



Treibende und hemmende Faktoren im Berufsbildungsexport aus Sicht deutscher Anbieter

Leipzig, im Mai 2012

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Deutsches Zentrum
DLR für Luft- und Raumfahrt e.V.

Diese Studie entstand im Rahmen des Forschungsprojektes „Metaprojekt in der Pilotphase zum Förderschwerpunkt ‚Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter‘: treibende und hemmende Faktoren“ des Fraunhofer-Zentrums für Mittel- und Osteuropa mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), Referat 222 (Förderkennzeichen 01BEX09A11).

Projektleitung: Prof. Dr. Thorsten Posselt

Durchführung:
Nadim Salameh
Anzhela Preissler
Stefan Hudak

Unter Mitarbeit von:
Serviola Beqiraj, Lena Dieckmann, Angela Ditter, Antanina Hryschchuk.

Leipzig, im Mai 2012

Für den Inhalt zeichnen sich die Autoren verantwortlich. Die geäußerten Auffassungen stimmen nicht unbedingt mit der Meinung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung überein. Außerhalb der mit dem Auftraggeber vertraglich vereinbarten Nutzungsrechte sind alle Rechte vorbehalten, auch die des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen photomechanischen Wiedergabe (Photokopie, Mikrokopie) und das der Übersetzung.

Inhalt

1	Allgemeine Bedeutung des Berufsbildungsexports für deutsche Anbieter	5
2	Zielsetzung der Studie und methodische Vorgehensweise	8
2.1	Zielsetzung und Überblick.....	8
2.2	Methodische Vorgehensweise.....	9
3	Treiber und Hemmnisse des Berufsbildungsexports aus Sicht deutscher Anbieter: Ergebnisse der empirischen Untersuchung	12
3.1	Wesentliche Merkmale der befragten Organisationen.....	12
3.2	Treiber des Berufsbildungsexports	17
3.2.1	Allgemeine Wettbewerbsvorteile deutscher Anbieter	18
3.2.2	Adaption und Schaffung von Akzeptanz bei der Zielgruppe	19
3.2.3	Flankierung durch politische Akteure	23
3.2.4	Interne Struktur und strategischer Ansatz der Projekte.....	27
3.3	Hemmnisse des Berufsbildungsexports	33
3.3.1	Allgemeine Wettbewerbsnachteile deutscher Anbieter	34
3.3.2	Ökonomische Markteintrittsbarrieren	37
3.3.3	Rechtliche und politische Markteintrittsbarrieren	40
4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	43
5	Literatur	48
6	Anhang	49

Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

Abbildung 1: Größe der befragten Verbundpartner nach Mitarbeitern (%-Anteile).....	12
Abbildung 2: Anteil der Bildungsdienstleistungen am Umsatz bzw. Projektvolumen der befragten Verbundpartner (absolute Anzahl).....	13
Abbildung 3: Branchen/Tätigkeitsfelder der befragten Verbundpartner (%-Anteile).....	14
Abbildung 4: Rechtsformen und Profitorientierung der befragten Verbundpartner (%-Anteile).....	15
Abbildung 6: Partner im Zielland und deren Funktionen	32
Abbildung 7: Gegenüberstellung von Hemmnissen und Treibern, Politische Dimension	49
Abbildung 8: Gegenüberstellung von Hemmnissen und Treibern, Gesellschaftliche Dimension.....	50
Abbildung 9: Gegenüberstellung von Hemmnissen und Treibern, Ökonomische Dimension	51
Abbildung 10: Gegenüberstellung von Hemmnissen und Treibern, Rechtliche Dimension.....	52

Tabellen

Tabelle 1: Branchen- bzw. Themenfokussierung der befragten Verbundprojekte (2. Förderrunde).....	16
Tabelle 2: Genannte Zielgruppen auf Personen-Ebene	16
Tabelle 3: Übersicht über die genannten Marketinginstrumente	22
Tabelle 4: Genannte politische Akteure auf deutscher Seite mit Bedeutung für die Verbundprojekte (individuell verschieden).....	23
Tabelle 5: Synergieeffekte durch Konsortialansatz	29

1 Allgemeine Bedeutung des Berufsbildungsexports für deutsche Anbieter

Die duale berufliche Aus- und Weiterbildung ist seit langem eine feste Größe im deutschen Bildungssystem. Auch wenn in Deutschland der Trend in Richtung einer Aufweichung der Grenzen zwischen beruflicher und akademischer Bildung geht, leistet das in der deutschen Berufsbildung verankerte „duale Prinzip“ nach wie vor einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Die Kombination aus praktischer und theoretischer Ausbildungsstätte (Betrieb und Berufsschule) ist sicherlich kostenintensiver als andere Arten der Berufsbildung. Dafür wird der „deutsche Facharbeiter“ weltweit als überdurchschnittlich qualifiziert anerkannt. Dieses vergleichsweise hohe Qualifikationsniveau und der damit verbundene hohe Stellenwert der praktischen Anwendung des erworbenen Wissens noch während der Ausbildungsphase, bietet den deutschen Unternehmen die Möglichkeit, die erwünschte Qualität zu erzeugen, für die ihre Produkte und Dienstleistungen weltweit bekannt sind.

Gerade jetzt, wo einerseits viele Industrienationen eine schwere wirtschaftliche Krise durchlaufen und andererseits viele ökonomisch und politisch aufstrebende Staaten eine wissensintensivere Produktionsweise anstreben, fällt der Blick wieder verstärkt auf das „German Model“.¹ Dabei wird insbesondere aufgrund der soliden industriellen Basis, der ungebrochen hohen Anerkennung der Marke „Made in Germany“ sowie der relativ geringen Jugendarbeitslosenquote in Deutschland immer auch auf das duale Aus- und Weiterbildungssystem geschaut. Mit wachsendem Globalisierungsgrad, zunehmender Exportorientierung sowie dem Anspruch, nicht mehr nur „verlängerte Werkbank“ zu sein, wird der Mangel an gut qualifizierten „Facharbeitern“ unterhalb der akademischen Ebene v.a. in den sogenannten Schwellenländern offensichtlich. Seit sich dort weitgehend die Ansicht durchgesetzt hat, dass Bildung bzw. Humankapital als zentraler Produktionsfaktor und damit als essentiell für wirtschaftliches Wachstum und wirtschaftliche Dynamik angesehen werden muss, wachsen

¹ Vgl. bspw. „The Economist“ (14. April 2012).

konsequenterweise auch die globalen Bildungsmärkte weiter an.² Während dies bislang vor allem für den akademischen Bereich galt, werden zunehmend auch die „wirtschaftsnahen“ beruflichen Bildungsdienstleistungen, v.a. Weiterbildung, nachgefragt. Dies eröffnet auch deutschen Berufsbildungsdienstleistern neue Chancen.

Neben der direkten wirtschaftlichen Bedeutung des deutschen Berufsbildungssektors als eigene Exportbranche, sind die starken wechselseitigen Effekte mit der international ausgerichteten deutschen Industrie nicht zu übersehen: die weltweite Präsenz deutscher Industrieunternehmen sowie die Internationalisierung deutscher Berufsbildungsstandards begünstigen sich gegenseitig. Einerseits werden durch die Qualitätsansprüche großer deutscher Industrieunternehmen im Ausland auch Bildungsstandards eingefordert, die den Boden für weitere Aktivitäten deutscher Berufsbildungsdienstleister bereiten können. Andererseits können industrielle (deutsche) Unternehmen in den jeweiligen Ländern von den Bildungsdienstleistungen deutscher Anbieter profitieren. Der Export deutscher Berufsbildung wirkt jedoch nicht nur für die Großindustrie als „Hebel“ für die Herstellung und den Absatz ihrer Produkte im Ausland. Beobachtbar ist ebenfalls der Versuch kleiner und mittelständischer Industrie- oder Handwerksunternehmen, den Markteintritt über den Berufsbildungsexport zu schaffen. Die Koppelung von Bildungs- und Technologieexport durch ein entsprechend zusammengesetztes Konsortiums wird für viele Anbieter als gangbarer und erfolgsversprechender Weg angesehen, wie die empirische Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Studie gezeigt hat.

Trotz des skizzierten enormen Wachstumspotenzials im Bereich „Berufsbildungsexport“ sowie der allgemein günstigen Ausgangslage für deutsche Anbieter, tun sich viele von ihnen häufig schwer darin, auf den unbekanntem Terrains Fuß zu fassen. Zwar stehen sie in ihren Kernkompetenzfeldern für hohe Qualität, dennoch bestehen insbesondere in der kritischen Markteintrittsphase zahlreiche Hürden und Unsicherheiten, die v.a. für kleine und mittelständische Anbieter aufgrund ihrer relativ geringen personellen und finanziellen Kapazitäten sowie einer geringeren Außenwahrnehmung teils unüberwindbar scheinen.

Vor diesem Hintergrund unterstützt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit 2008 durch seinen Förderschwerpunkt „Berufsbildungs-

² Vgl. iMOVE (2010a).

export durch deutsche Anbieter“ insbesondere kleine und mittelständische Anbieter beim Export ihrer Berufsbildungsdienstleistungen. Die vorliegende Studie ist im Rahmen des begleitenden „Metaprojekts“ durch das Fraunhofer Zentrum für Mittel- und Osteuropa MOEZ entstanden und soll zu einer fundierten Erfassung des Themenkomplexes „Berufsbildungsexport deutscher Anbieter“ beitragen.

2 Zielsetzung der Studie und methodische Vorgehensweise

2.1 Zielsetzung und Überblick

Das Ziel dieser Studie ist die Identifizierung und Darstellung wesentlicher Treiber und Hemmnisse beim Export von Berufsbildungsdienstleistungen durch deutsche Anbieter. Dabei sollen deren spezifische Dimensionen erfasst und gegenübergestellt sowie etwaige Querverbindungen zwischen einzelnen oder mehreren Faktoren aufgezeigt werden. In der vorliegenden Studie werden *Treiber* ganz allgemein als relevante Einflussfaktoren definiert, die sich begünstigend auf den Export von Berufsbildungsdienstleistungen auswirken. Demgegenüber stehen die *Hemmnisse*, die sich als Einflussfaktoren verstehen lassen, welche den Exportprozess behindern oder erschweren. Dabei geht es gemäß den Zielen des BMBF-Förderschwerpunkts explizit nicht um den Transfer des dualen *Systems* in die Zielländer, sondern vielmehr um einen kommerziell nachhaltigen Export deutscher Berufsbildungsdienstleistungen. Bei Letzterem steht die Adaption an die jeweiligen Gegebenheiten des Landes im Vordergrund. Ziel ist es, die Dienstleistungsangebote so anzupassen, dass sie auf eine tatsächlich zahlungsbreite Nachfrage stoßen und sich langfristig im Markt etablieren können, ohne dabei den dualen Charakter deutscher Berufsbildung aufzugeben.

Die Literatur zum Thema Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter ist bislang sehr überschaubar. Im deutschsprachigen Raum sind bislang kaum wissenschaftlich-empirische Arbeiten zu dieser Spezifik zu finden. Eine Ausnahme bildet die vom BMBF ins Leben gerufene Initiative iMOVE, die seit 2000 deutsche Berufsbildungsdienstleister beim Gang ins Ausland unterstützt und in diesem Zusammenhang auch erste Daten zur Thematik zusammengetragen hat. Hervorzuheben sind dabei die „*Trendbarometer zur Exportbranche Aus- und Weiterbildung*“ (2007-2010), die erste Einblicke in die Gemengelage des Berufsbildungsexports aus Sicht deutscher Anbieter liefern. Für die Markterschließung wird insbesondere *Netzwerken und Kooperationen* eine hohe Bedeutung zugesprochen. Die *strategische Allianz* mit Partnern vor Ort wurde durch die empiri-

sche Untersuchung im Rahmen dieser Studie als zentraler treibender Faktor bestätigt (siehe Kapitel 3.2.4).³

Weitere erste Hinweise dazu, welche die relevanten Dimensionen des Berufsbildungsexports sind, die weiter untersucht werden sollten, liefert eine Studie des österreichischen *Instituts für Bildungsforschung (ibw)* zum „Österreichischen Bildungsexport“. Darüber hinaus bietet die Dienstleistungsforschung im Allgemeinen wichtige Erkenntnisse für die Untersuchung des deutschen Berufsbildungsexports. Zwar unterscheidet sich der Export der Dienstleistung „Bildung“ in wesentlichen Aspekten vom Export anderer Dienstleistungen, dennoch ergeben sich häufig ähnliche Problemstellungen, wie aus den Studien „Services Made in Germany – Internationalisierung von Dienstleistungen“ und „Entwicklung und Management internationaler Dienstleistungen“ hervorgeht.⁴

2.2 Methodische Vorgehensweise

In Abstimmung mit dem Auftraggeber wurde für diese Studie eine methodische Vorgehensweise ausgewählt, die in erster Linie auf empirischen Untersuchungen basiert. Grundlage für die Datenerhebung war dabei der Zugang zu den insgesamt 14 Verbundprojekten (49 Teilvorhaben), die während der 2. Förderrunde des Förderschwerpunktes „Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie den Projektträger beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) finanzielle Unterstützung erhalten. Folgende Instrumente der qualitativ ausgerichteten Datenerhebung kamen dabei zur Anwendung: (1) mündliche Befragung der einzelnen Verbundpartner sowie (2) regional ausgerichtete Fokusgruppentreffen mit den Verbundpartnern.

Instrumente der Datenerhebung

Die *mündliche Befragung* richtete sich an alle 49 Teilvorhaben der 2. Förderrunde, wovon 39 Teilvorhaben teilnahmen.⁵ Es handelte sich um eine Face-to-Face-Befragung mittels halbstandardisierter Interviewleitfäden. Alle Interviews wurden digital aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Auswertung des gesammelten Datenmaterials erfolgte computergestützt entsprechend der me-

³ Vgl. iMOVE (2010b).

⁴ Vgl. Zähringer, D.; Müller, R.; Uhlmann, M. (2006) und Freitag, M., van Husen, C., Müller, R. (2007).

⁵ Zusätzlich wurden in zwei Fällen Organisationen befragt, die ohne Förderung an einem der Verbundprojekte teilnehmen. Insgesamt wurden daher 41 Interviews geführt.

thodischen Vorgehensweise nach Kuckartz (Qualitative Inhaltsanalyse).⁶ Die Entscheidung für die Befragung möglichst aller Teilvorhaben und nicht „nur“ jeweils eines der Verbundpartner ist der Tatsache geschuldet, dass sich die Projektverbünde in ihrer Zusammensetzung bisweilen sehr heterogen zeigen (siehe Kapitel 0). Dies bezieht sich auf verschiedene Kriterien, wie bspw. deren institutionelle Form, die einzelnen Erfahrungshintergründe sowie die jeweilige Motivation zur Projektteilnahme. Mit der Befragung aller Verbundpartner sollte folglich sichergestellt werden, dass diese unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungshintergründe ebenfalls in die Betrachtung miteinfließen.

Die sogenannten *Fokusgruppentreffen (FGT)* wurden als problemorientierte Workshops konzipiert und dienten u.a. als zusätzliche Grundlage zur Erweiterung, Überprüfung und Ausdifferenzierung des zuvor durch die Befragung erlangten Datenmaterials. Die Teilnehmer der drei FGT wurden entsprechend der Zielregionen der Projektverbünde Russland (4 Projektverbünde), China (6 Projektverbünde) und Arabischer Raum (4 Projektverbünde) aufgeteilt. Weiteres Ziel der FGT war die verbundübergreifende Vernetzung sowie die Initiierung eines Erfahrungsaustauschs zwischen den Verbänden, die jeweils der Fokus auf ein bestimmtes Zielland/eine bestimmte Zielregion eint.

Aussagekraft der empirischen Ergebnisse

Sämtliche in Kapitel 3 der Studie gelisteten Treiber und Hemmnisse ergeben sich aus den erfolgten empirischen Untersuchungen und spiegeln damit in erster Linie die Sicht der teilnehmenden Personen wider. Da es sich bei den befragten Verbundpartnern ausschließlich um geförderte Teilprojekte handelt und keine sonstigen Konsortien außerhalb der Förderung befragt wurden, wird hier kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit der Ergebnisse erhoben. Dennoch lassen sich durch die vorgenommene Aggregation des Datenmaterials einige wiederkehrende Muster erkennen, die über die Zielregionen und -länder hinweg immer wieder erscheinen. Viele der aufgeworfenen Faktoren finden sich zudem in gleicher oder ähnlicher Ausprägung auch in der oben genannten Literatur zum deutschen Berufsbildungsexport wieder (z.B. in den Trendbarometern von iMOVE). Folglich kann von einer hohen Relevanz dieser Faktoren für den Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter gesprochen werden.

