



BERUFSBILDUNGSEXPORT 2014

# DIE ZUSAMMENARBEIT MIT SCHLÜSSELPARTNERN ERFOLGREICH GESTALTEN

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Berufsbildungs-  
export



meta  
Berufsbildungsexport



## **BERUFSBILDUNGSEXPORT 2014: ÜBERSICHT HANDLUNGSLEITFÄDEN**

- 1. Schlüsselpartner für den Berufsbildungsexport auswählen
- 2. Die Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern erfolgreich gestalten
- 3. Kundengerechte Zertifizierungsmodelle entwickeln
- 4. Bedarfsermittlung systematisch gestalten
- 5. Kosten im Griff halten
- 6. Erlös- und Preismodell gestalten
- 7. Vertriebswege auswählen und nachhaltiger Akquiseerfolg durch höhere Kundenzufriedenheit
- 8. Kundennutzen verdeutlichen und Kunden erreichen
- 9. Qualität sichern

GEFÖRDERT VOM

## DIE ZWEI LEITFRAGEN

### Leitfrage 1:

Welche Erfolgsfaktoren und Risiken sind bei interkultureller Kooperation im Berufsbildungsexport zu beachten?

S. 6

### Leitfrage 2:

Wie gestaltet man einen Kooperationsvertrag im Berufsbildungsexport?

S. 16

## DIE ZUSAMMENARBEIT MIT SCHLÜSSELPARTNERN ERFOLGREICH GESTALTEN

Der Berufsbildungsexport lebt von Kooperationen mit strategischen Schlüsselpartnern. Die Zusammenarbeit verschiedener Organisationen oder Einzelpersonen stellt vor dem grenzüberschreitenden Kontext im Berufsbildungsexport eine komplexe Aufgabe dar. Um diese Aufgabe zu bewältigen, werden interkulturelle Kompetenz und Zeit in der Planung benötigt. Das verlangt ein effektives und vor allem umsichtiges Management. Die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe und Besonderheiten sind zu berücksichtigen.

In der Theorie mag der Schritt zu interkultureller Zusammenarbeit ein leichter sein – die Praxis im Berufsbildungsexport zeigt jedoch immer wieder, dass Kooperationen zu unbefriedigenden Ergebnissen führen oder sogar fehlschlagen. Aufgrund von Missverständnissen in der Kommunikation oder mangelnder Geduld können Unternehmungen scheitern.

*Kontaktadresse*      *Sandra Dijk*  
*Fraunhofer MOEZ*      *Fraunhofer MOEZ*  
*Berufsbildungsexport*      *Tel.: +49 341 97 33-863*  
*Neumarkt 9-19*      *Fax: +49 341 97 33-699*  
*D-04109 Leipzig*      *sandra.dijk@moez.fraunhofer.de*

## LEITFRAGE 1: WELCHE ERFOLGSFAKTOREN UND RISIKEN SIND BEI INTERKULTURELLER KOOPERATION IM BERUFSBILDUNGSEXPORT ZU BEACHTEN?

Abbildung 1: Erfolgsvariablen und Risiken im Berufsbildungsexport

ALLGEMEIN

### ERFOLGSVARIABLEN

- Bereitschaft und Fähigkeit, mit der externen Organisation wie auch untereinander zu kooperieren
- Gemeinsame Treffen und hoher Stellenwert informeller Kommunikation
- Gemeinsame Integrationsmaßnahmen durchführen
- Verfahren um Konflikte zu bewältigen vereinbaren
- Kulturelle Faktoren und die strategischen Bedeutungen der Projekte in allen Phasen/Entwicklungsstufen berücksichtigen

### RISIKEN

- Verfehlen des Ziels, aufgrund unterschiedlicher Erwartungen der Partner, mehrdeutiger/uneindeutiger Kommunikation und rechtlich unverbindlicher Aufgabenverteilungen
- Konflikte aufgrund mangelnder Leistungserbringung eines Partners
- Verhältnis von Nutzen und Aufwand eines Partners verschlechtert sich
- Zu große Abhängigkeit eines Partners vom anderen, die tatsächlich besteht oder von einem Partner empfunden wird
- (unberechtigte) Informationsweitergabe, die nach Ende der Kooperation die Existenz des Unternehmens bedroht
- Konflikte aufgrund mangelnder interkultureller Kompetenz seitens der Mitarbeiter oder der Organisationen auf beiden Seiten

INTERKULTURELL

- Interkulturelle bzw. soziale Kompetenzen bei der Auswahl der Mitarbeiter, die kooperieren sollen, berücksichtigen
- Interesse an der Landeskultur, der Organisationskultur der Partner und den soziokulturellen Besonderheiten der Zielgruppe
- Verständnis beider Seiten für den Einfluss kultureller Unterschiede auf die Zusammenarbeit

- Schwierigkeiten aufgrund unterschiedlicher Hintergründe, wenn Verhaltensweisen und Prozesse abzustimmen sind
- Höhere Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen und „Fettknäpfchen“, welche die Kooperation insgesamt behindern oder gar beenden können

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer/Thomas (2004): Interkulturelle Kooperationskompetenz sowie Howaldt et al. (2003): Netzwerke des Wissens.

