

---

# GESCHÄFTSMODELLE FÜR DEN BERUFSBILDUNGSEXPORT

Beobachtbare Muster und Implikationen

---



---

# Agenda

---

- **Leistungsangebot:** Was wird verkauft?
- **Erzeugung des Leistungsangebots:** Wie und mit wem wird die Leistung erzeugt?
- **Bereitstellung des Leistungsangebots:** Wie und wo wird die Leistung bereitgestellt?
- **Kommunikation des Leistungsangebots:** Wie und wodurch wird die Leistung kommuniziert?
- **Gewinnerzeugung:** Wie werden Einnahmen generiert und mit welchen Kostenstrukturen?
- **Weiterführende Überlegungen**

# Datenquellen (aktueller Stand)

- 50 Experteninterviews mit Praktikern, davon 34 ausgewertet
- Fokusgruppen (3 FG nach Regionen: Asien, Russland und MENA durchgeführt im April/Mai 2013)
- Fallstudien (Bislang wurden 2 Fallstudien mit erfolgreichen Berufsbildungsdienstleistern durchgeführt.)



# Auswertung Experteninterviews

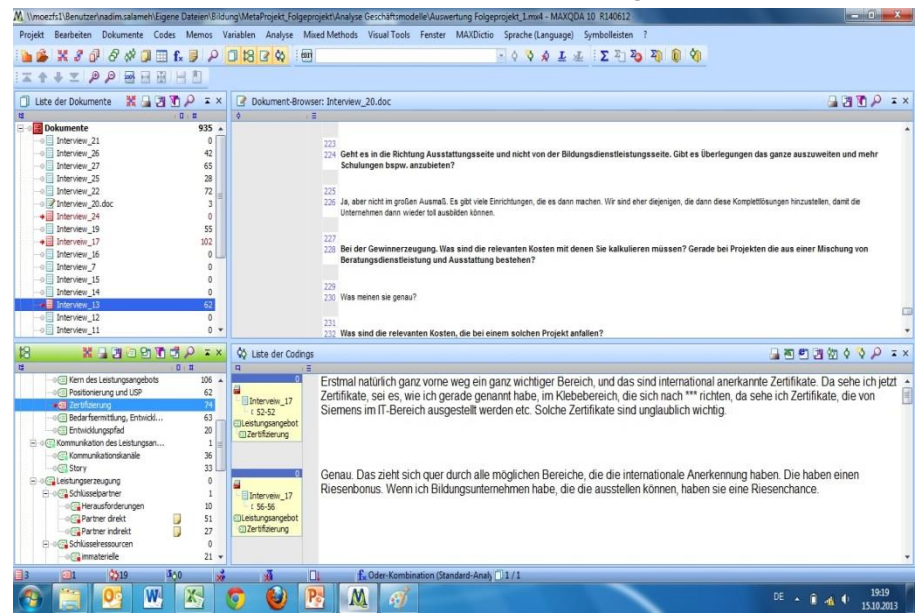
## Inhaltsanalyse & MAXQDA Software

### Inhaltsanalyse

- „empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen“ (Früh, 2011, S. 25)
- Textanalyse mittels der Zuordnung von Textstellen zu bestimmten Kategorien.

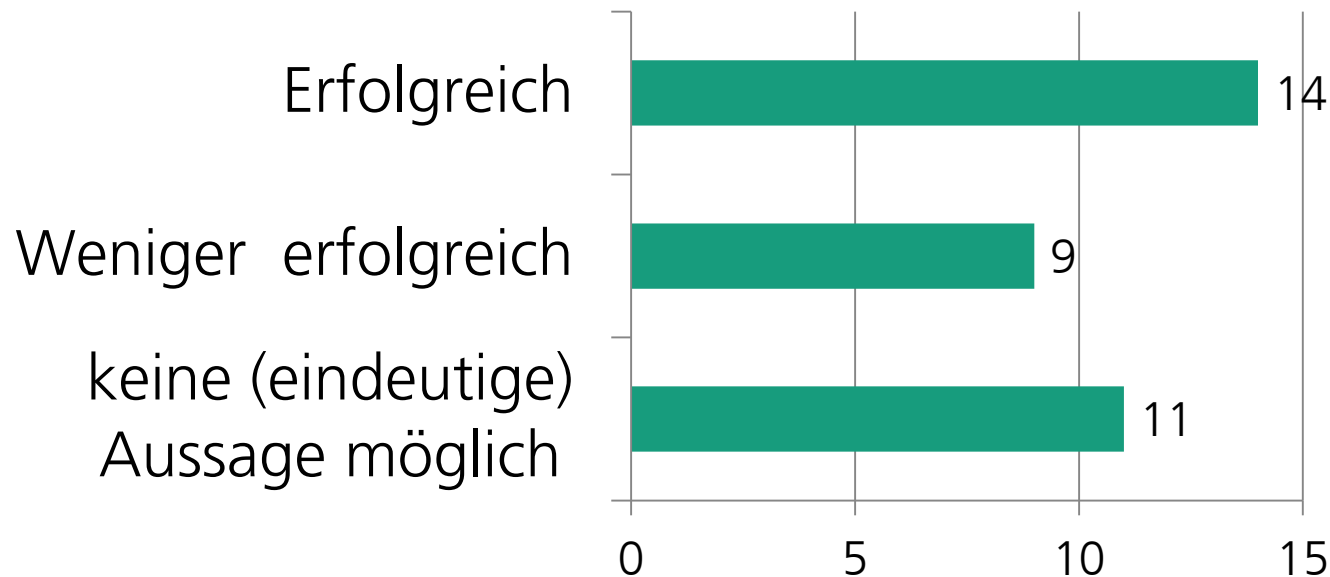
### MAXQDA-Software

- Die Software ermöglicht ein effizientes Kodieren und Auswerten der Interviewdaten.
- Die transkribierten Dateien werden in die Software importiert und die Textstellen den jeweiligen Kategorien zugeordnet.



