



BERUFSBILDUNGSEXPORT 2014

# ERLÖS- UND PREISMODELL GESTALTEN

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Berufsbildungs-  
export



meta  
Berufsbildungsexport



## **BERUFBILDUNGSEXPORT 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 DREI LEITFRAGEN

### Leitfrage 1:

Welche Erlösquellen können von Berufsbildungsdienstleistern genutzt werden?

S. 05

### Leitfrage 2:

An welche Kundensegmente richtet sich das Leistungsangebot?

S. 12

### Leitfrage 3:

Welche Erlösformen passen zu den Erlösquellen?

S. 17

### Leitfrage 4:

Wie kann die Preisstruktur gestaltet werden?

S. 25

### Leitfrage 5:

Wie bestimmt man optimale Preise?

S. 36

## ERLÖS- UND PREISMODELL GESTALTEN

Das Ertragsmodell ist elementarer Bestandteil aller erfolgreichen Geschäftsmodelle. Die Fähigkeit der Berufsbildungsexporteur Gewinne zu erzeugen ist maßgeblich für die ökonomische Nachhaltigkeit der Unternehmen und ihrer Aktivitäten in den Zielregionen. Entsprechend der Gewinnformel, die sich aus der Differenz von Erlösen und Kosten ergibt, wurden zwei Handlungsleitfäden entwickelt. Der vorliegende Handlungsleitfaden adressiert die Gestaltung des Erlös- und Preismodells von Berufsbildungsexporteur. Der zweite Handlungsleitfaden widmet sich der Frage des Kostenmanagements.

Grundsätzlich zeigen Erlösmodelle auf, wie Unternehmen ihre Erlöse generieren, das heißt auf Basis welcher Erlösquellen, Erlösformen und bei welchen Zielgruppen Berufsbildungsexporteur ihre Umsätze erwirtschaften. Berufsbildungsexporteur erzielen Erlöse mit beruflicher Bildung, indem sie Dienstleistungen in Form von Schulungen an öffentliche Einrichtungen oder an internationale Unternehmen verkaufen.

Fraunhofer MOEZ

Berufsbildungsexport

Neumarkt 919

D04109 Leipzig

Dr. Marija Radić

[marija.radic@moez.fraunhofer.de](mailto:marija.radic@moez.fraunhofer.de)

Phone +49 341-231 039 124

Fax +49 341-231 039 20 124

**Abbildung 1: Themenfelder der Leitfäden zur Gewinnerzeugung**



Quelle: Eigene Darstellung.

In der Praxis sind Erlösmodelle wesentlich vielschichtiger: Berufsbildungsexporteure kombinieren häufig mehrere Erlösquellen und -formen. Sie richten ihr Angebot an mehr als eine Zielgruppe. Eng verknüpft mit den Erlösquellen und -formen ist die Frage der Preisfindung. Obwohl Preise den zentralen Gewinnhebel für Unternehmen darstellen, werden die damit verbundenen Potenziale von der großen Masse der Unternehmen unvollständig ausgeschöpft.

Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es, Praktiken im Hinblick auf die Erlös- und Preismodellierung im Berufsbildungsexport aufzuzeigen. Damit sollen Unternehmen, die sich dem Thema Berufsbildungsexport aktuell nähern, wichtige Informationen an die Hand gegeben werden. Gleichzeitig verfolgt der Leitfaden das Ziel, bereits im Berufsbildungsexport etablierten Anbietern neue Impulse für ihre Ertragsmodellierung zu liefern. Er baut sich entlang von fünf zentralen Leitfragen auf, die bei der Gestaltung des Erlös- und Preismodells aufgeworfen werden. Die ersten vier Leitfragen fokussieren vor allem auf die Gestaltung des Erlösmodells und münden in einem „Baukasten“ für den Berufsbildungsexport. Der entwickelte Baukasten kann als Basis dienen, um für das individuelle Erlösmodell weiter entwickelt zu werden. Die fünfte Leitfrage „Wie bestimmt man optimale Preise?“ ist eng mit dem Erlösmodell verbunden. Hierbei geht es allerdings stärker um methodische Aspekte. Das heißt Ansätze, wie optimale Preise in der Praxis von Berufsbildungsexporten zu bestimmen sind. Folgende Abschnitte gehen nacheinander auf die Leitfragen ein.

Abbildung 2: Erlösquellen im Berufsbildungsexport



Quelle: Eigene Darstellung.

## LEITFRAGE 1: WELCHE ERLÖSQUELLEN KÖNNEN VON EINEM BERUFSBILDUNGS-DIENSTLEISTER GENUTZT WERDEN?

Deutsche Exporteure von Berufsbildung generieren Erlöse auf sehr unterschiedliche Art und Weise. **Abbildung 2** zeigt mögliche Erlösquellen, die bereits in der Praxis genutzt werden<sup>1</sup>. Im Wesentlichen erzielen international tätige Berufsbildungsdienstleister Erlöse in drei verschiedenen Bereichen: **1** mit beruflicher Bildung, **2** bildungsrelevanten Warenexporten sowie **3** bildungsrelevanter Beratung und Koordinationstätigkeit. Jeder dieser Bereiche lässt sich wiederum in weitere Unterbereiche aufteilen und wird im Folgenden näher beleuchtet.

### Berufliche Bildung

Die am häufigsten anzutreffenden Leistungsangebote im deutschen Berufsbildungsexport sind in der beruflichen Bildung, das heißt in Angeboten der

Erstausbildung oder Weiterbildung zu verorten. Die angebotenen Leistungen basieren in der Regel auf deutschen Lern- und Lehrplänen bestimmter Berufsbilder, welche entsprechend den jeweiligen Voraussetzungen im Zielland sowie den individuellen Bedürfnissen der Kunden angepasst werden. Neben Arbeitnehmern bilden deutsche Anbieter von Berufsbildung auch Trainer und Multiplikatoren aus. Diese Schulungen richten sich an zukünftige Lehrkräfte im Ausland. Hierbei ist zu beachten, dass neben Fachwissen zu den jeweiligen Berufsbildern auch didaktische und methodische Kenntnisse sowie kulturelle Besonderheiten im Zielland vermittelt werden müssen. Die Curricula sind dementsprechend zusammenzustellen und das jeweilige Lehrpersonal dahingehend auszuwählen.

<sup>1</sup> Die Darstellung basiert auf ca. 65 teilstrukturierten Interviews, die im Rahmen des Metaprojekts im Jahre 2013/14 durchgeführt wurden. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

## LEITFRAGE 1: WELCHE ERLÖSQUELLEN KÖNNEN VON EINEM BERUFSBILDUNGSDIENSTLEISTER GENUTZT WERDEN?

Berufsbildungsdienstleister bieten oft Zusatzleistungen rund um ihr Bildungsangebot an. Derartige Zusatzleistungen können in direktem Zusammenhang mit der Schulung stehen wie beispielsweise Nachhilfeunterricht, Zertifizierung oder zusätzliche E-Learning-Module. Zu ergänzenden Leistungen zählen ferner der Aufenthalt und die Verpflegung während der Schulungen, Tagesausflüge oder Freizeitangebote.

### **Bildungsrelevante Beratung und Koordinationstätigkeiten**

Viele Berufsbildungsexporteure generieren Umsätze in Form von Beratungs- oder Koordinationsleistungen für internationale Kunden rund um das Thema Berufsbildung.

Berufsbildungsdienstleister können allgemeine Beratungs- und Gutachterfunktionen übernehmen. Sie leisten dadurch einen Beitrag zum Export des grundlegenden Prinzips der dualen Berufsausbildung in bestimmte Zielländer. Weiter lässt sich deren jeweilige vorhandene Expertise für die Planung, Organisation und das Management von Trainings für Kunden nutzen. Berufsbildungsdienstleister entwickeln des öfteren Curricula, die sich an den deutschen Ausbildungsmodellen bestimmter Berufsbilder ausrichten. Sie adaptieren diese international. Eine umfassende Beratungsleistung stellt beispielsweise die Konzeption einer ausländischen berufsbildenden Schule dar, bei der viele Aspekte wie

Schulungsangebote, benötigtes Personal, Infrastruktur etc. zu berücksichtigen sind. Kooperationen und Netzwerke spielen im Berufsbildungsexport eine wichtige Rolle. Berufsbildungsdienstleister können ihre Netzwerkzugänge nutzen und (entgeltlich) Intermediärfunktionen übernehmen. Dabei beziehen sie andere Parteien ihres Netzwerks mit ein und führen Entscheidungsträger ausländischer Regierungen und Vertreter von Bildungsprojekten zusammen, um den Weg zu einer regionalen Lizenzierung und Zertifizierung zu ebnen. Die Vermittlung zwischen regionalen (deutschen) Unternehmen kann dabei Teil der Beratungs- und Koordinationsleistung sein.