Darüber hinaus bleibt darauf hinzuweisen, dass die Befragung zu einem relativ frühen Zeitpunkt in Bezug auf die Projektlaufzeiten der einzelnen Verbundprojekte durchgeführt wurde. Dies könnte zu Folge haben, dass teilweise die in

⁶ Vgl. Kuckartz (2005).

den Interviews wiedergegebene Sichtweise der (unerfahreneren) Befragten eher auf die Anfangsphase im Exportprozess fokussiert war und Faktoren ausgeblendet wurden, die zu einem späteren Zeitpunkt von großer Bedeutung sein können. Daher sollte eine weitere Begleitung dieser Projekte und/oder die Einbeziehung zusätzlicher Berufsbildungsexporteure in die empirische Untersuchung in Betracht gezogen werden.

Darstellung der empirischen Ergebnisse

Die aggregierten Daten, die aus der Befragung sowie den FGT gewonnen wurden, werden mittels einer Zweigliederung in Treiber und Hemmnisse dargestellt. Um die Übersichtlichkeit zu erhöhen sowie eine weitere Strukturierung zu erreichen, werden die einzelnen Treiber und Hemmnisse nochmals unter übergeordneten Kategorien zusammengefasst. Hierbei wurde bewusst auf eine Unterscheidung anhand der geografischen Ausrichtung der Verbände verzichtet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass während der Auswertung der gesammelten Daten auf aggregierter Ebene keine fundamentalen Unterschiede zwischen den Aussagen der Verbundteilnehmer der einzelnen Zielländer festgestellt werden konnten. Zwar wurden während der drei regional ausgerichteten Fokusgruppentreffen jeweils unterschiedliche Akzente durch die Teilnehmer gesetzt, jedoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass dies in jedem Fall auf den Einflussfaktor „Zielland“ zurückzuführen ist. Vielmehr ist zu vermuten, dass diese Unterschiede zumindest zum Teil auf die momentan im Vordergrund stehenden individuellen Probleme der Verbände zurückzuführen sind. Ungeachtet dessen wird an einigen Stellen im Text eine weitere Ausdifferenzierung der einzelnen Treiber und Hemmnisse nach geografischer Ausrichtung vorgenommen, wenn entsprechende Unterschiede auf aggregierter Ebene auffällig sind. Es sei jedoch bereits an dieser Stelle vorweggenommen, dass viele der tatsächlich sichtbaren Unterschiede eher anderen Einflussfaktoren geschuldet sind als der regionalen Ausrichtung. Diese Umstände werden jeweils an entsprechender Stelle näher erläutert.

Bei der Darstellung der empirischen Ergebnisse wird bewusst weitgehend auf Quantifizierungen verzichtet. Dies ist einerseits dem qualitativen Forschungsansatz, der zwar quantitative Darstellungen grundsätzlich zulässt, aber nicht begünstigt, und andererseits der Struktur der untersuchten Personengruppe geschuldet. Durch den Zusammenschluss der einzelnen Verbundpartner zu Projektverbänden kann nicht davon ausgegangen werden, dass die einzelnen Befragten und FGT-Teilnehmer in ihren Einschätzungen unabhängig voneinander sind. Vielmehr wurde ersichtlich, dass sich die Wahrnehmung bestimmter Sachverhalte der Sichtweise ihrer verbundinternen „Erfahrungsträger“ stark annähert.

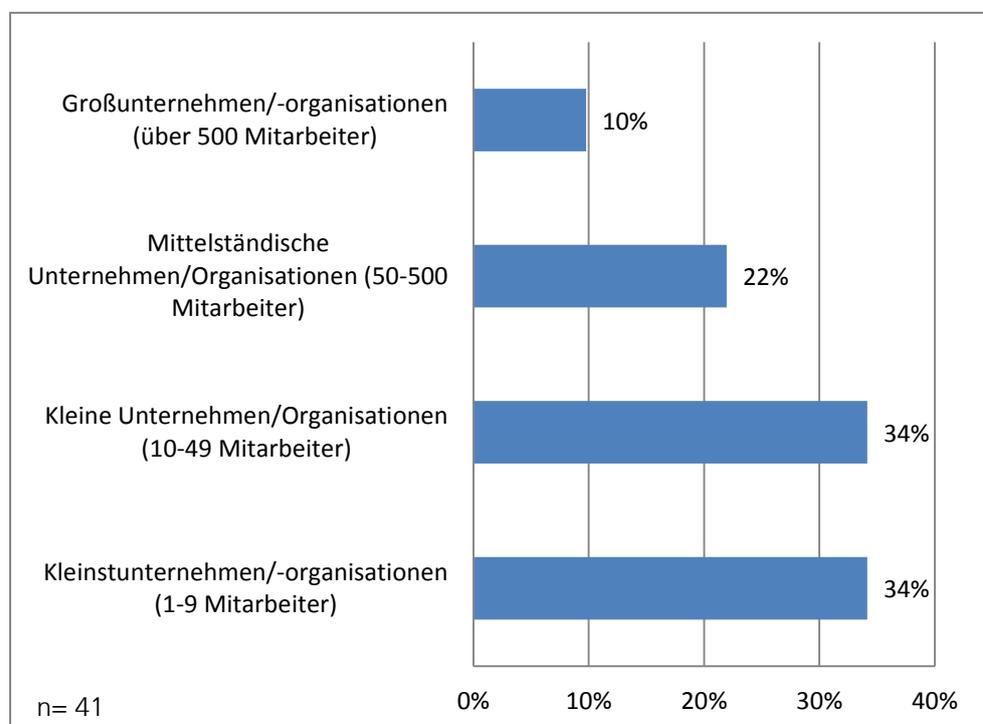
3 Treiber und Hemmnisse des Berufsbildungsexports aus Sicht deutscher Anbieter: Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden die erhobenen Treiber und Hemmnisse für den Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter vorgestellt und näher erläutert. Zuvor soll jedoch kurz auf wesentliche strukturelle Merkmale der befragten Verbundpartner eingegangen werden. Dieser Schritt dient dazu, einen Überblick über die Befragtengruppe zu schaffen sowie die bereits erwähnte Heterogenität der teilnehmenden Organisationen zu verdeutlichen.

3.1 Wesentliche Merkmale der befragten Organisationen

Abbildung 1 zeigt die Gruppe der befragten Verbundpartner nach Anzahl an Mitarbeitern. Es sind vor allem kleine Unternehmen und Organisationen (ca. 68 %), die am Förderschwerpunkt des BMBF teilnehmen.

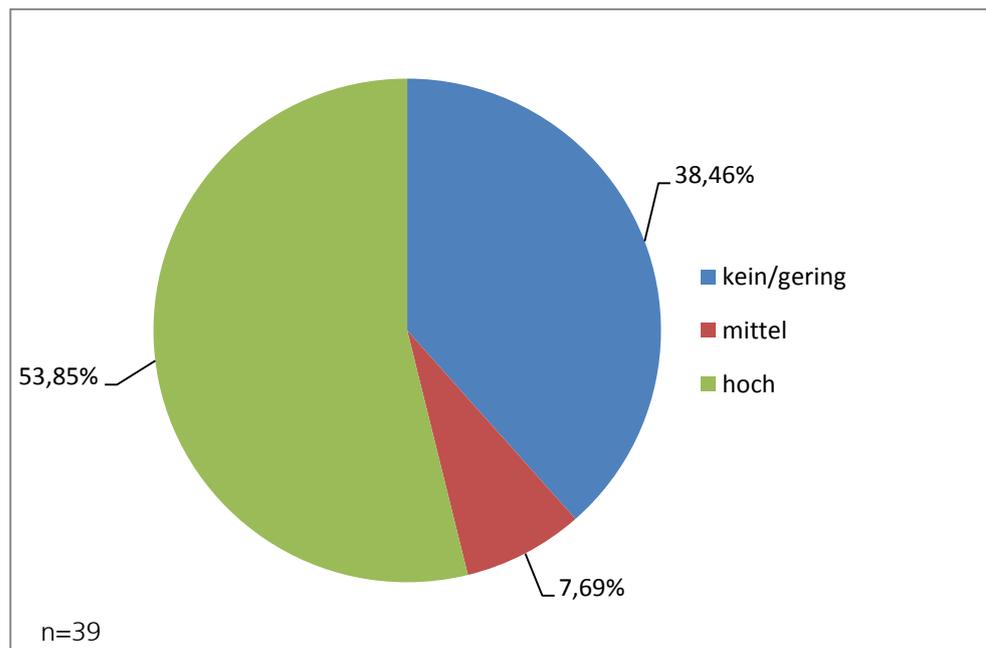
Abbildung 1:
Größe der
befragten
Verbund-
partner nach
Mitarbeitern
(%-Anteile)



Quelle: Eigene Erhebung.

Erwartungsgemäß sind diese in verstärktem Maße sowohl auf den durch das BMBF vorgesehenen Konsortialansatz als auch auf politische und finanzielle Unterstützung zur Erweiterung ihrer Kapazitäten sowie ihrer allgemeinen Schlagkraft angewiesen (siehe Kapitel 3.2.3 und 3.2.4).

Abbildung 2:
Anteil der
Bildungsdienstleistungen am
Umsatz bzw.
Projektvolumen der befragten
Verbundpartner
(absolute Anzahl)



Quelle: Eigene Erhebung.

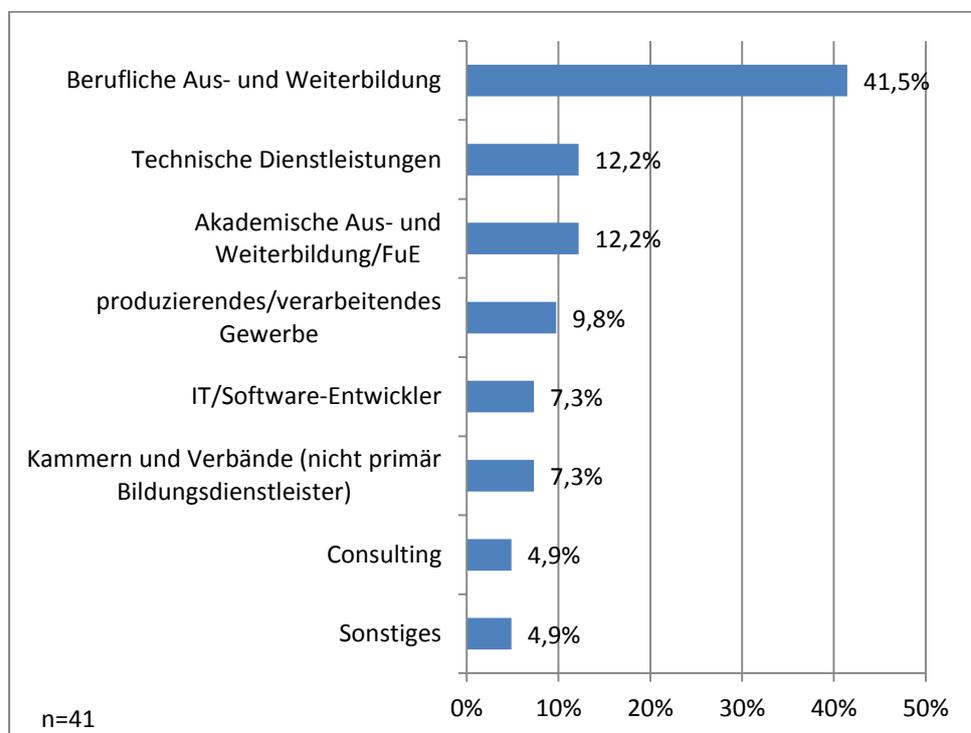
Abbildung 2 illustriert den Anteil der Bildungsdienstleistungen an ihrem jeweiligen Umsatz, den die befragten Verbundpartner in den Interviews angaben. Dabei fallen unter die erste Kategorie „kein/gering“ diejenigen, die gar keine Bildungsdienstleistungen kommerziell anbieten⁷ sowie diejenigen, bei denen die Bildungsdienstleistungen bis zu 33 % des Umsatzes ausmachen. Die Kategorie „mittel“ umfasst die Spannweite von ca. 33-66 % und die Kategorie „hoch“ dementsprechend alle Werte über 66 %. Aus *Abbildung 2* wird einerseits deutlich, dass erwartungsgemäß die Mehrheit der befragten Organisationen ihren Geschäfts- bzw. Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich der Bildungsdienstleistungen hat. Andererseits geht hierbei auch hervor, dass knapp 40 % der befragten Organisationen keine oder kaum Bildungsdienstleistungen in ihrem Portfolio haben. Offensichtlich sind für die mehrheitlich kleinen Verbundpartner weitere

⁷ Darunter fallen auch bspw. Betriebe, die zwar eigene Ausbildungszentren haben, diese aber nur zur Qualifizierung ihrer eigenen Mitarbeiter im Rahmen der dualen Aus- und Weiterbildung nutzen.

Kompetenzen und Erfahrungshintergründe von Bedeutung, die nicht direkt im Bereich der Bildungsdienstleistung angesiedelt werden können, wohl aber Schnittflächen zu diesen aufweisen.

Abbildung 3 verdeutlicht entsprechend die Verteilung der Verbundpartner hinsichtlich der Branchen bzw. schwerpunktmäßigen Tätigkeitsfeldern. Am stärksten vertreten sind wieder erwartungsgemäß Organisationen, die direkt im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung tätig sind.⁸

Abbildung 3:
Branchen/Tätigkeitsfelder der befragten Verbundpartner (%-Anteile)



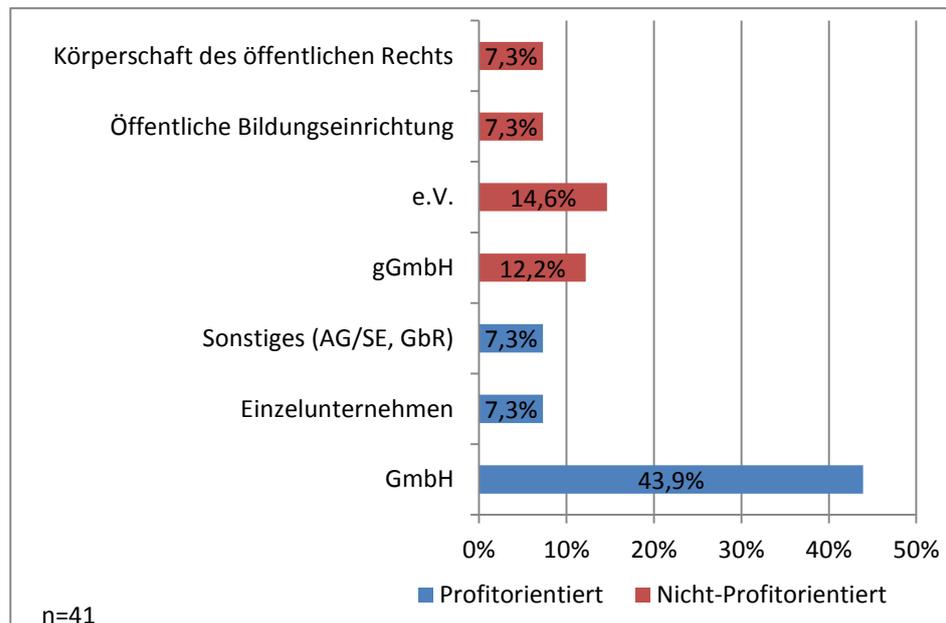
Quelle: Eigene Erhebung.

Zählt man die Verbundpartner aus der akademischen Aus- und Weiterbildung sowie Forschungsorganisationen dazu, sind knapp über die Hälfte der befragten Verbundpartner hauptsächlich im Bildungsbereich aktiv. An zweiter und dritter Stelle befinden sich Anbieter technischer Dienstleistungen sowie Unternehmen aus dem produzierenden und verarbeitenden Gewerbe (zusammen knapp ein Viertel der Befragten). Im Bereich der technisch orientierten Aus- und Weiterbil-

⁸ Hierunter werden auch bspw. Suborganisationen von Kammern gefasst, die selbst primär berufliche Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen durchführen.

dingung kann diese Gruppe komplementär zu den jeweiligen Bildungsanbietern als Technologieanbieter aufgefasst werden. Dies wurde durch die Analyse der einzelnen Verbände sowie der Funktionen der einzelnen Verbundpartner deutlich. Eine Koppelung von Technologie- und Bildungsexport wird hier dementsprechend durch die Zusammensetzung einer Reihe (nicht allen!) von Verbänden sichtbar: Technologie- und Bildungsanbieter versammeln sich um einen oder mehrere fachspezifische Themenkomplexe und versuchen gemeinsam eine Kernkompetenz zu entwickeln und zu exportieren („Gesamtlösung für den Kunden“, siehe dazu Kapitel 3.2.4). Weitere Verbundpartner wie Consulting-Unternehmen, IT-Unternehmen sowie Kammern und Verbände, die nicht primär selbst Bildungsdienstleistungen anbieten, stellen zusammen knapp 20 % der Befragten dar. Diese übernehmen meist verschiedene Aufgaben und Dienstleistungen innerhalb der Verbände. Darunter fallen bspw. die Entwicklung von E-Learning-Plattformen, Management und Koordinierungsaufgaben sowie - Öffentlichkeitsarbeit sowohl in Deutschland als auch vor Ort im jeweiligen Ziel-

Abbildung 4:
Rechtsformen
und Profitorientierung der
befragten
Verbundpartner
(%-Anteile)



Quelle: Eigene Erhebung.