# Bisher ausgewertete Stichprobe:

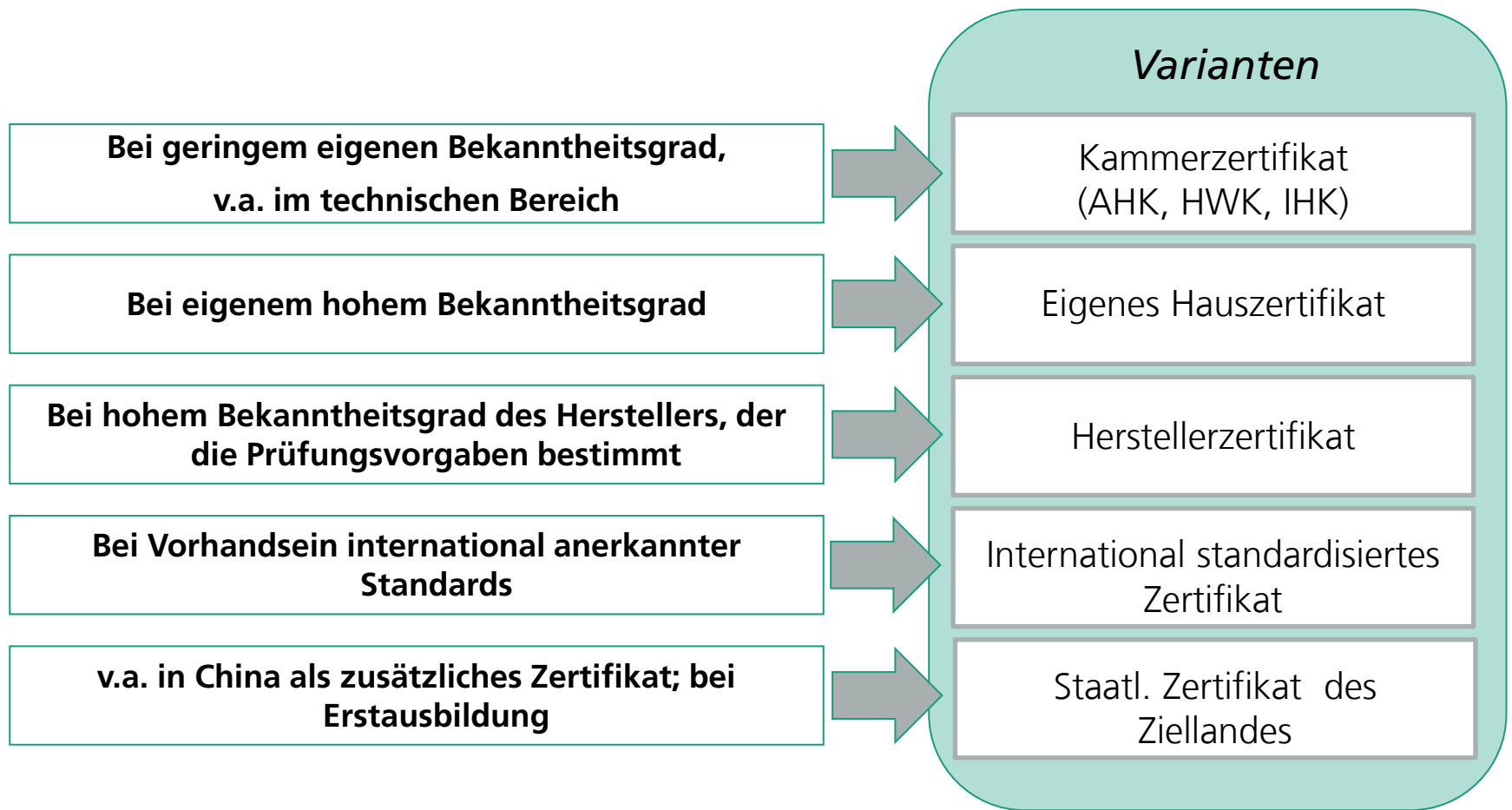
34 Interviews



n=34

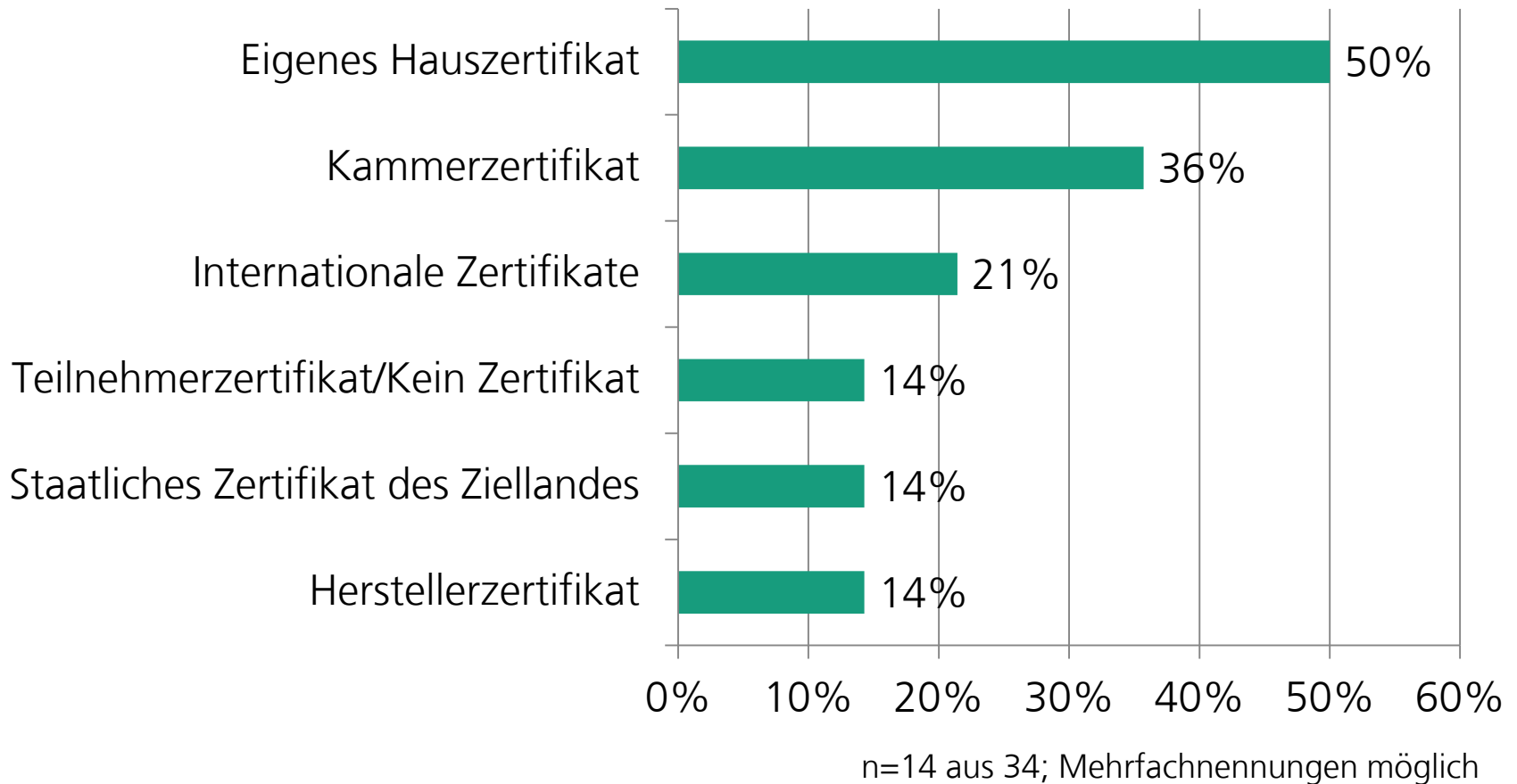
# Leistungsangebot

## Wann werden welche Zertifikate vergeben?



# Leistungsangebot

Welche Zertifikate vergeben die erfolgreichen Berufsbildungsexporteure?



---

# Leistungsangebot

## Blended Learning/E-Learning

---

- Knapp 40 % der interviewten BB-DL verwenden E-Learning zur Bereitstellung ihrer Dienstleistung
- Insbesondere im asiatischen Raum ist noch keine hohe Akzeptanz von Blended-Learning Angeboten vorhanden.
- Die Implementierung kann sehr kostenintensiv sein.
- Die Umsetzung bei Dienstleistungsangeboten mit technischen Inhalten ist sehr aufwendig.

*„Wir werben auch mit **neuen Lernmethoden**, also damit, dass wir nicht nur Frontalunterricht machen, sondern auch **interaktive Methoden anwenden**, also auch mit E-Learning bzw. Blended- Learning.“*

*„Die **Reputation** von solchen Bildungsmaßnahmen in China ist aber **sehr gering** und kaum jemand ist bereit, **dafür Geld auszugeben**.“*

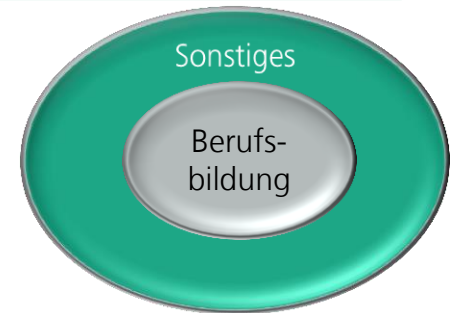


# Leistungsangebot

Verknüpfung von Berufsbildung mit weiteren Leistungen

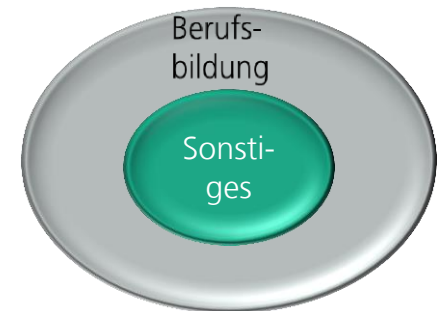
## 1. Berufsbildung im Kern

z.B. BB-DL verkauft Beratung.



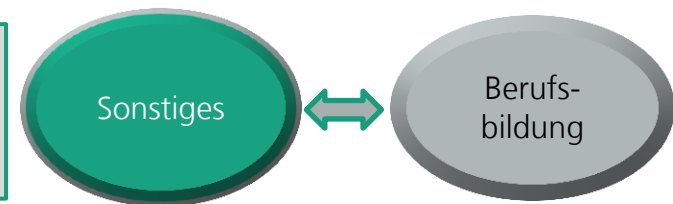
## 2. Berufsbildung an der Peripherie

z. B. IT-Dienstleister verkauft BB-DL.



## 3. Berufsbildung als separates Geschäft

z. B. Maschinenbauer etabliert Akademie.