### **Bildungsrelevante Warenexporte**

Der Vertrieb von Lern- und Lehrmitteln wie Literatur, Software oder Lehrvideos an Berufsschulen oder an die Teilnehmer eigener Schulungen stellt eine weitere attraktive Erlösquelle für manche Berufsbildungsexporteure dar. Für Unternehmen, die Lern- und Lehrmittel vertreiben, sind

vor allem die relativ niedrigen Herstellungskosten nach der ersten kostenintensiven Konzeptionierungsphase vorteilhaft. Berufsbildungsdienstleister entwickeln die Materialien häufig englischsprachig, um verschiedene regionale Märkte erschließen zu können und Übersetzungskosten einzusparen.

Neben dem Vertrieb von eigenen oder Lehrmitteln dritter Hersteller, statten deutsche Berufsbildungsexporteure ganze Lehrwerkstätten aus. Diese Tätigkeitsfelder können zum Beispiel Produkte wie mechatronische Anlagen zur miniaturisierten Abbildung von Montage- und Demontagesystemen, Lernkoffer zur Vermittlung von technisch-physikalischen Zusammenhängen oder Montagewände bestimmter KFZ-Bauteile umfassen. Im Lernort Lehrwerkstatt erfolgt die Vermittlung berufspraktischer Fähigkeiten und Fertigkeiten durch systematische und produktionsunabhängige Lernprozesse unter Anleitung besonders qualifizierter Ausbilder (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2014).

## LEITFRAGE 1: WELCHE ERLÖSQUELLEN KÖNNEN VON EINEM BERUFSBILDUNGSDIENSTLEISTER GENUTZT WERDEN?

Vor allem in gewerblich-technischen Berufen finden Teile der Ausbildung in Lehrwerkstätten statt. Angehende Kaufleute und Verwaltungsmitarbeiter lernen wichtige Arbeitsabläufe in Übungsbüros oder

Übungsfirmen kennen. Der Export des dualen Ansatzes und die Ausstattung von Berufsschulen in den Zielländern eröffnen diese Erlösquelle.

### Zusammenfassung

Berufsbildungsexporteurern steht eine Reihe an Erlösquellen offen. Der Kreativität des Unternehmers sind praktisch keine Grenzen gesetzt. In der Praxis wird häufig eine Kombination verschiedener Erlösquellen beobachtet. Bei der Entscheidung, welche Erlösquellen sie in ihr Geschäftsmodell integrieren und international anbieten, sollten sich Berufsbildungsexporteurern von den folgenden Fragen leiten lassen:

- Welche Bedürfnisse haben die Kunden in diesem Marktsegment?
- Wie groß ist das Marktpotenzial in diesen/weiteren Märkten?
- Werden diese Kundenbedürfnisse bereits durch andere Anbieter in der Zielregion abgedeckt?
- Worin liegt das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens bzw. das Alleinstellungsmerkmal des angebotenen Produkts?
- Verfügt das Unternehmen über alle Kompetenzen, die zur Erstellung der Dienstleistung notwendig sind?
- Werden strategische Partner für die Erbringung der Dienstleistung benötigt?

**Märkte sind dynamischer Natur. Wie auch viele andere Prozesse, ist die Erlösmodellierung daher als kontinuierlicher Prozess zu verstehen.**

## LEITFRAGE 2: AN WELCHE KUNDENSEGMENTE RICHTET SICH DAS LEISTUNGSANGEBOT?

Eng verbunden mit der Frage der Erlösquelle ist die Frage nach der Zielgruppe des Leistungsangebots. Die Internationalisierung von Berufsbildungsdienstleistungen bietet vor allem den in Abbildung 3 auf Seite 14 dargestellten Kundengruppen: Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Trainer und Arbeitnehmer neue Möglichkeiten.

**Deutsche und internationale Unternehmen** stellen für eine Großzahl von Berufsbildungsexporteurern das wichtigste Kundensegment dar. Deutsche Unternehmen haben den Anspruch international unter hohen Qualitätsstandards zu produzieren. Das setzt gut ausgebildete lokale Fachkräfte voraus. Das macht Berufsbildungsdienstleister zu wichtigen strategischen Partnern auf internationaler Bühne und bereitet den Boden für

langfristige Kooperationen. Internationale Unternehmen zählen zum bedeutenden Kundensegment. In vielen Zielregionen existiert, im Gegensatz zu Deutschland, kein historisch gewachsenes duales Ausbildungssystem. Gerade internationale Unternehmen erkennen die Vorteile einer dualen Ausbildung „Made in Germany“ an und lassen ihre Mitarbeiter von deutschen Berufsbildungsdienstleistern ausbilden oder weiterbilden. Im Bereich der bildungsrelevanten Warenexporte gehören deutsche und internationale Unternehmen gleichermaßen zu den Kunden, die Bildungsmedien und Lehrwerkstätten für die interne Schulung der Mitarbeiter nutzen. Unternehmen sind häufig auch Adressaten von Beratungs- und Koordinationsstätigkeiten. Sie unterstützen bei der Konzeption, Organisation und Durchführung von firmeninternen Trainings.

## LEITFRAGE 2: AN WELCHE KUNDENSEGMENTE RICHTET SICH DAS LEISTUNGSANGEBOT?

Abbildung 3: Kundensegmente im Berufsbildungsexport



Quelle: Eigene Darstellung

**Öffentliche Einrichtungen** wie zum Beispiel Behörden, Ministerien und staatliche Bildungseinrichtungen übernehmen bei vielen Initiativen deutscher Anbieter eine zentrale Funktion als Türöffner in den Zielmärkten. Sie sind Schlüsselpartner der Unternehmen (siehe Leitfaden „Schlüsselpartner für den Berufsbildungsexport auswählen“). Gleichzeitig sind sie Kunden und direkter Adressat der Leistungen deutscher Berufsbildungsexporteur. Staatliche Bildungseinrichtungen nehmen oft Berufsbildungsdienstleistungen aus dem Bereich der bildungsrelevanten Beratung und Koordinationstätigkeit in Anspruch.

In Zielländern, die das duale Berufsbildungsprinzip adaptieren möchten, fehlt zuweilen das Knowhow zur Einrichtung von Schulen. Die Anforderungen zur Qualifikation nach bestimmten Berufsbildern der beruflichen Aus- und Weiterbildung bleiben unerfüllt. Die Beschaffung der benötigten Infrastruktur und die Konzeption der Schulen als mögliche

Erlösquellen im öffentlichen Sektor sind zu beobachten.

**Arbeitnehmer**, die eine Erstausbildung oder Weiterbildung anstreben und die Kosten dabei zumindest teilweise selbst tragen, sind ein weiteres Kundensegment für deutsche Anbieter von Berufsbildung. Neben den Schulungen selbst, werden häufig auch Zusatzleistungen im Rahmen der Schulung, Bildungsmedien sowie die Vermittlung von Praxispartnern angeboten.

Das vierte Kundensegment stellen **Trainer und Multiplikatoren** in den Berufsschulen oder Ausbilder in den Betrieben dar. *Train-the-Trainer-Modelle* richten sich als Erlösquelle speziell an diese Zielgruppe. Weitere Leistungen für sie sind zum Beispiel Bildungsmedien und Zusatzleistungen rund um die Schulungen.

## LEITFRAGE 2: AN WELCHE KUNDENSEGMENTE RICHTET SICH DAS LEISTUNGSANGEBOT?

Abbildung 4: Erlösformen

Erlösform	Erklärung
1 Erbringung einer Dienstleistung	Gebühren, welche für die Erbringung einer Dienstleistung oder den Zugang zu dieser erhoben werden.
2 Verkauf	Übergang der Eigentumsrechte vom Verkäufer zum Käufer.
3 Verleih	Vorübergehendes Recht, ein bestimmtes Wirtschaftsgut für festgelegte Zeit zu nutzen.
4 Werbung	Gebühren für das Bewerben eines bestimmten Produkts, einer Dienstleistung oder Marke.
5 Intermediärsleistung	Vermittlungsleistungen (Organisation, Ermöglichung oder Abwicklung eines Geschäfts) zwischen zwei oder mehreren Parteien.
6 Lizenzen	Zeitweiliges oder dauerhaftes Recht, geistiges Eigentum gegen eine Gebühr zu nutzen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2011).

## LEITFRAGE 3: WELCHE ERLÖSFORMEN PASSEN ZU DEN ERLÖSQUELLEN?

Sind die Kundensegmente und Erlösquellen im Berufsbildungsexport aus Sicht des Berufsbildungsexporteurs identifiziert und definiert, ist die Erlösform für die einzelnen Erlösquellen festzulegen.