Interkulturelle Zusammenarbeit stellt im Vergleich zu Kooperationen mit hiesigen Partnern andere Anforderungen an eine Unternehmung.

### Was Sie erwartet

Dieser Leitfaden bietet Einblick in Besonderheiten interkultureller Kooperationen. Risiken, die sich aus dieser Form der Zusammenarbeit ergeben, können im Vorfeld durch Kooperationsverhandlungen und den Abschluss eines geeigneten Vertrags minimiert und die Zusammenarbeit im Berufsbildungsexport somit effektiver gesteuert werden. Was bei dem Abschluss eines solchen Vertrags zu beachten ist, ist ebenfalls Gegenstand dieses Handlungsleitfadens.

Es gibt aber auch eine Reihe von Chancen: Die fehlende Reputation vor Ort kann zum Beispiel durch einen einheimischen Partner kompensiert und der Markteintritt beschleunigt oder dessen Infrastruktur (zum Beispiel Räumlichkeiten um

Weiterbildungen durchzuführen) genutzt werden. Hieraus ergeben sich allerdings zahlreiche, nicht zu unterschätzende Risiken. Nach „Schwierigkeiten in Bezug auf Rechtssicherheit“, „Handelsbarrieren und zu wenig Marktkenntnisse“ rangieren kulturelle Unterschiede bereits auf Platz drei der Liste von Hürden, die von Berufsbildungsexporteurern im Rahmen ihrer Arbeit zu überwinden sind. Mit Hilfe eines gut durchdachten und effektiven Kooperationsmanagements sind spezifische Risiken im Vorfeld zu adressieren, um diese möglichst zu minimieren. Abbildung 1 gibt einen Überblick über Erfolgsfaktoren und Risiken von Kooperationen im Berufsbildungsexport.



## LEITFRAGE 1: WELCHE ERFOLGSFAKTOREN UND RISIKEN SIND BEI INTERKULTURELLER KOOPERATION IM BERUFSBILDUNGSEXPORT ZU BEACHTEN?

Erfahrungsberichte aus der Praxis des Berufsbildungsexports weisen immer wieder auf Herausforderungen hin, die insbesondere auf interkulturelle Unterschiede zurückzuführen sind. Geschäftsbeziehungen werden in anderen Ländern häufig deutlich anders als in Deutschland gepflegt. In vielen Ländern sind beispielsweise Gastgeschenke im beruflichen Umfeld ein Muss. Dabei kommt es besonders darauf an, die geeigneten Präsente auszuwählen und entsprechend zu übergeben. Hier spielen hierarchische Strukturen eine wichtige Rolle, die es zu überblicken gilt. Nicht zu unterschätzen ist bei dieser Thematik auch der finanzielle Aspekt. So berichteten Berufsbildungsexporteurinnen, dass vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit wiederholte Geschenke vonnöten sind, um Geschäftsbeziehungen zu pflegen. Das bleibt im Rahmen der finanziellen Projektplanung häufig unberücksichtigt.

Weitere Informationen siehe Handlungsleitfaden Nr. 5 „Kosten im Griff halten“

*„So etwas kollidiert dann schon mit der deutschen Mentalität, der Punkt mit den Gastgeschenken. Über drei Jahre kann sich das ja wirklich läppern. Es ist wirklich nicht ohne! Und die erwarten das. Wenn Sie dort ohne aufschlagen, sind Sie unten durch!“*

*Quelle: eigene Erhebung mit Berufsbildungsexporteur*

Moderne Kommunikationstechniken (zum Beispiel Videochats) ersetzen keine persönlichen Treffen. Beratungen und der Aufbau von Vertrauen ziehen sich oft über Jahre hin. Selten ist mit schnellen Erfolgen und Ergebnissen zu rechnen. Für deutsche Berufsbildungsanbieter kann dies auf dem Weg zum Export ihrer Dienstleistungen sehr ungewohnt sein und anfänglich zu hoher Frustration führen. In der Regel lohnt es sich jedoch, am Ball zu bleiben. Gefestigte Beziehungen sind die Grundvoraussetzung, um interkulturelle Kooperationen nachhaltig gestalten zu können.

