signale situativ zu deuten, hilft, die Interessen seines Verhandlungspartners zu verstehen und in die eigene Verhandlungsstrategie einfließen zu lassen.

Bei Verhandlungen im internationalen Kontext müssen neben den oben beschriebenen Fähigkeiten weitere Faktoren berücksichtigt werden, um den Kommunikationsprozess optimal zu gestalten und die Verhandlung erfolgreich zum Abschluss zu bringen. Denn kulturelle Unterschiede – und seien es nur Nuancen – können auch für erfahrene Händler/-innen schnell zu unüberwindbaren Barrieren und zu geschäftlichen Misserfolgen werden. Um in diesem Zusammenhang den Verhandlungsprozess nicht unnötig zu gefährden, muss im internationalen Rahmen auch immer auf die im jeweiligen Zielland der Geschäftsabwicklung gängige geschäftliche sowie kulturelle Mentalität eingegangen werden, müssen Gebräuche und Befindlichkeiten beachtet und bestimmte Denkweisen respektiert und kontextualisiert werden.

### *Vorbereitung der Verhandlung*

Die meisten Verhandlungen – ob im internationalen oder nationalen Kontext – scheitern an mangelnder Vorbereitung. Zu den häufigsten Fehlern zählen hierbei: keine oder falsche eigene bzw. fremde Zielvorstellungen, falsche oder geringe Kenntnisse der Verhandlungspartner/-innen und der geschäftlichen und kulturellen „Umwelt“ sowie fehlende Strategie und Taktik. Bevor es zum eigentlichen Treffen der Verhandlungspartner und dem Verhandlungsgespräch kommt, ist es angebracht, alle zur Verfügung stehenden Informationen einzuholen und das Gespräch entsprechend vorzubereiten. Dabei sollten nicht nur Informationen zum Gegenstand der Verhandlung selbst eingeholt, sondern auch die Relationen zwischen beiden Verhandlungspartnern analysiert werden. Hierzu gehört in einem ersten Schritt die allgemeine Verortung der Ausgangsposition beider Parteien, um in einem weiteren Schritt konkrete Zielformulierungen für die Verhandlung abzuleiten. Die Summe aus letztgenannten Faktoren sollte zur Auswahl der geeigneten Kommunikationsstrategie und Verhandlungstaktik führen. Im internationalen Kontext sollte zudem die gängige Geschäftspraxis bzw. Geschäftsetikette Gegenstand der Vorbereitung sein. Betrachten wir im Folgenden die einzelnen Phasen der Vorbereitung detailliert:

### *Analyse der Ausgangssituation*

Grundlegende Vorüberlegungen zur Ausgangssituation zielen auf die Verortung der Positionen der Verhandlungspartner zueinander. Dabei sind es nicht allein die eigenen Motive und Ziele, die zu-

nächst gründlich überlegt und formuliert werden sollten. Stets sollten die Interessen der anderen Seite zu gleichen Teilen in die eigenen Überlegungen und Planungen einfließen und gespiegelt werden. Denn der Partner sollte immer als Teil der angestrebten Lösung angesehen werden. Hierzu ist es hilfreich, sein Gegenüber in seiner „Umwelt“ (Marktumfeld, Stakeholder, Kunden, Wettbewerber etc.) zu verstehen und zu erkennen. Es ist zu empfehlen, ausreichend Zeit in die Vorbereitung zu investieren, um sich sicher im Verhandlungsprozess zu bewegen.

### *Charakterisierung des Verhandlungspartners*

Haben wir uns in der Vorbereitung einen Überblick über das Unternehmen bzw. die Organisation auf der Makroebene verschafft, sollten die Überlegungen auf Mikroebene – gemeint ist hier der konkrete Verhandlungspartner – fortgeführt werden. Verhandlungen werden schließlich zwischen Menschen geführt und eine gute Kenntnis seines Counterparts hilft, eine passgenaue Verhandlungsstrategie im Vorfeld auszuarbeiten. Ein hilfreiches Instrument kann hierbei die Erstellung eines Persönlichkeitsprofils auf zwei Ebenen sein: Auf einer ersten Ebene sollte das Funktionsprofil des Verhandlungspartners aus organisatorischer Perspektive betrachtet und analysiert werden. Fragen dieser Kategorie betreffen Funktion und Befugnisse, Kompetenzen und Erfahrung innerhalb der Organisation. Auf einer zweiten Ebene wird der Charakter des Verhandlungspartners näher betrachtet. Denn bei Verhandlungen – gerade in einem internationalen Kontext – stehen nicht allein bloße Daten, Fakten und Zahlen im Vordergrund, sondern der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, welches sich durch Emotionen äußert. Umso mehr Informationen über den/die Verhandlungspartner/-in hinsichtlich seiner bzw. ihrer privaten Vorlieben und Interessen, seiner/ihrer Familie und Freizeitaktivitäten, seiner/ihrer politischen und religiösen Einstellung bekannt ist, desto leichter fällt es, sich in die Person einzufühlen und ggf. Gemeinsamkeiten hervorzuheben bzw. mögliche Differenzen zu umgehen.

### *Zielformulierung*

Aus der Analyse der Ausgangssituation lassen sich in einem nächsten Schritt konkrete Ziele für das Verhandlungsgespräch ableiten. Zu Beginn sollte ein inhaltlich realistisches und zeitlich umsetzbares Minimalziel ausgearbeitet und gesetzt werden, also eines, mit dem beide Parteien positiv aus den Verhandlungen gehen. Zudem sollte vor dem Hintergrund des Potenzials der Anbahnung/Kooperation ein Maximalziel formuliert werden, um auch theoretische bzw. zukünftige Möglichkeiten abzuwägen. An dieser Stelle sei nochmals betont, wie wichtig es ist, sich im Vorfeld gleichfalls Überlegungen zu den Zielen der Verhandlungspartner zu machen, um auf diese – entsprechend eigener Wünsche – reagieren zu können. Da allerdings nicht immer mit einem positiven Verlauf von Gesprächen gerechnet werden kann und es trotz guter Vorbereitung zu Unwägbarkeiten kommen kann, sollte auch ein Worst-Case-Szenario für den Verlauf bzw. Ausgang der Verhandlungen zurechtgelegt werden. Das Worst-Case-Szenario dient hierbei zweierlei Zwecken: Einerseits steckt es einen eigenen Verhandlungsraum ab, dessen Grenzen nicht überschritten werden sollten, andererseits dient es innerhalb des Verhandlungsprozesses als Puffer, kritische Gesprächsverläufe frühzeitig zu erkennen und ggf. in eine andere Richtung zu lenken.

### *Verhandlungsstrategie und Taktik*

Vorangegangene Überlegungen aus Punkt eins bis vier dienen als Grundlage zur Auswahl einer angemessenen Verhandlungsstrategie. Welche Strategie Sie auch wählen sollten: Für eine partnerschaftliche Lösung ist eine Win-win-Situation anzustreben. Um ein Vertrauensverhältnis und eine

langfristige Partnerschaft aufzubauen, empfiehlt es sich, gerade auch im internationalen Kontext eine Step-by-Step-Strategie anzuwenden, die zu einer partnerschaftlichen, ergebnisorientierten Problemlösung hinführt. Taktisch sollten beide Parteien transparent gemeinsame Ziele formulieren und gemeinsame Meilensteine ausarbeiten und evaluieren.

Bei problematischen Verhandlungssituationen, gerade wenn personengebundene Befindlichkeiten oder Emotionen ins Spiel geraten, sollten der Gesprächsstrang durch einen der Partner/-innen wieder auf eine objektive Ebene gelenkt und die gemeinsamen, übergeordneten Ziele beider Parteien hervorgehoben werden.

Zur Vorbereitung anstehender Verhandlungen kann die folgende Matrix zur Orientierung genutzt werden.



**Toolbox: Verhandlungsmatrix**

<b>Eigene Ziele</b>		<b>Ziele Kooperationspartner</b>	
1. [Minimalziel]		1. [Minimalziel]	
2. ....		2. ....	
3. [Maximalziel]		3. [Maximalziel]	
<b>Stärken / Schwächen</b>		<b>Stärken / Schwächen</b>	
St.	Sch.	St.	Sch.
Was kann ich für meinen Verhandlungspartner tun?		Was möchte ich von meinem Verhandlungspartner?	
<b>Prioritäten</b>		<b>Prioritäten</b>	
1.	3.	1.	3.
2.	4.	2.	4.
<b>Entgegenkommen</b>		<b>Entgegenkommen</b>	

Abbildung 32: Verhandlungsmatrix  
Quelle: eigene Darstellung

## 6.1 Projektmanagement und Monitoring

Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben, bei dem innerhalb einer definierten Zeitspanne ein definiertes Ziel erreicht werden soll. Ein Projekt ist zudem durch die Einzigartigkeit hinsichtlich der personellen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Zwar wird der Begriff des Projektmanagements in vielen Veröffentlichungen ein wenig inflationär benutzt, dennoch lassen sich für die Initiierung und Steuerung internationaler Geschäftsbeziehungen viele der Werkzeuge des klassischen Projektmanagements nutzen. Leider verwenden nicht alle Unternehmen die zur Verfügung stehenden Tools, was das Risiko erhöht, Fehler im Management oder in der Kommunikation zu übersehen. Das folgende Kapitel stellt verschiedene Werkzeuge vor, die Ihnen helfen, Ihre einzelnen Ziele und Meilensteine besser zu planen und deren Fortschritt im Auge zu behalten. Der gesamte Exportleitfaden ist in Phasen untergliedert, die an eine Struktur im Projektmanagement erinnern. Es wird nun noch einmal auf diejenigen Methoden eingegangen, die besonders geeignet sind, um Ziele zu definieren, Arbeitsschritte zu koordinieren und Verantwortlichkeiten zuzuweisen.