# Leistungsangebot

Eine Verknüpfung der Bildungsdienstleistung mit anderen Leistungen kann verkaufsfördernd sein!

- Ca. **2/3** der interviewten Anbieter verknüpfen Berufsbildung sehr erfolgreich mit weiteren Dienstleistungen: z.B. technische Ausstattung mit Berufsbildung; Prüfung und Zertifizierung mit Weiterbildung, etc.

*„Die Leute kaufen, weil Sie den Hintergrund kennen, dass wir einfach diese **Maschinen selber herstellen** an denen wir schulen, dass wir die Materie kennen.“*

*„Der Vorteil ist, dass wir ein **produzierendes Unternehmen** sind und damit zeigen können, wie sieht denn eine moderne Produktion als solche aus. Das ist auch ein wichtiger Punkt, dass wir **nicht ein reiner Bildungsanbieter** sind, sondern eigentlich Tochter eines erfolgreich produzierenden Unternehmens. Also wir haben diese Industrienähe in unseren Genen und **das unterstützt schon.**“*

# Leistungserzeugung

## Bedarfsermittlung als wichtiges Element

1. Markt- und Benchmarkanalysen

2. Direkte Erstansprache des Kunden

3. Feststellung der genauen Bedarfe des Kunden durch z.B. Fragebögen, Workshops

4. Pilotschulung, Evaluation und Anpassung

*„Idealerweise, das kommt aber nicht häufig vor, haben wir natürlich vorher **Interviews oder einen Test** mit den Teilnehmern durchgeführt, auf deren Basis die Einteilung erfolgt ist. Aber das ist eher selten. Und das ist der zweite Teil, dass man diese **Pilotierung** durchführt.“*