*„Die größte Herausforderung ist tatsächlich die richtige Hierarchieebene zu treffen und dafür zu sorgen, dass die oberste Hierarchieebene nach unten durchdelegiert. Man muss die richtigen Entscheider am richtigen Ort treffen und zwar die, die auch wirklich Entscheidungskompetenz haben. Weil es haben uns sehr, sehr viele Menschen immer gesagt, das ist überhaupt kein Problem, das können wir ohne Weiteres realisieren, aber im Nachhinein haben wir erfahren, dass diese Person überhaupt null Entscheidungskompetenz hatte. Aber in dem Moment das berühmte Gesicht nicht verlieren wollte, und deswegen gesagt hat, ich mache das für euch, ich realisiere das.“*

*Quelle: eigene Erhebung mit Berufsbildungsexporteur*

Bei der Planung und Durchführung von Vorhaben im Berufsbildungsexport sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen und Länderexperten einbezogen werden. Kenntnisse über Verhaltensnormen nehmen einen sehr hohen Stellen-

wert bei einer erfolgreichen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit ein. „Fettnäpfchen“ können auf diesem Weg verhindert oder zumindest eingeschränkt werden. Das hilft nicht nur Missverständnissen entgegenzuwirken. Sogar Konflikte lassen sich durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Verhaltensweisen vermeiden. Selbst die Effizienz der grundlegenden Arbeitsprozesse ist dadurch positiv zu beeinflussen.

Ein unterschiedliches Zeitverständnis zum Beispiel kann zu großen Missverständnissen führen. Während in sogenannten monochronen Kulturen Zeitpläne und Terminfristen das Leben bestimmen, ist dies in polychronen Ländern weniger der Fall. Die Zeit tritt in den Hintergrund. Unterschiedliche Länder und Regionen lassen sich nicht immer eindeutig mono-/polychron einordnen. Als Orientierung gilt, dass Russland und China als gemäßigt monochron und die Länder Südostasiens, Lateinamerikas und im arabischen Raum als eher polychron zu verstehen sind.



## LEITFRAGE 1: WELCHE ERFOLGSFAKTOREN UND RISIKEN SIND BEI INTERKULTURELLER KOOPERATION IM BERUFSBILDUNGSEXPORT ZU BEACHTEN?

Termine sind weniger bindend und der Arbeitsrhythmus während des Tages ist ein anderer. Es ist nicht immer angebracht, innerhalb von 24 Stunden eine Erinnerungs-E-Mail zu versenden, wie es in westlichen Ländern ausgeprägt ist. Normen pauschal zu unterstellen, kann ein Trugschluss sein. Beispielsweise anzunehmen, dass im gesamten arabischen Raum ähnliche Verhaltensweisen gelten, wäre zu kurz gedacht. Aus diesem Grund ist zu empfehlen, Experten bei der Vorbereitung des Berufsbildungsexports zu Rate zu ziehen. Erfahrene Berufsbildungsexporteure unterstreichen immer wieder die hohe Bedeutung von interkulturellen Trainings oder den Austausch mit einheimischen Experten als optimale Vorbereitung.

*„Es gibt erstmal einen Leitfaden der Dos and Don'ts, also Hinweise zur Verhaltensweise gegenüber oder mit den chinesischen Teilnehmern. Und was wir für die Dozenten machen werden, ist ein separates oder eigenständiges interkulturelles Training. Es wird ja im Rahmen des Projektes auch ein Coaching erfolgen, wo deutsche Dozenten nach China geschickt werden. Und umgekehrt ist für die Teilnehmer aus China, die nach Deutschland kommen, in jedem Fall ein interkulturelles Training geplant.“*

Quelle: eigene Erhebung mit Berufsbildungsexporteur

### BEST PRACTICE: LOKALER PARTNER IM ZIELLAND — VERTRAUENSPERSON UND DIENSTLEISTER

Für deutsche Berufsbildungsexporteure kann eine lokale Vertrauensperson einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Auf diese Weise können gleich zwei Herausforderungen adressiert werden. **Erstens** kann die Distanz zum Zielland teilweise überwunden werden, indem eine vertrauenswürdige Person ständig vor Ort ist und Projektinteressen vertritt. **Zweitens** sind Schwierigkeiten aufgrund interkultureller Unterschiede leichter zu handhaben, da lokale Personen das notwendige kulturelle Hintergrundwissen für den Umgang im Zielland mitbringen.