Grundsätzlich werden sechs verschiedene Erlösformen unterschieden, die in **Abbildung 4** dargestellt und näher erläutert sind angelehnt an Osterwalder und Pigneur, 2011:

- 1 Die Erbringung einer Dienstleistung,
- 2 der Verkauf physischer Produkte,
- 3 der Verleih physischer Produkte,
- 4 Erlöse durch Werbung,
- 5 Lizenzen und
- 6 Intermediärsleistungen.

Je nach Erlösquelle kommen verschiedene Erlösformen in Frage. Im Folgenden werden mögliche Kombinationen im Berufsbildungsexport dargestellt.

Dies ist keineswegs als abschließende Auflistung zu verstehen, sondern stellt die in der Praxis beobachteten Kombinationen und darüber hinausgehenden konzeptionellen Erweiterungen dar.

**Abbildung 5** auf Seite 18 gibt einen Überblick zu bereits in der Praxis angewandten und exemplarischen Kombinationen aus den in der ersten Leitfrage vorgestellten Erlösquellen und Erlösformen im Berufsbildungsexport.

### LEITFRAGE 3: WELCHE ERLÖSFORMEN PASSEN ZU DEN ERLÖSQUELLEN?

Abbildung 5: Mögliche Kombinationen aus Erlösform und Erlösquellen im Berufsbildungsexport

ERLÖSFORM	MÖGLICHE ERLÖSQUELLEN				
<b>1 Erbringung einer Dienstleistung</b>	Gebühren für Erstausbildung und Weiterbildung, Multiplikator-schulungen	Zusatzleistungen im Rahmen von Schulungen	Allgemeine Beratung und Gutachtertätigkeiten	Schul-konzeption	Trainings-konzeption, -organisation und -management
<b>2 Verkauf</b>	Bildungsmedien	Lehrmittel	Lehrgerätschaften		
<b>3 Verleih</b>	Bildungsmedien	Infrastruktur			
<b>4 Werbung</b>	Werbung auf E-Learning-Plattform				
<b>5 Lizenzen</b>	Vergabe von Train-the-Trainer Lizenzen	Lizengebühr für Nutzung von Trainingsunterlagen, Leitfäden, Schulkonzept	E-Learning Plattform		
<b>6 Intermediärsleistung</b>	Provision bei Verkauf von Zusatzleistungen	Beschaffung benötigter Infrastruktur bei anderen Herstellern	Vermittlung von Praxispartnern		

**Exemplarisch**

Quelle: Eigene Darstellung

#### 1. Erbringung einer Dienstleistung

Im Kontext des Berufsbildungsexports liegt es nahe eine Dienstleistung gegen Gebühr zu erbringen<sup>2</sup>. Das Kernangebot der meisten Berufsbildungsdienstleister bildet die Durchführung von Schulungen. Außerdem erbringen Berufsbildungsexporteure Beratungsdienstleistungen, bei denen Gebühren anfallen. Diese reichen von einer allgemeinen Erstberatung zur Etablierung des dualen Prinzips über die Beratung zur Einrichtung von Lehrwerkstätten bis hin zur Konzeption ganzer Schulen und Gutachtertätigkeiten.

#### 2. Verkauf

Der Verkauf sieht den Übergang des Eigentums am Produkt vom Verkäufer zum Käufer vor. Dabei ist herauszustellen, dass nach Abschluss des Geschäfts keine Folgeerträge generiert werden. In der Regel handelt es sich um eine Einmalgebühr. Im Berufsbildungsexport findet sich diese Erlösform bei bildungsrelevanten Warenexporten wieder. Diese umfassen Bildungsmedien und weitere Unterrichtsmittel, die für Ausbildungszwecke benötigt werden (zum Beispiel Printmedien, elektronische Datenträger und Online-Präsentationen). Anbieter dieser Produkte sind in der Regel schul- und allgemeinpädagogische Fachbuch- und Lehrmittelverlage, Anbieter von audiovisuellen Medien, Bildungssoftware und Online-Angebote für Bildungszwecke (iMove, 2010). Desweiteren zählen Lehrwerkstätten und Lehrgerätschaften zu den bildungsrelevanten Warenexporten. Sie sind mit der Erlösform „Verkauf“ kombinierbar.

<sup>2</sup> Wie diese Gebühren konkret ausgestaltet werden können, wird im Abschnitt „Wie gestalte ich meine Preisstruktur?“ beleuchtet.

### LEITFRAGE 3: WELCHE ERLÖSFORMEN PASSEN ZU DEN ERLÖSQUELLEN?

#### 3. Verleih

Der Verleih hat den Übergang des Besitzes eines Produkts für einen bestimmten Zeitraum vom Eigentümer auf den Leihenden zur Folge. Der Begriff des Verleihs subsummiert verschiedene Formen wie zum Beispiel das Leasing, die Miete, das Teilen und das sogenannte „Poolen“ von Wirtschaftsgütern (vgl. Tukker, 2004).

Während ein Leasingnehmer beim Leasing unbegrenzten und individuellen Zugang zu einem Produkt hat, erfolgt die Vermietung und das Teilen in der Regel nacheinander an verschiedene Nutzer und für kürzere Zeiträume. Verleaste, vermietete und geteilte Produkte können, während sie im Besitz des Kunden sind, keine weiteren Einkommen generieren.

Das Pooling unterscheidet sich insofern als dass ein verliehenes Gut bei dieser Form zeitgleich von verschiedenen Kunden genutzt werden kann.

Der Verleih kann für Berufsbildungsexporteure bei Bildungsmedien und der Ausstattung von Lehrwerkstätten eine interessante Alternative sein.

Bildungsmedien werden häufig nur für die Dauer der Ausbildung benötigt. Sie sind für die Schüler oder Trainer mit Investitionskosten verbunden. Es bietet sich daher an, den Schulungsteilnehmern und Trainern einen Verleih für die Dauer der Ausbildung zu ermöglichen. Aus Sicht des Anbieters können dadurch wiederkehrende und insgesamt höhere Erlöse erzielt werden.

Analog kann im Falle von Gerätschaften oder Lehrwerkstätten argumentiert werden: Leasingangebote für einzelne Geräte der Lehrwerkstatt bzw. die Vermietung oder das Teilen einer kompletten Lehrwerkstatt stellen Alternativen bei knappen Kundenbudgets oder kurzen Innovationszyklen der Produkte dar.

Aus Sicht der Kunden lassen sich die regelmäßigen Zahlungen aus den laufenden Erlösen decken und das Eigenkapital der Schulen oder Unternehmen wird nicht für Investitionen aufgezehrt. Üblicherweise nehmen Leasinggeber die Maschinen außerdem nach Ablauf des Leasingzeitraums zurück und ersetzen diese bei Bedarf durch modernere Geräte. Das bedeutet, den Kunden stehen stets moderne Geräte zur Verfügung. Für den Eigentümer sind Verleihmodelle interessant, da mit regelmäßigen Zahlungseinzügen zu kalkulieren ist. Insgesamt betrachtet sind die Umsätze über die Verleihdauer höher. Dafür müssen die Eigentümer jedoch einen höheren Verwaltungs- und Instandhaltungsaufwand und damit verbundene Kosten in Kauf nehmen.

#### 4. Werbung

Werbeerlöse stellen selten eine Erlösform dar. Denkbar ist die Generierung von Erlösen durch Platzierung von Werbung für Fachzeitschriften, bildungsrelevante Produkte oder Zusatzdienstleistungen auf E-Learning-Plattformen bzw. Websites der Berufsbildungsexporteure. Inhaltlich haben Werbeerlöse eine Nähe zu Intermediärsleistungen, die im Folgenden thematisiert werden.

#### 5. Intermediärsleistungen

Bei Intermediärsleistungen agiert der Berufsbildungsdienstleister als Vermittler. Das heißt er trägt zur Organisation, Ermöglichung oder Abwicklung eines Geschäfts zwischen zwei oder mehreren weiteren Parteien bei. Im Gegenzug partizipiert er am Geschäftsabschluss. Die Erlösform Werbung kann als Intermediärsleistung interpretiert werden. Anbieter von E-Learning Plattformen können sogenannte „Affiliate-Systeme“ nutzen und auf, mit der Berufsausbildung verwandte,

### LEITFRAGE 3: WELCHE ERLÖSFORMEN PASSEN ZU DEN ERLÖSQUELLEN?

Produkte, beispielsweise bei Online-Buchhändlern erhältliche Fachbücher, hinweisen. Klicken Besucher der Plattform auf die Werbebanner und kaufen diese anschließend ein Produkt, zahlen Online-Buchhändler einen prozentualen Anteil des Umsatzes an den Berufsbildungsdienstleister.