Entsprechend der Intention des Förderschwerpunkts, der auf eine kommerziell nachhaltige Internationalisierung der deutschen Berufsbildung abzielt, bilden unter den Verbundpartnern klar profitorientierte Unternehmen eine deutliche Mehrheit von knapp 60 %. Zählt man die Organisationen bzw. Unternehmen dazu, die zwar nicht gewinnorientiert aber genauso nach betriebswirtschaftli-

chen Maßstäben wirtschaften müssen, sind es fast drei Viertel. Eindeutig dominierend ist dabei die Rechtsform der GmbH. *Abbildung 4* gibt einen Überblick über die befragten Verbundpartner nach Rechtsformen.

Tabelle 1: Branchen- bzw. Themenfokussierung der befragten Verbundprojekte (2. Förderrunde)

Technisch
<ul style="list-style-type: none"> • Metallveredelung/Oberflächentechnik • Sonderfahrzeugbau • Mechatronik • Pharmatechnik • Energieeffizienz und erneuerbare Energien • Energiekonzepte im Baubereich • Wasserwirtschaft • Ressourceneffiziente Gebäude- und Versorgungstechnik (Wasser und Energie)
Nicht technisch
<ul style="list-style-type: none"> • Frühkindliche Erziehung und vorschulische Bildung • Qualitätsmanagement von Bildungseinrichtungen • Gastronomie, Hotellerie, Tourismus • Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz • Schmuckherstellung

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Heterogenität im Hinblick auf die Themen der geförderten Verbundprojekte geht aus *Tabelle 1* hervor. Trotz der bei einigen Verbundpartnern noch eher diffusen Vorstellungen über die tatsächlichen Zielgruppen der eigenen Dienstleistungen, wurden folgende Personengruppen als Zielgruppen genannt (siehe *Tabelle 2*).

Tabelle 2: Genannte Zielgruppen auf Personen-Ebene

<i>Direkt</i>	<i>Multiplikatoren- bzw. Train-the-Trainer-Ansatz</i>
1) Nicht berufstätig: <ul style="list-style-type: none"> • Schüler • Schulabgänger • Studenten • Ausländische Studierende in Deutschland • Wohlhabende junge Frauen (im arabischen Raum) 	1) Mitarbeiter von Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Bauarbeiter • Ingenieure
2) Berufstätig, keine akademische Ausbildung: <ul style="list-style-type: none"> • Erzieher • Bauarbeiter 	2) Mitarbeiter von Instituten und Behörden <ul style="list-style-type: none"> • Bildungsleiter, Hochschullehrer, Universitätsprofessoren • Ministerialbeamte

- Techniker
- 3) Berufstätig, akademische Ausbildung:
 - Universitätsprofessoren, Dozenten, Berufsschullehrer
 - Ingenieure
 - Architekten

Quelle: Eigene Erhebung.

3.2 Treiber des Berufsbildungsexports

Grundsätzlich gibt es laut den Befragten eine Reihe von Gründen, warum deutsche Berufsbildungsdienstleister auf der einen Seite, aber auch – wie oben ersichtlich wurde – zunehmend Technologieanbieter versuchen, sich im globalen Markt für Berufsbildungsdienstleistungen nachhaltig zu positionieren. Offensichtlich ist hierfür eine Mischung aus verschiedenen Motiven verantwortlich, wobei erwartungsgemäß ökonomische Überlegungen dominieren und meist der Ausgangspunkt für die angestrebte Internationalisierung sind. Ein wesentlicher *Push-Faktor* ist dementsprechend der wirtschaftliche Druck, dem sich insbesondere kleine private Anbieter von Bildungsdienstleistungen gegenüber sehen. Einer der Befragten sagte dazu:

„Das, was wir zurzeit darstellen als Verbund und das, wo auch hauptsächlich bei iMOVE dann Unternehmen sitzen, das sind kleine Mittelständler, die auf dem riesigen Markt Deutschland mehr und mehr an Boden verlieren und die aber über Know-how verfügen und ein Gefühl dafür haben: Ach, das könnte ich auch im Ausland verkaufen.“

Andererseits herrscht in allen Zielmärkten ein meist gravierender Fachkräftemangel, der zunehmend als Problem erkannt und als wichtigster allgemeiner *Pull-Faktor* genannt wurde. Einsetzende Umdenkprozesse sowie durch Unternehmen und/oder Politik eingeleitete Gegenmaßnahmen erzeugen dann die meist noch diffuse Nachfrage nach (Berufs-) Bildungsdienstleistungen. Für die Auswahl eines konkreten Zielmarktes spielen wiederum in erster Linie persönliche Netzwerke, Erfahrungshintergründe sowie nicht selten eine gewisse Affinität zu „Land und Leuten“ eine zentrale Rolle.

Vor dem Hintergrund dieser Motivationslage der Befragten, die ganz allgemein einen Gang ins Ausland überhaupt interessant machen, werden im Folgenden die identifizierten treibenden Faktoren im Einzelnen dargestellt und erläutert.

3.2.1 Allgemeine Wettbewerbsvorteile deutscher Anbieter

Im globalen Wettbewerb um Marktanteile auf den hart umkämpften Bildungsmärkten der sogenannten „emerging markets“ haben deutsche Anbieter von Berufsbildungsdienstleistungen zwei grundsätzliche Wettbewerbsvorteile, die sich aus ihrem direkten Umfeld speisen: (1) eine weltweit hohe Anerkennung deutscher Qualität und (2) eine starke und hochglobalisierte Unternehmensbasis in Deutschland. Dies gilt nicht nur, aber in erster Linie, für die technischen und handwerklichen Bereiche, die in Deutschland eine lange Tradition haben.

Treiber 1: Hohe Anerkennung deutscher Qualität im Allgemeinen

Das gute Image deutscher Produkte, für die deutsche Unternehmen weltweit stehen, begünstigt den Export deutscher Berufsbildungsdienstleistungen. Diesen nach wie vor positiven Einfluss der Marke „Made in Germany“ hoben fast alle Befragten als eine zentrale Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Export ihrer Dienstleistungen sowie als klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber den konkurrierenden Anbietern insbesondere aus dem angelsächsischen Raum hervor. In allen betreffenden Zielländern, so die Wahrnehmung der meisten Befragten, stoßen daher deutsche Anbieter auf grundsätzlich offene Arme, obwohl die Funktionsweise und die Grundpfeiler des dualen Berufsbildungssystems oftmals nicht bekannt sind. Dass die Qualität deutscher Bildung häufig von vorneherein, insbesondere im technischen und handwerklichen Bereich als vergleichsweise hoch wahrgenommen wird, wird von nahezu allen Befragten zu einem großen Ausmaß auf die Strahlkraft deutscher (Industrie-)Produkte zurückgeführt. In den Zielländern herrscht nach Meinung vieler Befragter eine Art „Ergebnisorientierung“ vor. Die Interessenten ließen sich vorrangig von den Ergebnissen (Produkte und Dienstleistungen) deutscher Berufsbildung begeistern und weniger von den hinter dem dualen System stehenden Strukturen und Bildungskonzepten.

Treiber 2: Weltweite Präsenz und Anerkennung deutscher Industrieunternehmen und -produkte

In enger Verbindung mit dem hohen Maß an Anerkennung, das deutschen Produkten im Allgemeinen zukommt, wirkt sich die weltweite Präsenz deutscher Unternehmen, nach Einschätzung einer Reihe von Befragten, bisweilen sehr begünstigend auf den Berufsbildungsexport aus. Die hohen Qualitätsstandards, für die deutsche Unternehmen mit ihren Produkten meist stehen, sind nicht zuletzt auf eine überdurchschnittlich qualifizierte Facharbeiterschicht zurückzuführen, auf die Unternehmen in Deutschland zurückgreifen können. Daher wissen deutsche Unternehmen um die Bedeutung qualifizierter Mitarbeiter. Insbesondere die deutsche Großindustrie setzt mittlerweile durch eigene Bildungszentren in ihren Zielländern Standards auch im Bereich der beruflichen

Bildung. Zudem haben die Bedürfnisse ausländischer Großinvestoren meist mehr Gewicht bei den politischen Entscheidungsträgern der jeweiligen Zielländer als jene von ausländischen (oft kleinen und mittelständischen) Bildungsdienstleistern. Somit kann hier im Idealfall von einer gewissen Marktvorbereitung für deutsche Bildungsdienstleister gesprochen werden. Darüber hinaus wurde mehrfach auch die direkte Einbindung (deutscher) Großindustrie in Berufsbildungsexportprojekte als erfolgsversprechender Ansatz zum Markteintritt genannt (siehe Treiber 12).

3.2.2 Adaption und Schaffung von Akzeptanz bei der Zielgruppe

Ein zentrales kritisches Momentum für den Export von Berufsbildungsdienstleistungen stellt die Schaffung von Akzeptanz sowie die daraus erfolgende Adaption, sprich deren Anpassung an die gegebenen Verhältnisse des jeweiligen Ziellandes, dar. Dies stellt viele, v.a. im Berufsbildungsexport unerfahrene Dienstleister, vor große Herausforderungen. Unabhängig vom Zielland sehen diese sich grundsätzlich gänzlich anderen strukturellen Bedingungen und gesellschaftlichen Einstellungen gegenüber als in Deutschland. Um ihr Angebot dennoch möglichst bedarfsgerecht zu gestalten, ohne die Qualität der Ausbildung zu senken, ist ein hohes Maß an Marktkenntnis unabdingbar. Dies erfordert eine enge Abstimmung mit den Partnern vor Ort bzw. der anvisierten Zielgruppe (siehe Treiber 11).

Die Mehrheit der befragten Berufsbildungsanbieter wird in allen drei Zielregionen meist mit Vorstellungen bezüglich der Dauer sowie der damit zusammenhängenden Kosten konfrontiert, die sich von Deutschland fundamental unterscheiden. Tendenziell wird die deutsche duale Berufsbildung in allen Zielländern als deutlich zu lang und zu kostenintensiv angesehen. Dies hängt sehr stark mit dem vorherrschenden gesellschaftlichen Verständnis von Bildung im Allgemeinen sowie mit der sich daraus ergebenden Akzeptanz von Bildungswegen zusammen, die unterhalb der akademischen Ebene angesiedelt sind (siehe Hemmnis 1). Dieses Verständnis beeinflusst auch die jeweils gegebene Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe für nicht-akademische Bildung, die folglich geringer ausfällt, solange der Mehrwert nicht möglichst konkret illustriert wird. Darüber hinaus werden deutsche Anbieter mit Barrieren auf Systemebene konfrontiert (siehe Hemmnis 2). Folgende Maßnahmen werden von der Mehrheit der Befragten als sinnvoll erachtet und daher bereits umgesetzt, um diese Hindernisse zu umgehen oder zumindest zu relativieren.

Treiber 3: Modularisierung des Bildungsangebots

Alle befragten Verbände modularisieren ihre Bildungsangebote, um den Standards und Bedarfen in den Zielländern entsprechen zu können. Eine zwei- bis dreijährige Berufsausbildung ist nicht nur aufgrund der Struktur der Bildungssysteme meist nicht durchzusetzen⁹, sondern würde auch in allen Zielländern an der real bestehenden Nachfrage nach deutscher Berufsbildung vorbei gehen. Die Stückelung der deutschen Berufsbilder, wie bspw. „Industriemechaniker“ in verschiedene Bildungsmodule, die jeweils einzelne Kompetenzen eines solchen Berufs nach deutschen Vorbild abdecken, ist nahezu unerlässlich und kann als zentraler Schritt im Adaptionprozess angesehen werden. Eine Befragte, die mit ihrem Konsortium in China tätig ist, drückte dies folgendermaßen aus:

„Aus dieser Erfahrung heraus planen wir Module für einen oder maximal zwei Monate. In dieser Zeit muss aber ein Stand erreicht werden, um irgendeine Form von Zertifikat ausstellen zu können. Es muss bestätigt werden, dass die Teilnehmenden irgendetwas können, sei es Schleifen, sei es Feilen, sei es Einrichten. Sie müssen in diesen vier bis acht Wochen eine Fähigkeit erlangt haben. Ansonsten ist die Weiterbildung wertlos.“

Nun ist es aber gerade dieser Schritt, der (1) genaue Marktkenntnisse auf deutscher Seite, (2) ein Verständnis für die Kultur und die Mentalität des jeweiligen Landes sowie (3) insgesamt eine größtmögliche Nähe zur Zielgruppe bzw. zu den potenziellen Kunden erfordert. Insbesondere Letzteres kann bei vielen unerfahrenen Bildungsexporteurs ausschlaggebend für den Erfolg des Adaptionprozesses und damit für den kommerziellen Erfolg ihres Vorhabens sein. Diese durchaus im physischen Sinne zu verstehende Nähe erleichtert die Kommunikation und den Informationsfluss zwischen beiden Seiten, so dass es nur darüber zu einer Angleichung der Erwartungen und des Verständnisses im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung des Bildungsangebots kommen kann. Des Weiteren schließt eine möglichst große Markt- und Kundennähe im Bereich Bildung mehr staatliche Dimensionen und Akteure ein als beim Verkauf anderer Produkte und Dienstleistungen. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass Bildung nicht nur in ehemals kommunistisch geprägten Ländern wie Russland oder China grundsätzlich Staatsdomäne ist. Die Einbeziehung sowie die aktive Unterstützung der politischen Ebene, die für den nachhaltigen Exporterfolg ebenso

⁹ In Russland beispielsweise wird so die langwierige und bürokratische staatliche Lizenzierung der Bildungsgänge umgangen, die ab einem Umfang von 72 Unterrichtsstunden wirksam wird.

essentiell ist wie ein passgenaues Angebot für die eigentliche Zielgruppe zu entwickeln, gelingt oft nur durch intensive Netzwerkarbeit vor Ort.

Dies ist vor allem für kleinere und mittelständische Bildungsanbieter mit geringeren personellen und finanziellen Ressourcen oftmals schwierig zu bewerkstelligen.¹⁰ Der BMBF-Förderschwerpunkt setzt genau an dieser Stelle an, indem u.a. Reisekosten bezuschusst werden, die den unabdingbaren direkten Kontakt ermöglichen. Dennoch sind nach Angaben nahezu aller Befragten eine oder mehrere feste Kontaktpersonen von zentraler Bedeutung, die dauerhaft vor Ort sind (siehe Treiber 11).

Treiber 4: Praktische Demonstration der Ausbildungsinhalte

Laut der Mehrheit der Befragten ist die praktische Demonstration dessen, was die einzelnen Bildungsdienstleister anzubieten haben, sowohl bei technischen als auch bei nicht-technischen Berufsbildungsdienstleistungen ein elementarer Bestandteil der Schaffung von Akzeptanz bei der Zielgruppe. Dies kann nicht von allen Verbänden gleichermaßen gewährleistet werden. Es wurde deutlich, dass eine gelungene Demonstration der Kompetenzen, im technischen Bereich auch gekoppelt an das jeweilige Produkt bzw. die Technologie, oftmals vorhandene Skepsis auf Seiten der Zielgruppe abbaut. Die Demonstration ist daher als zentraler Schritt bei der Verdeutlichung des Mehrwerts deutscher dualer Ausbildung. Ein Befragter, der über die Berufsbildung seine Technologie in den russischen Markt bringen möchte, sagte dazu:

„Sie müssen immer davon ausgehen: Die Russen sind eine sehr stolze Nation und was die haben, denken die, die haben das Beste. Und wir wussten das nicht einzuschätzen. Also wurden wir nicht mit offenen Armen empfangen. Sie waren so skeptisch gegenüber unserer Technik, bis wir das gezeigt haben.“

Die Realisierung dieses Schritts erfolgt je nach Struktur der Verbundprojekte unterschiedlich. Für Anbieter nicht-technisch orientierter Dienstleistungen scheint die Demonstration im Zielland grundsätzlich einfacher zu sein als für technisch orientierte Projekte (da kostengünstiger). Bei Letzteren ist ein gewisses Maß an technischer Infrastruktur (Maschinen, Gerätschaften, sonstige Ausstattungen) notwendig, das oftmals vor Ort nicht in hinreichendem Ausmaß gegeben ist (siehe Hemmnis 4). Die praktische Demonstration wird in verschiedenen Varianten

¹⁰ Größere Anbieter aber auch manche mittelständischen haben bspw. ein Büro vor Ort.

ten vollzogen¹¹ und kann als elementarer Bestandteil des Marketingkonzepts vieler Projekte angesehen werden. *Tabelle 3* gibt eine Übersicht über die möglichen Marketingwege im Allgemeinen.

Tabelle 3: Übersicht über die genannten Marketinginstrumente

Veranstaltungen
<ul style="list-style-type: none"> • Konferenzen, Foren, Kongresse • Messen • Informationsveranstaltungen, Infotage • Workshops • Schnupperkurse, Tagesseminare, Pilotschulen mit Demonstrationscharakter
Werbematerialien + Internetpräsenz
<ul style="list-style-type: none"> • Werbung in lokalen Medien (Zeitungen, Funk, Fernsehen etc.) • Direktmarketing (bspw. telefonisch mit Hilfe der jeweiligen AHK) • Infoblätter, Flyer, Broschüren, Folder, Pressemappen, Blöcke • Visitenkarten • Banner • Internetseite

Quelle: Eigene Erhebung.