*„Wir hatten ja dort so einen lokalen Ankermann, also eine Person, die für uns organisiert und sich noch dieses Projekt-Hütchen aufgesetzt und Akquise gemacht hat, also quasi eine*

*einheimische Person, die für uns vor Ort ist.“*

Quelle: eigene Erhebung mit Berufsbildungsexporteur

#### Wie wurde die Vertrauensperson im Zielland gefunden?

Eine geeignete Person im Zielland wurde über eine entsprechende Koordinierungsstelle\* in Deutschland ausfindig gemacht und daraufhin mit der Betreuung des Projekts beauftragt. Die Institution in Deutschland fungierte als Dienstleister, vermittelte und bot Vermittlung, auch interkulturelle Trainings, an. Sie stand als ständiger Ansprechpartner zur Verfügung. Die Koordinierungsstelle bezahlte die Vertrauensperson im Zielland. Als Anreiz wurde eine Sonderzahlung im Falle besonderer Bemühungen vereinbart.

\*Handlungstipp auf Seite 12 →



## LEITFRAGE 1: WELCHE ERFOLGSFAKTOREN UND RISIKEN SIND BEI INTERKULTURELLER KOOPERATION IM BERUFSBILDUNGSEXPORT ZU BEACHTEN?

### HANDLUNGSTIPP

*An welche Koordinierungsstellen in Deutschland wenden sich Unternehmen konkret, um Ansprechpartner im Zielland ausfindig zu machen?*

Institutionen, die im Bereich Weiterbildung und Beschäftigung tätig sind, kommen als **Koordinierungsstellen** in Frage.

**Industrie- und Handelskammern (IHKs)** und die entsprechend zuständigen **Außenhandelskammern (AHKs)** können in vielen Fällen vermitteln. Sie verfügen über ein großes und belastbares Netzwerk.

In Zeiten digitaler Kommunikation ist es denkbar und ausgesprochen effizient über soziale Medien, zum Beispiel in **internationalen Foren** der geschäftlichen Plattform **Xing** oder vergleichbaren Portalen (**LinkedIn**) Kontaktpersonen im Zielland anzuwerben.

Im konkreten Fall handelte es sich um eine Dame, die insbesondere wegen ihres langjährigen Aufenthalts in Deutschland für das Projekt geeignet ist. Sie spricht beide Sprachen und versteht die unterschiedlichen Kulturen.

### Bausteine der Zusammenarbeit

Im Lauf des Projektes übernahm die lokale Vertrauensperson zahlreiche Aufgaben. Schnell wurde deutlich, dass diese Aktivitäten von hoher Relevanz waren und die Projektarbeit des deutschen Teams enorm unterstützten.

Neben organisatorischen Aspekten wie Terminabsprachen für die deutschen Partner mit dem Kunden vor Ort, der kompletten Planung von Geschäftsreisen ins Zielland, der Koordination und Hilfe bei der Auswahl geeigneter Dolmetscher stellten sich vornehmlich die folgenden Aspekte als äußerst wertvoll heraus:

Da es sich bei der lokalen Partnerin um eine Einheimische handelte, die zudem aus einer Familie mit sehr gutem Ruf stammt, war es für sie viel leichter an bestimmte Informationen zu gelangen, als es für das deutsche Team jemals möglich gewesen wäre. Sie konnte das Projektteam über die hierarchische Struktur und Zuständigkeiten im Unternehmen aufklären. Diese Informationen waren vorab nicht ersichtlich, aber von Relevanz, um zu wissen, wer dort verbindliche Zusagen treffen kann.

Gerade zu Projektbeginn führten falsch verstandene Versprechungen zu Irritationen im deutschen Projektteam. Diesem Umstand konnte dank den entsprechenden Informationen entgegengewirkt werden.

Als Einheimische fungierte die lokale Projektmitarbeiterin als bedeutende Vermittlerin. Auf der einen Seite schaffte sie Verständnis für ihre Landsleute und erläuterte immer wieder bestimmte

Gepflogenheiten ihres Landes. In vielen Fällen konnten so Konflikte vermieden oder geklärt werden. Das deutsche Team profitierte vom regelmäßigem Feedback und konstruktiver Kritik zum Auftreten und Umgang gegenüber dem Unternehmen im Zielland. Auf der anderen Seite leistete sie Überzeugungsarbeit und begleitete die langwierigen Verhandlungen mit dem Auftraggeber im Zielland und legte immer wieder „ein gutes Wort“ für das deutsche Team ein.