# Leistungserzeugung

## Wer sind die Schlüsselpartner?

### Lokale Bildungseinrichtungen

#### Wie?

- Kontaktabbau meist über Delegationsreisen (z.B. iMove), Messen, Netzwerkveranstaltungen

### Trainer und Berater

#### Wie?

- Identifizierung über breite Netzwerkaktivitäten; z.B. zu anderen deutschen Akteuren im Zielland

### (Deutsche) Unternehmen

#### Wie?

- Gezielte Ansprache vor Ort oder über Headquarter in Deutschland; Identifizierung über Netzwerkveranstaltungen und Messen

### Politische Akteure

#### Wie?

- Intensive Netzwerkaktivitäten in Deutschland (Botschaften) und Zielland (AHK, dt. Botschaft)

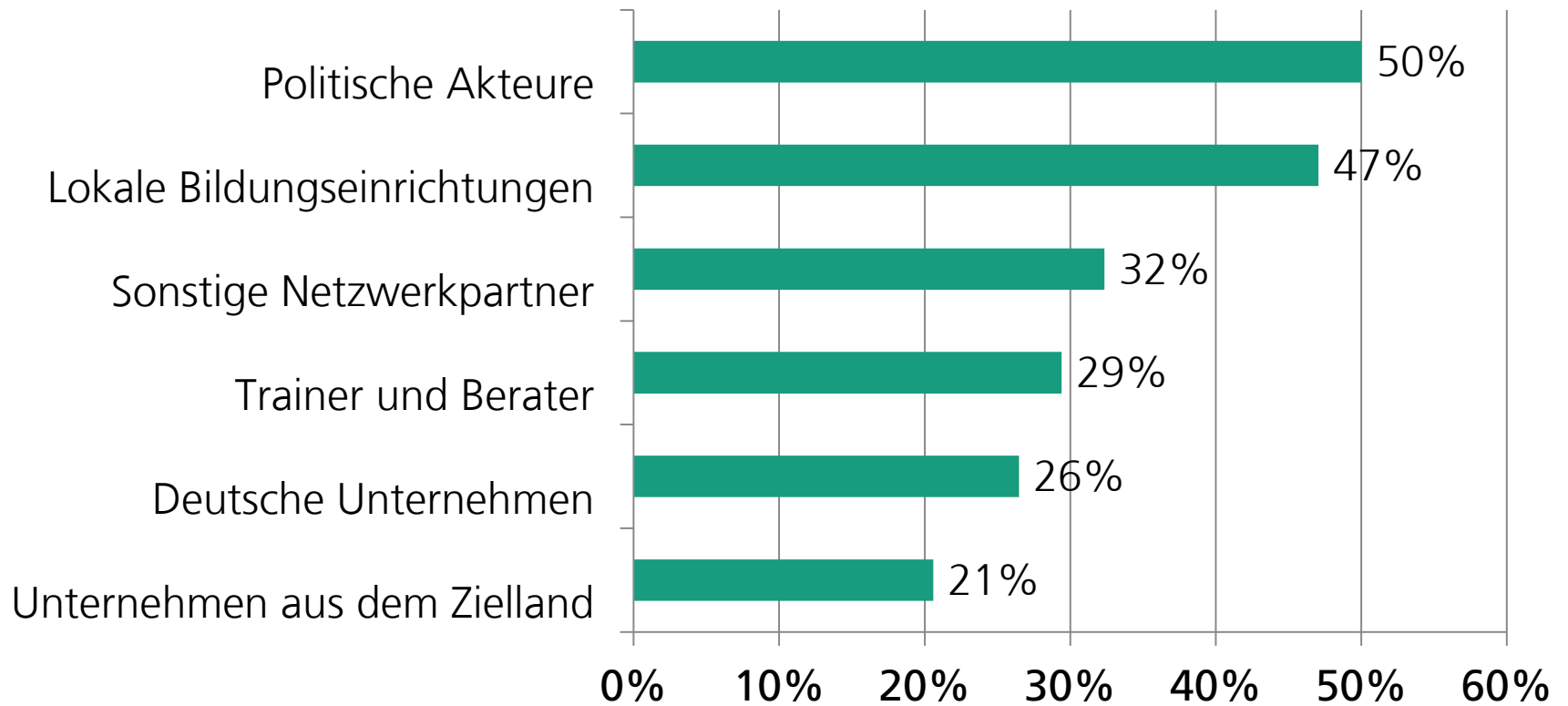
### Sonstige Netzwerkpartner

#### Wie?

- Zugang zu Schlüsselpersonen über Partner (wie lokale Bildungseinrichtungen, deutsche Unternehmen und Einrichtungen)