Der Erfolg im internationalen Markt lässt sich auch mit einem professionellen Projektmanagement nicht garantieren – das Risiko des Scheiterns kann dadurch aber beträchtlich vermindert werden. Voraussetzung für ein erfolgreiches Projektmanagement ist zuerst das Bewusstsein, dass eine zielgerichtete Anwendung von Methoden des Projektmanagements tatsächliche Hilfe leisten kann und Einfluss nehmen sollte auf sämtliche Fragen der Projektführung. Wichtig sind eine eindeutig definierte und schriftlich festgehaltene Projektdefinition mit klaren Meilensteinen und Zielvorgaben für das gesamte Projektteam. Zudem sind Informationen zu projektübergreifenden Schnittstellen und der Zugang zu den benötigten Ressourcen wichtig für den Erfolg eines Projekts.

Literaturtipps: Zum Projektmanagement sind unzählige Leitfäden, wissenschaftliche Veröffentlichungen und Lehrbücher verfasst worden. Der hier vorliegende Exportleitfaden hat nicht den Anspruch, einen ganzheitlichen Überblick über das Projektmanagement zu geben, sondern bietet einen Einstieg zu möglichen Werkzeugen in der Planungs- und Monitoringphase. Wenn Sie sich intensiv mit diesem Thema befassen möchten, empfehlen wir Ihnen weiterführende Literatur oder eine individuelle Weiterbildung mit zertifizierten Trainern sowie Trainerinnen zu diesem Thema. Einige Literaturhinweise finden Sie dazu in der Referenzliste dieser Veröffentlichung

### 6.1.1 Definition

#### Zielsetzung

In dieser Phase wird das Projekt definiert. Ein wichtiger Schritt ist die Erarbeitung und Festlegung der Projektziele. Sie klären den Nutzen des Projektes und beschreiben, was erreicht werden soll, als einen statischen, idealtypischen Zustand, der in der Zukunft liegt, aktuell noch nicht erreicht ist und von allen Beteiligten gewünscht wird (vgl. Abbildung 34). Zielformulierungen sind Hilfskonstruktionen, um das menschliche Handeln zu koordinieren und zu konzentrieren und dürfen kein Dogma sein, um in schwierigen Situationen flexibel zu bleiben. Besonders gut einsetzbar ist diese Vorgehensweise, wenn Sie sich nach Ihrer internen Analyse dazu entschieden haben, in einen internationalen Markt vorzudringen.



2018

W	T	F	S	S
3	4	5	6	7
0	11	12	13	14
7	18	19	20	21
4	25	26	27	28
1				

28

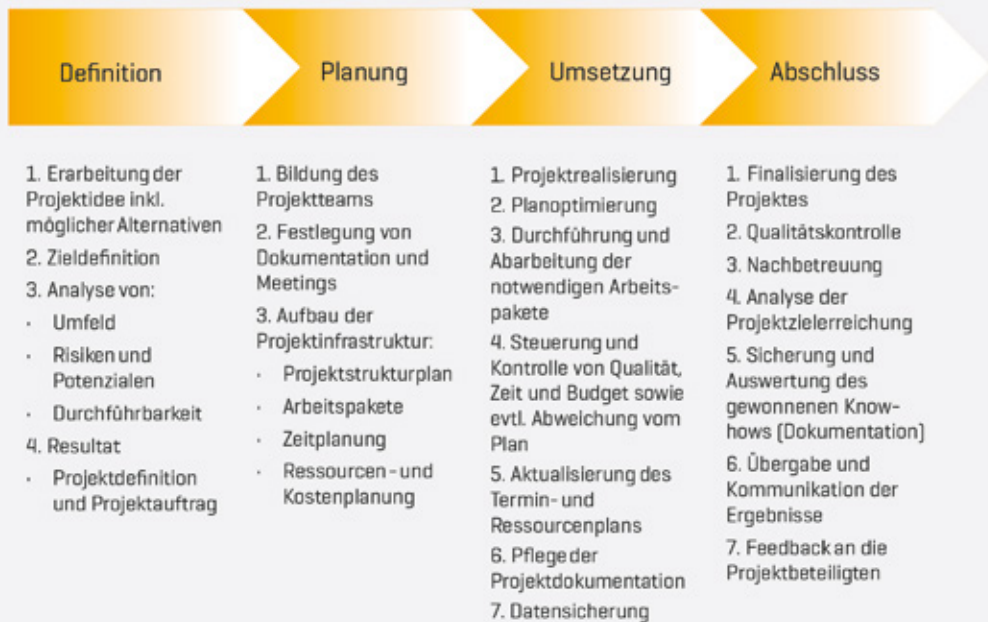


Abbildung 33: Phasen im Projektverlauf. Quelle: vgl. HUCK 2005

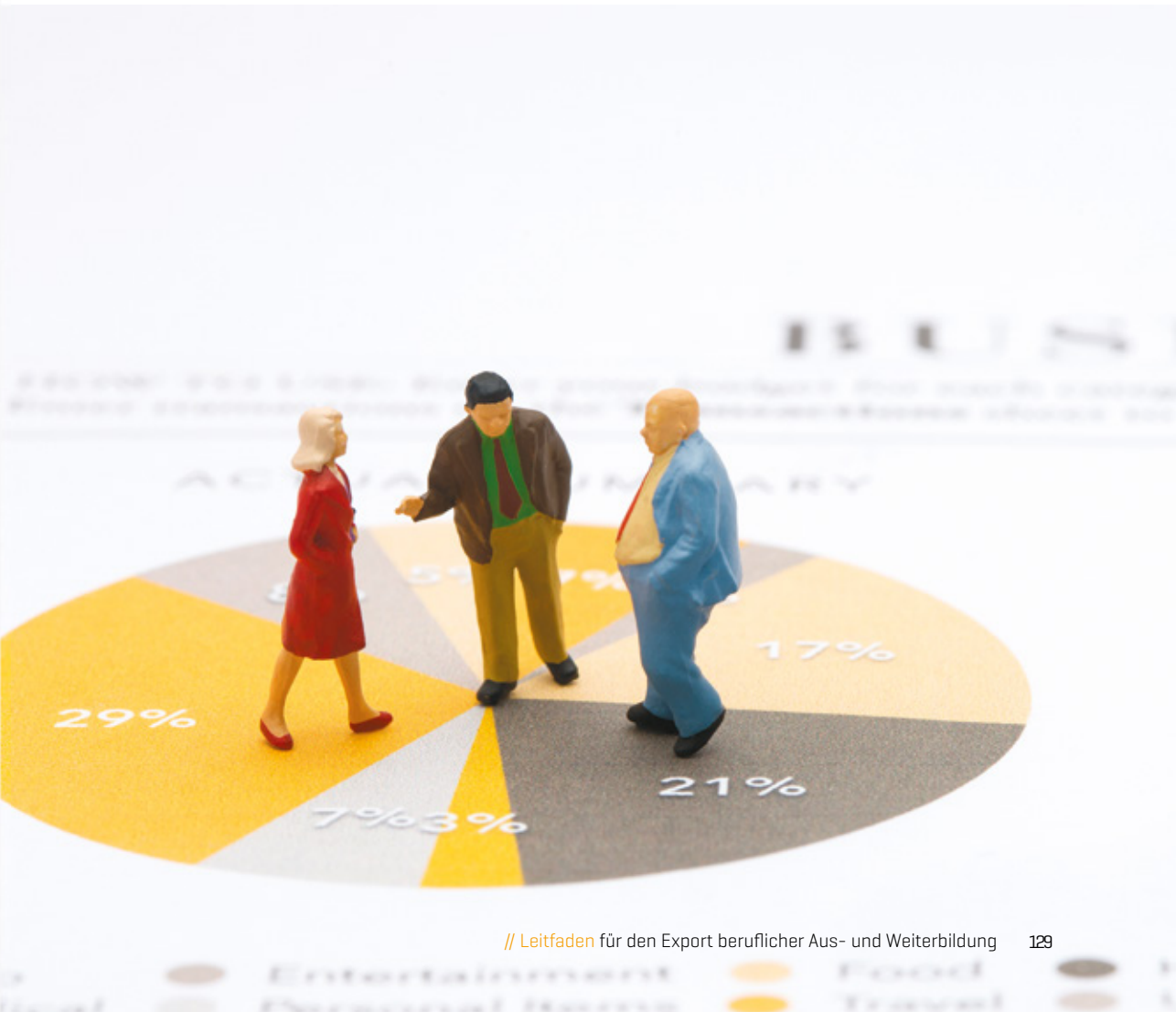


Abbildung 34: Projektdefinition SMART. Quelle: eigene Darstellung



Definieren Sie, was Sie mit Ihrem Unternehmen genau im Ausland erreichen möchten und welches Endergebnis zustande kommen soll. Dabei sollten die Endergebnisse gut messbar sein und in einem Endprodukt formuliert werden, um auch den Erfolg kontrollierbar zu gestalten:

- Konzeption einer Weiterbildung zur Einhaltung eines bestimmten Umweltstandards auf Mülldeponien in tropischen Regionen – Endprodukt: Curriculum
- Personalentwicklung innerhalb der eigenen Organisation, um die Weiterbildung in englischer Sprache vor Ort durchzuführen – Endprodukt: ein oder mehrere Trainer/-innen stehen zur Verfügung
- Akquise von drei Auftraggebern zur Durchführung – Endprodukt: Aufträge.