In Abhängigkeit der jeweiligen Projektphase änderte sich der Aufgabenbereich der lokalen Vertrauensperson. Sie begleitete anfangs die Bedarfserhebung und schließlich auch die Gestaltung der ersten Schulungen vor Ort. In jeder Phase konnte das Projekt durch Impulse der Partner vor Ort angereichert und geplante Vorgehensweisen auf ihre Eignung im Zielland geprüft werden.



## LEITFRAGE 1: WELCHE ERFOLGSFAKTOREN UND RISIKEN SIND BEI INTERKULTURELLER KOOPERATION IM BERUFSBILDUNGSEXPORT ZU BEACHTEN?

### Lessons Learned:

Durch die enge Zusammenarbeit mit einer lokalen Vertrauensperson kann ein Vorhaben im Berufsbildungsexport enorm erleichtert werden.

Dies trifft dann zu, wenn es sich um Einsteiger handelt und keine Ressourcen für eine Niederlassung oder ein Repräsentanzbüro vor Ort vorhanden sind.

Die jeweilige Kultur und die Geschäftsgepflogenheiten können durch diese Art der Zusammenarbeit besser verstanden und vor allem berücksichtigt werden. Für das deutsche Team wurden so viele wertvolle Einblicke in das Zielland ermöglicht. Dies hatte wiederum einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Projektes.

Die Praxis im Berufsbildungsexport zeigt, dass bereits viele Vorhaben von einer lokalen Vertrauensperson profitieren konnten.

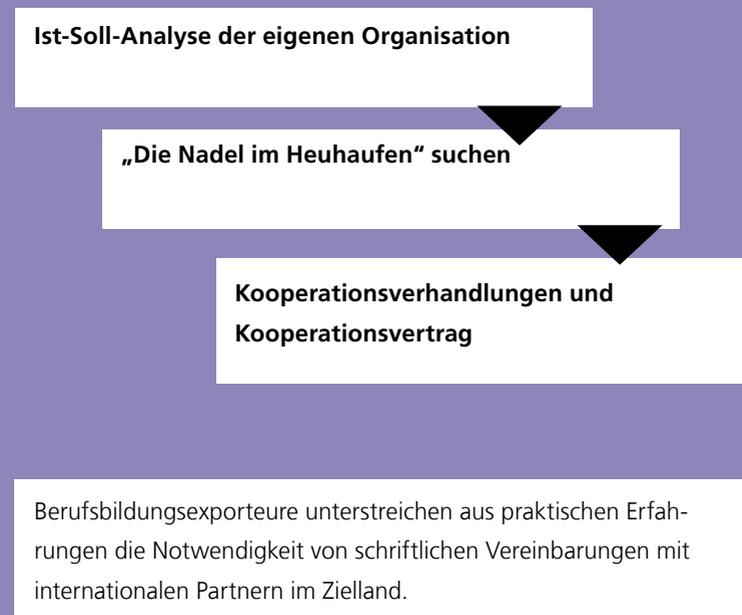
### EXKURS: WANN SOLLTE MAN EINE KOOPERATION IM BERUFSBILDUNGSEXPORT ABBRECHEN?

Grundsätzlich lässt sich in der Praxis zwischen der planmäßigen und der außerplanmäßigen Beendigung einer Kooperation unterscheiden. Für die planmäßige Beendigung können zuvor sachliche oder zeitliche Kriterien definiert werden, die regelmäßig von allen Partnern überprüft werden. Sind Kriterien erfüllt, wird eine Kooperation beendet.

Im Gegensatz zur planmäßigen Auflösung, bedeutet die außerplanmäßige Beendigung ein frühzeitiges Ende der Kooperation. Wirtschaftliche Anlässe, Probleme in der Zusammenarbeit, Strategieänderungen eines Partners oder andere externe Gründe sind dabei häufige Anlässe für einen frühzeitigen Kooperationsabbruch im Berufsbildungsexport. Wichtig ist vor diesem Hintergrund, dass eine sogenannte Exit-Strategie, die klare Abbruchkriterien und Ausstiegsszenarien definiert, existiert. Diese sollte unbedingt bei Kooperationsverhandlungen berücksichtigt und systematisch festgelegt werden.

## LEITFRAGE 2: WIE GESTALTET MAN EINEN KOOPERATIONSVERTRAG IM BERUFSBILDUNGSEXPORT?

Abbildung 2: Drei Schritte zum Kooperationsvertrag



Quelle: Eigene Darstellung

### Der Weg zum Kooperationsvertrag im Berufsbildungsexport

Risiken, die sich aus der interkulturellen Zusammenarbeit ergeben, können mit verschiedenen Maßnahmen adressiert werden. Eine Basisabsicherung ist die vertragliche Regelung. Auf diese Weise können zumindest kalkulierbare Risiken minimiert werden.