# Schlüsselpartner

## Relevanz für Berufsbildungsexporteure

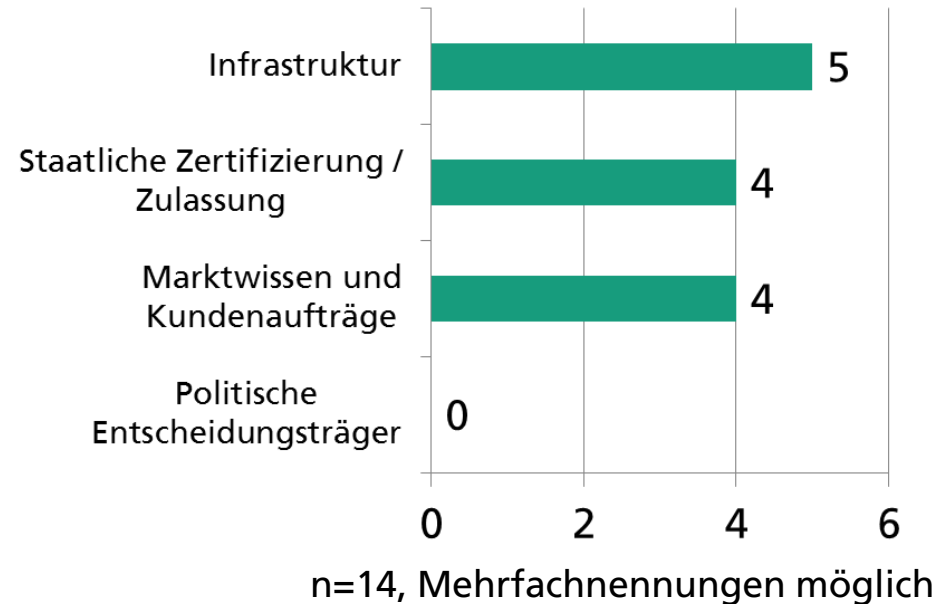


n=34, Mehrfachnennungen möglich

# Schlüsselpartner

Lokale Bildungseinrichtungen sind für die Berufsbildungsexporteur wichtige Türöffner vor Ort

- Die Bedeutung der lokalen Bildungseinrichtungen ist insbesondere für kleinere Anbieter technischer dualer Aus- und Weiterbildung wichtig, v.a. aus folgenden Gründen:



„Die chinesische Regierung hat [...] exorbitante **Summen** bereitgestellt für die berufliche Bildung, die sie nicht zwingend bereit ist, an ausländische Anbieter abzugeben, sondern an ihre chinesischen Partner, die dann wiederum die **Deutschen beauftragen**. D.h. ich habe keine Chance als Bildungsunternehmen, direkt an den Topf zu kommen.“

---

# Leistungsbereitstellung

Vor Ort oder in Deutschland?

---

## Drei relevante Parameter als Entscheidungsgrundlage:

### ■ Kundengruppe

„Bei **Multiplikatoren** ist es häufig, dass das Training in Deutschland gemacht wird. Und das zweite sind kleinere exklusivere Zielgruppen, also **zielgruppenabhängig**.“

### ■ Kundenabsichten

„Wenn der [Kunde] sagt, ich brauche einen Ausbilder, der immer **auf dem Stand ist**, dann schicke ich den regelmäßig nach **[Deutschland]**, damit er immer die neueste Technologie kennenlernt. Wenn der aber sagt, ich brauche einen **der neue Maschinen meinen Mitarbeitern** nahebringt, dann muss man das natürlich **vor Ort** machen..“

### ■ Teilnehmerzahl

„Wenn das nur **zwei, drei** Leute sind, ist es billiger die in Deutschland zu schulen. Sobald sie aber **10-12** Leute haben ist es im Ausland immer billiger.“

---

# Leistungsbereitstellung

## Wer sind die Zielgruppen?

### **Auftraggeber / Zahlender Kunde**

Unternehmen

Eltern/Familie

Bildungseinrichtungen

Sonstige öffentliche  
Einrichtungen

### **Direkte Leistungsempfänger**

Facharbeiter und Führungskräfte

Lehrer und Ausbilder

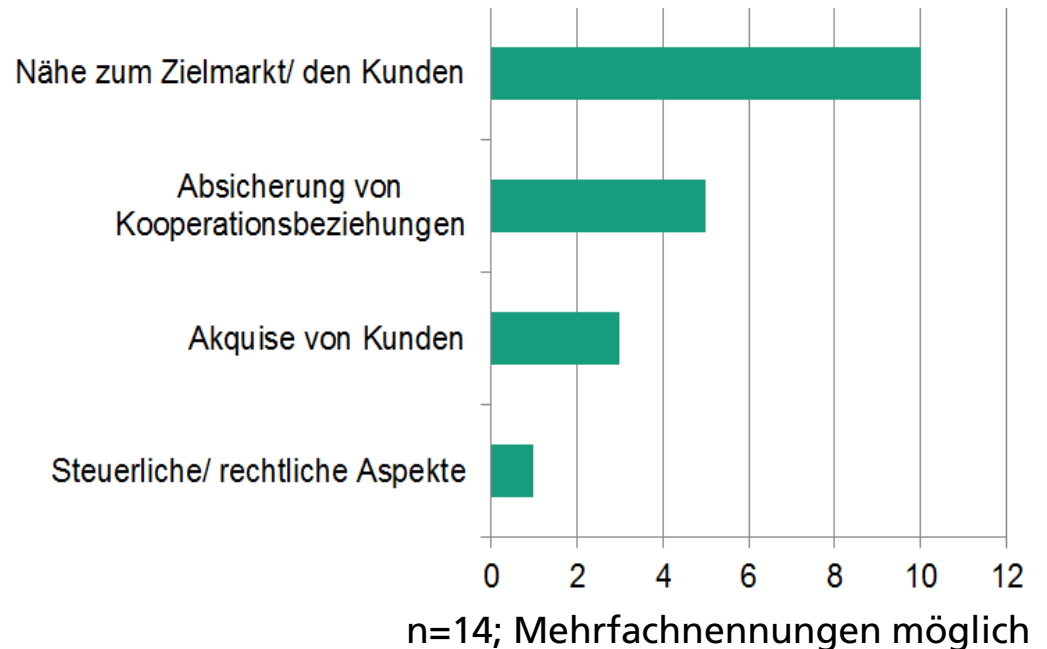
Schüler und Studenten



# Leistungsbereitstellung

Die Hochskalierung des Auslandsgeschäfts ist ohne feste Präsenz im Zielland unwahrscheinlich

- **Ca. 80 %** der erfolgreichen befragten Bildungs-DL verfügen über eine **feste Präsenz** im Zielland.
- Die erfolgreichen Bildungs-DL **mit Ziellandpräsenz** erzielen im Allgemeinen **mehr als 10 %** ihres Umsatzes im Ausland;