In der Definitionsphase können bestimmte Aspekte des Internationalisierungsprozesses noch nicht abgedeckt werden, da hierfür bestimmte Informationen noch nicht vorliegen können. Die Inhalte eines Curriculums hängen beispielsweise davon ab, welche Kundengruppe erreicht und welcher Weiterbildungsbedarf genau adressiert werden soll. Unterscheiden Sie zur besseren Differenzierung auch, welche Art von Zielen Sie verfolgen möchten:

→ Wissenschaftliche Ziele:

Aufbau von Expertise in einem Themengebiet, Publikation von Erkenntnissen in Fachzeitschriften, Verbesserung der Qualifizierung der eigenen Organisation

→ Persönliche Ziele:

Entwicklung von Kompetenzen, Selbstverwirklichung, Abwechslung im Arbeitsleben, Aufbau von Netzwerken für zukünftige persönliche Entwicklung

→ Wirtschaftliche Ziele:

Generierung von Einnahmen, Reduzierung von Kosten, Ausweitung des Kundenkreises, Corporate Social Responsibility, Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen

→ Technische Ziele:

Entwicklung eines neuen Produktes, Anpassung einer bestehenden Weiterbildung an Kundenwünsche im Ausland

→ Qualitative Ziele:

Verbesserung der Produktqualität, Erhöhung der Zufriedenheit von Beschäftigten, zunehmende Unabhängigkeit von bisherigen Auftraggebern

→ Soziale Ziele:

Beitrag zur Entwicklungszusammenarbeit, Lösung eines drängenden Umwelt- oder gesellschaftlichen Problems, Verbesserung der Lebensumstände einer festgelegten Zielgruppe

→ Verfahrensziele:

Erhöhung der Flexibilität im Unternehmen, Kompetenzaufbau bei zukünftigen Internationalisierungsprozessen, Verbesserung der internen Projektmanagementprozesse

Zudem werden in der Definitionsphase das Projektumfeld und sich daraus ergebende Risiken (siehe z. B. SWOT-Analyse, Kapitel 3.4) analysiert. Die Definition und Erfassung aller das Projekt umgebender Umfelder stellen die Basis für die Risikoanalyse dar. Probleme können schon im Vorfeld erkannt und deren spätere Einflüsse auf das Projekt minimiert werden. So können ungewollte Verzögerungen oder Kostenerhöhungen durch ungeplante äußere Einflüsse vermieden werden. Hierzu sind eine detaillierte Beschreibung möglicher Risiken und deren Konsequenzen sowie eine Priorisierung (wichtig/unwichtig) sinnvoll.

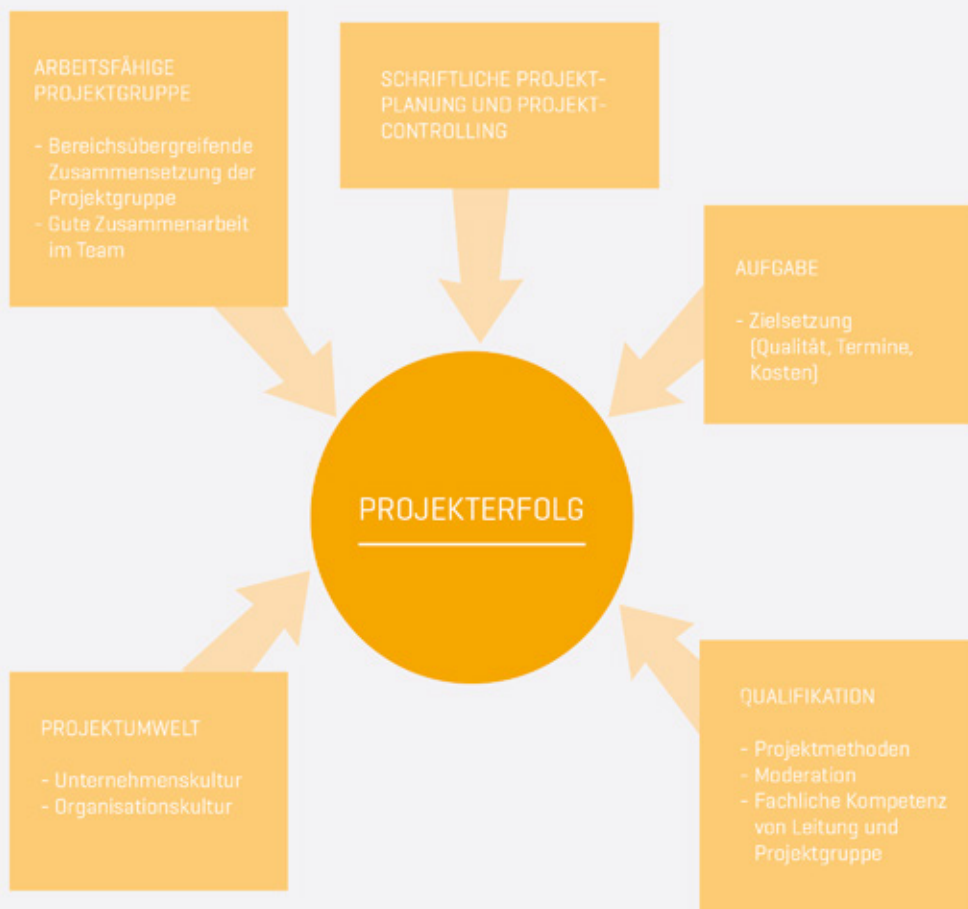


Abbildung 35: Aufbau des Projektmanagements: Quelle: vgl. KOCEMBA u. a. 2015

Es folgt eine Durchführbarkeitsanalyse unter Berücksichtigung und Prüfung aller projektrelevanten Aspekte, wie zum Beispiel: rechtliche Rahmenbedingungen, Umweltauflagen, Kundenakzeptanz, Ressourcen und vorhandenes Know-how etc.

Das Resultat dieser Analysen bildet die finale Projektdefinition und die daraus abgeleitete Formulierung des Projektauftrags. Dieses Dokument bildet eine Grundlage für Ihr Team, das in Ihr Internationalisierungsvorhaben eingebunden ist, und ist Ausgangspunkt für den Aufbau der Projektinfrastruktur.

### *Risikoanalyse und -management*

Anders als im heimischen Markt ist es im Ausland wahrscheinlicher, dass unvorhergesehene Situationen eintreten, die Ihr Vorhaben zum Scheitern bringen können. Eine Risikoanalyse bzw. die Identifikation von Risikoherden ist demnach sehr nützlich, um auf Problemstellungen vorbereitet zu sein. Die Prozesse sind jedoch nicht nur dazu geeignet, um auf negative Ereignisse [Risiko], sondern auch um auf positive Ereignisse [Chancen] zu reagieren. Die SWOT-Analyse kann mit dem Risikomanagement einhergehen, da nach der Identifikation von Chancen und Risiken innerhalb des Projektmanagements dazu noch Strategien abgeleitet werden sollen, wie Ihre Organisation auf mögliche Ereignisse reagieren kann. Innerhalb des Projektmanagements werden vier Phasen des Risikomanagements unterschieden:

#### 1. Risiko-Identifizierung

Listen Sie mögliche Risikoherde auf und beschreiben Sie diese Szenario-orientiert. Eine einfache Herangehensweise ist die Nutzung von Einflussfaktoren aus dem heimischen Berufsbildungssystem. Erstellen Sie eine Checkliste, anhand derer Sie verschiedene Themengebiete abarbeiten, um Risiken/Chancen für Ihr Vorhaben zu identifizieren. Einige Beispielkriterien für die Risikoanalyse sind hier kurz aufgeführt:

##### A. Projektplanung

- ➔ Haben Sie die Ziele Ihres Vorhabens genau genug definiert?
- ➔ Wurden alle Planungsschritte sorgfältig durchdacht?
- ➔ Sind die Ergebnisse überhaupt erreichbar?