Treiber 5: Zertifizierung der Bildungsangebote

Ein weiterer Faktor, der sich nach Meinung nahezu aller Befragter positiv auf die Akzeptanz ihrer Angebote bei der Zielgruppe auswirkt, sind deutsche Zertifikate. Dieser Effekt ist im Wesentlichen auf die allgemeine hohe Anerkennung der Marke „Made in Germany“ zurückzuführen, der über Zertifikate deutscher Einrichtungen nochmals formell transportiert wird. In allen Zielländern, insbesondere in Russland und China, spielen formale Abschlüsse teilweise eine größere Rolle als die tatsächlich erworbenen Kompetenzen. Ein deutsches Zertifikat ermöglicht es den Arbeitnehmern in den Zielländern, sich von der Masse abzuheben und dadurch monetäre Vorteile zu erlangen.

„Sobald sie dieses Zertifikat aber haben, gehen sie in die Großstadt und dann kommt die Marke „Made in Germany“. Sie werden sagen, dass sie eine Ausbildung in bzw. mit einem deutschen Unternehmen absolviert haben und dass sie nach deutschem Standard ausgebildet wurden. Die Unternehmen werden sie mit Kusshand annehmen.“ (China)

¹¹ Beispielsweise auch, indem eine Personengruppe für eine begrenzte Zeit nach Deutschland reist. Damit wird oftmals das Problem der mangelnden infrastrukturellen Möglichkeiten in den Zielländern umgangen.

Während sich bzgl. der grundsätzlichen Bedeutung von Zertifikaten Meinungsverschiedenheiten zeigten, wurde auch deutlich, dass die Wege, die die Verbände hier einschlagen, teilweise unterschiedlich oder aufgrund des frühen Zeitpunkts der Befragung noch nicht klar vordefiniert sind. Dennoch erwies sich, dass deutsche Zertifikate für einige Projektverbände eine (z.T. sogar die wichtigste) Einnahmequelle und damit zentraler Bestandteil des eigenen Geschäftsmodells werden sollen. Hervorzuheben ist hierbei ein Ansatz, bei dem angestrebt wird, zunächst die Ausbildung sog. Multiplikatoren. Diese dürfen in ihrem Heimatland gegen Lizenz (verrechnet wird eine Lizenzgebühr) die Unterrichtseinheiten auf eigene Rechnung selbst anbieten. Die Zertifikate werden dann wiederum durch das deutsche Konsortium gegen eine Gebühr vergeben. Ein Unsicherheitsfaktor ist hierbei allerdings die rechtliche Absicherung und Kontrolle dieses Modells (siehe Hemmnis 8). In einem der Fokusgruppentreffen (Arabischer Raum) wurde darüber hinaus die Meinung vertreten, dass die Vergabe deutscher, staatlicher (statt privater) Zertifikate eine noch größere Durchschlagskraft entfalten könnte. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, sieht man die entsprechenden deutschen politischen Institutionen in der Pflicht, die nötigen Weichstellungen vorzunehmen.

3.2.3 Flankierung durch politische Akteure

Von nahezu allen Befragten wird die politische Dimension als entscheidend für den Erfolg ihrer Exportbemühungen angesehen. Dies bezieht sich sowohl auf das politische Wohlwollen der entsprechenden Akteure im Zielland als auch auf die aktive Unterstützung durch die deutsche Politik auf allen Ebenen. Tendenziell wurde deutlich, dass kleinere Anbieter mehr auf sämtliche Formen der politischen Unterstützung angewiesen sind als größere, da ihre Außenwahrnehmung grundsätzlich geringer ist. Politische Flankierung kann dabei in vielerlei Formen realisiert werden und wird grundsätzlich als Wegbereiter und Türöffner für deutsche Bildungsanbieter angesehen.

Tabelle 4: Genannte politische Akteure auf deutscher Seite mit Bedeutung für die Verbundprojekte (individuell verschieden)

In Deutschland	Vor Ort
<ul style="list-style-type: none"> • iMOVE • Dena • Landesministerien • Städtepartnerschaften • BIBB • Go East Generation (für Russland) 	<ul style="list-style-type: none"> • AHKs • Botschaften, Konsulate • RUDEA (für Russland) • Ghorfa (für den arabischen Raum) • GTAI • GIZ

Quelle: Eigene Erhebung.

Treiber 6: Politisches Marketing auf höherer Ebene

Wie bereits oben beschrieben, stoßen die befragten Anbieter in allen Zielländern auf eine sehr breite Akzeptanz und Wertschätzung der Marke „Made in Germany“. Zwar wird diese Botschaft teilweise durch das BMBF-Label transportiert; dies findet aber eher passiv statt. Dieser Effekt wird nach Meinung einer deutlichen Mehrheit der Befragten signifikant verstärkt, wenn die Projektvorhaben von möglichst hoher politischer Ebene aktiv begleitet werden. Dieses „Spielen der nationalen Karte“ auch oberhalb der individuellen Projektebene wird insbesondere in sehr hierarchisch geprägten und staatszentrierten Ländern wie Russland und China als sehr erfolgsversprechend wahrgenommen. Mehrere Befragte regten in diesem Zusammenhang an, eine offensivere und besser koordinierte politische Marketingstrategie auf möglichst hoher Ebene aufzusetzen, um in diesem Punkt mit wichtigen Wettbewerbern gleichzuziehen. Zentrale Botschaft eines solchen Marketingkonzepts könnte sein, systematisch über sämtliche relevante Akteure (AHKs, GTAI, GIZ, Botschaften etc.) erstens die Grundlagen des dualen Systems sowie dessen hohe Bedeutung für die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft deutscher Unternehmen herauszustellen.

„Wenn ich an die Botschaften denke, die ich kenne, dann sind die Botschafter alle nicht so aggressiv im Vermarkten dieser Dinge wie alle anderen. Die deutschen Botschaften sind sehr zurückhaltend. Ein französischer Botschafter verkauft Frankreich mit Industrie, Bildung, mit Produkten, mit Allem.“ (China)

Instrumente im Bereich der bilateralen Zusammenarbeit auf politischer Ebene (z.B. zwischen dem BIBB und seinem „Pendant“ *Central Institute of Vocational and Technical Education CIVTE* in China) werden grundsätzlich begrüßt und als wichtig erachtet, um die Funktionsweise und Vorteile des dualen Systems nach außen zu tragen. Man hofft durch solche Aktivitäten das Wohlwollen und das Interesse der jeweiligen politischen Entscheidungsträger gegenüber deutscher Berufsbildung zu erhöhen und damit vorhandene Barrieren, die auf staatliche bzw. bürokratische Strukturen zurückzuführen sind, zu senken. Idealerweise käme es zu einer Annäherung des jeweiligen Bildungssystems an deutsche Bildungsstandards, die stärkere Berücksichtigung hochwertiger praktischer Bildungsinhalte sowie letztlich die Etablierung *einer Art* dualen Systems in den Zielländern. Dabei geht es nicht darum, die tradierten Strukturen der Kammern, Sozialpartner etc. eins zu eins in die Zielländer zu tragen. Vielmehr ist die Rede von Bildungsreformen, die vordefinierte praxisorientierte Ausbildungsgänge

und entsprechende Berufsbilder bzw. Karrierewege auch unterhalb der akademischen Ausbildung etablieren könnten. Dies würde, so einige Befragte, eine große Exportbarriere für deutsche Bildungsdienstleister senken: die systemische Inkompatibilität (siehe Hemmnis 2).

„Die Markteintrittsbarriere ist, dass die staatliche Finanzierung der Bildung momentan kein duales System vorsieht. [...] Wenn die [russische, Anmerkung des Verfassers] Politik sagen würde, wir definieren die Maßstäbe, was eine duale Ausbildung kosten darf, dann lassen wir sie als offiziellen Zweig eines russischen Bildungssystems zu. Dann wäre die größte Barriere beseitigt.“ (Russland)

Treiber 7: Projektbezogene politische Unterstützung

Neben einer allgemeinen politischen Marketingstrategie, die unabhängig von spezifischen Projekten, Initiativen oder Institutionen aufgesetzt würde, sehen nahezu alle Befragten die projektbezogene politische Unterstützung als wichtigen Treiber für ihre Aktivitäten an. Dies gilt (1) für die Unterstützung durch politische Netzwerke „hinter den Kulissen“ und (2) in der Öffentlichkeit zur Erhöhung der Repräsentativität. Auch hier, insbesondere bei Letzterem, können deutsche Anbieter von der allgemein hohen Wertschätzung für deutsche Qualität verstärkt profitieren.

Vor allem kleine und mittelständische Anbieter, die meist ein hohes Maß an fachlicher Expertise und Kompetenz mitbringen, tun sich aufgrund mangelnder Zugangsmöglichkeiten zu (politischen) Netzwerken dennoch schwer beim Export ihrer Dienstleistungen. An dieser Stelle kann eine politische Begleitung häufig Türen zu zentralen Entscheidungsstellen öffnen und als Netzwerkbeschleuniger fungieren. Von mehreren Verbänden wurden in diesem Zusammenhang die deutschen Landesregierungen hervorgehoben, die in manchen Verbundprojekten eine absolut zentrale Rolle bis hinein in die Umsetzung der Aktivitäten einnimmt. Darüber hinaus wurden neben Vertretern der Bundes- und Landesregierungen auch mehrfach Institutionen wie AHKs, GTAI, iMOVE, GIZ, DENA (bei Projekten mit Energiefokus, für Russland auch RUDEA) sowie Deutsche Botschaften als teils wichtige Netzwerkknotenpunkte genannt. In einem Fall wurde eine Städtepartnerschaft als hilfreiche Institution genannt, da in deren Rahmen bereits Kontakte auf lokaler Ebene vorhanden und Kooperationsvereinbarungen getroffen waren, die entsprechend genutzt werden konnten.

Eine ebenso hohe Bedeutung wurde gemeinsamen Auftritten mit (möglichst hochrangigen) politischen Akteuren in der Öffentlichkeit des Ziellandes zuge-

sprochen, um die Repräsentativität und die Außenwahrnehmung zu steigern. Meistgenannte Instrumente hierfür sind Delegationsreisen und offizielle Festakte wie bspw. eine feierliche Eröffnung einer Demonstrationsanlage oder einer Lehrwerkstatt durch einen hochrangigen politischen Vertreter (z.B. ein deutscher Ministerpräsident). Laut Meinung einiger Befragter ist es wiederum die Mentalität der Bevölkerung in stark staatszentrierten und hierarchischen Gesellschaften wie Russland und China, die nach wie vor stark auf nationalstaatliche Kategorien ausgerichtet ist. Vor diesem Hintergrund ist eine emotionale Aufladung des Exportgutes Bildung durch eine auf Deutschland gemünzte Symbolträchtigkeit einzelner Projekte als klarer treibender Faktor anzusehen. Der Mehrwert der Kunden beim Kauf deutscher Bildung ist nicht nur im Hinblick auf eine Verbesserung der individuellen Arbeitsmarktchancen und Verdienstmöglichkeiten zu sehen, sondern auch im Hinblick auf seine emotionale Komponente zu betrachten. In diesem Punkt wurde den Wettbewerbern aus Australien, dem Vereinigten Königreich oder den USA ein klarer Wettbewerbsvorteil zugesprochen.

„Es geht in die Richtung, dass wenn wir Bildungsexport gemacht haben, die Leute besonders wertschätzten, wenn sie mit Feierlichkeiten oder Auszeichnungen durch die Ausbildung gegangen sind. Alles, was uns Deutschen von der Vergangenheit her als suspekt vorkommt, das müssen wir machen. Die Leute legen so viel Wert darauf. Ich habe es an meiner Studentenabschlussfeier gemerkt. So viel Wert auf ganz formal saubere Wertschätzung mit Hut, mit Feiern, mit Reden, mit Musik etc., weil es für die ein wichtiger Abschnitt ist. Ich glaube, bei der Gelegenheit können wir auch Kultur mitbieten.“(China)

Treiber 8: Ressortübergreifende Abstimmung und einheitliches Auftreten

Die Mehrheit der Befragten sieht in einer stärkeren Koordinierung sämtlicher auf die Internationalisierung deutscher Berufsbildung ausgerichteter Aktivitäten enormes Synergiepotenzial. Dies betrifft nicht nur die oben genannte politische Marketingstrategie, sondern bezieht sich insbesondere auf eine Koordinierung bzw. Verknüpfung einzelner sich überschneidender Förderaktivitäten. Grundsätzlich wird einem einheitlicheren Auftreten nach außen eine positive Wirkung zugeschrieben, da Verwirrung bei den Adressaten vermieden wird.

Oft thematisiert wurden in diesem Zusammenhang die Bestrebungen des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ) sowie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Bereich der Berufsbildung. Vor allem von Befragten der Gruppe „Arabischer Raum“

kamen hier eine Reihe von Anmerkungen hinsichtlich einer stärkeren Zusammenarbeit zwischen den beiden Ressorts sowie der nahe stehenden, implementierenden Institutionen. Es wurden immer wieder Beispiele genannt, bei denen die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Hilfestellung für BMBF-geförderte Projekte leisten kann.

„Also es ist eher verwirrend von außen, wie die Deutschen da international auftreten, weil wir ja sehr unterschiedliche Akteure haben, gerade im Bereich Berufsbildungszusammenarbeit [...]. Also andere Länder haben das anders gemacht. Die Australier verkaufen seit langen Jahrzehnten ihre Produkte, und sie kriegen die auch abgenommen, aber die sind einfach klar: Wenn man von Australiern Bildung möchte, muss man die kaufen. Von den Amerikanern halt auch, wenn die ein Competence-based Training machen, muss man das auch kaufen. Die Deutschen sind sozusagen doppelbesetzt: da wird einerseits verkauft (die GTZ ihre Dienstleistungen), auf der anderen Seite ist natürlich auch vieles über Rahmen von Entwicklungshilfe gemacht worden. Das macht es schwierig für marktförmige Akteure.“ (Arabischer Raum)

Darüber hinaus wurde auf Synergiepotenziale zwischen Teilen der Exportförderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) sowie des BMBF-Förderschwerpunkts für den Berufsbildungsexport hingewiesen. Die Mehrheit der geförderten Verbände, die im technischen Bereich aktiv ist, verfolgt mehr oder weniger offen den Ansatz einer Koppelung von Technologie- und Bildungsexport (siehe Treiber 9). Genau durch diese Verknüpfung entstehen Schnittflächen zwischen der Exportförderung des BMWi sowie des Berufsbildungsexports. Exemplarisch sei hier die *Exportinitiative Erneuerbare Energien* des BMWi genannt, die von einem Befragten erwähnt wurde.

3.2.4 Interne Struktur und strategischer Ansatz der Projekte

Einige treibende Einflussfaktoren sind direkt mit dem Aufbau der Projektverbände verknüpft. Da die Befragung zu einem relativ frühen Zeitpunkt im Projektverlauf der meisten Projektverbände durchgeführt wurde, kann hier keine systematische und umfassende Analyse bezüglich der Geschäftsmodelle erfolgen. Dennoch sind bereits bestimmte strategische Ansätze sichtbar, die als erfolgsversprechend angesehen werden können. Die Frage erprobter Geschäfts-

modelle für den Berufsbildungsexport durch Konsortien kleiner und mittelständischer Anbieter, ist als zentrale weitere Forschungsfrage festzuhalten.

Treiber 9: Koppelung von Bildungs- und Technologieexport

Eine Koppelung von Bildungs- und Technologieexport wird von der Mehrheit der Verbände forciert, die im technischen Bereich tätig sind. Dies äußert sich in der Zusammensetzung der Projektverbände, in denen häufig Bildungsanbieter und Technologieanbieter in einem bestimmten fachspezifischen Bereich zusammengehen. Mittels dieses Ansatzes kann – dies ist von Fall zu Fall zu beurteilen – der Mehrwert beim Kunden erhöht werden. Durch das Anbieten einer Komplettlösung („Technologie plus Know-how“ als *Customer Value Proposition*¹²⁾ für ein bestimmtes Problem durch einen Verbund kann somit auch die Zahlungsbereitschaft des Kunden erhöht werden. Gerade im Bereich technisch orientierter Berufsbildungsdienstleistungen gibt es in Russland laut Einschätzung eines erfahrenen Befragten kaum qualitativ hochwertige Angebote.

Für die eingebundenen Technologieanbieter entsteht in mehrfacher Hinsicht ein Vorteil: die eigenen Technologien können für Demonstrations- und Lehrzwecke eingesetzt werden, die Außenwahrnehmung und der Bekanntheitsgrad erhöht sich und neue Netzwerkbeziehungen entstehen im Zielmarkt. In der Konsequenz werden somit aus Sicht des Technologieanbieters – laut einigen Befragten nachhaltiger und breiter als durch reine Produktschulungen – neue Kundengruppen erschlossen, die dank der mitgelieferten Bildungsmodule mit der Technologie umzugehen wissen und diese dann auch verstärkt nachfragen. Sobald für die Reparatur, Wartung und Instandhaltung etc. nicht mehr extra Fachkräfte aus Deutschland ins Zielland geholt werden müssen, sondern diese vor Ort zur Verfügung stehen, wird der Kauf der entsprechenden Technologien aus Deutschland attraktiver. Dieser Ansatz ist auch auf Bereiche übertragbar, in denen die Bildungsdienstleistungen selbst nicht-technischer Natur sind, aber bspw. bestimmte technische Geräte zum Einsatz kommen (z.B. Hotel-/Gastronomiegewerbe).