Berufsbildungsdienstleister können mit Lehr- und Lernmittelherstellern kooperieren, um im Falle des Erwerbs der Lehrmittel durch Kunden, an den Umsätzen beteiligt zu werden. Die Möglichkeiten im Berufsbildungsexport als Intermediär zu agieren, bieten zahlreiche Chancen.

#### 6. Lizenzen

Lizenzen sind „die vom Inhaber eines gewerblichen Schutzrechts oder urheberrechtlichen Verwertungsrechts einem Dritten eingeräumte Berechtigungen dem Rechtsinhaber zustehende Verwertungsrechte“ und somit ein Nutzungsrecht auszuüben (Gabler, 2014).

Lizenzmodelle sind im Berufsbildungsexport keine seltene Erscheinung. Sie werden vor allem auf zwei Ebenen genutzt: Einerseits auf der Produktebene – vornehmlich im Kontext von Train-the-Trainer-Konzepten. Diese Lizenzmodelle sehen vor, dass die Trainer erst selbst die Lehrgänge absolvieren und dann die Inhalte an neue Multiplikatoren unter Anwendung des Schulungskonzepts anwenden. Sie zahlen die Lizenzgebühren an die ursprünglichen Entwickler der Schulung.

Statt einer Lizenz auf der Produktebene kann andererseits das gesamte Geschäftsmodell zum Beispiel als Franchise-Konzept lizenziert werden. Diese bei Berufsbildungsexporteur beliebt Form der Internationalisierung, lässt sich wiederum in zwei verschiedenen Varianten durchführen.

Bei der ersten Form, dem direkten Franchising, vergibt der deutsche Berufsbildungsexporteur als Franchisegeber die

Rechte am Geschäftsmodell direkt an internationale Partner. Bei der zweiten Form, dem Masterfranchise, handelt es sich um ein dreistufiges System der Internationalisierung. Der Berufsbildungsdienstleister als Masterfranchisegeber vergibt die Rechte am Geschäftsmodell an einen Masterfranchisenehmer in einem Zielland. Dieser wiederum kann das Franchise-Konzept nun an weitere, kleinere (Sub-)Franchisenehmer im Zielland weitergeben. Oftmals passt er dieses Konzept der jeweiligen Landeskultur an. Vertiefende Informationen hierzu finden sich zum Beispiel in Kutschker und Schmid (2010), Meckl (2014) oder Perlitz und Schrank (2013).

Die Motivationen aus Sicht des Lizenzgebers und -nehmers ein Lizenzmodell zu nutzen, liegen auf der Hand: Für Lizenzgeber sind Lizenzierungsmodelle eine Möglichkeit, andere Märkte schneller und kostengünstiger zu durchdringen und regelmäßige Zahlungsströme zu generieren.

Der Lizenznehmer wiederum kann auf ein bereits entwickeltes und erfolgreich erprobtes Produkt oder Geschäftsmodell zurückgreifen. Er kann schneller in den Markt eintreten, reduziert seine Entwicklungskosten und die damit verbundenen Risiken. Ferner kann er rasch innovative Produkte im Berufsbildungsexport anbieten.

Gleichzeitig sind Lizenzmodelle mit Risiken behaftet. Aus Sicht des Lizenzgebers zum Beispiel zieht dieser sich unter Umständen Wettbewerb selbst heran, Wettbewerbsvorteile können schnell eingeholt sein, es kann zu Knowhow – Verlust und Lizenzbruch kommen.

Es entstehen durch das Monitoring der Lizenznehmer und der erbrachten Leistungen Kosten. Lizenzierungsmodelle sind unter dem Strich also eine attraktive Erlösform, deren Ausgestaltung allerdings einige Sorgfalt erfordert.

### LEITFRAGE 3: WELCHE ERLÖSFORMEN PASSEN ZU DEN ERLÖSQUELLEN?

#### BEST PRACTICE-BEISPIEL ERLÖSFORMEN UND ERLÖSQUELLEN IM BERUFSBILDUNGSEXPORT

##### Herausforderung: Wettbewerb

Ein Bildungsunternehmen bot innovative Schulungen für Führungskräfte an. Immer mehr Wettbewerber kopierten das außergewöhnliche und erfolgreiche Schulungskonzept.

##### Maßnahmen

Das Unternehmen beschließt als Gegenmaßnahme eine **Differenzierung des Leistungsangebots** und eine **Marktanteilsausweitung** vorzunehmen. **Erstens** werden neben den etablierten Schulungen zusätzlich **Train-the-Trainer-Seminare** angeboten. **Zweitens** führt der Berufsbildungsexporteur ein internationales Lizenzierungsmodell ein.

Durch die **Diversifizierung des Angebots**, die **Erschließung neuer Erlösquellen** und gleichzeitige **Internationalisierung** durch die Verwendung eines Lizenzmodells verfügt das Unternehmen über ein **Alleinstellungsmerkmal**. Dadurch kam es in den letzten Jahren zu einer deutlichen Umsatzsteigerung, was eine Etablierung als Marktführer zur Folge hatte.

### LEITFRAGE 4: WIE GESTALTE ICH MEINE PREISSTRUKTUR?

Ist die Kombination zwischen Erlösquellen in den relevanten Kundensegmenten und der Erlösform, des für den internationalen Markt angebotenen Leistungsangebots, identifiziert, gilt es die **Preisstruktur** festzulegen. Hierfür müssen zunächst Entscheidungen zu der Preisgestaltung seitens des Anbieters getroffen werden.

Mögliche Alternativen sind:

- **Fixpreise,**
- **nutzungsabhängige Preise,**
- **leistungsabhängige Preise,**
- **mehrere Preiskomponenten.**

In die Preisstruktur eines Internationalisierungsvorhabens sollten auch Überlegungen zur Regelmäßigkeit von Zahlungsströmen einfließen. Sowohl Einmalzahlungen, als auch regelmäßige

Zahlungsströme haben Vor- und Nachteile, die aus der Sicht des jeweiligen Berufsbildungsexporteurs abzuwiegen sind. Regelmäßige Zahlungen beeinflussen beispielsweise maßgeblich die Liquidität. Das heißt die Fähigkeit den laufenden Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Die bisherigen Betrachtungen sind eindimensionaler Natur. Mehrdimensionale Preise, das heißt die Festlegung mehrerer Preise für ein oder mehrere Produkte eines Unternehmens sind von der Buchung eines Flugtickets (Economy, Business, First Class) oder Mobilfunkverträgen (unterschiedliche Pakete mit unterschiedlichem Leistungsumfang und Preis) bekannt. Sie bilden große Gewinnpotenziale für Unternehmen.

## LEITFRAGE 4: WIE GESTALTE ICH MEINE PREISSTRUKTUR?

Das Preissystem gewinnt dadurch stark an Komplexität. Es stellt hohe Anforderungen an die Kundengruppen und deren Sachkenntnisse entlang der drei Themen Preisgestaltung, Zahlungsstruktur und mehrdimensionale Preise. Berufsbildungsexporteure können Detailkenntnisse anhand der folgenden Definitionen vertiefen.

### Preisgestaltung

#### Fixpreise

Im Berufsbildungsexport dominieren in den meisten Bereichen fixe Preise. Das heißt die Anbieter kalkulieren einen festen Preis für ihr Leistungsangebot.

#### Nutzungsabhängige Preise

Bei nutzungsabhängigen Preisen bestimmt die Menge der verbrauchten Einheiten den Preis. Allseits bekannt sind Telefentarife ohne Grundgebühr, bei denen die Kunden nach der Anzahl der genutzten Gesprächseinheiten zahlen.

Nutzungsabhängige Preise sind im Berufsbildungsexport aktuell kaum zu beobachten. Denkbar wäre die Anwendung aber zum Beispiel im Bereich der Bildungsmedien, zu denen neben Büchern die Lernplattformen zählen. Nutzungsabhängige Preise werden von Kunden als fair, flexibel und kundenorientiert empfunden. Aus Anbietersicht bergen sie das Risiko, dass Kapazitäten vorgehalten werden müssen ohne Gewissheit über die tatsächliche Nutzung und Umsätze. Dieses Risiko kann durch den Einsatz mehrerer Preiskomponenten abgefedert werden (siehe unten). Gleichzeitig eröffnen sie dem Anbieter Gewinnpotenziale. Unter Umständen können dadurch Kunden erreicht werden, die mit einem Festpreisangebot kaum zu erreichen gewesen wären.

#### Leistungsabhängige Preise

Eine weitere Variante der Preisgestaltung stellen leistungsabhängige Preise dar. Dabei bestimmt ein festgelegter

Leistungsindikator maßgeblich den vom Kunden zu zahlenden Preis. Dieses Preismodell motiviert vor allem den Auftragnehmer, die zu erbringende Leistung zu optimieren (vgl. Glas 2012). Beispiele für diese Leistungsindikatoren sind betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Umsatz, Gewinn, Kosteneinsparungen oder die Steigerung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit).