##### B. Politische Risiken

- ➔ Besteht die Möglichkeit, dass sich rechtliche und politische Rahmenbedingungen ändern?
- ➔ Welche Szenarien könnten eintreten, die eine direkte Auswirkung auf das Geschäftsmodell haben?
- ➔ Gibt es im Zielmarkt politische Strömungen, die eine kurz- bzw. mittelfristige Umgestaltung des Bildungssektors zur Folge haben könnten?

##### C. Soziokulturelle Risiken

- ➔ Sind die Annahmen korrekt, die eine Nachfrage nach dem zu exportierenden Produkt prognostizieren?
- ➔ Existieren religiöse Strömungen, die Einfluss auf die Zielgruppe nehmen?

- Gibt es allgemein gesellschaftliche Veränderungen, die das Konsumentenverhalten hinsichtlich Bildung beeinflussen? Könnte dies eine Änderung der Nachfrage zur Folge haben?
- Gibt es Konstellationen hinsichtlich Mentalität oder interkultureller Kommunikation, die sich auf den Projektverlauf auswirken können?

#### D. Betriebswirtschaftliche Risiken

- Sind Partner oder Kundinnen und Kunden in der Lage, für die angebotene Dienstleistung zu zahlen?
- Welche Maßnahmen können eingeleitet werden, um Zahlungsausfälle zu kompensieren?
- Existieren Währungsschwankungen, die die Rechnungslegung in Fremdwährung erschweren?

#### E. Risiken bei der Personalplanung

- Kann das Vorhaben auch durchgeführt werden, wenn Schlüsselpartner bzw. Schlüsselpersonal das Projekt unerwartet verlassen?
- Sind die Ziele mit dem angegebenen Zeitaufwand bzw. Personalaufwand zu erreichen?
- Wurde das technische, didaktische, kulturelle und sprachliche Wissen der Projektmitarbeitenden richtig eingeschätzt?

#### F. Vertragsrisiken

- Wurden die Vertragsunterlagen mit Partnern, Auftraggebern und Auftragnehmern geprüft?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Nichterfüllung von Verträgen durch Sie oder durch Vertragspartner?

### 2. Risikobewertung

Ähnlich wie bei der Bewertung von Märkten können Sie auch die identifizierten Risiken bewerten. Da Ihre Organisation bzw. Ihre zeitlichen Ressourcen es wahrscheinlich nicht zulassen werden, auf alle möglichen Risikoherde eine adäquate Gegenstrategie im Voraus zu entwickeln, sollten Sie die verschiedenen Unsicherheiten gegeneinander abwägen und danach entscheiden, ob Sie manche Risiken vorerst nicht verfolgen. Aus Ihrer Einschätzung nach Risikowahrscheinlichkeit und Tragweite des Ereignisses lässt sich das Risiko ermitteln bzw. eine Rangfolge von Risiken erstellen.

### 3. Erstellung von Risikostrategien und Management

Planen Sie Maßnahmen bzw. Reaktionen auf positive und negative Ereignisse im Projektverlauf.

- A. Welche Handlungsmöglichkeiten haben Sie, um die Wahrscheinlichkeit des Risikos zu verringern?
- B. Gibt es im Vorfeld Maßnahmen, die die Auswirkungen auf das Vorhaben begrenzen können?
- C. Welche Strategie wird im Falle eines unerwarteten Ereignisses gewählt: Akzeptanz, Begrenzung, Vermeidung oder Ausschluss?

D. Welche Kosten sind mit den Strategien Akzeptanz, Begrenzung, Vermeidung und Ausschluss verbunden?

Der im Unterpunkt Risikobewertung erstellten Rangliste von Risiken lassen sich nun Gegenmaßnahmen zuordnen, die Sie wiederum mit anfallenden Kosten versehen können. Wenn es innerhalb Ihres Vorhabens möglich ist, sollten Sie nur auf die Risiken eingehen, die durch Sie auch beeinflussbar sind. Falls das nicht möglich ist, prüfen Sie, ob einige der Risiken eventuell durch Vertragsabschlüsse mit Dritten geregelt bzw. an Dritte abgegeben werden können. In einigen Fällen ist es hilfreich, Unterauftragnehmer einzubinden oder Versicherungen abzuschließen

Beschreibung des Risikos	Auswirkung / Konsequenz			Wahrscheinlichkeit des Eintretens		
	Hoch	Mittel	Niedrig	Hoch	Mittel	Niedrig
<i>Zerstörung von Infrastruktur durch Naturkatastrophe</i>						
<i>Qualität der Simultanübersetzung schmälert Lehrinhalte</i>						
<i>Schlüsselpersonal verlässt das Projekt</i>						

Abbildung 36: Matrix zur Risikobewertung. Quelle: eigene Darstellung

## 6.1.2 Planung

Die Planungsphase dient der Konkretisierung und detaillierteren Planung der Vorprojektphase. Das Ergebnis der Planungsphase sollte ein möglichst konkreter Projektplan sein, der eine Reihe von Projektmanagementtools miteinander verbindet. Im Folgenden werden in aller Kürze Detailpläne, Projektstrukturplan, Termin- und Meilensteinplanung sowie Kosten- und Ressourcenplanung betrachtet.

### Projektstrukturplan [PSP]

Der Projektstrukturplan [siehe Abbildung 37] legt die einzelnen Arbeitspakete fest. Die Erledigung aller Arbeitspakete führt zur Erreichung des Projektziels. Sein Aufbau erfolgt in Ebenen und kann verschiedene Orientierungen haben:

- ➔ funktionsorientiert / nach Tätigkeiten
- ➔ objektorientiert / nach Bestandteilen
- ➔ zeitorientiert / nach Phasen

Üblicherweise kann ein PSP mit drei Ebenen gut dargestellt werden.

1. Projektbezeichnung
2. Teilaufgaben

In Teilaufgaben werden ähnliche Arbeitspakete zusammengefasst, die gemeinsam auf ein Zwischenziel hinarbeiten.

### 3. Arbeitspakete

Die kleinste Einheit des PSP ist ein Arbeitspaket [siehe Abbildung 38]. Der Umfang von Arbeitspaketen kann stark variieren. Üblicherweise werden in Arbeitspaketen Aufgaben gebündelt, die einzelne Teammitglieder auch verantworten. Kriterien für Arbeitspakete können dabei sein:

- ➔ Konkretes Ergebnis
- ➔ Kalkulierbarkeit [Aufwand, Termin, Kosten]
- ➔ Keine Überschneidung mit anderen Paketen
- ➔ Klare Schnittstellen
- ➔ Eindeutige Verantwortlichkeit
- ➔ Standardisierte Beschreibung

Der Projektstrukturplan ist die Basis für weitere Planungsaktivitäten, sozusagen der „Plan der Pläne“.

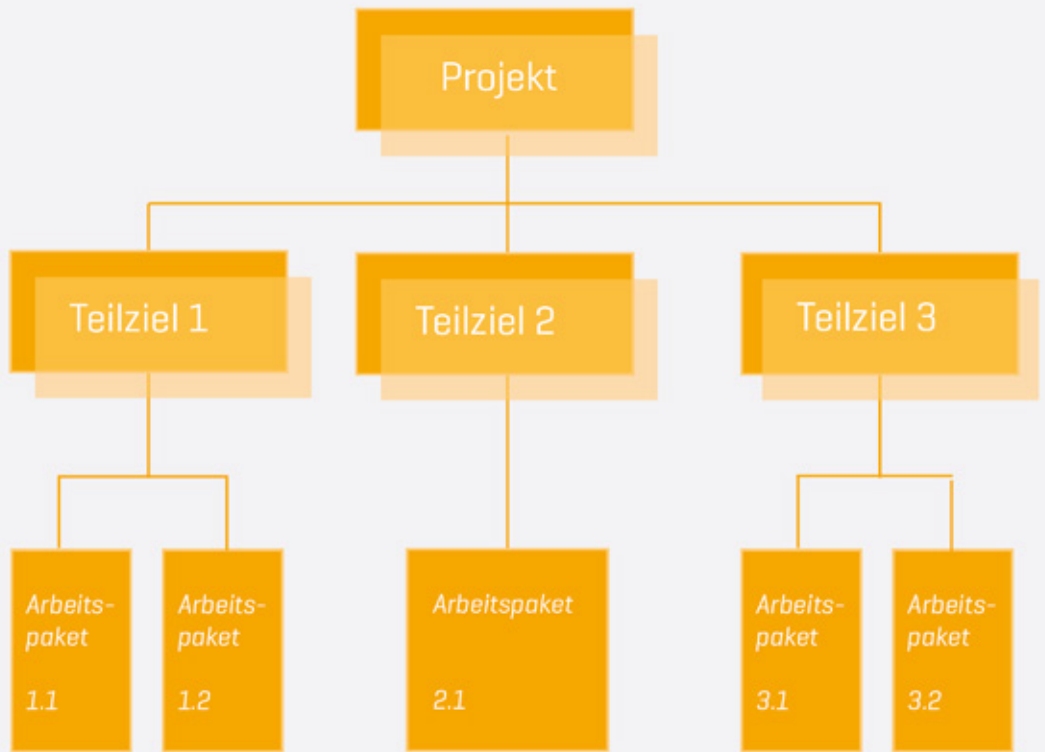


Abbildung 37: Beispiel eines Projektstrukturplans. Quelle: eigene Darstellung



Projekt-Nr.:	Projektname:	Projektleiterin/Projektleiter
AP-Nr.:	AP-Name:	AP-Verantwortliche/-Verantwortlicher
Ziele/Ergebnisse:		
Voraussetzungen für Ziele/Ergebnisse (Input):		
Geplanter Zeitaufwand:	Kosten:	
Unterschrift Projektleiter/-in	Unterschrift AP-Verantwortliche/-Verantwortlicher	