„Was für die russische Seite interessant ist, ist wenn wir sowohl über Technologieexport und -transfer diskutieren und gleich im Anschluss über Bildung diskutieren. Diese Kombination bringt kein anderer mit. Und dann heißt es: Ach, die Deutschen! Und dann geht es darum: Wenn wir billig kaufen wollen, gehen wir zum Chinesen; wenn wir Qualität haben

¹² Vgl. Johnson (2010).

wollen, dann gehen wir zu euch. Und wenn ihr dann das Thema Fachkräfte, Spezialisten noch mitbringt, dann ist es doch super. Das heißt, das ist ein Alleinstellungsmerkmal der Deutschen, was man nutzen kann, aber auch noch intensiver letztendlich ausbauen sollte, auch in politischen Strategien, in der Öffentlichkeitsarbeit, dass das genau gewollt ist und auch in der Realität funktioniert.“ (Russland)

**Treiber 10:
Konsortial-/
Verbundansatz**

Der Zusammenschluss mehrerer Akteure zu einem Verbund bzw. einem Konsortium ist für nahezu alle befragten Organisationen elementares Merkmal ihres strategischen Exportansatzes, da sich auf sämtlichen Ebenen Synergieeffekte ergeben können. Dies ist in erster Linie bei den kleinen und mittelständischen Anbietern der Fall, die sich ausnahmslos nur durch den Verbund in der Lage sehen, ihr Angebot nachhaltig und kommerziell erfolgreich ins Ausland zu tragen. Eine gewinnbringende Facette des Konsortialansatzes ist die oben beschriebene Möglichkeit einer Verknüpfung von Technologie- und Bildungsexport.

Diese Bündelung sämtlicher Kompetenzen und Erfahrungen kann die Durchschlagskraft des Verbundes und dadurch der einzelnen Organisationen beim Gang ins Ausland enorm vergrößern. Dies bezieht sich nicht nur auf die Palette an Bildungsdienstleistungen, die angeboten werden können. Oftmals wichtiger scheint das „pooling“ der Erfahrungen und Netzwerkbeziehungen der einzelnen Konsortialpartner zu sein. Bei einer Reihe der befragten Verbünde ist ersichtlich, dass viele klassischen Bildungsdienstleister aufgrund ihrer mangelnden Auslandserfahrung sowie wenig bis gar nicht entwickelten Netzwerke in den Zielländern nicht in der Lage wären, ihre Dienstleistungen allein zu verkaufen. Für kleine und mittelständische Anbieter spielt des Weiteren die Bündelung personeller und finanzieller Ressourcen bei der Entscheidung für einen Konsortialansatz eine zentrale Rolle. Dies vergrößert die Außenwahrnehmung und vermindert das Risiko für die einzelnen Organisationen des Verbundes.

Tabelle 5: Synergieeffekte durch Konsortialansatz

<i>Nach innen</i>	<i>Nach außen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung finanzieller Ressourcen und Risikoteilung • Bündelung personeller Ressourcen und persönlicher Erfahrungshintergründe • Bündelung fachlicher (Kern-) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Außenwahrnehmung bei Zielgruppe und politischen Akteuren im In- und Ausland • Vergrößerung des gemeinsamen Netzwerks im In- und Ausland

Kompetenzen

Quelle: Eigene Erhebung.

Treiber 11: Fester Partner im Zielland

Absolut zentral für den nachhaltigen Erfolg der Verbundprojekte ist es, einen oder mehrere zuverlässige und fest ins Projekt eingebundenen Partner im jeweiligen Zielland zu haben. Grundsätzlich stimmen dem alle Befragten zu, auch diejenigen, die bislang keinen solchen Partner im Zielland haben und erkennen, dass dies von elementarer Bedeutung ist. Dennoch unterscheidet sich die Art und Weise der jeweiligen Partner vor Ort sowie deren institutionelle Form zwischen den Verbänden deutlich. Folgende Varianten konnten dabei beobachtet werden, wobei auch Mischungen aus mehreren Varianten zu sehen sind:

- (1) Bei manchen Verbänden wird diese Rolle durch einzelne Personen wahrgenommen (teilweise im Zielland lebende Deutsche), die in loser Form an einen der Verbundpartner angebunden sind.
- (2) Einige meist etwas größere Verbundpartner verfügen bereits über eigene Niederlassungen bzw. Repräsentanzen im Zielland.
- (3) Viele arbeiten mit bestimmten inländischen oder ausländischen Organisationen vor Ort zusammen, bspw. Hochschulen oder Unternehmen, die oft zugleich auch die Zielgruppe bzw. den Zugang zur Zielgruppe der Bildungsdienstleistungen darstellen.

Je nach strategischem Exportansatz, fachlicher Ausrichtung und Zielgruppe erfüllen die Partner vor Ort verschiedene Funktionen. Generell können die Partner vor Ort meist als eine Art „Scharnier“ bzw. „Brücke“ für die deutschen Anbieter in den Zielmarkt angesehen werden; es geht in erster Linie um Marktnähe. Eine ganze Reihe oftmals banal erscheinender aber notwendiger Dinge werden durch die Partner übernommen, um die Schlüsselprozesse hinter der Leistungserbringung effektiv zu organisieren. Dies beginnt bei der Koordinierung von Terminen mit zentralen Schlüsselfiguren aus Politik und Wirtschaft, geht über die Hilfestellungen bei Visa- und Zollproblemen bis hin zur Stellung von Räumlichkeiten für die Leistungserbringung (bspw. über eine Hochschule) oder die Unterstützung bei Marketingaktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit. Darüber hinaus findet der Zugang zu wichtigen Marktinformationen sowie zur Zielgruppe häufig über die Partner im Zielland statt. Rein aus Deutschland heraus (auch unter Einbeziehung der getätigten Geschäftsreisen ins Zielland), so die Erfahrung aller Befragten, lassen sich weder detaillierte Informationen über potenzielle

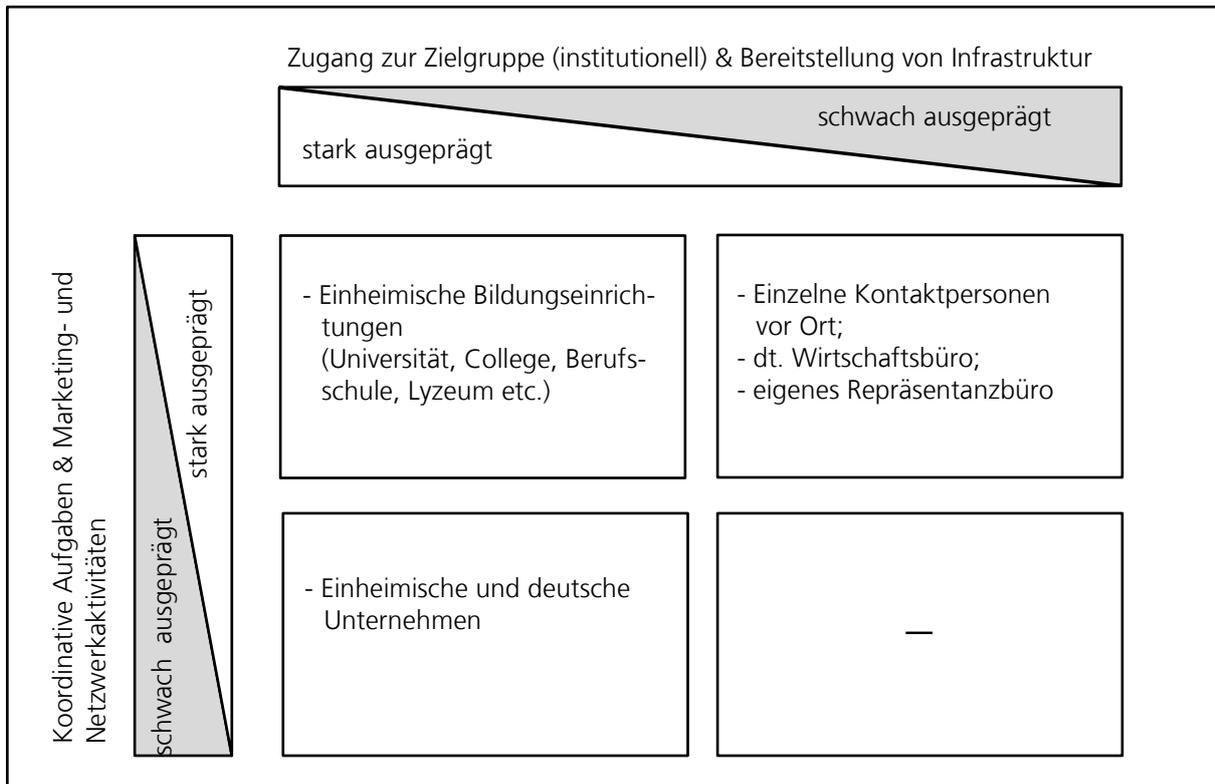
Zielgruppen sowie deren Bedarfe ermitteln noch die entsprechenden Adaptionsprozesse hinsichtlich der Bildungsdienstleistungen hinreichend genau steuern. Um diese Vielzahl an Informationen zu erhalten, zu verarbeiten und die richtigen Schlüsse für das eigene Handeln daraus zu ziehen, ist eine permanente physische Präsenz im Zielland in einer bestimmten Form nahezu unabdingbar.

Bei vielen Projektverbänden repräsentiert dieser Partner gleichzeitig die Zielgruppe oder öffnet den Zugang zu dieser. Oft wird diese Rolle von Hochschulen oder „berufsbildenden“ Schulen übernommen. Dies ist auch für die Schaffung von Akzeptanz bei der Zielgruppe wichtig. Insbesondere dann, wenn dies bspw. eine Hochschule mit exzellentem Ruf in ihrem Heimatland ist, kann die teils vorhandene Skepsis gegenüber einem nicht der klassischen akademischen Ausbildung entsprechenden Bildungsangebot abgebaut werden. Zusammengefasst ergibt dies zwei Kriterien anhand derer sich die verschiedenen Partner zuordnen lassen:

- deren Rolle für den Zugang zur Zielgruppe durch die eigene Institution und den Zugang zu Infrastruktur (z.B. Räumlichkeiten etc.) sowie
- deren Rolle bei der Koordinierung der Aktivitäten, der Beschaffung von Marktinformationen sowie im Bereich Marketing.

Abbildung 5 gibt einen Überblick über die verschiedenen Typen von Partnern anhand dieser zwei Kriterien. Einschränkend muss gesagt werden, dass diese Typen eher selten in „Reinform“ vorkommen und sich je nach individueller Ausprägung auch immer wieder Mischtypen herausbilden.

Abbildung 5: Partner im Zielland und deren Funktionen



Quelle: Eigene Darstellung.

Treiber 12: Einbindung (deutscher) Großunternehmen in den Berufsbildungsexport

Die weltweite Präsenz deutscher Großunternehmen kann nicht nur aus den oben genannten Gründen als treibender Faktor für den Berufsbildungsexport angesehen werden (siehe Treiber 2). Im Ausland tätige deutsche Industrieunternehmen eröffnen auch auf direktem Wege interessante Perspektiven für den Markteintritt deutscher Bildungsdienstleister. Wenn auch bislang nur durch einen der befragten Verbände praktiziert, wurde von mehreren Befragten das sogenannte „Huckepackverfahren“ als relativ leichte Strategie zum Eintritt in die oft unübersichtlichen aufstrebenden Märkte angesehen. Dabei übernehmen deutsche Berufsbildungsdienstleister im Auftrag deutscher Großunternehmen die Aus- bzw. Weiterbildung von Fachkräften für die Produktion vor Ort. Bei diesem einfachen „Outsourcing-Modell“ kommt es weniger darauf an, Akzeptanz für deutsche Berufsbildung bei der Zielgruppe zu schaffen. Der Mehrwert wie auch die Kosten des dualen Systems ist deutschen Unternehmensmanagern hinreichend bekannt. Vielmehr liegt die Herausforderung in der Identifikation eines Geschäftsmodellansatzes, der eine Win-Win-Situation herzustellen in der

Lage ist. Dieser Ansatz hat wiederum den Vorteil der verringerten Investitionshürde, die v.a. für kleine und mittelständische Bildungsdienstleister im technischen Bereich eine wesentliche Barriere für den Export ihrer Dienstleistungen darstellt (siehe dazu Hemmnis 4).

An dieser Stelle tut sich eine interessante Frage auf, zu der noch Forschungsbedarf besteht und deren Bearbeitung bedeutende praxisrelevante Erkenntnisse erhoffen lässt: in welchen Fällen lagern deutsche Großunternehmen die Aus- und Weiterbildung in ihren ausländischen Produktionswerken an deutsche Bildungsdienstleister aus und in welchen Fällen übernehmen sie diese Aufgabe selbst? Es kann die These aufgestellt werden, dass dies tendenziell dann stattfindet, wenn

- die zu erbringende Bildungsdienstleistung eher allgemeiner Natur ist (z.B. Schweißen, Feilen etc.) und nicht allzu spezifisch auf das einzelne Unternehmen zugeschnitten ist und wenn
- durch die Auslagerung der Aus- und Weiterbildung keine Kernkompetenz des Unternehmens betroffen ist.

3.3 Hemmnisse des Berufsbildungsexports

Einige Befragte sehen ein grundsätzliches Problem für die kommerzielle Internationalisierung deutscher Berufsbildung: die Akteurs- und Anreizstruktur in der deutschen Berufsbildungslandschaft, die sich bisweilen deutlich von der vorherrschenden Situation in den konkurrierenden englischsprachigen Nationen unterscheidet. Die stark staatlich geprägte deutsche (Berufs-)Bildungslandschaft schafft laut deren Meinung auf institutioneller Ebene nicht genügend Anreize, neue Märkte zu erschließen, da marktwirtschaftliches Denken und Handeln oftmals nicht nötig seien, um zu überleben. Während v.a. die privat geführten, kleinen und mittelständischen Bildungsdienstleister zunehmend Probleme haben, ihre Marktanteile in Deutschland zu erhalten und sich daher auch aus wirtschaftlichem Druck für den Gang ins Ausland entscheiden, ist dies bei staatlichen Anbietern nicht der Fall. Einer der Befragten brachte diesen Zusammenhang wie folgt zum Ausdruck:

„Die Frage ist: was würde für eine staatliche Einrichtung eine Motivation sein, international tätig zu werden? Die kann ich Ihnen beantworten:

nichts, weil sie tut es auch nicht. Das gilt für staatliche Universitäten, nicht für die Professoren persönlich, für die staatlichen Universitäten selbst. Staatliche Schulen, staatliche Berufsschulen, [...] Aufgrund der überdurchschnittlichen Staatsorientierung in Deutschland sind die quantitativ viel, viel größer ausgelegten deutschen Einrichtungen international nicht vorhanden, weil keiner die Motivation hat, sich überhaupt ins Ausland zu bewegen. [...] Die staatsmonopolistische Struktur unseres gesamten Bildungssystems in Deutschland ist ein Hindernisfaktor extremster Version. [...] Unter diesen Bedingungen können Sie eine Internationalisierung nicht vorantreiben [...].“

Dieser aus der gewachsenen Struktur des deutschen Bildungssystems heraus zu verstehende Sachverhalt kann als ein wichtiger Erklärungsfaktor für die relative Dominanz angelsächsischer Dienstleister auf dem globalen Bildungsmarkt angesehen werden. In Deutschland wird Bildung im Allgemeinen, im Gegensatz zu den angelsächsischen Ländern, nach wie vor als öffentlich zu erbringende Leistung verstanden, deren kommerzielle Aspekte eher im Hintergrund stehen. Hat sich ein deutscher Berufsbildungsdienstleister allerdings zum Gang ins Ausland entschieden, können sich die folgenden Einflussfaktoren negativ auf sein Vorhaben auswirken.

3.3.1 Allgemeine Wettbewerbsnachteile deutscher Anbieter

Hemmnis 1: Gesellschaftliche Akzeptanz von nicht- akademischer Bildung

Eines der zentralen Hemmnisse für den Export deutscher Berufsbildungsdienstleistungen ist die relativ geringe gesellschaftliche Akzeptanz von nicht-akademischen Ausbildungsgängen und Karrierewegen in den Zielländern. Die Etablierung einer gesellschaftlich anerkannten und gut ausgebildeten Facharbeiter- und Handwerkerschicht, wie bspw. in Deutschland, sehen die jeweiligen Bildungssysteme bislang nicht vor. Karrierewege unterhalb der akademischen Ebene werden von den wenigsten angestrebt. Dies wurde von fast allen Befragten unabhängig von deren jeweiligem Zielland als Problem angesehen.