Leistungsabhängige Preise dienen der Angleichung der Interessen von Auftraggeber und -nehmer und sind — sofern objektiv messbar — fair. Die Ausgestaltung des Modells bedarf allerdings Zeit und Sorgfalt.

Die Interessen beider Seiten müssen abgewogen, steuerbare sowie nicht-steuerbare Risiken identifiziert und zu erbringende Leistungen definiert und vertraglich fixiert werden. Daher liegen zwischen Geschäftsanbahnung, Leistungserbringung und Zahlung in der Regel lange Zeiträume, in denen die Zahlungsfähigkeit

der Auftragnehmer durch finanzielle Rücklagen zu sichern ist.

Im Kontext Berufsbildungsexport sind leistungsabhängige Preise kein Novum. Sie werden bei bildungsrelevanten Beratungs- und Koordinationstätigkeiten oft mit dem Charakter einer Provision und bei Lizenzmodellen als Umsatzbeteiligung eingesetzt.

#### Mehrere Preiskomponenten

Im Dienstleistungsbereich wird die Verwendung mehrerer Preiskomponenten wie zum Beispiel einer fixen Grundgebühr und weiteren nutzungs- oder leistungsabhängigen Preiskomponenten empfohlen und in der Praxis wiederholt umgesetzt. Die fixe Grundgebühr wird veranschlagt, um Fixkosten zu decken, die durch vorgehaltene Kapazitäten entstehen. Der nutzungs- oder leistungsabhängige Anteil dient der Deckung variabler Kosten.

## LEITFRAGE 4: WIE GESTALTE ICH MEINE PREISSTRUKTUR?

In der Berufsbildung werden mehrere Preiskomponenten häufig bei Lizenzmodellen beobachtet. Bei Train-the-Trainer-Lizenzen und Franchising Modellen gibt es in der Regel eine Einmalgebühr zu Beginn. Sie entschädigt den Lizenzgeber für Anfangsinvestitionen und die Entwicklungskosten. Die monatlichen oder jährlichen Folgezahlungen kompensieren

den Lizenzgeber dann für laufende Kosten. Betreuungsleistungen, Marketingmaßnahmen und Weiterentwicklungen des Produkts sind in der Regel leistungsabhängig. Vor allem Kennzahlen wie Brutto- und Nettoumsätze werden als Leistungsparameter zugrunde gelegt.

### BEST PRACTICE – BEISPIEL GESTALTUNG DER PREISSTRUKTUR IM BERUFSBILDUNGSEXPORT

#### Herausforderung – Preisgestaltung

Ein deutscher Berufsbildungsanbieter entwickelt Curricula zur Schulung ausländischer Fachkräfte im Pflegebereich nach deutschem Standard. Für den Markteintritt wurde ein Lizenzmodell gewählt, bei welchem die Schule im Zielmarkt zunächst eine fixe, einmalige Lizenzgebühr zahlt. Weitere wiederkehrende Zahlungen sind an die Anzahl der Teilnehmer an Schulungen gekoppelt.

#### Lösung

Das Lizenzmodell wurde als Exklusivlizenz angeboten. Um die Kosten zu amortisieren, wurden vertragliche Mindestschülerzahlen festgelegt, die bei Nichterreichen zu einem Verlust der Exklusivität führen.

#### Zahlungsstruktur

Die Zahl der eingehenden Zahlungen für eine erbrachte Leistung ist eine Entscheidung, die proaktiv vom Anbieter zu treffen ist. Unternehmen legen fest, ob die Zahlungsströme vom Kunden zum Unternehmen einmalig oder mehrmalig fließen. Einmalige Zahlungen bieten den Vorteil, dass höhere Geldbeträge eingehen und zur Kostendeckung, (Weiter-)Entwicklung von Produkten und Investitionen zur Verfügung stehen. Mehrmalige Zahlungen führen zu geringeren, dafür jedoch regelmäßigeren Zahlungsströmen. Das kann im Zuge der Liquiditätssicherung unterstützend wirken. Darüber hinaus sind Kombinationen aus Einmalzahlungen und wiederkehrenden Zahlungen beispielsweise bei Lizenzen zu beobachten, welche die Vorteile beider Varianten verknüpfen.

Im Bereich der beruflichen Bildung sind alle Varianten zu beobachten. Für Leistungsangebote, die sich an Arbeitnehmer richten, werden oft wiederkehrende

monatliche oder jährliche Zahlungen vereinbart. Dies kommt vor allem der Kundschaft entgegen, da der Gesamtbetrag für die Schulung nicht auf einmal aufgebracht werden muss.

Ein zweites Muster lässt sich, bei Weiterbildungen erkennen. Die Zahlungen erfolgen unabhängig vom Kundensegment tendenziell einmalig.

Die Dauer der Ausbildung und das Kundensegment spielen bei der Zahlungsstruktur eine Rolle. Einen starken Einfluss auf die Zahlungsstruktur hat ferner die Erlösform. Im Falle von bildungsrelevanten Warenexporten oder Beratungen erfolgt die Zahlung in der Regel einmalig. Entscheiden sich die Anbieter ihre Produkte zu verleihen oder Lizenzmodelle einzusetzen, geht dies mit regelmäßig wiederkehrenden Zahlungen oder einer Kombination von einmaligen und wiederkehrenden Zahlungen einher.

## LEITFRAGE 4: WIE GESTALTE ICH MEINE PREISSTRUKTUR?

### Mehrdimensionale Preise

Mehrdimensionale Preise, bei denen ein Unternehmen verschiedene Preise für ein oder mehrere Produkte festlegt, sind ein probates Mittel um Unternehmensgewinne zu steigern. Die Grundidee von mehrdimensionalen Preisen ist, die Zahlungsbereitschaften von verschiedenen Kundensegmenten zu variieren. Passt man die Preise nicht entsprechend an, läuft man als Anbieter Gefahr, dass die Kunden bei zu hohen Preisen das Produkt nicht kaufen oder aber bei zu niedrigen Preisen Gewinnpotentiale verloren gehen. Um die optimalen Preise und Leistungen für verschiedene Kundensegmente zu bestimmen, wird ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaften dieser Kundensegmente vorausgesetzt (vgl. Simon & Fassnacht 2009). Dies geht mit einigem Marktforschungsaufwand einher und ist daher primär für größere Berufsbildungsexporteure interessant. Der Leitfaden erläutert kurz die Konzepte

Preisdifferenzierung, Preisbündelung und Preissetzung für Produktlinien:

### Preisdifferenzierung

Bei der Preisdifferenzierung werden verschiedene Preise für ein Produkt oder eine Dienstleistung festgelegt. Die Preisdifferenzierung kann dabei entlang verschiedener Parameter erfolgen, die im Rahmen von Marktanalysen zu identifizieren sind:

- **Individuelle Preise:** Der Kunde zahlt einen Preis, welcher seiner individuellen Zahlungsbereitschaft entspricht. Im Berufsbildungsexport führen Verhandlungen über den Preis einer Schulung zu einem kundenindividuellen Preis.
- **Leistungsbezogene Preisdifferenzierung:** Hierbei bieten Unternehmen Varianten eines Produkts zu verschiedenen Preisen an, wie zum Beispiel ein Grundlagenkurs im Schweißen (für Anfänger), ein vertiefender Kurs mit Zertifizierung (für Fortgeschrittene) oder die

Befähigung zum Ausbilder (für Experten).

- **Mengenbezogene Preisdifferenzierung:** Hierbei sinkt üblicherweise der Preis bei höherer Menge wie zum Beispiel Mengenrabatte ab einer bestimmten Anzahl von Teilnehmern oder abgenommenen Lehrmaterialien.
- **Regionale Preisdifferenzierung:** In verschiedenen geographischen Teilmärkten, die sich im Hinblick auf Kundenbedürfnisse, Kosten- und Wettbewerbsstrukturen unterscheiden, werden unterschiedliche Preise für Schulungen angesetzt.
- **Personenbezogene Preisdifferenzierung:** Die Segmentierung erfolgt hier anhand von Käufermerkmalen, wie zum Beispiel Alter (Studentenpreise) oder Kundensegment (zum Beispiel unterschiedliche Preise für Kunden aus dem öffentlichen Sektor im Vergleich zu Industriekunden).
- **Zeitliche Preisdifferenzierung:** Unterschiedliche Preise für ein- und

dasselbe Produkt in Abhängigkeit der Zeit. Denkbar sind hier Rabatte für Vorbuchungen von Schulungen.

- **Kombination:** In der Praxis werden häufig Kombinationen von Preisdifferenzierung beobachtet.