Abbildung 38: Vorlage zur Spezifizierung von Arbeitspaketen. Quelle: eigene Darstellung

### Projektablauf- und Terminplanung

Hier wird die zeitliche Planung aller Phasen und Realisierungsschritte vorgenommen. Die Projektablauf- und Terminplanung basiert auf den Arbeitspaketen (APs) aus dem Projektstrukturplan (PSP; zusammengehörige APs bzw. Vorgänge werden zu Sammelvorgängen zusammengefasst). Die Terminplanung ist gebunden an Meilensteine, die hier festgelegt werden. Das Ziel ist es, die Arbeitspakete in eine logische Reihenfolge der Abarbeitung zu bringen und zu terminieren.

In diesem Teil der Planung werden Abhängigkeiten der einzelnen Aufgaben zu einzelnen Vorgängern und Nachfolgern analysiert und die optimale Reihenfolge der Aufgaben festgelegt. Integriert werden Meilensteine und die Planung von Personalstunden, Nutzungszeiten, Lieferzeiten etc. und der Vergleich und die Koordination von zeitlichen Ressourcen (intern und extern).

Vorteilhaft ist eine grafische Darstellung der Vorgänge mit Dauer und Abhängigkeiten in Form von Terminlisten (vergleichbar mit To-do-Listen) oder Balkenplänen (Gantt-Diagramme).

### Meilensteinplanung

Die umgangssprachlich sehr bekannte Festlegung von Meilensteinen ist ein fester Bestandteil des Projektmanagements und sollte auch in Ihrem Internationalisierungsvorhaben seinen Platz finden. Sie dient der Beschreibung eines Zustandes in der Zukunft, in dem sich ein Projekt zu einem festgesetzten Zeitpunkt befinden sollte. Wie bereits bei der Zielsetzung sollten Meilensteine immer überprüfbar sein, was das Monitoring erst ermöglicht. Ein Meilenstein beschreibt, was im Projektverlauf erreicht werden soll, geht jedoch nicht auf die Methoden zur Zielerreichung ein. Für das Erreichen eines Meilensteins können mehrere Arbeitspakete oder Teilziele nötig sein.

Code	Meilenstein	Beschreibung Meilensteinergebnis
MS0	Start des Marktrechercheprozesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielmarkt Mexiko wurde ausgewählt</li> <li>- Erwartungen/Ziele der Recherche wurden ausgearbeitet</li> </ul>
MS1	Beginn der Recherchearbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget der Recherche steht fest</li> <li>- Mitarbeitende für die Marktrecherche sind ausgewählt</li> <li>- Arbeitspakete sind nach Sprachkompetenz verteilt</li> </ul>
MS2	Analyse des Berufsbildungssystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulsystem wurde analysiert</li> <li>- Karrierewege der beruflichen Bildung wurden aufgezeichnet</li> <li>- Staatliche und private Bildungsorganisationen sind identifiziert</li> <li>- Kommunikation der ersten Ergebnisse in schriftlicher Form</li> </ul>
MS3	Wettbewerbsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation aller Anbieter im Bildungssektor des Auftraggebers</li> <li>- Preisniveau der Konkurrenzangebote ist bekannt</li> <li>- Inhalte der Konkurrenzangebote sind bekannt</li> <li>- Benchmarking mit Angeboten des Auftraggebers durchgeführt</li> <li>- Präsentation der Ergebnisse beim Auftraggeber</li> </ul>
MS4	Kunden- und Bedarfsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation von Kundengruppen</li> <li>- Bewertung der Kundenzufriedenheit nach Teilnahme an Seminaren des Wettbewerbs</li> <li>- Erstellung von Kundenprofilen</li> <li>- Identifikation der relevantesten Faktoren bei der Auswahl von Weiterbildungen aus Kundensicht</li> </ul>
MSS	Berichtslegung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorlage des abgeschlossenen Reports</li> </ul>

Abbildung 39: Meilensteinplanung. Quelle: eigene Darstellung

## *Ressourcenplanung*

Eine Ressourcenplanung hat das Ziel, diejenigen Ressourcen zu identifizieren und zu planen, mit denen die Projektaktivitäten durchgeführt werden können.

Ressourcen können in unterschiedliche Klassen eingeteilt werden, wie zum Beispiel Personen (interne und externe Beschäftigte), Ausrüstung (z. B. Maschinen, Programme) und Verbrauchsmaterialien. Das Ressourcenmanagement ist komplex und steht in engem Zusammenhang mit der Kostenplanung. Ressourcen haben Einfluss auf:

- ➔ Termine durch ihre Verfügbarkeit
- ➔ Sachziele, wenn bestimmte Aufgaben nur von bestimmten Ressourcen durchgeführt werden können
- ➔ Kosten

## *Kostenplanung*

Der Projekterfolg hängt häufig davon ab, ob der geplante oder genehmigte Kostenrahmen (d. h. das Projekt-Budget) eingehalten wird. Das Ziel dieser Planung ist die transparente Darstellung der Projektkosten, die als Basis für Kostenkontrolle im Rahmen der Projektdurchführung dient. Die Gliederung der Projektkostenplanung sollte der Gliederung des Projektstrukturplans entsprechen. Dieser Punkt wurde bereits in Kapitel 4.2.5 behandelt.

### **6.1.3 Umsetzung**

#### *Projektplanoptimierung*

Ziele einer Projektplanoptimierung können u. a. die Straffung des Projektplanes sein, um ein Projekt zum frühestmöglichen Termin enden zu lassen. Andere Ziele können sein, Ressourcen so sinnvoll wie möglich einzusetzen oder Kosten so gering wie möglich zu halten.

Um einen Projektplan zu optimieren, können verschiedene Ideen und Vorgehensweisen angewendet werden. So kann es sich anbieten, mehrere Planungsalternativen zu erstellen oder den ersten Planungsentwurf (Termine, Ressourcen, Kosten) wiederholt zu überarbeiten. Abschließend muss die für Sie optimale Lösung gewählt werden.

Eine Planoptimierung kann auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden (vgl. Tabelle 12):



Termine	Ressourcen	Kosten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf den kritischen Pfad</li> <li>• Zeitliche Reduktion kritischer Vorgänge verkürzt Endtermin</li> <li>• Achtung: Nicht-kritische Vorgänge können dabei zu kritischen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Auslastung der Ressourcen erzielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teure Ressourcen durch preiswertere ersetzen →</li> <li>• Kostenreduktion (erzeugt ggf. späteren Projektendtermin) oder Reduktion des Projektumfangs (Abstimmung mit Auftraggeber/-in erforderlich)</li> </ul>

Tabelle 12: Ebenen der Planoptimierung. Quelle: eigene Darstellung

## Umsetzung

Wenn die Planungsphase eine bestimmte Ausarbeitungstiefe erreicht hat, tritt das Projekt in die Realisierungsphase ein. Zur besseren Kontrolle der Umsetzung wird diese in mehrere Teilschritte untergliedert. Ankerpunkte bilden dabei die sogenannten Meilensteine.

Diese letzte Phase der Umsetzung nimmt zugleich den größten zeitlichen Raum im gesamten Projekt ein: etwa 80 Prozent.

## Koordination

Die Projektleitung ist zuständig für die Koordinierung der einzelnen Projektbeteiligten und stellt sicher, dass alle über den Fortschritt des Projekts informiert sind. Dies geschieht typischerweise in Form von einzelnen Berichten, Präsentationen und direkten Gesprächen mit Beteiligten.

Für die Vermarktung des Projekts ist idealerweise das gesamte Team verantwortlich. Dazu zählen werbende Präsentationen innerhalb größerer projektbezogener Cluster, aber auch die Außendarstellung gegenüber interessierten Laien und Influencerinnen und Influencern.

Zum Projektmarketing zählt die Subsumierung des Gesamtprojekts unter einem griffigen Titel, die Gestaltung eines Logos, die Projektdarstellung auf einer Internetseite [inkl. regelmäßiger Berichte via Newsletter] und die erfolgsorientierte Darstellung des Projektfortschritts gegenüber Entscheidungsträgern.