Vonseiten der einheimischen (oft teilweise oder gänzlich staatlichen) Arbeitgeber wird nach wie vor sehr viel Wert auf möglichst „hohe“ formelle Abschlüsse gelegt. Dies trägt dazu bei, dass im kollektiven Bewusstsein der Bevölkerungen in relevanten Zielländern der akademische Abschluss häufig zu einem „Muss“ wird, um überhaupt die Aussicht auf ein ausreichendes Einkommen zu haben. Dabei sind die tatsächlichen Kompetenzen und Fähigkeiten, die in den ver-

schiedenen Bildungswegen vermittelt werden, eher zweitrangig und orientieren sich kaum an den eigentlichen Bedürfnissen des Arbeitsmarktes. Viele der Befragten sehen allerdings ein Umdenken insbesondere bei privat geführten einheimischen Unternehmen, die sich durch die wirtschaftliche Öffnung ihrer Länder in den letzten Jahren zunehmend einem gewissen Druck (Qualität, Innovation, Wettbewerbsfähigkeit) ausgesetzt sehen.

„In Russland kommt, glaube ich, ein Umdenken. In [Name der Region, anonymisiert durch den Verfasser] gibt es ein gutes Beispiel. Ich kenne dort einen örtlichen russischen Unternehmer, der zahlt heute den Absolventen der Bauman-Universität (Anmerkung: Staatliche Technische Universität Moskau) – das ist das „russische Aachen“ – 17.000 Rubel im Monat. Dann sagt er, wenn ihr mir einen Schweißer ausbildet, dem zahle ich 31.000, weil ich den brauche. In den russischen Familien ist der Hochschulabschluss das Zeichen für ein Herausstechen aus der Masse, unabhängig davon, ob man damit Geld verdienen kann oder nicht.“

Des Weiteren wurde insbesondere von den Befragten in der Gruppe „Arabischer Raum“ beklagt, dass die praktischen Ausbildungsteile aufgrund des Selbstverständnisses der potenziellen Zielgruppen teils auf Ablehnung stoßen. Die Durchführung praktischer Arbeitsschritte wird dort eher bei den ungelernen Arbeitern gesehen.

„Weil das Handwerk im arabischen Raum keinerlei Wertschätzung genießt. Handwerk ist so was für Pakistanis, Inder und Gastarbeiter. Die Araber arbeiten derzeit hauptsächlich entweder in Schulen oder bei der Regierung, also in der Verwaltung oder in leitenden Funktionen. Aber handwerkliche Tätigkeit ist was für Gastarbeiter. Das ist unter ihrer Ehre.“

**Hemmnis 2:
Inkompatibilität
auf systemischer
Ebene**

Eng mit der vorhergehend beschriebenen Barriere der gesellschaftlichen Akzeptanz verknüpft, wurde öfter die Inkompatibilität zwischen dem deutschen Bildungssystem und denen der Zielländer genannt. Einige Befragte waren zudem der Meinung, dass dies insbesondere für die deutschen Anbieter mit ihrem dualen Prinzip eine Rolle spielt und weniger für die konkurrierenden (angelsächsischen) Nationen relevant ist. Dies äußert sich insbesondere in nicht oder vergleichsweise schwach vorgegebenen Berufsbildern und Karrierewegen unterhalb der akademischen Ebene. Ein interessanter Aspekt, der vor allem im Rahmen der Fokusgruppe Arabischer Raum mehrfach geäußert wurde, aber auch im Gespräch mit anderen Befragten anklang, ist die starke „Ergebnisfokussierung“ der Zielgruppen. Damit ist gemeint, dass oft das Ergebnis, sprich ein fer-

tiges Produkt oder eine Dienstleistung im Vordergrund steht und weniger der Prozess des Wissenserwerbs, der hinter dem Ergebnis steht. Das Verständnis aber auch das Interesse des bzw. am komplexen deutschen System mit Ministerien, Kammern, Sozialpartnern und BIBB rückt dabei oft in den Hintergrund.

„Ist für China immer hochinteressant, unsere duale Ausbildung. Aber nach vielen Jahren denken wir immer noch, dass sie das interessant finden, ist aber schwer umzusetzen in China, weil die Strukturen ganz andere sind. Also es ist natürlich schwer dort, einen Ausbildungsbetrieb zu finden, der bereit ist, Ausbildungsgeld zu bezahlen. Das ist ja eine ganz andere Struktur.“

Gleichzeitig scheint das „angelsächsische System“ oftmals die flexiblere, billigere und zeitlich schnellere Variante zu sein. Hinzu kommt, dass das deutsche Berufsbildungssystem selbst noch zu wenig auf Internationalisierung ausgerichtet wurde, so die Teilnehmer des Fokusgruppentreffens „Arabischer Raum“. Ausbildungsverordnungen sollten daher ebenfalls auf Englisch erstellt und staatliche Zertifikate im Ausland angeboten werden können, da diese ein höheres Ansehen genießen.

„Selbstverständlich ist mir das britische System, das im „Commonwealth“ aufgelegt wird, bekannt, und dass sie ein Vielfaches an Absolventen produzieren, wie wir im deutschen Kammersystem. [...] Ausdrücklich haben die ein viel schnelleres System und kommen damit auch sehr viel schneller in die Märkte hinein. Das ist der Fall.“ (Arabischer Raum)

**Hemmnis 3:
Kommunikationsschwierigkeiten durch Sprache und kulturelle Differenzen**

Schwierigkeiten bei der Kommunikation aufgrund von Sprache wurden von vielen als Hürde beim Export angesehen. Dies trifft in verstärktem Maße auf Russland und China zu, wo weder Deutsch- noch Englischkenntnisse weit verbreitet sind und möglichst alles in der jeweiligen Landessprache geregelt werden muss (auch hier gab es Ausnahmen). Im arabischen Raum sind vor allem Englisch aber auch Französisch weiter verbreitet und erleichtern die Kommunikation. Darüber hinaus sind in vielen Projekten Muttersprachler beschäftigt, die – so wurde oft berichtet – nicht „nur“ übersetzen, sondern auch zwischen den Nationen moderieren können.

Auf der Ebene der Projektkoordinierung scheint diese Sprach- und Kulturhürde weniger problematisch zu sein als auf der Ebene der Leistungserbringung. In Russland und China planen nahezu alle Verbände, ihre Dienstleistungen in der jeweiligen Landessprache zu erbringen. Dies verursacht für die deutschen An-

bieter nicht nur Kosten (Übersetzungen, Dolmetschen), sondern stellt sie teilweise, bspw. bei der Suche nach geeigneten Dozenten, vor größere Herausforderungen. So gestaltet sich bspw. die Suche nach geeigneten Dozenten oft schwierig, die idealerweise in Deutschland lebende und lehrende Personen mit guten Kenntnissen der jeweiligen Landessprache (auch im fachspezifischen Bereich) sind. Da diese Konstellation nicht immer vorzufinden ist, wird hier auch auf Hilfskonstruktionen zurückgegriffen und bspw. mit (Fach-)Übersetzern gearbeitet. Manche Befragte befürchten, dass darunter die detaillierte Vermittlung der Lehrinhalte leiden kann. Eine Besonderheit in bestimmten Ländern des arabischen Raums, die auch als Hürde genannt wurde, ist die hohe Analphabetenquote, die sich auf die anwendbaren Lehrmethoden auswirkt.

Mehrmals wurde darüber hinaus darauf verwiesen, dass trotz der mangelnden Englischkenntnisse in China und Russland die englischsprachigen Nationen auch dort einen allgemeinen Wettbewerbsvorteil hätten. Falls Kenntnisse einer Fremdsprache vorhanden sind, dann liegen diese meist im Englischen und nicht im Deutschen. Tendenziell wurden den angelsächsischen Nationen aufgrund ihres ehemaligen Kolonialreiches (UK bzw. „Commonwealth-Staaten“) bzw. ihrer bis heute andauernden hegemonialen Stellung (USA) von einigen Befragten (hier wiederum eher im arabischen Raum) weitreichendere Einflusskanäle zugesprochen als Deutschland.

Eng verbunden mit der Kommunikation stellen kulturelle Differenzen und Mentalitätsunterschiede insbesondere für Landesunerfahrene oft noch ein Problem dar. Es wird in vielen Verbänden versucht dies durch die Einbindung mindestens einer Person zu umgehen, die das jeweilige Land und seine Sitten sehr gut kennt. Insbesondere für China hat jedoch das zugehörige Fokusgruppentreffen gezeigt, wie schwer es deutschen Anbietern fällt, mit diesen kulturellen Unterschieden umzugehen.

3.3.2 Ökonomische Markteintrittsbarrieren

Hemmnis 4: Mangelnde (technische) Infrastruktur als Investitionshürde

Der Mangel an hinreichend guter technischer Ausstattung für Demonstrations- und Lehrzwecke wurde von vielen Befragten als Hindernis genannt. Aus der Befragung ging deutlich hervor, dass insbesondere die technisch orientierten Verbände, die sich aus kleinen und mittelständischen Anbietern zusammensetzen, diesen Mangel an Infrastruktur als Markteintrittsbarriere begreifen. Die Aus- und Weiterbildung im technisch-handwerklichen Bereich nach dualem Prinzip basiert in weiten Teilen auf praktischen Lehrmethoden und erfordert daher ein gewisses Maß an technischer Ausstattung. Dies ist essentiell, um überhaupt

den Mehrwert der deutschen Berufsbildung in den Zielländern zu verdeutlichen und damit ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal deutscher Anbieter ausspielen zu können.

Die Barriere liegt hierbei in den Kosten einer solchen technisch orientierten Ausbildung. Dies ist einerseits der Grund, so einige Befragte, warum es in diesem Bereich einen deutlich geringeren Wettbewerb gibt als bspw. im kaufmännischen Aus- und Weiterbildungsbereich (so die Einschätzung für Russland). Andererseits ist dies aufgrund ihrer relativ geringen finanziellen Ressourcen eine zentrale Investitionshürde für die kleinen und mittelständischen Anbieter.

„Die anderen Nationen konzentrieren sich auf diese Schwerpunktbereiche. Die machen Management-Kurse und Bildungskurse, also solche Sachen, die eben... ich würde salopp sagen, zwar anspruchsvoll sind, aber mit kaum Infrastruktur letztendlich leistbar sind. Das heißt, ich brauche einen Klassenraum, einen Dozenten, und das war es schon. Das heißt, alles das, was letztendlich mit Infrastruktur zu tun hat, wird auch kaum bedient. [...] Also die große Frage der Bildungsbranche besteht darin, inwieweit der Mittelstand der Bildungsbranche zukünftig überhaupt in der Lage sein wird, in solchen technisch orientierten und Hightech orientierten Bereichen Bildung anzubieten, weil sich das normalerweise nur Großkonzerne leisten können.“ (Russland)

Die Problematik der Infrastruktur ist in mehreren Phasen des Exportprozesses als bedeutender hemmender Faktor für technisch orientierte Anbieter zu sehen. Zunächst ist es in der Phase der Kundenakquise bei der praktischen Demonstration des Angebots für manche Verbände hinderlich, wenn entsprechende Anlagen nicht vor Ort zur Verfügung stehen. Meist wird versucht, dieses Problem durch Delegationsreisen der Zielgruppe nach Deutschland zu umgehen. Darüber hinaus wird es aber auch in der Phase der Bereitstellung der beworbenen Dienstleistungen zur Herausforderung, diese Hürde zu nehmen und gleichzeitig kommerziell erfolgreich zu sein.

Hemmnis 5: Kaufkraft und Einkommens- struktur

Die vergleichsweise geringe makroökonomisch beobachtbare Kaufkraft insbesondere der privaten Haushalte in den meisten Zielländern (Ausnahmen sind hier einige Länder auf der arabischen Halbinsel) wird von vielen Befragten als generelle Hürde für den Export ihrer Bildungsdienstleistungen genannt. Einige Anbieter verweisen in diesem Zusammenhang auf die relativ geringen Spielräume bei der Preisgestaltung und den großen Preiswettbewerb, bei dem deut-

sche Anbieter tendenziell oft einen Nachteil gegenüber ihren Konkurrenten haben.

Dennoch sehen auch viele Befragte dies nicht als vorrangiges Hindernis für sich an, da durch gezielte Aktivitäten wie bspw. Marketing auf allen Ebenen sowie politische Netzwerke einerseits die Zahlungsbereitschaften erhöht werden können und andererseits in manchen Fällen sogar finanzielle Unterstützung seitens der jeweiligen politischen Ebene zu erwarten ist. Darüber hinaus zeichnen sich im Bereich der Kostenstrukturen für die Bereitstellung der Dienstleistung innovative Ansätze ab. Zwei Ansätze zur Kostenreduktion hierbei sind (1) Distance-Learning- und E-Learning-Module für jene Bildungsinhalte, die weniger praxisintensiv sind sowie (2) Train-the-Trainer- bzw. Multiplikatoren-Modelle, die den Einsatz deutscher Dozenten (zu deutschen Gehältern) auf zahlenmäßig gering halten sollen. Auch hier spielen meist die jeweiligen Partner vor Ort eine zentrale Rolle. In vielen Verbänden sind die auszubildenden „Multiplikatoren“ Beschäftigte von Universitäten, Hochschulen oder inländischen Unternehmen.

**Hemmnis 6:
Distanz zum
Zielmarkt**

Ein weiteres Problem, das sich insbesondere in der Phase des Markteintritts als eine der zentralen Hürden erweisen kann, ist sowohl die geographische als auch die kulturelle Distanz zum Zielland und damit verbunden die mangelnde Marktnähe. Dies wirkt sich, sofern es nicht umgangen wird, grundsätzlich negativ auf die Vernetzung sowie die damit verbundene Informationssammlung und -verarbeitung aus. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist dadurch mit der Bedarfsermittlung und der Erarbeitung eines marktgerechten Angebots das „Kernstück“ eines erfolgreichen Geschäftsmodells betroffen. Laut Meinung aller Befragten sind temporär begrenzte Geschäftsreisen und entsprechende Gespräche in vielen Fällen – vor allem für kleine und mittelständische Organisationen – nicht ausreichend geeignet, um eine dauerhafte physische Präsenz zu ersetzen.

„Mir fällt bei der Bearbeitung des Projektes jetzt sehr stark auf, dass die Kommunikation über diese große Entfernung relativ schwierig ist. Eine stärkere Präsenz vor Ort und eine direktere Ansprache ist kulturell bedingt auch zielführender, um sich einfach kennen zu lernen. Das ist einfacher. Wir haben da ja keine ‚Dependance‘ oder so, es muss dann durch Kurzreisen bewerkstelligt werden. Aber ich finde gerade die Kenntnis der Zielgruppe, wir haben ja den Anspruch, ein sehr ‚tailor-made‘ ausgerichtetes Programm zu entwickeln, und das ist schon relativ schwierig.“ (Arabischer Raum)

An dieser Stelle kommt der Partner vor Ort sehr stark zum Tragen, sofern er über entsprechende Zugänge und Kontakte verfügt und eingebunden wird (siehe Treiber 11).

3.3.3 Rechtliche und politische Markteintrittsbarrieren

Hemmnis 7: Staatliche Dominanz und Bürokratie im Bildungssektor

Wie bereits oben erwähnt wurde, zeichnen sich alle Zielländer durch eine relativ hohe Bedeutung des staatlichen Sektors sowie durch entsprechende teilweise schwer zu durchschauende bürokratische Strukturen aus. Im Gegensatz zu vielen anderen Produkt- und Dienstleistungsmärkten, sind auch die nationalen Märkte für Bildungsdienstleistungen in den betreffenden Zielländern (ähnlich wie auch in einigen Industrienationen) sehr stark staatlich geprägt. Dies wiederum erfordert von internationalen Bildungsdienstleistern auf allen Ebenen sowie in allen Phasen ihres Verkaufsprozesses, die staatlichen Dimensionen miteinzubeziehen und betrifft sowohl regulatorisch-gesetzliche als auch politische Rahmenbedingungen. Insbesondere für kleine und mittelständische Anbieter, die vor Ort nicht entsprechend politisch vernetzt sind und durch ihre Größe auch weniger wahrgenommen werden, stellt dies eine ernstzunehmende Hürde dar.

„Und bedauerlicherweise hat Bildung und auch Bildungsexport in diesem Projektrahmen doch eine hohe politische Komponente. Und dort fängt die eklatante Schwäche von Partnern wie uns an. Wir können hervorragende Dinge machen, Beweise stehen genug auf dem Regal. Wir haben nicht die politische Kompetenz. Wir sind nicht die Strippenzieher, die hinter den Kulissen diese Vernetzung machen.“ (Arabischer Raum)

Das Wissen um die tatsächlich relevanten Personen, die Ansprache dieser Schaltstellen sowie das Netzwerken scheint deutschen Anbietern insbesondere in China den Weg zu erschweren. So war dieser Themenkomplex während des Fokusgruppentreffens „China“ der am intensivsten diskutierte.