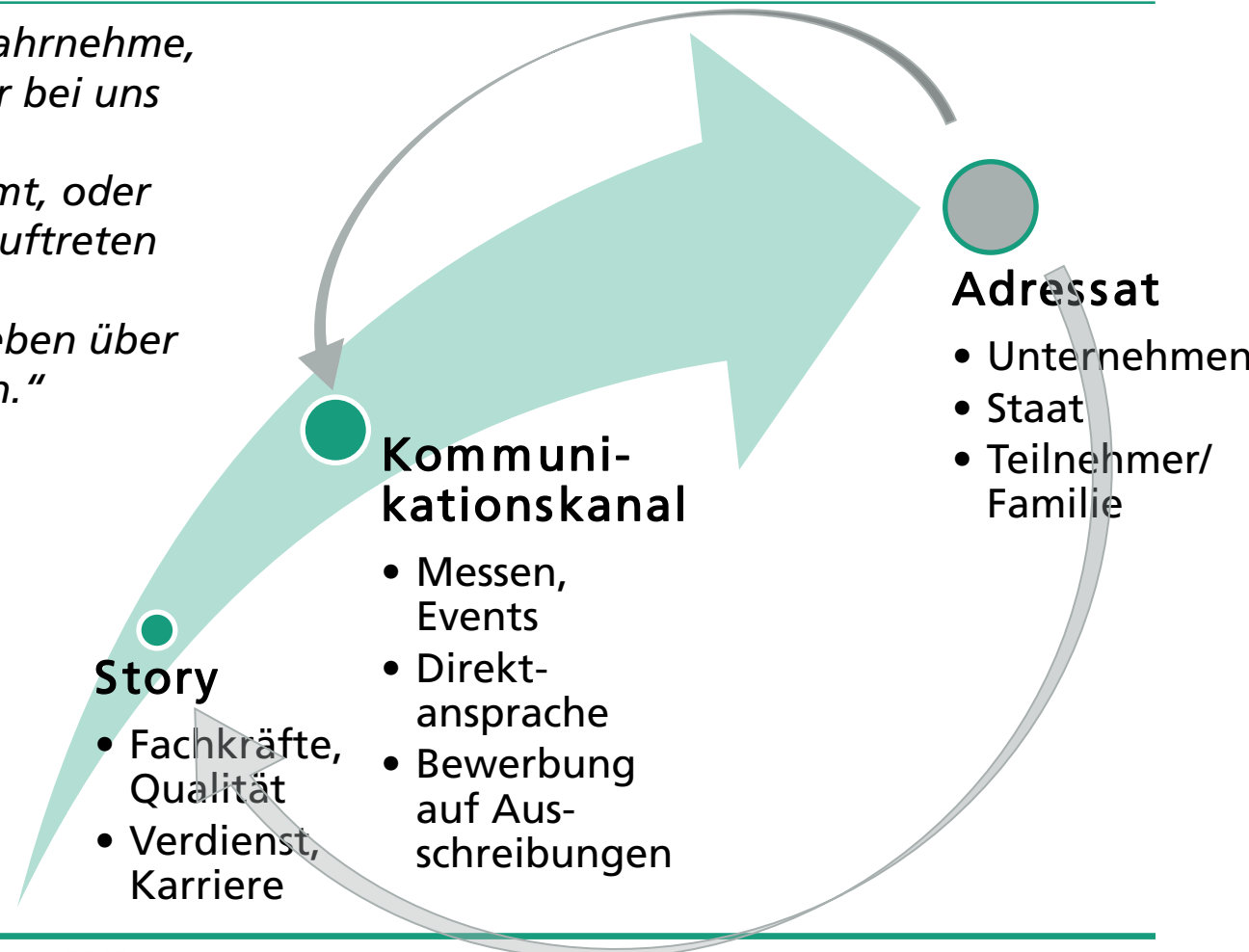
*Ich würde auf jeden Fall sagen, Präsenz ist wichtig. Und eine Präsenz stellt man nicht her, indem man zwei oder drei Mal im Jahr hinfliegt. [...] wenn ich nicht am Markt präsent bin, bekomme ich **viele Entwicklungen nicht mit**, und dadurch wird die **Zusammenarbeit mit mir sehr schwierig und sehr inflexibel**.*

# Kommunikation

Wie werden die Kunden effektiv erreicht?