### Produktbündelung

Bei der Produktbündelung bietet man Kunden verschiedene Pakete aus mindestens zwei Produkten zu einem Gesamtpreis an. Die Produktbündelung ist also eine spezielle Form der Preisdifferenzierung, welche hier aber aufgrund ihrer Wichtigkeit separat vorgestellt wird. Mit der Preisbündelung lassen sich strategische Ziele wie zum Beispiel die Erreichung eines Alleinstellungsmerkmals („alles aus einer Hand“), die Deckung von Fixkosten oder die Kostensenkung durch Standardisierung der internen Prozesse verfolgen. Ein bekanntes Beispiel ist das Microsoft Office-Paket, bei dem der Preis des Bündels deutlich niedriger ist als die Summe der Einzelpreise für die darin enthaltenen

## LEITFRAGE 4: WIE GESTALTE ICH MEINE PREISSTRUKTUR?

Programme. Dies hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass das Paket sich als Standard durchsetzen konnte und Anbieter von einzelnen Konkurrenzprodukten

vom Markt verdrängt hat. Wie das nachstehende Beispiel zeigt, werden Preisbündel auch im Berufsbildungsexport angeboten.

### BEST PRACTICE – GESTALTUNG DER PREISSTRUKTUR IM BEISPIEL BERUFSBILDUNGSEXPORT

#### Herausforderung: Verhältnis Angebot und Kosten

Ein Berufsbildungsexporteur bot in der Anfangsphase seines Auslandsgeschäfts in China ein Portfolio mit verschiedenen Leistungsmodulen der beruflichen Bildung und verschiedenen Zusatzleistungen darunter Unterbringung, Verpflegung und Rahmenprogramm an. Die Kunden konnten diese fast beliebig kombinieren und weitere Sonderwünsche äußern. Seitens der Kunden stieß das Leistungsspektrum auf großen Zuspruch. Auf Seiten des Berufsbildungsanbieters verursachten die Sonderwünsche der Kunden allerdings einen immens hohen organisatorischen Aufwand. Das Verhältnis des Angebotes und der Kosten geriet aus dem Gleichgewicht.

#### Maßnahmen

Aus diesem Grund analysierte das Unternehmen die in der Vergangenheit gebuchte Pakete und Preise. Drei Kundensegmente waren zu identifizieren: ein preissensibles Segment, welches nur einige Grundmodule und kaum Zusatzleistungen buchte. Ein Qualitäts- und erlebnisorientiertes Kundensegment, das seinen Mitarbeitern das gesamte Paket an Modulen und Zusatzleistungen buchte und ein mittleres Segment.

#### Lösung

In der Konsequenz stellte das Unternehmen das Angebot auf drei verschiedene Leistungspakete um. Durch diese Anpassung konnten erhebliche Ressourcen eingespart werden.

#### Preissetzung für Produktlinien

Im Berufsbildungsexport ist es von herausragender Bedeutung die Beziehungen zwischen den Preisen verschiedener angebotener Produkte eines Anbieters zu berücksichtigen. Ein klassisches Beispiel für Mehrproduktunternehmen und Beziehungen zwischen den einzelnen Produkten findet man in der Automobilbranche. Ein Automobilhersteller hat mehrere Modelle im Angebot, die sämtlich das Grundbedürfnis der Kunden nach Mobilität befriedigen. Sind die Preise nicht stark genug oder zu stark voneinander abgegrenzt, kann es zu Kannibalisierungseffekten innerhalb des firmeneigenen Produktportfolios kommen. Käufer, die geneigt sind einen Kleinwagen zu kaufen, entscheiden sich bei zu niedrigen Preisunterschieden eventuell für den nächst größeren Mittelklassewagen. Die Nachfrage des einen Produkts hängt ergo vom Preis des zweiten Produkts ab und ist entsprechend bei der Preisfestlegung zu berücksichtigen. Die Beziehungen zwischen den

Produkten können dabei unterschiedlicher Natur sein. Produkte können zum Beispiel in substitutiver Beziehung zueinander stehen. Sie befriedigen gleiche oder ähnliche Kundenbedürfnisse. Folglich führt eine Absatzsteigerung des einen Produktes zu einer Minderung des Absatzes eines anderen Produktes.

Oder die Produkte haben eine komplementäre Beziehung und ergänzen einander. Sie stiften gemeinsam einen höheren Nutzen. Eine Absatzsteigerung eines Produktes kann den Absatz eines anderen Produktes dann positiv beeinflussen. Das gilt für Kopierer und Papier. Zueinander in Beziehung stehende Produkte gibt es außerdem im Berufsbildungsexport.

Berufsbildungsexporteure sollten daher Preisentscheidungen nicht unabhängig treffen. Sie sollten sich im Vorfeld ihrer Entscheidungen über Expertenrunden oder Kundenbefragungen Informationen über derartige Beziehungen verschaffen.

## LEITFRAGE 4: WIE GESTALTE ICH MEINE PREISSTRUKTUR?

Die dafür in Frage kommenden methodischen Herangehensweisen sind im Rahmen des nächsten Abschnitts zur Bestimmung optimaler Preise beschrieben.

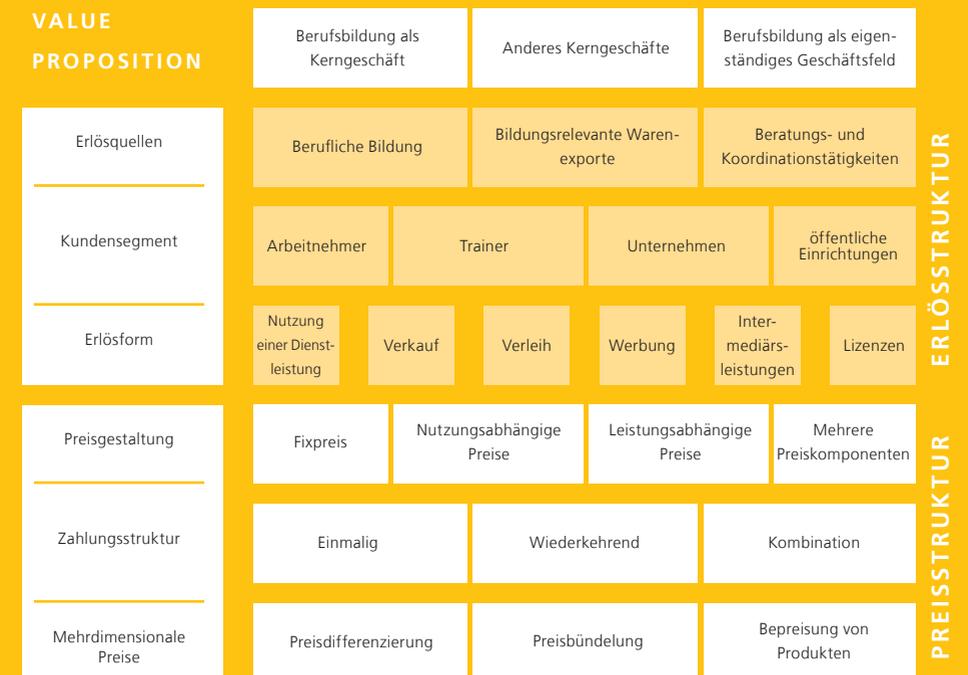
In Abbildung 6 auf der Seite 36 ist ein „**Baukasten zur Gestaltung von Erlösmodellen im Berufsbildungsexport**“ dargestellt. Er wurde auf Basis der Erfahrungen des Metaprojekts entwickelt. Die wesentlichen Parameter, die in den ersten vier Kapiteln des Leitfadens vorgestellt wurden, sind dort zusammen gefasst.

Das Ziel des Baukastens und der Ausführungen insgesamt ist es, den Berufsbildungsexporteurern als Inspiration bei der Gestaltung und Weiterentwicklung ihrer Erlösmodelle zu dienen.

### Empfehlung:

Nutzen Sie den Baukasten als Grundlage für einen internen Workshop. Zeichnen Sie in einem ersten Schritt gemeinsam ein, wie das heutige Erlösmodell für ein oder mehrere Produkte in den Zielmärkten aussieht. Fördern Sie die Kreativität der Kollegen und Mitarbeiter und diskutieren Sie in einem zweiten Schritt mögliche Anpassungen oder Erweiterungen des aktuellen Erlösmodells. Ergebnisse können vollkommen neue Erlösquellen offerieren.

**Abbildung 6: Baukasten zur Gestaltung von Erlösmodellen im Berufsbildungsexport**



Quelle: Eigene Darstellung.

## LEITFRAGE 5: WIE BESTIMMT MAN OPTIMALE PREISE?

### Preisfindung und Preismanagement

Neben der Frage, wie die Preisstruktur gestaltet werden soll, müssen Unternehmen auch über die Höhe der Preise, die sie für ihre Leistungen am Markt verlangen, entscheiden.