Es lassen sich zwar kaum alle auftretenden Hindernisse und Risiken vorhersehen und regeln. Dennoch können mit Hilfe der vertraglichen Festlegung von wichtigen Eckpunkten von Anfang an Grundsatzdiskussionen vermieden werden, die ansonsten zu einem späteren Zeitpunkt im Projektablauf auftreten und die Zusammenarbeit beeinträchtigen könnten. Es sollte daher unbedingt ein Kooperationsvertrag zwischen den Partnern im Berufsbildungsexport geschlossen werden. Der Weg zum Vertragsabschluss lässt sich idealtypisch den folgenden drei Schritten zusammenfassend darstellen (Abbildung 2):

#### Schritt 1: Ist-Soll-Analyse der eigenen Organisation

Besonderes Augenmerk verdient im ersten Schritt die Analyse der Stärken der eigenen Organisation.

Folgende Fragen sind zu beantworten: Wie können die Stärken der eigenen Organisation im Hinblick auf ein Vorhaben im Berufsbildungsexport ausgebaut werden? Welche Partner verfügen über spezifisches Marktwissen und erleichtern mir den Zugang zu den Endkunden? Welcher strategische Partner kann bei der Leistungserbringung unterstützen und eigene (Kompetenz-)Defizite ausgleichen? Es sollte in Betracht gezogen werden, die eigene Bildungsdienstleistung durch die Zusammenarbeit mit anderen Anbietern zu ergänzen. Das kann zum Beispiel ein Angebot von Lehr- und Lernmitteln in Kombination mit der eigenen Dienstleistung sein.

## LEITFRAGE 2: WIE GESTALTET MAN EINEN KOOPERATIONSVERTRAG IM BERUFSBILDUNGSEXPORT?

### Schritt 2: „Die Nadel im Heuhaufen“ suchen

Der zweite Schritt widmet sich dem Finden der am besten geeigneten Kooperationspartner für den Berufsbildungsexport. Dieser wesentlichen Aufgabe geht die Antwort voraus, welche Erwartungen innerhalb der eigenen Organisation an den oder die Partner gestellt werden. Es bietet sich eine Analyse mehrerer potenzieller Kooperationspartner an, um die Wahrscheinlichkeit einer erfolglosen Kooperation auszuschließen oder zu verringern.

Ausführliche Informationen dazu finden sich im Handlungsleitfaden Nr. 1 „Schlüsselpartner für den Berufsbildungsexport auswählen“

### Schritt 3: Kooperationsverhandlungen und Abschluss eines Vertrages

Nachdem ein passender Partner für das Exportvorhaben gefunden ist, empfiehlt es sich, die Kooperationsverhandlungen offen und allumfassend zu gestalten. Das bedeutet neben offensichtlich anmutenden Verhandlungspunkten wie den gemeinsamen Zielen, der Absprache der jeweiligen Erwartungen und Absichten und einer klaren Aufgaben- und Managementverteilung, „unangenehme“ Aspekte wie Konfliktbeilegungsmechanismen oder die Möglichkeit der vorzeitigen Beendigung der Kooperation ebenso zu verhandeln.

### GUT ZU WISSEN!

#### WAS IST DER UNTERSCHIED ZWISCHEN EINEM MEMORANDUM OF UNDERSTANDING (MoU) UND EINEM KOOPERATIONSVERTRAG?

##### MoU – Die Absichtserklärung

Grundsätzlich handelt es sich bei einem **Memorandum of Understanding** um die Absichtserklärung einen Vertrag abzuschließen, die von allen Seiten unterzeichnet wird. Typisch ist, dass keinerlei Inhalte eines möglichen Vertrages enthalten sind, sondern lediglich der Wunsch der Kooperation und das Vorhaben, ernsthafte Vertragsverhandlungen zu führen, bekundet werden. Die Vorteile eines **MoUs** liegen insbesondere in der Vertrauensbildung, die vor allem im Kontext einer interkulturellen Kooperation von enormer Bedeutung ist. Da ein **MoU** in keiner Weise und für keine Seite rechtlich bindend ist, sollte es bei Bedarf als vertrauensbildende Maßnahme eingesetzt werden.