## Kontrolle

Um eine erfolgreiche Projektumsetzung zu gewährleisten, muss die Projektleitung beständig das Gesamtprojekt und bestimmte Tendenzen in der Umsetzungsqualität im Auge behalten. Abweichungen von der Planung sollten frühzeitig erkannt und möglichst verhindert, zumindest aber minimiert werden. Wird eine Abweichung von der Planung durch die Projektleitung festgestellt, sollte diese so-

fort der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber und den weiteren Beteiligten kommuniziert werden. Darüber hinaus ist ein regelmäßiger Informationsfluss über den Projektstand mit mitverantwortlichen Organisationen und Geldgebern unerlässlich.

Als Kontrollinstrument bei der Projektrealisierung dient die Meilensteinplanung. Definierte Ankerpunkte sind eine ideale Richtschnur zur Kontrolle des Fortschritts der Projektumsetzung. Um Fehlentwicklungen schnell entgegensteuern zu können, sind regelmäßige Sitzungen aller Beteiligten Pflicht. Ein möglicher Ablauf einer Sitzung kann wie folgt aussehen:

- ➔ Feststellung des Ist-Zustandes (Qualität der Umsetzung, Ergebnisse bisheriger Teilschritte, bisher entstandene Kosten, Zeitaufwand)
- ➔ Vergleich mit dem Soll-Zustand
- ➔ Wo gibt es eventuelle Abweichungen? Warum gibt es sie?
- ➔ Welche Gegenmaßnahmen können eingeleitet werden?

Für kleinere und mittlere Projekte hat sich Excel als geeignetes Tool zur Kontrolle des Projektstandes etabliert. Wichtig dabei ist jedoch das beständige Aktualisieren des Datensatzes.

#### 6.1.4 Abschluss

Der Projektverlauf sollte sowohl zur Kontrolle als auch zur späteren Nachvollziehbarkeit nach Projektabschluss möglichst vollständig dokumentiert werden. Dieser Bericht beinhaltet sowohl das Sammeln und Archivieren sämtlicher relevanter Unterlagen (Verträge, Präsentationen, Berichte, Protokolle, Kostenplan) als auch das Festhalten einzelner Planungsschritte und entstandener Abweichungen. Dadurch ist es für Teams nachfolgender Projekte möglich, aus Fehlern, aber auch aus erfolgreichen Schritten vorhergehender Projektumsetzungen zu lernen.

Egal ob physisch oder in digitaler Form: Das Archivieren relevanter Dokumente obliegt ebenfalls dem/der Projektleiter/-in.

## 6.2 Krisenmanagement

Ein Krisenmanagement kommt in der Regel zum Einsatz, wenn eine Krise auf Projekt- oder Unternehmensbasis eintritt. Dies kann geschehen, wenn die Durchführung von Projekten oder das Überleben von Unternehmen gefährdet oder in anderer signifikanter Form bedroht ist.

Krisengefährdete Unternehmen sind oft in hohem Maße abhängig von einzelnen Produkten, Partnern und Märkten oder haben einen hohen Verschuldungsgrad. Insbesondere noch junge oder mittelständische Unternehmen sind krisengefährdet. In einer Projektumgebung werden Krisen häufig durch besondere Komplexitäten oder hohe Innovationsraten induziert. Besonders durch den interdisziplinären und einmaligen Charakter eines Projektes, den beschränkten Mitteleinsatz und die zeitliche Limitierung entzieht sich das Krisenmanagement einer schematischen und vorgefertigten Lösung.

Prävention, Identifizierung, Diagnose und Behebung von Krisen sind die Instrumente eines erfolgreichen Krisenmanagements. Je eher solche Aktivitäten installiert werden, desto höher sind die Erfolgsaussichten, um einen Weg zur Lösung von Aufgabenstellungen zu finden, die unter den vorherrschenden Rahmenbedingungen unlösbar sind oder zumindest als nicht lösbar erscheinen. Generell ist ein Krisenmanagement für jedes Projekt oder Unternehmen sinnvoll.

Eingesetzt zur Optimierung der Früherkennung von Strategie-, Finanz- oder Existenzkrisen bieten geeignete Diagnosetools einen vergrößerten Handlungsspielraum und können frühzeitig und systematisch eingreifen. Somit ist eine höhere Wahrscheinlichkeit zum Abwenden von latenten und akuten Krisen gegeben, damit das unternehmerische Überleben sichergestellt werden kann. Ein grundsätzliches Vermeiden von Sachverhalten, die zu intern induzierten Krisen führen, kann durch die Kopplung von Krisen- und Risikomanagement erreicht werden. Nachfolgend werden drei Kernelemente des Krisenmanagements aufgeführt:

#### Voraussetzungen



- Systematisches und fortlaufendes Risikomanagement
- Aufbau eines Krisenfrühwarnsystems  
(Fokus z. B. auf Finanzkraft, Qualität, Markt)
- Definition und permanente Kontrolle entsprechender Indikatoren (qualitativ und quantitativ)
- Einsatz von Grenzwerten mit Signal (z. B. Ampelsystem)

#### Identifikation / Diagnose



- Früherkennung latenter und akuter Krisen
- Analyse mittels geeigneter Tools  
(z. B. Scoring-Modell, Checklisten mit Grenzwerten)
- Klassifizierung der eingetretenen Krise (leicht, mittel, schwer, existenzbedrohend)
- Ursachenforschung (z. B. geplante Strategie nicht erfolgreich,
- Umsatzeinbruch, Qualitätseinbußen)

#### Behebung / Bekämpfung



- Grundsätzliche Entscheidung über Turnaround oder Liquidation
- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Krisenbehebung:
  - Gezielte Kostenreduktion
  - Aktivierung von Liquiditätsreserven
  - Einsatz von Fremdkapital
  - Strategische Transaktionen  
(Verkauf von Geschäftsfeldern, Fusionen)
- Interne und externe Kommunikation

Abbildung 40: Schritte des Krisenmanagements. Quelle: vgl. NEUBAUER 2010

## 6.3 Checkliste zur Internationalisierungsplanung



Zum Abschluss des Exportleitfadens wenden wir uns nochmals den neun Bausteinen des Business Model Canvas zu. In den vorangegangenen Kapiteln wurden Werkzeuge bereitgestellt und Fragestellungen aufgeworfen, die es Ihnen ermöglichen sollen, Ihr internationales Geschäftsmodell zu entwickeln. Nutzen Sie die Checklisten, um den Fortschritt Ihres Geschäftsmodells für jeden Baustein zu prüfen und eventuelle Schwachstellen zu identifizieren.





TO LIST



## Schlüsselressourcen

Interne Analyse – Ressourcen	
Es gibt einen/eine Entscheidungsträger/-in in Ihrem Unternehmen, der oder die über internationale Managementenerfahrung verfügt oder bereit ist, sich diese anzueignen.	
Die Geschäftsleitung ist bereit, die Internationalisierung zu unterstützen und dafür, wenn nötig, sich auch selbst sprachlich oder interkulturell weiterzubilden.	
Personelle und finanzielle Ressourcen für das Internationalisierungsvorhaben sind vorhanden.	
Ihr Personal ist in der Lage, Ihre Bildungsprodukte auch im Ausland zu verkaufen bzw. anzubieten.	
Sie haben die Kompetenzen im Team analysiert, die sich positiv auf die internationale Geschäftsentwicklung auswirken können, und fehlende Kompetenzen identifiziert (z. B. Sprachkenntnisse, internationales Marketing, interkulturelle Kompetenz, Verhandlungsgeschick, Projektmanagement).	
Sie haben ein oder eine Reihe von Bildungsprodukten identifiziert, die auf internationalen Märkten angeboten werden kann.	
Es steht Infrastruktur in Zielländern zur Verfügung, auf die zurückgegriffen werden kann.	
Die Möglichkeit des Exports deckt sich mit den Unternehmenszielen.	
Die Finanzierbarkeit des Exports wurde überprüft.	
Die Auswirkungen der Expansion auf die Unternehmensstruktur wurden überprüft.	

## Schlüsselaktivitäten

Leistungserstellung und Kernaufgaben des Unternehmens	
Die Produktion des Produktes bzw. Leistungserstellung des Services für das Zielland ist gewährleistet.	
Die Marktrecherche im Zielmarkt ist abgeschlossen.	
Die Kundenakquise ist aufgrund des Kundenprofils erfolgt.	
Marketingmaterialien sind erstellt und an den Zielmarkt angepasst.	
Internes und externes Personal ist auf den Einsatz im Zielmarkt vorbereitet.	
Die Partner vor Ort sind in den Internationalisierungsprozess eingebunden.	
Es steht Infrastruktur in Zielländern zur Verfügung, auf die zurückgegriffen werden kann.	
Die Möglichkeit des Exports deckt sich mit den Unternehmenszielen.	
Die Finanzierbarkeit des Exports wurde überprüft.	
Die Auswirkungen der Expansion auf die Unternehmensstruktur wurden überprüft.	