### Kosten-Plus Pricing

Zum Vergleich: Der Einfluss des Preises auf Absatz und Marktanteil ist etwa zehn- bis zwanzigmal so hoch wie der Einfluss von Werbemaßnahmen und erzielt die achtfache Wirkung einer entsprechenden Änderung des Außendienstesatzes (Albers et al., 2010). Dies zeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, sich mit dem Thema **Preismanagement** auseinanderzusetzen. Die optimalen Preise zu bestimmen stellt, bei der Internationalisierung und in diesem Zuge der Erschließung neuer Märkte mit vielen Unbekannten, manchmal eine besondere Herausforderung dar.

In der Praxis findet man vor allem drei unterschiedliche Ansätze Preise zu bestimmen (Abbildung 7), wobei nach wie vor die kostenbasierte Preisfindung dominiert. Ein Nachteil des Kosten-Plus-Ansatzes ist, dass der Preis rein auf Basis der Kostenkalkulation und einer Marge festgelegt wird. Zahlreiche Marktuntersuchungen belegen, dass Unternehmen dadurch Gewinnpotenziale entgehen, weil die Zahlungsbereitschaft der Kunden häufig deutlich höher liegt. Kosten sollten aber definitiv eine Preisuntergrenze darstellen. Nur in Ausnahmefällen, wenn beispielsweise ein neuer Markt im Ausland erschlossen oder ein strategisch wichtiger Kunde akquiriert werden soll, kann es sinnvoll sein zu einem Preis unterhalb der Kosten anzubieten. Dies sollte allerdings wohl überlegt sein, da Erfahrungen zeigen, dass die nachträgliche Anhebung schwierig ist, wenn sich die Kunden an

Abbildung 7: Methoden der Preisfindung in der Praxis



Quelle: Eigene Darstellung

**LEITFRAGE 5:  
WIE BESTIMMT MAN OPTIMALE PREISE?**

einen niedrigeren Preis gewöhnt haben. Einen weiteren Ansatz stellt das wettbewerbsorientierte Pricing dar. Viele Unternehmen setzen ihre Preisentscheidungen anhand der Produkte und Preise der Wettbewerber fest. Häufig erfolgt dies zusätzlich zur internen Kostenkalkulation, was sinnvoll ist, weil Kunden heutzutage gut informiert sind und sich in der Regel verschiedene Angebote einholen. Daher ist es für einen Anbieter unerlässlich, sich zu den Leistungsangeboten und Preisen seiner direkten Wettbewerber kundig zu machen. Dies erfordert allerdings auch eine kontinuierliche Wettbewerbsbeobachtung (zum Beispiel Internet, Messen, Vertriebsmitarbeiter, Kunden, etc.).

Kunden- und gewinnorientierte Unternehmen versuchen eine nutzenbasierte Preisfindung zu implementieren. Die Idee dabei ist, dass die Preisobergrenze durch die Zahlungsbereitschaft des Kunden bestimmt wird. Sie ergibt sich aus der Einschätzung des Produktnutzens und dem Preis. Wenn der Nutzen durch den

Kunden höher eingeschätzt wird als der Preis, wird es zu einem Geschäftsabschluss kommen. Hierfür ist es notwendig, dass der Anbieter die sogenannten Werttreiber aus Kundensicht kennt. In der Kommunikation ist das entsprechend klar hervorzuheben.

Im Idealfall sollten Berufsbildungsdienstleister alle drei Perspektiven bei der Preisfindung berücksichtigen: **Kosten – Wettbewerber – Kundennutzen.**

Wie in den meisten anderen Branchen, dominieren allerdings auch im Berufsbildungsexport die Kosten- und Wettbewerbsseite die Preisfindung, wie nachstehende Zitate beispielhaft belegen.

Abbildung 8 auf Seite 39 gibt einen Überblick zu den verschiedenen Möglichkeiten um nutzenbasierte Preise zu ermitteln.

*„Wir führen eine ganz normale Kostenkalkulation durch. Was kostet der Dozent, was kostet der Raum,*

*was sind die Nebenkosten, wieviel Marge wollen wir erzielen? Und das legen wir dann um.“*

*„Wir haben eine kleinere Marktrecherche durchgeführt und geschaut, ob Vergleichbares angeboten wird. Man schaut, was vom Volumen her ungefähr vergleichbar ist, was für Entgelte erhoben werden und ordnet sich dann ein.“*

Quelle: Interviews mit Berufsbildungsexporteurern

**Abbildung 8: Methoden zur Ermittlung nutzenbasierter Preise**



Quelle: Eigene Darstellung nach Simon & Fassnacht 2009, S.110.

## LEITFRAGE 5: WIE BESTIMMT MAN OPTIMALE PREISE?

### **Befragungen – das Mittel der Wahl**

Im Berufsbildungsexport sind vor allem Befragungen ein mögliches Instrument. Grundsätzlich wird zwischen Beobachtungen und Befragungen unterschieden. Die Instrumente werden skizziert und aus Gründen der Vollständigkeit werden Marktbeobachtungen und Experimente kurz erläutert.

### **Marktdatenanalyse**

Eine vielfach verwendete Methode um die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu ermitteln ist die Analyse von eigens erhobenen oder käuflich erworbenen Marktdaten. Dabei dienen historische Verkaufsdaten, Daten aus Panelerhebungen oder Scanner-Daten aus dem Einzelhandel als Grundlage. Für den Berufsbildungsexport ist diese Methode eher ungeeignet, da es sich hierbei einerseits um für die Zielmärkte innovative Produkte und Dienstleistungen handelt und andererseits wenige Marktdaten vorhanden sind.

### **Preisexperimente**

Eine weitere Form stellen Preisexperimente dar. Hierbei werden unterschiedliche Preise entweder im tatsächlichen Markt (Feldexperimente) oder in Laborumgebung (Laborexperimente) getestet und die Absatzzahlen beobachtet. Während diese Methode im Berufsbildungsexport prinzipiell vorstellbar ist, erscheint sie im Kontext der Berufsbildungsexporteure kleiner und mittlerer Größe zu aufwendig.

### **Kundenbefragungen**

Die Befragung von tatsächlichen oder potentiellen Kunden ist im Kontext Berufsbildungsexport durchaus vorstellbar. Die zur Bestimmung der Zahlungsbereitschaft benötigten Daten können dabei direkt oder indirekt erfragt werden.

Bei **direkten Befragungen** werden Kunden in hypothetischen Kaufsituationen zu ihrer Zahlungsbereitschaft befragt. Diese Befragungstechnik ist insoweit problematisch als das der Kunde sich einseitig auf den Preis fokussiert.

Dieser ist sicherlich ein wichtiges, aber nicht das einzige wichtige Merkmal eines Produkts oder einer Dienstleistung. Das kann zu einer Verzerrung der Daten führen. Im Berufsbildungsexports steht zum Teil wenig Zeit und Budget zur Verfügung. Dennoch eignen sich Befragungen, um zumindest ein bestimmtes Gespür für Preisschwellen zu entwickeln.

Validere Ergebnisse erhalten Berufsbildungsexporteure durch **indirekte Befragungen**. Diese Methoden bilden reale Kaufsituationen authentischer ab. Eine der wichtigsten Techniken hierbei ist die **Conjoint-Analyse**. Um einen möglichst hohen Realitätsbezug herzustellen, werden den Kunden je zwei Profile von Produkten als Kombinationen aus verschiedenen Preisen und Produktmerkmalen gezeigt. Der potentielle Kunde entscheidet dann, überwiegend computergestützt, welches Profil er bevorzugt. Profil A oder Profil B (Brown et al., 1996; Damschroder, 2007).

Ein intelligenter Algorithmus wertet die getroffenen Entscheidungen aus und ordnet den einzelnen Produkteigenschaften (Attributen), Kundennutzenwerte und die Zahlungsbereitschaft für das jeweilige Merkmal zu. Auf Basis dieser Informationen lassen sich Produkte und die dazugehörigen Preise optimieren. Außerdem können verschiedene Kundensegmente identifiziert werden, die als Grundlage für weitere preispolitische Fragestellungen wie Preisdifferenzierung, Preisbündelung oder die Bepreisung von Produktlinien dienen. Die im Berufsbildungsexport relevante regionale Preisdifferenzierung lässt sich bei Durchführung der Befragungen in verschiedenen Märkten beantworten. Aktuelle Forschungsergebnisse in einem Projekt zeigen zum Beispiel, dass Kunden für dasselbe Produkt in Saudi-Arabien eine doppelt so hohe Zahlungsbereitschaft aufweisen.

## LEITFRAGE 5: WIE BESTIMMT MAN OPTIMALE PREISE?

Die in der Analyse extrahierten Informationen zu den Werttreibern aus Kundensicht können darüber hinaus für Vertriebs-, Marketing- und Trainingszwecke genutzt werden.