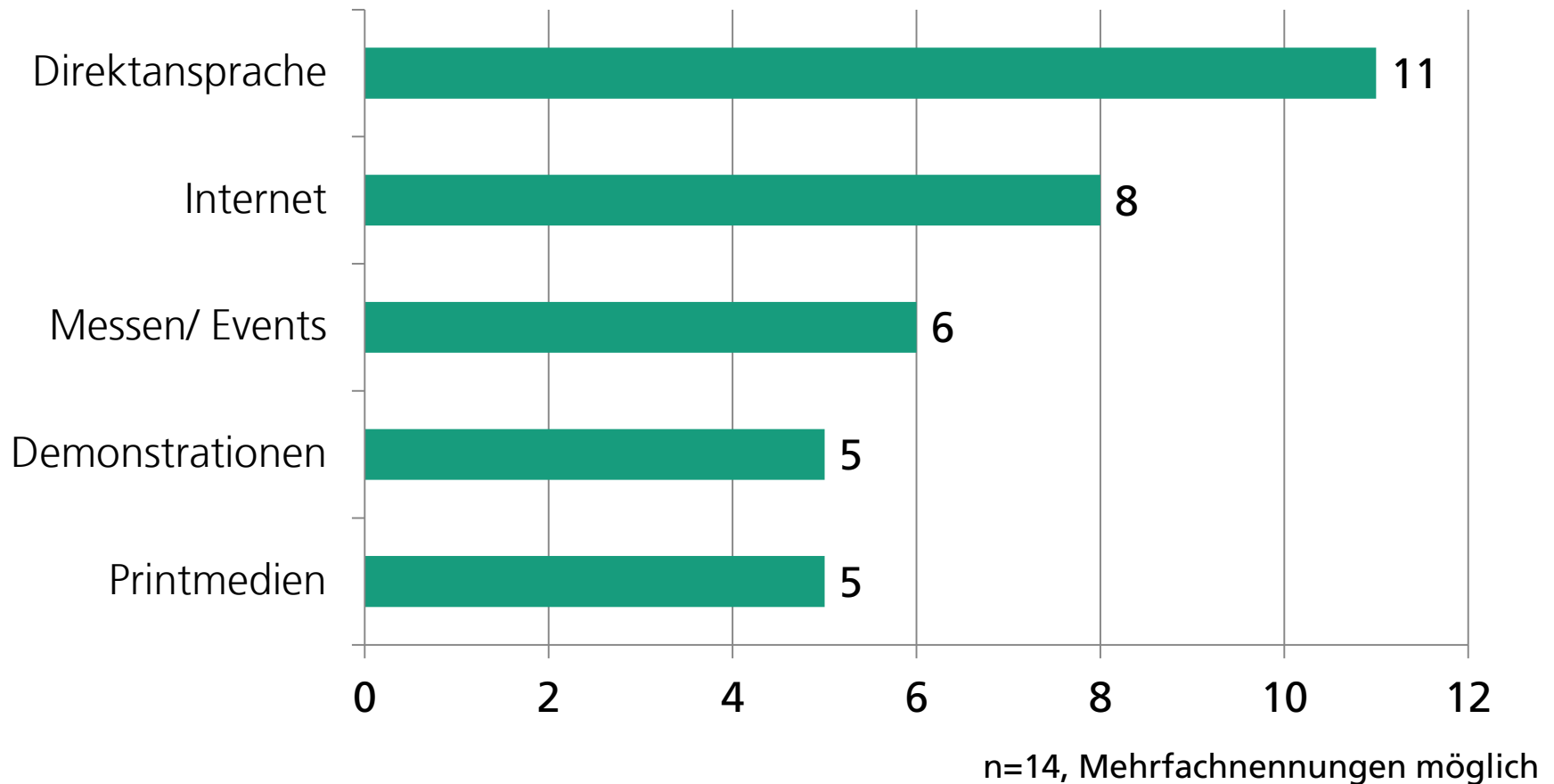
*„Wann immer ich Termine wahrnehme, habe ich jemanden dabei, der bei uns graduiert hat und der dann Übersetzungsrollen übernimmt, oder der halt durch sein eigenes Auftreten schon dokumentiert, dass die Absolventen unserer Schule eben über gewisse **Qualitäten** verfügen.“*

*„Weiterbildung nicht **als Kosten**, sondern **als Investition**, die dann einen positiven Effekt hinten raus hat, dass entweder die Instandhaltung schneller geht, die Maschine wieder... oder ein anderer Prozess besser funktioniert.“*



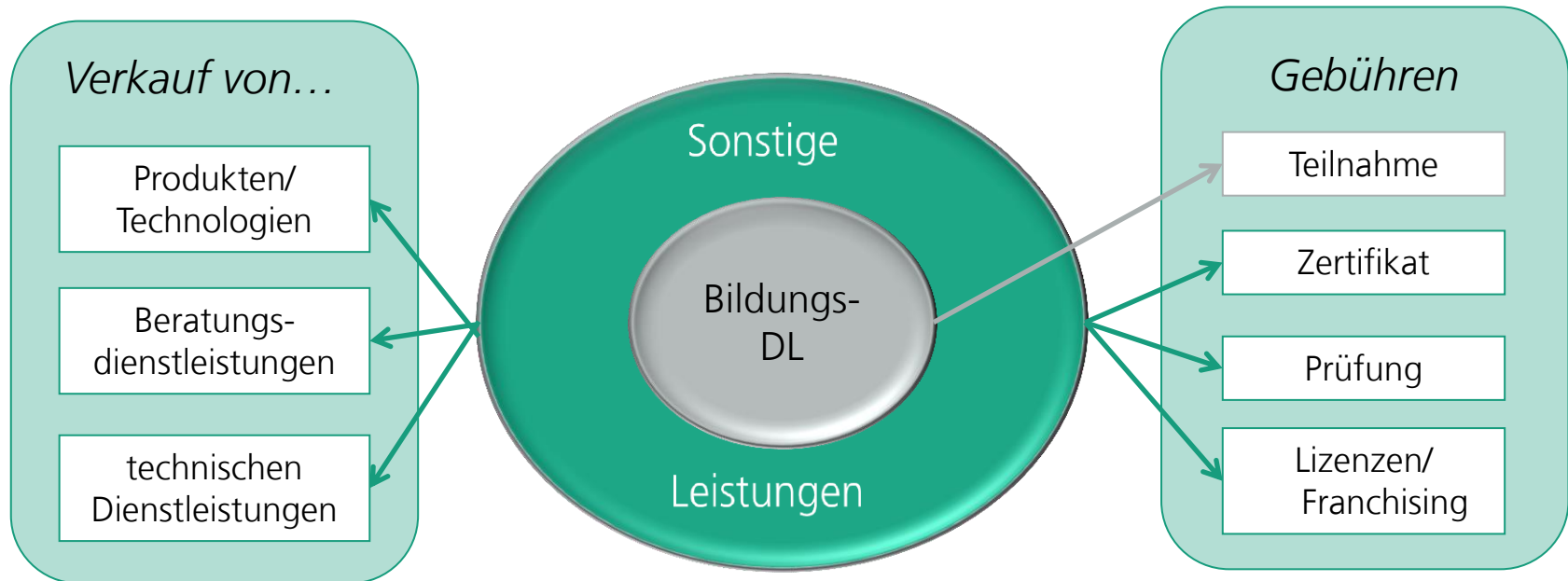
# Kommunikation

## Instrumente erfolgreicher Bildungsexporteure



# Gewinnerzeugung

## Einnahmeseite



- Sehr oft werden Leistungsangebote gebündelt, für die ein Gesamtpreis definiert wird.