Hemmnis 8: Rechtliche Unsicherheiten bei der nachhaltigen Bereitstellung der Dienstleistung

Mehrfach wurden vor allem für Russland und China rechtliche Rahmenbedingungen als Quelle für Unsicherheitsfaktoren im Projektverlauf genannt. Eine bspw. in Russland oft anzutreffende Diskrepanz zwischen existierenden gesetzlichen Regularien und der tatsächlich anzutreffenden Rechtswirklichkeit verringert die Planbarkeit für internationale Anbieter. Auch hier sind wiederum kleinere Anbieter besonders stark betroffen, da sie nicht wie die größeren Unternehmen und Organisationen über entsprechende personelle Ressourcen (z.B.

eine eigene Rechtsabteilung) verfügen. Explizit genannt in diesem Zusammenhang wurden rechtliche Prozesse im Bereich der Zertifizierung und Lizenzierung von Bildungsinhalten bzw. -anbietern sowie im Bereich der technischen Normen und Standards. Letzteres ist für jene Verbände teilweise problematisch, die neben Bildungsinhalten auch entsprechende Technologien anbieten, da diese ebenfalls ein Zertifizierungsverfahren durchlaufen müssen.

Darüber hinaus wurde der Themenkomplex „Geistiges Eigentum“ mehrfach angesprochen und war während des Fokusgruppentreffens „Russland“ ein intensiv diskutierter Punkt. Dabei wurde insbesondere auf dessen Bedeutung für den Aufbau eines nachhaltig kommerziell erfolgreichen Geschäftsmodells abgehoben. Von manchen wurde angedeutet, dass gewisse Technologien oder Bildungsinhalte teilweise von den Partnern im Zielland übernommen werden, ohne dass darüber zuvor klare Absprachen getroffen wurden. Dies kann im schlechtesten Fall bei vollständigem Wissenstransfer dazu führen, dass sich die deutschen Anbieter überflüssig machen. Um dies zu vermeiden, ist grundsätzlich auf eine Anreizkonstellation zu achten, die den Partner vor Ort langfristig in das eigene Geschäftsmodell einbindet.

Ein Anbieter verwies auf die hohe Bedeutung, ein gewisses Maß an Abhängigkeit zu schaffen und auch langfristig aufrechtzuerhalten. Solange immer ein technologischer bzw. Know-how-Vorsprung auf Seiten der deutschen Anbieter besteht, ist es grundsätzlich möglich, diesen kommerziell zu verwerten (z.B. Verkauf einer technischen (Beratungs-)Dienstleistung).

„Und dann müssen sie die Parameter ganz eng halten, sonst kriegen sie nur Schrott. Und das haben wir auch gemacht. Was die [die chinesischen Kunden, Anmerkung des Verfassers] hier ein Vierteljahr probiert haben, haben wir in 6 Stunden, also über Nacht, gemacht.“ (China)

**Hemmnis 9:
Zoll- und Visa-
regelungen**

Immer wieder wirken sich sowohl Zoll- als auch Visaregelungen negativ auf den Projektverlauf aus. Mangelnde Planungssicherheit durch zeitliche Verzögerungen, zusätzliche Kosten sowie Probleme bei der Durchführung von Lehrgängen wurde von vielen Befragten aufgrund restriktiver Visavergabe auf jeweils beiden Seiten (v.a. Saudi-Arabien und Russland sowie auf deutscher Seite) als hinderlich bewertet. Häufig ist es wegen der bereits diskutierten mangelhaften technischen Infrastruktur in den Zielländern nötig, Personengruppen zu Demonstrations- und/oder Lehrzwecken nach Deutschland einzuladen. Darüber hinaus treten wiederum v.a. für technisch orientierte Anbieter, die entsprechende techni-

sche Gerätschaften und Anlagen ins Zielland importieren wollen, Probleme im Bereich Zoll auf.

„Das ganze Thema Zoll kann zu einem Fass ohne Boden werden, wo man im Prinzip Geld ohne Ende ausgibt. [...] Wir haben mittlerweile schon mehrere Exporte mit Containern realisiert und haben jetzt die wichtigen Dienstleister auf der russischen Seite gefunden, dass das zwar immer noch ein Problem ist, aber kein Problem, was uns zugrunde richtet. Es ist ein großes Problem, weil letztendlich an der Stelle sehr viel Korruption auftritt.“ (Russland)

In beiden Bereichen ist laut einigen Befragten eine gute Vernetzung zu entsprechenden Stellen oftmals geeignet, um die durch Visa und Zoll entstehenden Kosten sowie die zeitlichen Verzögerungen gering zu halten.

4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

In der vorliegenden Studie wurden wesentliche hemmende und treibende Faktoren für den Export von Berufsbildungsdienstleistungen durch deutsche Anbieter identifiziert und erläutert. Es wurde deutlich, dass viele dieser Faktoren sowohl innerhalb eines Einflussbereichs (hemmend oder treibend) als auch über diesen Bereich hinweg miteinander in Beziehung stehen und sich wechselseitig verstärken oder abschwächen können. Darüber hinaus ging aus der empirischen Untersuchung hervor, dass sich auf aggregierter Ebene die wesentlichen Einflussfaktoren über alle relevanten Zielländer sehr ähnlich gestalten. Es bestehen allerdings teilweise unterschiedliche Akzentuierungen der verschiedenen Themenfelder, auf die an den entsprechenden Stellen verwiesen wurde. Im Folgenden sollen die oben im Einzelnen präsentierten Erkenntnisse nochmals unter Hervorhebung dieser Zusammenhänge zusammenfassend dargestellt werden.

Distanz zum Zielmarkt erfordert festen Partner vor Ort

Die Distanz zum jeweiligen Zielmarkt wirkt sich im Bereich des Berufsbildungsexports vor allem in politischer und kulturell-gesellschaftlicher und weniger in geographischer Hinsicht als Hemmnis auf den Exportprozess aus. Bei diesem Mangel an Marktnähe sind entsprechend nicht zusätzlich entstehende Transportkosten wie bspw. im Bereich „konventioneller“ Produkte im Vordergrund, sondern vielmehr der Reibungsverlust, der durch verschiedene Faktoren im Informations- und Kommunikationsprozess mit den zentralen Akteuren im jeweiligen Zielland auftritt. Kulturelle Differenzen und Mentalitätsunterschiede wurden insbesondere für China, aber auch für die anderen Zielländer als eine der wesentlichsten Hürden bezeichnet. Mangelnde Kenntnisse über Kommunikationsweisen und gesellschaftliche und politische Konventionen erschweren deutschen Anbietern ein regional angepasstes Vorgehen beim Export ihrer Dienstleistungen. Besonders schwerwiegend sind solche Defizite bei

- der Ermittlung der spezifischen Bedarfe der anvisierten Zielgruppe sowie dementsprechend der Erstellung eines bedarfsgerechten Angebots;
- der Verdeutlichung des Mehrwerts des eigenen Angebots;
- der langfristigen Etablierung eines Geschäftsmodells.

Geringer gesellschaftlicher Akzeptanz und systemischer Inkompatibilität kann entgegen gewirkt werden

Die möglichst frühzeitige Überbrückung dieser Hindernisse ist daher von essentieller Bedeutung für den Erfolg beim Export von Berufsbildungsdienstleistungen. In diesem Zusammenhang wurde immer wieder die absolut zentrale Rolle eines zuverlässigen und fest ins Projektvorhaben eingebundenen Partners im Zielmarkt für den Erfolg hervorgehoben. Dies gilt besonders für kleine und mittelständische Anbieter, die eine dauerhafte organisationseigene Präsenz im Zielland aufgrund mangelnder Kapazitäten nicht leisten können. Oben wurden bereits erste Formen der Einbindung eines Partners genannt sowie deren mögliche Funktionen im Exportprozess beschrieben (siehe dazu auch Anhang, *Abbildung 8*). An dieser Stelle besteht dennoch weiterer Forschungsbedarf. Konkret sollte es dabei um eine möglichst systematische Erfassung vorhandener, funktionierender Organisationsformen bzw. ganzer Geschäftsmodelle für die dauerhafte Bereitstellung von Berufsbildungsdienstleistungen in den relevanten Zielländern gehen. In diesem Kontext sollte vor allem auch auf die Thematik der „Intellectual Property Rights“ eingegangen werden (siehe hierzu Anhang, *Abbildung 9*).

Ebenfalls in allen Zielländern muss von deutschen Berufsbildungsexporteurern zunächst mit einer eher geringen gesellschaftlichen Akzeptanz beruflicher bzw. praktisch orientierter Ausbildungsformen gerechnet werden. Nach wie vor gilt eine (meist sehr theorielastige) akademische Ausbildung als klar bevorzugter Karriereweg. Insbesondere in den arabischen Ländern scheint zusätzlich eine kulturell bedingte Abneigung praktischer Arbeitstätigkeiten den Weg für deutsche Berufsbildungsdienstleister „steiniger“ zu machen. Dennoch werden Umdenkprozesse in den Zielländern wahrgenommen. Die Öffnung der eigenen Produkt- und Dienstleistungsmärkte und die stärkere Einbindung in die Weltwirtschaft, die je nach betrachtetem Land teilweise auch mit politischen Veränderungen einhergehen, legen den eklatanten Mangel an qualifizierten Fachkräften unterhalb der akademischen Ebene offen. Deutsche Unternehmen, die Teile ihrer Wertschöpfung in die Zielländer verlegen, tragen dazu bei, diesen Umdenkprozess zu beschleunigen. Sie fragen möglichst qualifiziertes Personal nach und setzen dadurch auch im Bereich der Qualifizierung von Mitarbeitern neue Standards.

Staatliche Dominanz erfordert ständige Einbindung der Politik

In einigen Fällen können deutsche Anbieter von Berufsbildungsdienstleistungen auch direkt mit deutschen Großunternehmen vor Ort Gewinne erzielen, indem sie diesen ihre Bildungsdienstleistungen verkaufen. Dennoch ist dieses Modell kein Garant für einen nachhaltigen, langfristigen Markteintritt deutscher Berufsbildungsanbieter. Dazu bedarf es der Transformation eines durchaus vorhandenen, allerdings meist sehr diffusen und wenig fokussierten Interesses an deutscher Berufsbildung, in eine zahlungsbereite Nachfrage, um systematisch

einheimische Zielgruppen zu erschließen. Dies wiederum erfordert neben fundierten Kenntnissen über deren Bedarfe eine entsprechende Adaption der eigenen Leistungen, die entsprechende Kommunikation des individuellen Nutzens sowie des Mehrwerts deutscher Berufsbildung auf Systemebene. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass der oftmals geringen gesellschaftlichen Akzeptanz von beruflicher Bildung sowie der damit verbundenen systemischen Inkompatibilität sowohl auf projektindividueller als auch politischer Ebene entgegenwirken kann. In diesem Zusammenhang können folgende Ansätze genannt werden (siehe hierzu Anhang, Abbildung 6 und Abbildung 7):

- Eine *Koppelung von Bildungs- und Technologieexport* kann den Mehrwert der potenziellen Kunden erhöhen. Das Anbieten solcher maßgeschneiderter „Gesamtpakete“ könnte die Strahlkraft der Marke „Made in Germany“ noch mehr von den Produkten/Technologien auf die Bildungsdienstleistungen übertragen und zur Herausbildung eines Alleinstellungsmerkmals und strategischen Wettbewerbsvorteils deutscher Anbieter führen.
- Die bedarfsgerechte *Modularisierung* der Berufsbildungsdienstleistungen ist dabei meist zwingend notwendig, um den Vorstellungen vor Ort gerecht zu werden. Dabei ist die praktische *Demonstration* des Nutzens einzelner Module bzw. Angebote für deren Akzeptanz essentiell. Dies trifft vor allem dann zu, wenn nur geringe Kenntnisse über die Funktionsweise des dualen Systems vorhanden sind und die Zielgruppe über die Ergebnisse einer Qualifizierungsmaßnahme angesprochen werden sollte (z.B. ein fertiges Produkt oder eine fertige Dienstleistung als Ergebnis der Qualifizierung).
- Damit ebenfalls das in allen Zielländern sehr hohe Bedürfnis eines formellen Nachweises der erlangten Qualifikationen befriedigt werden kann, sind entsprechende *Zertifikate* für einzelne Module stets in das Gesamtkonzept einzubeziehen. Diese können in vielen Fällen wichtiger Bestandteil des eigenen Geschäftsmodells sein (Zertifikate als Einkommensquelle).

Insbesondere in einem Punkt unterscheidet sich der Exportprozess im (Berufsbildungs-) Bereich von jenen in anderen Produkt- und Dienstleistungsmärkten: Bildung ist – wie in vielen anderen Ländern der Welt auch – in allen oben genannten Zielländern bzw. Zielregionen eine klar staatliche Domäne. Dies macht eine ständige Einbindung politischer Entscheidungsträger im Zielland auf ver-

schiedenen Ebenen und zu verschiedenen Zeitpunkten des Exportprozesses für den langfristigen Erfolg nahezu unabdingbar. Da vor allem kleine und mittelständische Anbieter oftmals nicht die nötige Außenwahrnehmung erzeugen können, ist es gerade für diese äußerst hilfreich, wenn durch entsprechende deutsche politische Akteure eine gewisse Flankierung dieses Internationalisierungsprozesses gewährleistet wird. Diese kann auf zwei Ebenen stattfinden:

- auf projektindividueller Ebene, um die Repräsentativität und die Wahrnehmung deutscher Anbieter im Zielland zu erhöhen;
- auf systemisch-politischer Ebene, um bspw. durch eine breit angelegte politische Marketingstrategie Wege für deutsche Anbieter nachhaltig zu öffnen.

Anschubfinanzierung und Konsortialansatz leisten großen Beitrag zur Potenzialentfaltung

Trotz des grundsätzlich großen Interesses an deutscher Berufsbildung in den Zielländern einerseits sowie der fachlich hohen Kompetenz vieler deutscher Berufsbildungsdienstleister andererseits, sind es eben die oben zusammengefassten Hürden und Unwägbarkeiten, die vor allem wieder kleine und mittelständische Anbieter davor zurückschrecken lassen, den Gang ins Ausland zu wagen. Der Mangel an personellen Ressourcen sowie eine vergleichsweise dünnere Kapitaldecke können auch relativ kleine unternehmerische „Fehlritte“ zur Existenzbedrohung werden lassen. In diesem Zusammenhang kommt der durch das BMBF getätigten Ko-finanzierung erfolgsversprechender Projektvorhaben eine zentrale Rolle zu. Indem eine ganze Reihe von anfänglich verstärkt notwendigen Aktivitäten finanziell unterstützt wird (z.B. Netzwerkaktivitäten im In- und Ausland inkl. Reisekosten, Marketingaktionen), wird das unternehmerische Risiko im Falle eines Scheiterns erheblich reduziert.

Abgesehen von den geringen finanziellen Kapazitäten, kommt oftmals ein Mangel an Erfahrungen im Auslandsgeschäft, an länderspezifischen Kenntnissen sowie an Netzwerkbeziehungen hinzu, der es den vielen kleineren Unternehmen im Berufsbildungsbereich schwer macht, ihre Dienstleistungen auf fremdem Terrain nachhaltig anzubieten. Der Export von Berufsbildungsdienstleistungen fordert den Unternehmen und Organisationen eine äußerst breite Palette an Kompetenzen und Erfahrungen ab, die weit über das fachliche hinausgehen. Die hier zugrunde liegende empirische Analyse hat deutlich gemacht, dass der durch den BMBF-Förderschwerpunkt verfolgte Konsortialansatz vor diesem Hintergrund ebenfalls von zentraler Bedeutung für die meisten Teilnehmer ist. Durch ihn ist eine Bündelung notwendiger Kompetenzen für kleinere Anbieter erst möglich.

Ausblick

Abschließend ist festzuhalten, dass sich die Unterstützung des deutschen Berufsbildungsexports von politischer Seite noch in einer Entwicklungsphase befindet. Wichtige Meilensteine auf dem Weg hin zu einer nachhaltigen und kommerziell ausgerichteten Internationalisierung deutscher Berufsbildung waren sicherlich die Gründung der Institution *iMove* sowie die Etablierung des BMBF-Förderschwerpunkts „Berufsbildungsexport deutscher Anbieter“ im Jahr 2008. Perspektivisch wird es in den nächsten Jahren darum gehen, auf die bisher erzielten Erfolge aufzubauen sowie die Konsistenz innerhalb der deutschen Förderlandschaft weiter zu stärken. Die Gründung von *edvance* als koordinierende Institution zwischen BMBF und BMZ sowie die ins Leben gerufenen bilateralen Arbeitsgruppen zur Berufsbildung werden hier auf politischer Ebene weitere Akzente setzen. Eng damit verknüpft wird es darauf ankommen, schrittweise eine Art integriertes, unterstützendes „Dienstleistungsnetzwerk“ für deutsche Berufsbildungsanbieter zu etablieren: individuelle Projektberatung, Informationen über relevante Länderspezifika, Netzwerkknotenpunkte im In- und Ausland sowie eine wissenschaftliche Begleitung auf Meta-Ebene, die sämtliche Erfahrungen mittels geeigneter Methoden erfasst, analysiert und strukturiert sowie an alle Beteiligten reflektiert.