## Kostenstruktur

<b>Personalkosten</b>	
Personal (ohne eigenes bzw. hausinternes Personal)	€
Hausinternes Personal (kalkulatorisch)	€
Honorare für Übersetzer/-innen / Dolmetscher/-innen / Experten/Expertinnen	€
Gesamt	€
<b>Reisekosten</b>	
Inlandsreisen und Übernachtungskosten	€
Auslandsreisen und Übernachtungskosten	€
Reisen int. Partner nach Deutschland	€
Visa / Reisepass	€
Transportkosten (Taxi, Bus etc.)	€
Gesamt	€
<b>Materialkosten</b>	
Tagungsunterlagen	€
Werbemittel offline (Programmheft, Ausleger, Layout, Druck)	€
Werbemittel online (Internetpräsenz, Newsletter)	€
Miete / Kauf technischer Geräte	€

Büromaterial, Sachkosten allg.	€
Literatur	€
Gesamt	€
<b>Entwicklungskosten</b>	
Curriculum	€
Capacity Development	€
Rechtsberatung	€
Gesamt	€
<b>Markteintritt</b>	
Mieten im In- und Ausland	€
Versicherung	€
Steuern Ausland	€
Gesamt	€
<b>Kapital- und Finanzierungskosten</b>	
Geld- bzw. Kapitalbeschaffungskosten	€
Zinsaufwand	€
Gesamt	€

## Schlüsselpartner

I. Bildungseinrichtungen und Unternehmen	
Allgemeine Informationen zur Partnereinrichtung sind bekannt (Gründungsjahr, Organisationsstruktur, Hierarchien, Anbindung an politische Institutionen, private oder staatliche Trägerschaft, Personalressourcen etc.).	
Die Motivation zur Zusammenarbeit in der internationalen Bildungskooperation ist klar und bietet Raum für langfristige Zusammenarbeit.	
Die relevanten Ansprechpartner/-innen und Entscheidungsträger/-innen sind identifiziert.	
Die Bewertung der fachlichen Kompetenz der Partnereinrichtung ist abgeschlossen.	
Vergabe von möglichen Zertifikaten durch Bildungspartner ist untersucht.	
Erfahrungen und Reputation der Bildungseinrichtung sind bekannt (Kooperationsaktivitäten mit anderen Bildungseinrichtungen und Unternehmen, internationaler und nationaler Ruf).	
Technische und räumliche Ausstattung der Einrichtung ist bekannt (Ausstattung und Anzahl an Klassen- bzw. Seminarräumen, Laboren und Werkstätten, Zugang zum Internet, PC-Arbeitsplätze oder mobile Endgeräte, Literatur für Lehrer/-innen und Teilnehmer/-innen, Sauberkeit und Hygiene etc.).	
Der derzeitige Stand der Qualität in Aus- und Weiterbildung der Partnerorganisation ist bekannt.	
Die Finanzierbarkeit des Exports wurde überprüft.	
Die Auswirkungen der Expansion auf die Unternehmensstruktur wurden überprüft.	
II. Trainer/-innen	
Allgemeine Informationen zum/zur Trainer/-in sind bekannt (Kosten, Verbandszugehörigkeit, Spezialisierung, Referenzen).	
Das Training entspricht den notwendigen Qualitätsstandards.	
Fachliche Eignung des/der Trainers/Trainerin ist festgestellt (Berufserfahrung, Evaluierung aus vorangegangenen Veranstaltungen, Abschlüsse etc.).	

Didaktische Eignung des/der Trainers/Trainerin ist festgestellt (z. B. moderne Lehrmethoden nach Ihrem Standard, bedarfsgerechte Anpassung der Trainingsunterlagen, Vielfalt der Methoden).	
Interkulturelle Eignung des/der Trainers/Trainerin, falls es sich nicht um eine lokale Fachkraft handelt, ist festgestellt.	
<b>III. Servicedienstleister/-innen und Dolmetscher/-innen</b>	
Allgemeine Informationen zum/zur Übersetzer/-in sind bekannt (Muttersprachler/-in, Bereitstellung der gewünschten Form: simultan, konsekutiv oder Flüsterdolmetschen, Kosten).	
Kompetenzen wurden abgeklärt (Zertifizierung, interkulturelle Kompetenz, Ausbildung bzw. Abschluss, geprüfte Referenz bzw. Arbeitsprobe).	
Erfahrung in der Zusammenarbeit mit deutschen Kundinnen und Kunden wurde abgeklärt (falls die Kommunikation in englischer Sprache erfolgt).	
Konkrete Zusammenarbeit ist abgesprochen (Arbeitsaufgaben und Verhaltensnormen sind vertraglich fixiert, persönlicher Kontakt mit Projektpartnern wird vermieden, Schweigepflichtvereinbarung, fachbezogenes Glossar wurde erstellt).	
Verständnis des technischen bzw. fachlichen Hintergrunds im Übersetzungsfeld ist gegeben.	
<b>IV. Gestaltung eines Kooperationsvertrages</b>	
Formalien des Kooperationsvertrages sind erfüllt (Name, Sitz, Gerichtsstand, Schlussbestimmungen).	
Kooperationsvertrag enthält die üblichen Kernpunkte (Gegenstand des Vertrages, Vergütung und Zahlungsfristen, Ausführungs- und Lieferfristen, evtl. Gefahrenübergänge, Pflichten der Vertragsparteien, Gewährleistung, Eigentumsvorbehalt, Versicherung und Kündigungsmodalitäten).	
Bei gemeinsamen Bildungsangeboten sind Aufgabenteilungen der Parteien genau geregelt.	
Es gibt eine Einigung über die Verteilung von Einnahmen.	

## Kundensegmente

I. Kundenperspektive	
Struktur und Organisation des Zielkunden sind bekannt.	
Die Unterscheidung von Kundengruppen bzw. zwischen Auftraggebern und Endnutzern und -nutzerinnen ist klar abgegrenzt.	
Der Bedarf des Kunden und ggf. Auftraggebers ist analysiert.	
Die Kundin bzw. der Kunde ist sich ihres/seines Bedarfs / Problems bewusst.	
Derzeitig übliche Lösung des Kundenproblems ist analysiert.	
Im Falle eines Bildungsangebotes ist das Qualifizierungsziel der Kundin bzw. des Kunden festgestellt.	
Das Kundenumfeld wurde hinreichend analysiert (Motivation, Erwartungshaltung, bestehende Lösungsansätze, Alternativen etc.).	
Fachgebiete und Motivation der zu qualifizierenden Teilnehmer/-innen sind bekannt.	
II. Bestimmung der Bedürfnisse der Kundin bzw. des Kunden	
Die Methoden zur Bedarfsermittlung sind im Zielland umsetzbar.	
Der Ablauf und Zeitplan der Datenerhebung ist vorbereitet.	
Die Methoden der Datenerhebung sind auf die Zielgruppe und auf den kulturellen Kontext abgestimmt.	
Die Datenerhebung erfolgt innerhalb einer repräsentativen Gruppe.	



## Wertangebot

Nutzenversprechen	
Ein klarer Mehrwert ist für den Kunden ersichtlich.	
Das Bildungsangebot löst mindestens ein Problem der Kundin bzw. des Kunden / Auftraggebers.	
Die Beschäftigungsprofile nach der Qualifizierungsmaßnahme decken sich mit den Erwartungen.	
Das Angebot hebt sich vom Wettbewerb in mindestens einem Punkt positiv ab (Preis, Qualität, Zeitaufwand, Logistik, Wertigkeit des Zertifikats, Nutzbarkeit etc.).	
Das Nutzenversprechen hilft der Kundin bzw. dem Kunden, ungewünschte Nebeneffekte zu vermeiden, die Konkurrenzangebote auslösen.	
Das Angebot schafft Zufriedenheit bei der Kundin bzw. dem Kunden.	
Das Angebot kreiert eventuell einen für die Kundin bzw. den Kunden unerwarteten Zusatznutzen.	
Mögliche Synergien zwischen Wertangebot und zusätzlichen Services wurden in Betracht gezogen.	
Der Kundin bzw. dem Kunden wurde ein Preis angeboten, der dem Gegenwert bei der Kundin bzw. dem Kunden und dessen Zahlungsbereitschaft entspricht.	

## Einnahmequellen

Umsatz und Gewinn	
Die Kundin bzw. der Kunde ist bereit / hat die Möglichkeit, für die erbrachte Leistung zu zahlen.	
Die zu erwartenden Einnahmen decken mindestens die Kosten des Internationalisierungsvorhabens.	
Das Risiko von Zahlungsausfällen ist einkalkuliert.	
Die Zahlungsmethode wird von der Kundin bzw. dem Kunden gern akzeptiert.	
Um Zahlungsausfälle abzusichern, gibt es mehr als eine Einnahmequelle.	
Die Einnahmequellen sind langfristig konzipiert.	