**Erfahrungen aus dem Berufsbildungsexport zeigen, dass insbesondere im asiatischen Raum der Unterzeichnung von Absichtserklärungen eine sehr große Bedeutung zugesprochen wird. Im Mittelpunkt dessen steht dabei der zeremonielle Aspekt der Vertragsunterzeichnung als symbolischer Beginn der Zusammenarbeit.**

## LEITFRAGE 2: WIE GESTALTET MAN EINEN KOOPERATIONSVERTRAG IM BERUFSBILDUNGSEXPORT?

### WIE GESTALTET MAN EINEN KOOPERATIONSVERTRAG?

Nachdem geeignete Partner gefunden sind und eine entsprechende Kooperationsbereitschaft beider Seiten geklärt ist, gilt es, in die Kooperationsverhandlungen einzusteigen und einen entsprechenden Vertrag auszuarbeiten. **Zuvor sollten die folgenden Kriterien beachtet werden:**

Angesichts der Vielfalt unterschiedlicher Kooperationsbeziehungen kann es keinen allgemeingültigen Mustervertrag geben. Für jedes Vorhaben im Berufsbildungsexport sollte daher ein eigener, auf die spezifischen Belange der Kooperation abgestimmter Vertrag erstellt werden. Welche Punkte hierbei beachtet und welche Fragen in einem solchen Vertrag geregelt werden sollten, ist Gegenstand der folgenden Ausführungen, die eine Orientierung für den Abschluss eines Kooperationsvertrages bieten.

Zunächst ist zu klären, welche Vertragssprache für die Vertragsabwicklung gewählt wird. Dann ist der Staat zu bestimmen, dessen Recht dem Vertrag zugrunde liegt. Jeder Vertragspartner wird Interesse daran haben, dass das Recht seines Heimatlandes Anwendung findet. Sofern keine Vereinbarung dazu getroffen wird, kommt üblicherweise das Recht des Staates zur Anwendung, in dem die für die Vertragserfüllung charakteristische Leistung erbracht wird. Bei der Übersetzung des Kooperationsvertrages sollte unbedingt ein professioneller Übersetzer beauftragt werden, der das nötige Fachvokabular beherrscht.

Tauschen Sie sich mit anderen Experten aus dem Berufsbildungsexport aus und fragen nach konkreten Erfahrungsberichten, Empfehlungen oder bereits erstellten Kooperationsverträgen als Vorlage.

Abbildung 3: Ausarbeitung eines Kooperationsvertrages im Berufsbildungsexport



Beauftragen Sie einen Spezialisten für Gesellschaftsrecht mit der Prüfung Ihres Vertrages oder binden Sie diesen von Anfang an in die Vertragsausarbeitung mit ein.

Musterverträge können als Orientierung dienen – ersetzen keinesfalls einen individuell nach den Bedürfnissen Ihrer Organisation geschneiderten Kooperationsvertrag.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Auswahl der Partner und die Ausarbeitung des Vertrages.



## LEITFRAGE 2: WIE GESTALTET MAN EINEN KOOPERATIONSVERTRAG IM BERUFSBILDUNGSEXPORT?

### Wesentliche Inhalte des Kooperationsvertrages

Jeder Kooperationsvertrag sollte neben den Formalien wie Name und Sitz der Kooperation, Gerichtsstand, Schlussbestimmungen sowie den Ort, Datum und Name der Kooperationspartner und (mindestens) die folgenden inhaltlichen Aspekte verbindlich regeln. Dabei ist zu beachten, dass es sich hierbei um keine vollständige Aufzählung handelt, sondern um die wichtigsten Punkte zur Orientierung.

#### 1. Gegenstand der Kooperation

- Welche Erwartung liegt der Kooperation zugrunde?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Stimmen alle Beteiligten wirklich überein?

→ *Es sollte unbedingt eine präzise Formulierung hinsichtlich der Ziele und des Zwecks der Kooperation formuliert werden.*

#### 2. Aufgabenbereiche und Leistungsumfang

- Klare Zuordnung der Verantwortlichkeit eines jeden Kooperationspartners
- Konkrete Regelungen zur Projektdurchführung, um spätere Streitigkeiten zu vermeiden
- Präzises Einbinden von Arbeits- und Zeitplänen

→ *Vertragsgrundlage kann beispielsweise eine zuvor vereinbarte Absichtserklärung oder eine Konzeptskizze sein.*

#### 3. Umgang mit Arbeitsergebnissen – Nutzungsrechte

- Wie geht man mit gemeinsam erarbeiteten Konzepten und Materialien um?