5 Literatur

Dornmayr, H., Lenger, B. (2010): *Österreichischer Bildungsexport. Status-Quo-Erhebung*. ibw-Forschungsbericht Nr.151, Wien.

Freitag, M., van Husen, C., Müller, R. (2007): *Entwicklung und Management internationaler Dienstleistungen*. Studie zum Dienstleistungsexport deutscher Unternehmen, Stuttgart.

iMOVE beim Bundesinstitut für Berufsbildung (2010a): *Die wirtschaftliche Bedeutung deutscher Bildungsexporte. Definition. Volumen. Empfehlungen*, Bonn.

iMOVE beim Bundesinstitut für Berufsbildung (2010b): *Trendbarometer 2010. Exportbranche Aus- und Weiterbildung*.

iMOVE beim Bundesinstitut für Berufsbildung (2009): *Trendbarometer 2009. Exportbranche Aus- und Weiterbildung*.

iMOVE beim Bundesinstitut für Berufsbildung (2008): *Trendbarometer 2008. Exportbranche Aus- und Weiterbildung*.

Johnson, M. W. (2010): *Seizing the White Space*. McGraw-Hill Professional. Boston, Massachusetts.

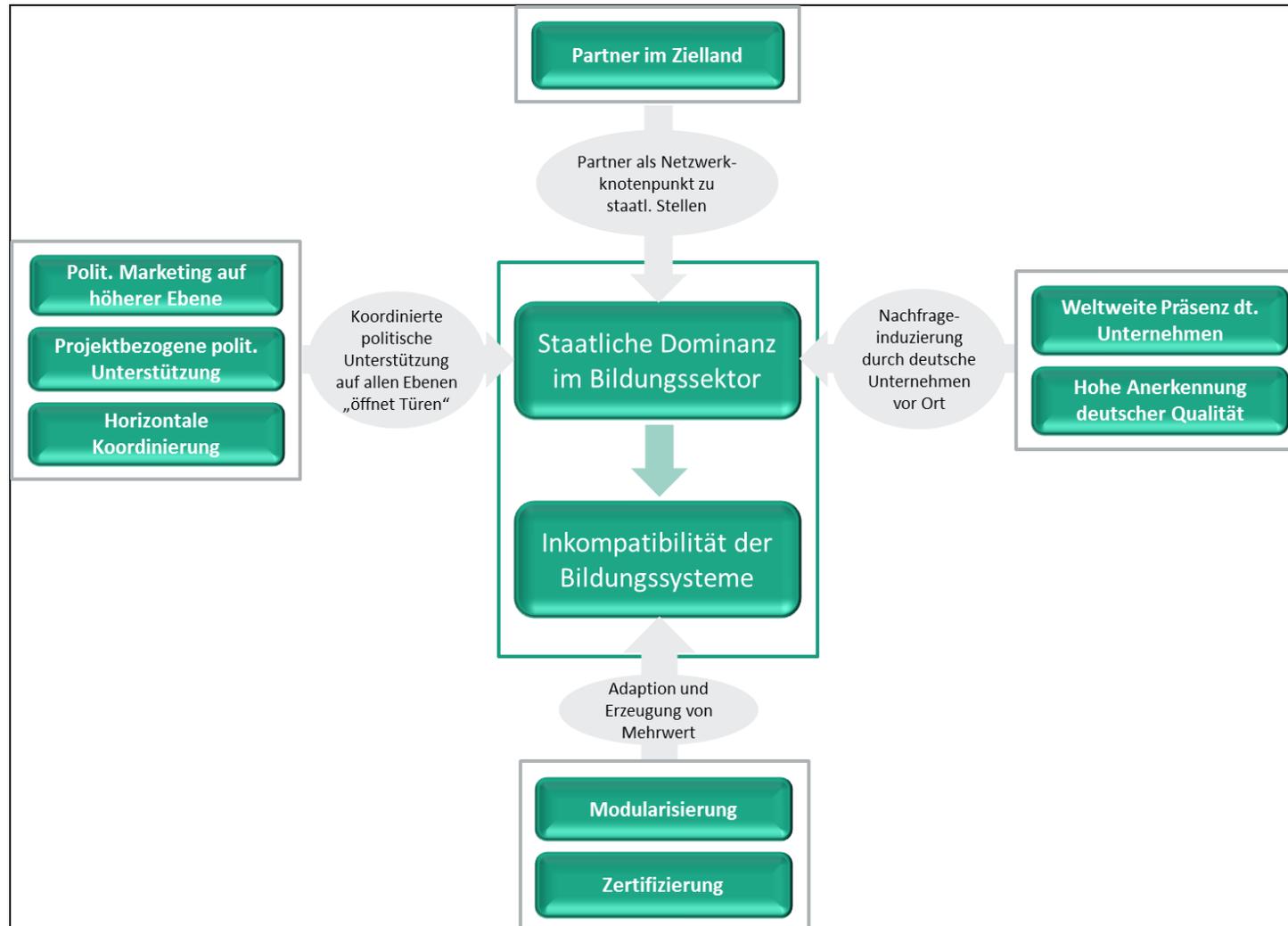
Kuckartz, Udo (2005): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

The Economist, Vol. 403, No. 8720 (Ausgabe vom 14. April 2012).

Zähringer, D.; Müller, R.; Uhlmann, M. (Hrsg.) (2006): *Services Made in Germany – Internationalisierung von Dienstleistungen in der Praxis*. Kurzstudie bei deutschen Unternehmen zu internationalen Dienstleistungen im Investitionsgüterumfeld, Stuttgart.

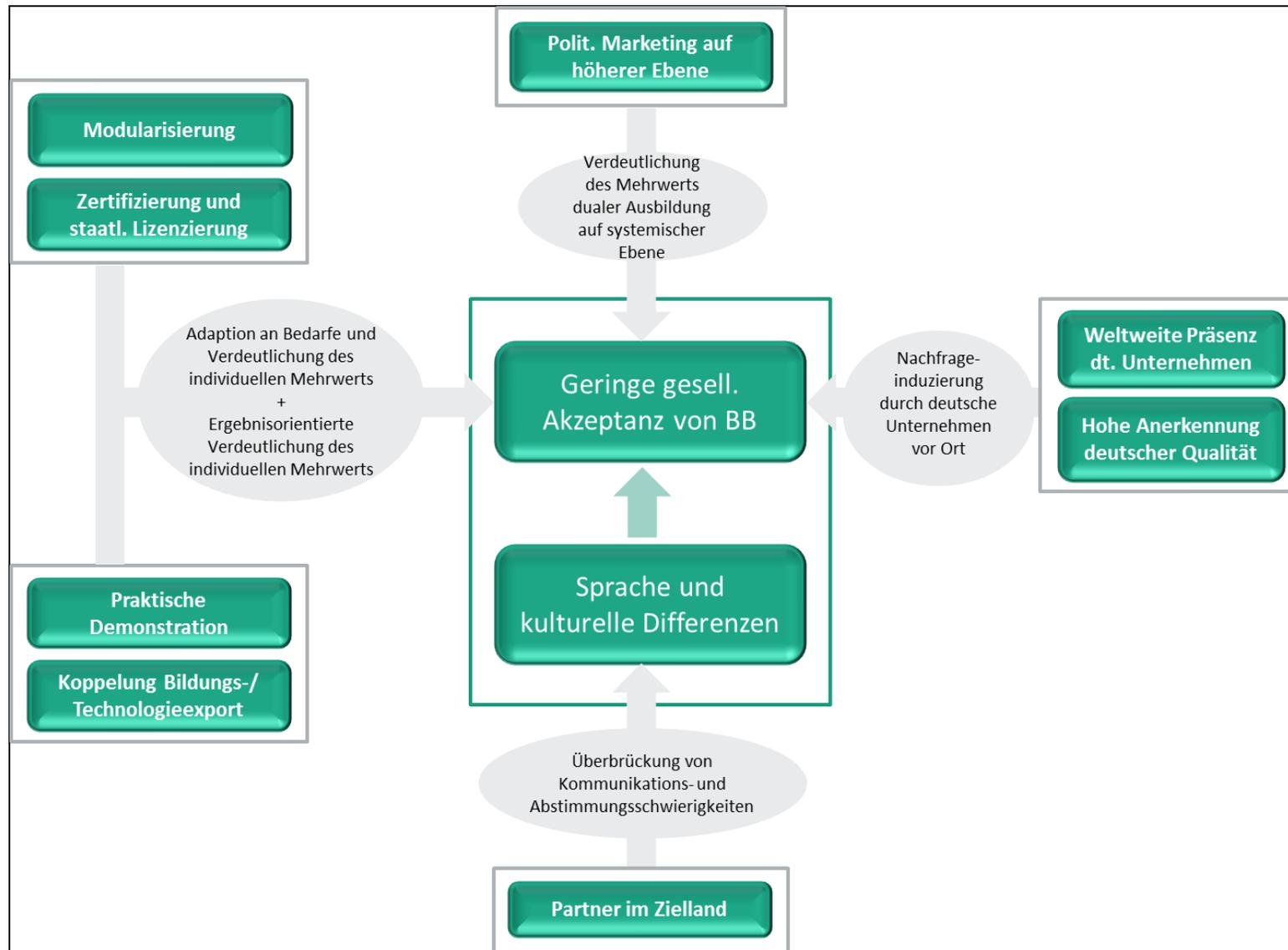
6 Anhang

Abbildung 6: Gegenüberstellung von Hemmnissen und Treibern, Politische Dimension



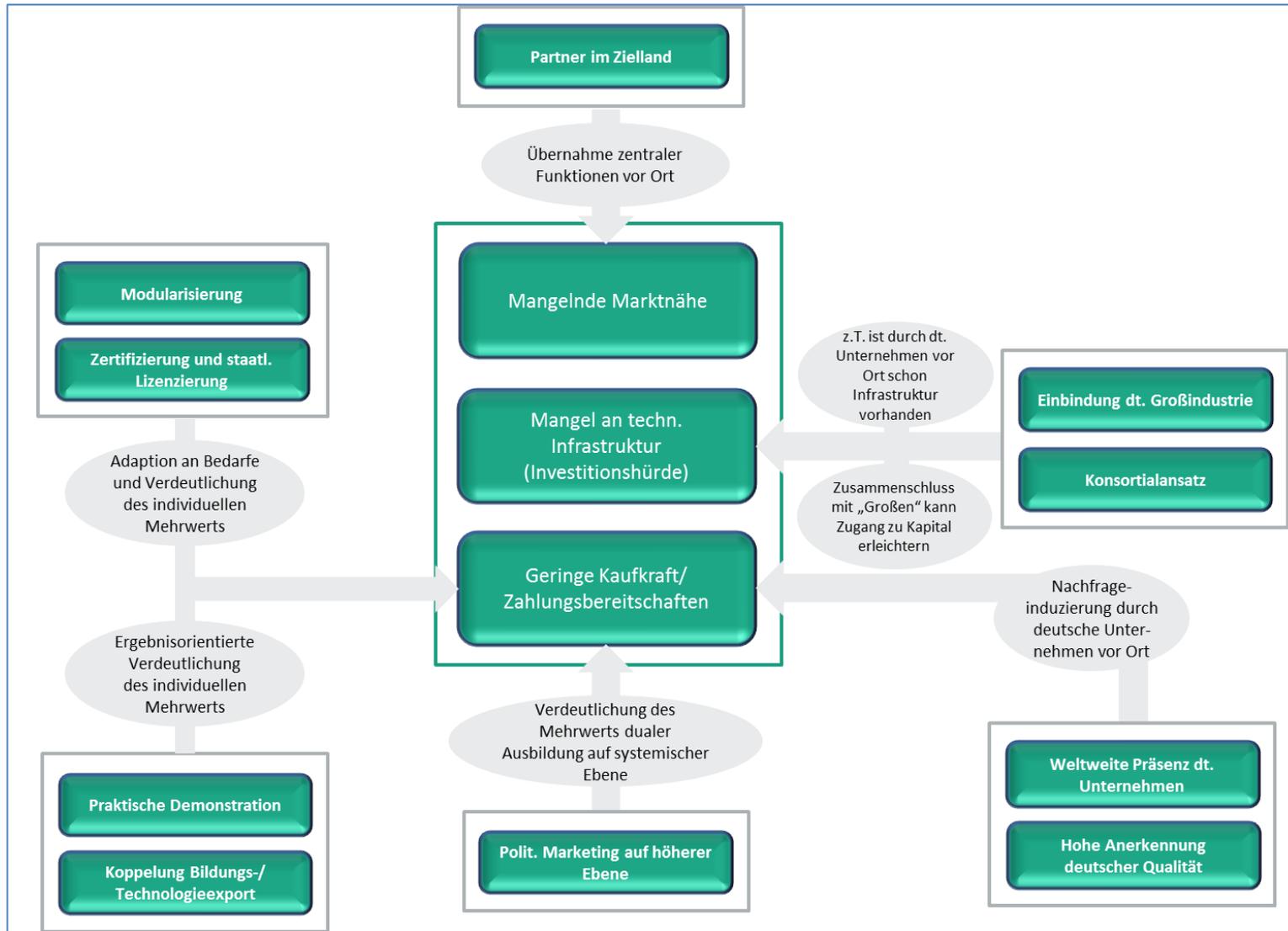
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 7: Gegenüberstellung von Hemmnissen und Treibern, Gesellschaftliche Dimension



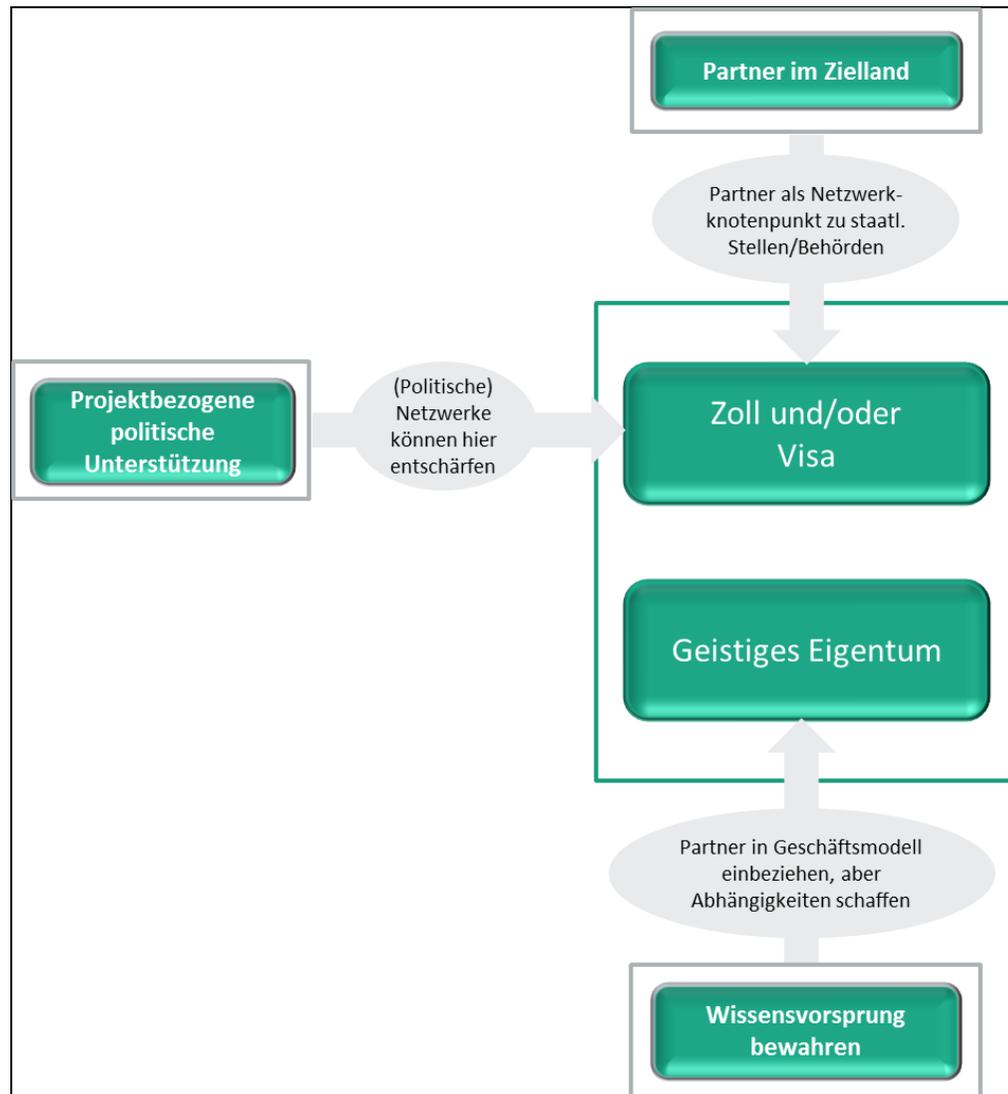
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 8: Gegenüberstellung von Hemmnissen und Treibern, Ökonomische Dimension



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 9: Gegenüberstellung von Hemmnissen und Treibern, Rechtliche Dimension



Quelle: Eigene Darstellung.