# Gewinnerzeugung

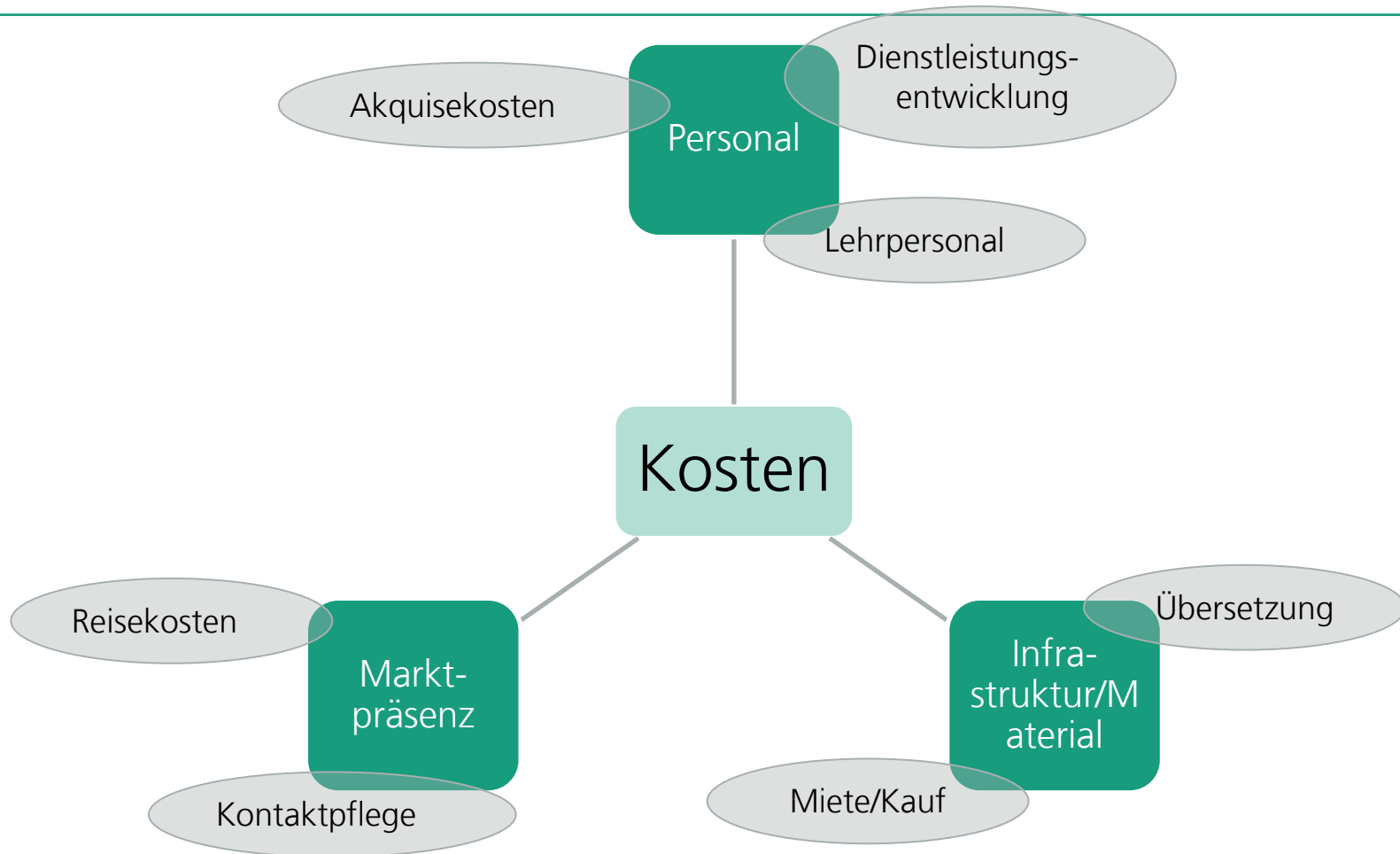
## Value-based Pricing als interessante Option

- Alle befragten Bildungsdienstleister berechnen ihre Preise auf Basis ihrer Kosten (Cost-based Pricing), aber Preisbestimmung auf Basis des Kunden-Mehrwerts kann vorteilhafter für die Anbieter sein (Value-based Pricing)!
- Value-based Pricing ist nachvollziehbar, wenn Produktivitätssteigerungen durch die Qualifizierungsmaßnahmen messbar sind!
- Value-based Pricing wird allerdings in wenigen Fällen angestrebt, es lässt sich aber gut mit Beratungsleistungen koppeln.

*„Es gibt Länder, da werden Maschinen hergestellt, auch in Taktproduktion, also **8h an einer Arbeitsstation**. Aber die Leute [...] können gar nicht 8h lang arbeiten, die haben gar nicht das Wissen für 8h. D.h. man muss die Takte kürzen und der **Output ist viel geringer, die Effektivität auch, Kosten höher** etc. Und wenn man jetzt das Wissen und die Bildung erhöht [...] kann die Industrie ganz anders darüber verfügen.“*

# Gewinnerzeugung

## Kostenseite



---

# Weiterführende Überlegungen

---

1. Der erfolgreiche BB-DL geht im Allgemeinen durch drei Hauptphasen beim Aufbau des Auslandsgeschäfts: Start, Wachstum und Reife. Die Startphase dauert mehrere Jahre, in denen die Einnahmen oft nicht kostendeckend sind.
2. Für die Entwicklung des Auslandsgeschäfts ist es sinnvoll, die ausländischen Teilnehmer (v.a. Multiplikatoren) nach Deutschland zu holen, um die kostenintensive Startphase besser zu überbrücken.
3. Strategische Kooperationen mit (deutschen) Technologieträgern helfen kleinen Berufsbildungsdienstleistern erfolgreicher in ihrem Auslandsgeschäft zu sein.
4. Innovative Geschäftsmodelle aus anderen Bereichen (z.B. Freemium) sind unter Umständen auf den Berufsbildungsexport übertragbar.

---

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

---

**Dr. Nizar Abdelkafi**

Leiter Gruppe Geschäftsmodelle und Dienstleistungen

Telefon: +49 341 23 10 39 - 143

Fax: +49 341 23 10 39 20 - 143

E-Mail: [nizar.abdelkafi@moez.fraunhofer.de](mailto:nizar.abdelkafi@moez.fraunhofer.de)

Fraunhofer MOEZ

Neumarkt 9-19

04109 Leipzig

GERMANY

[www.moez.fraunhofer.de](http://www.moez.fraunhofer.de)