→ *Können diese nach dem gemeinsamen Kooperationszeitraum von allen Kooperationspartnern genutzt werden oder nicht?*

#### 4. Vertragslaufzeit

- Beginn, Dauer und Kündigung einer Kooperation, Befristungen

#### 5. Ergebnisregelung

- Verteilung von Gewinnen und Verlusten

#### 6. Rechte und Pflichten der Kooperationspartner

- Rechte und Pflichten aller beteiligten Kooperationspartner

#### 7. Wettbewerbsverbot

- Regelungen bezüglich Wettbewerbsverbot, Abwerbungsregelungen von Kunden oder Mitarbeitern und der Umgang mit vertraulichen Informationen

#### 8. Sanktionen und Konfliktregelung

- Was passiert bei Fehlverhalten der Kooperationspartner?



## CHECKLISTE: INHALTE DES KOOPERATIONSVERTRAGES

	Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:	Ja ✓	Nein ✗	Offen ?	Nicht relevant
1	<b>Alle Formalien des Kooperationsvertrages sind erfüllt. Dazu zählen folgende Punkte:</b>				
	Name und Sitz der Kooperation				
	Gerichtsstand				
	Schlussbestimmungen				
	Ort, Datum und Namen der Kooperationspartner				
2	<b>Alle wesentlichen inhaltlichen Aspekte, welche die Kooperation rechtlich verbindlich regeln sollen, sind im Vertrag beachtet worden und enthalten. Hierzu zählen:</b>				
	Ziele der Kooperation sind so präzise wie möglich ausformuliert.				
	Die Aufgabenbereiche der Kooperation, deren Verteilung unter den Partnern und deren Leistungsumfang sind eindeutig geregelt.				
	Die Rechtsbeziehungen zwischen den Kooperationspartnern und zwischen ihnen und Dritten sind präzise formuliert und geregelt.				
	Beginn, Dauer und Kündigung der Kooperation sind eindeutig festgeschrieben.				
	Die Kapitaleinlage und Beitragsregelung sind zwischen den Kooperationspartner verbindlich vereinbart.				

	Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:	Ja ✓	Nein ✗	Offen ?	Nicht relevant
	Die Rechte und Pflichten aller Kooperationspartner sind präzise formuliert und vereinbart.				
	Die personelle Ausgestaltung der Geschäftsführung und deren Befugnisse sind geregelt.				
	Die Ergebnisregelung zwischen den Kooperationspartnern ist verbindlich vereinbart.				
	Die Kooperationspartner haben sich über Haftung und Gewährleistung geeinigt.				
	Die Kooperationspartner haben ein Wettbewerbsverbot untereinander und gegenüber gemeinsamen Kunden vereinbart.				
	Alle Kooperationspartner haben sich auf Sanktionsverfahren bei Nichtbeachtung oder unvollständiger Beachtung der Pflichten seitens eines Partners geeinigt.				
	Verfahrensweisen bei Ausschluss eines Gesellschafters aus wichtigem Grund sind zwischen den Kooperationspartnern festgeschrieben.				
	Verfahrensweisen bei Ausscheiden eines Gesellschafters und Auflösungsregelungen (Kündigungsfristen, Abfindungen, Zahlungsweisen) sind zwischen den Kooperationspartnern festgeschrieben.				
	Maßnahmen und Verfahrensweisen zur Bewältigung von Konflikten sind vereinbart.				

# IMPRESSUM

## Danksagung:

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des Metaprojektes „Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter“ entstanden, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. Der Leitfaden beinhaltet die Überlegung der Autoren.

## Herausgeber:

Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa (MOEZ)  
Städtisches Kaufhaus, Neumarkt 9-19, 04109 Leipzig

Telefon: +49 341 231 039 0

Fax: +49 341 231 039 190

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

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

Redaktion: Prof. Dr. Thorsten Posselt (V.i.S.d.P.), Sandra Dijk  
Grafisches Konzept: Albrecht Gäbel ([info@albrechtgaebel.de](mailto:info@albrechtgaebel.de))

Alle Abbildungen, wenn nicht anders angegeben

© 2014, Fraunhofer MOEZ

Das Fraunhofer MOEZ legt großen Wert auf eine ausgewogene Darstellung der geschlechterspezifischen Bezeichnungen. Sollten im Text vereinzelt männliche Bezeichnungen gewählt worden sein, so ist dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit geschehen.

Copyright: Fraunhofer MOEZ 2014

ALLE WEITEREN PUBLIKATIONEN SIND  
HIER FÜR DEN DOWNLOAD AUFGELISTET:  
[berufsbildungsexport-meta.de/publications](https://berufsbildungsexport-meta.de/publications)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Berufsbildungs-  
export



meta  
Berufsbildungsexport



DLR