## Kundenbeziehung

Kommunikation	
Nähere Informationen zur Zielgruppe sind bekannt (Qualifikationsniveau, Motivation und Nutzen).	
Art und Umfang der Bildungsdienstleistung ist mit der Kundin bzw. dem Kunden abgesprochen.	
Die Kommunikation erfolgt durch Kanäle, die für die Kundin bzw. den Kunden erreichbar und bekannt sind.	
Die Kommunikation orientiert sich in Form, Ausdruck und Erscheinungsbild an den Erwartungshaltungen der Kundin bzw. des Kunden.	
Das Marketing entspricht dem Kundensegment, das damit angesprochen werden soll.	
II. Zertifikate	
Rechtliche Rahmenbedingungen für eine Zertifizierung im Zielmarkt wurden geprüft.	
Der Kooperationspartner oder Sie sind befugt, das Zertifikat auszustellen.	
Reputation des zertifizierenden Kooperationspartners wurde geprüft.	
Schutz vor unerlaubter Vervielfältigung des Zertifikats ist gewährleistet.	

II. Erreichbarkeit der Kundin bzw. des Kunden	
Die Kundin bzw. der Kunde kann das Angebot mit akzeptablem zeitlichem und logistischem Aufwand wahrnehmen.	
Unser Angebot ist für die Kundin bzw. den Kunden bequemer zu erreichen als die Angebote des Wettbewerbs.	
Das Bildungsangebot nutzt die Kanäle, die dem Kunden bzw. der Kundin angenehm sind.	
Das Bildungsangebot nutzt die Kanäle, die den Nutzen bei der Kundin bzw. beim Kunden maximieren.	
Das Angebot kann über soziale Medien gefunden und geteilt werden.	
Der eigene Web-Auftritt (Landing Page) ist für die im Zielland am häufigsten genutzten Suchmaschinen optimiert.	
Suchmaschinenwerbung wird in der relevantesten Suchmaschine im Markt platziert.	

## 7.1 Literaturverzeichnis

BOLTEN, Jürgen: Interkulturelle Kompetenz, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen. Erfurt 2012

CRONENBROECK, Wolfgang: Handbuch Internationales Projektmanagement. Berlin 2004

DeMARCO, Tom: Der Termin: Ein Roman über Projektmanagement. München 2007

ENGEL, C.; TAMDJIDI, A.; QUADJACOB, N.: GPM-Projektmanagement-Studie „Erfolg und Scheitern im Projektmanagement“. Nürnberg 2008

EULER, Dieter: Das duale System in Deutschland – Vorbild für einen Transfer ins Ausland? Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2013

FRITZ, Wolfgang; VON DER OELSNITZ, Dietrich: Markteintrittsstrategien. In: ALBERS, Sönke, HERRMANN, Andreas (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement. Wiesbaden 2007, S. 71-96

GREINERT, Wolf-Dietrich: Marktmodell – Schulmodell – Duales System. Grundtypen formalisierter Bildung. In: Die berufsbildende Schule, Berlin 1988

GREINERT, Wolf-Dietrich: Regelungsmuster der beruflichen Bildung. Tradition – Markt – Bürokratie. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 24, Nr. 5, Stuttgart 1995

HEUMANN, Brian: Leitfaden Internationalisierung des Internetauftritts. iMOVE, Bonn 2010

HOLLENSSEN, Svend: Global Marketing. 7th edition. Harlow 2017

HUCK, Simone: Internationale Unternehmenskommunikation. Kommunikation & Analysen Band 1. Stuttgart 2005

JONDA, Bernadette; HEUSINGER, Winfried: Trendbarometer 2016 – Exportbranche Aus- und Weiterbildung. iMOVE, Bonn 2016

KOCEMBA, Dana Fee von; BELZ, Jürgen: Ergänzung und Veränderung von Erfolgsfaktoren im Projektmanagement bei zunehmender Internationalisierung. GPM Fachgruppe „Projekt- und Prozessmanagement“, Nürnberg 2015

LITKE, H.-D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. München 2007



NEUBAUER, Michael: Krisenmanagement in Projekten. 3. neubearb. u. erw. Aufl. Berlin, Heidelberg 2010

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; SMITH, Alan; BERNARDA, Greg: Value Proposition Design. Hoboken, New Jersey 2014

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves: Business Model Canvas. Hoboken, New Jersey 2010

PFAFFE, Peter: Auf Wachstum ausgerichtet – Zehn Jahre Trends im Bildungsexport. iMOVE, Bonn 2017

POSSELT, Thorsten u. a.: Metaprojekt „Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter“. Fraunhofer IMW, Leipzig 2014

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [PMI]: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania 2012

RÜGGEBERG, Harald: Marketing für Unternehmensgründer. Wiesbaden 2003

SACHSE, Uwe: Exportleitfaden Aus- und Weiterbildung. iMOVE, Bonn 2008

SCHAWEL, Christian; BILLING, Fabian: TOP 100 Management Tools. 2. Aufl. Wiesbaden 2009

SCHEURER, Bernhard M.: Projektherz - Das Handwerk der Inspiration. Münster 2010

SEVERING, Eckart: Prüfungen und Zertifikate in der beruflichen Bildung. In:  
SEVERING, Eckart; WEISS, Reinhold [Hrsg.]: Prüfungen und Zertifizierungen in der beruflichen Bildung. Bonn 2011, S. 15-36

WALSH, Gianfranco; DESENISS, Alexander; KILIAN, Thomas: Marketing. Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies. Berlin / Heidelberg 2009, S. 123f.

xPORT: Das iMOVE-Exportmagazin. iMOVE, Bonn 2017

## 7.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Internationalisierungsphasen und Struktur des Leitfadens	10
Abbildung 2: Unternehmenskategorie	12
Abbildung 3: Fähigkeit des Unternehmens, Produkte bzw. Dienstleistungen an den Zielmarkt anzupassen	13
Abbildung 4: Fähigkeit des Unternehmens zur interkulturellen Kommunikation	15
Abbildung 5: Fähigkeit zur Durchführung von Marktrecherchen	16
Abbildung 6: Fähigkeit zur Entwicklung internationaler Geschäftsmodelle	17
Abbildung 7: Bewertung der derzeitigen Bereitschaft zur Durchführung eines Internationalisierungsvorhabens	18
Abbildung 8: Ressourcen und Kompetenzen der Internationalisierung	22
Abbildung 9: Business Model Canvas	28
Abbildung 10: Internationales Geschäftsmodell, Weiterbildung für internationale Kunden	33
Abbildung 11: Internationales Geschäftsmodell, Begleitung von produzierenden Firmen	35
Abbildung 12: Daten der Marktrecherche	38
Abbildung 13: Arten der Datenerhebung	39
Abbildung 14: Bezugsgrößen der Marktbewertung	40
Abbildung 15: Bewertung von Bildungssystemen im Ausland	42
Abbildung 16: Value Proposition Canvas	48
Abbildung 17: Beispiel eines Value Proposition Canvas	52
Abbildung 18: Bedarfsermittlungsmatrix	54
Abbildung 19: Geschäftsbereiche und beispielhafte Vergleichskriterien	60
Abbildung 20: Ergebnisdarstellung für Profil Mitbewerber [gestrichelte Linie] / eigenes Unternehmen [durchgezogene Linie]	62
Abbildung 21: SWOT-Analyse	64
Abbildung 22: Marktattraktivitäts- / Wettbewerbskraft-Matrix	68
Abbildung 23: Beispieltabelle zur Berechnung der Marktattraktivität	69
Abbildung 24: Beispieltabelle zur Berechnung der Wettbewerbskraft	71
Abbildung 25: Partner in der beruflichen Bildung	74
Abbildung 26: Markteintrittsformen nach Kapital- und Managementeinsatz	80
Abbildung 27: Markteintrittsstrategien in Abhängigkeit von Ressourcen und Kontrolle	90
Abbildung 28: Markteintrittsstrategien und Ort der Leistungserbringung	90
Abbildung 29: Einflussfaktoren der internationalen Preisbildung	108
Abbildung 30: Kommunikationsumfeld	110
Abbildung 31: Kommunikation im internationalen Umfeld	112
Abbildung 32: Verhandlungsmatrix	125
Abbildung 33: Phasen im Projektverlauf	128
Abbildung 34: Projektdefinition SMART	128
Abbildung 35: Aufbau des Projektmanagements	131
Abbildung 36: Matrix zur Risikobewertung	134
Abbildung 37: Beispiel eines Projektstrukturplans	136
Abbildung 38: Vorlage zur Spezifizierung von Arbeitspaketen	137
Abbildung 39: Meilensteinplanung	136
Abbildung 40: Schritte des Krisenmanagements	142



## 7.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kundenaufgaben	49
Tabelle 2: Kundenaufgaben am Beispiel	49
Tabelle 3: Kundenprobleme	50
Tabelle 4: Kundenvorteile	50
Tabelle 5: Kundenvorteile am Beispiel	51
Tabelle 6: Ermittlung der Kundenvorteile	51
Tabelle 7: Import von Kunden	82
Tabelle 8: Direkter und indirekter Export	83
Tabelle 9: Kooperation und Joint Venture	85
Tabelle 10: Lizenzierung und Franchising	88
Tabelle 11: Grundsätze der Preisbildung	106
Tabelle 12: Ebenen der Planoptimierung	140