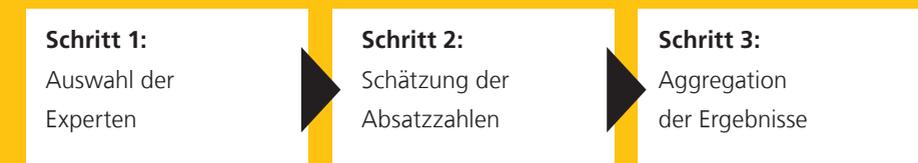
Die Vorteile der indirekten Befragungen liegen darin begründet, dass sie für Innovationen anzuwenden sind. Sie überzeugen mit hoher Datengenauigkeit und lassen sich schnell durchführen. Nachteilig sind kulturelle Besonderheiten in manchen Zielregionen, erschwerend für die Befragungen. Der hohe Kostenfaktor und das große Maß an Knowhow, welches bei der Konzeption einer solchen Studie notwendig ist, kommen erschwerend hinzu.

### Expertenurteile

Die für den Berufsbildungsexport maßgeschneiderten Methoden sind Expertenurteile. Der Begriff legt es bereits nahe: die Preis-Absatz-Funktionen bei Expertenurteilen wird von Marktexperten geschätzt.

Das Urteil eines Experten zählt zu den meistgebräuchlichen Methoden, um die Zahlungsbereitschaft von Kunden für verschiedene Preisniveaus zu schätzen. Im Vergleich zu anderen Methoden lässt sich die Expertenschätzung (Abbildung 9 auf Seite 44 zeigt deren Ablauf) schnell und mit geringerem Kostenaufwand durchführen. Sie ist für Innovationen und neue Märkte gleichermaßen anwendbar. Sie kommen ohne direkte Befragung von Endkunden aus. Nachteilig ist die fehlende Kundensicht, weil der Fokus auf dem Rat der Experten gerichtet ist. Abbildung 9 stellt den Ablauf einer Expertenschätzung dar.

**Abbildung 9: Ablauf einer Expertenschätzung**



Quelle: Eigene Darstellung.

### 1. Auswahl der Experten

In einem ersten Schritt werden Experten aus einer heterogenen Gruppe ausgewählt. Sie kennen den Markt und das Marktverhalten gut. Simon & Fassnacht (2009) empfehlen fünf bis zehn Experten aus verschiedenen Hierarchieebenen und Unternehmensbereichen zu befragen. Neben Experten aus dem Vertrieb, Marketing und Produktmanagement können leitende Unternehmensführer, Unternehmensberater, Marktforscher und Kundenbeiräte sein. Wichtig ist, Personen, die geeignet sind der Kundenreaktionen auf Preisänderungen einzuschätzen, in den Kreis der Experten zu berufen. Das sind Fachleute mit fundiertem Wissen zu Märkten, Marktsegmenten oder speziellen Kenntnissen zum Thema Pricing. Im speziellen Fall des Berufsbildungsexports ist die regionale Expertise in den Zielländern von entscheidender Bedeutung. Daher sollten Experten einbezogen werden, die den Markt kennen und Angaben zur Zahlungsbereitschaft und Durchsetzbarkeit von Preisen treffen können.

## LEITFRAGE 5:

### WIE BESTIMMT MAN OPTIMALE PREISE?

#### 2. Schätzung der Absatzzahlen

Ist die Expertengruppe festgelegt, schätzt diese im zweiten Schritt den Absatz in Abhängigkeit von verschiedenen Preisen ab. Um die Befragung zu strukturieren, kann folgendes Schema angewandt werden: Zunächst geben die Experten realistische Preisober- und -untergrenzen an. Anschließend schätzen die Experten den Absatz in einem festgelegten Zeitraum (Monat oder ein Jahr) für den jeweils höchsten, niedrigsten und zwischen diesen beiden Extrema liegende Preise. Die Schätzungen können einzeln oder in Gruppen erfolgen.

#### 3. Aggregation der Ergebnisse

Der dritte Schritt umfasst die Aggregation der Schätzungen. Dabei ist zu beachten, dass diese auf Basis von einfach zu berechnenden Mittelwerten der Urteile erfolgen kann. Das ist jedoch nicht zu empfehlen. Die einzelnen Absatzprognosen divergieren teilweise in erheblichem Maße. Die in einer Diskussion gefundene Konsenslösung liefert in der Regel validere Ergebnisse (vgl. Siems 2009).

### VERHANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Ein optimal festgelegter Preis ist noch kein durchgesetzter Preis. Daher zum Abschluss noch einige Empfehlungen für die Preisverhandlungen mit Kunden:

Bereiten Sie die Verhandlungsgespräche gut vor und stellen Sie sich auf Ihre Kunden ein

#### Kundensicht

- Welche Bedürfnisse hat der Kunde?
- Welche Anforderungen stellt der Kunde an Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung?
- Was ist dem Kunden besonders wichtig bzw. stiftet ihm Nutzen?
- Wie hoch ist das Budget des Kunden?
- Wie hoch sind Ihre Kosten?
- Welche Wettbewerber bieten Ähnliches an?
- Zu welchem Preis?
- Wie heben Sie sich positiv von den Wettbewerbern und deren Angebot ab?

#### Preis und Kommunikation

- Kommunizieren Sie die Alleinstellungsmerkmale Ihres Unternehmens oder Produkts. **Verkaufen Sie über den Wert, nicht über den Preis.**
- Einmal benannte Preis sind schwer nach oben zu korrigieren – seien Sie aufmerksam. Lassen Sie den Kunden den ersten Preis nennen.
- Sollte der Preis des Kunden deutlich unter Ihren Vorstellungen liegen, sollten Sie den Leistungsumfang entsprechend senken. Stellschrauben bei Schulungen könnten die Dauer der Maßnahme, Unterbringung und Verpflegung oder die Anzahl an Dozenten sein.

## Literaturverzeichnis

*Albers, S., Mantrala, M. K., & Sridhar, S. (2010).* Personal selling elasticities: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 840–853.

*Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2009).* Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. (12th ed.). Lehrbuch. Wiesbaden: Gabler.

*Brown, T. C., Champ, P. A., Bishop, R. C., & McCollum, D. W. (1996).* Which response format reveals the truth about donations to a public good? *Land economics a quarterly journal of planning, housing & public utilities*.

*Bruhn, M. (2007).* Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. (8th ed.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

*Damschroder, L. (2007).* An alternative approach for eliciting willingness-to-pay: A Randomized Internet Trial. *Judgment and Decision Making*, 2(2), 96–106.

*Gabler (2014):* Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/lizenz.html> (Stand: 13.10.2014).

*Glas, A. (2012):* Public Performance-based Contracting, Wiesbaden.

*Günther, M., Vossebein, U., & Wildner, R. (2006).* Marktforschung mit Panels: Arten, Erhebung, Analyse, Anwendung. (2nd ed.). Wiesbaden: Gabler.

*Homburg, C., & Krohmer, H. (2006).* Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. (2nd ed.). Wiesbaden: Gabler.

*iMove (2010).* Die wirtschaftliche Bedeutung deutscher Bildungsexporte. Definition. Volumen. Empfehlungen, [www1.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove\\_projekt\\_de/p\\_Studie-Bildungsexport\\_2010.pdf](http://www1.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove_projekt_de/p_Studie-Bildungsexport_2010.pdf) (Stand: 13.10.2014).

*Kutschker, M. & Schmid, S. (2010),* Internationales Management, 7. Aufl., München.

*Meckl, R. (2014),* Internationales Management, 3. Aufl., München.

*Nagle, T. T., & Hogan, J. E. (2007).* Strategie und Taktik in der Preispolitik: Profitable Entscheidungen treffen. (4th ed.). München: Pearson Business.

*Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011):* Business model generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt am Main u.a..

*Perlitz, M. & Schrank, R. (2013),* Internationales Management, 6. Aufl., Stuttgart.

*Siems, F. (2009).* Preismanagement: Konzepte, Strategien, Instrumente. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.



*Simon, H., & Fassnacht, M. (2009).* Preismanagement: Analyse - Strategie - Umsetzung. (3rd ed.). Wiesbaden: Gabler.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Lehrwerkstatt, online im Internet:

[www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58099/lehrwerkstatt-v6.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58099/lehrwerkstatt-v6.html)

*Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2014):* Lern- und Lehrmittel, online im Internet:

<http://www.kmk.org/index.php?id=1690&type=123>.

*Tukker, A. (2004):* Eight types of Product-Service System: Eight ways to sustainability? Experiences from Suspronet, In: Business Strategy and the Environment, 13, Vol. 4, S. 246-260.

*Tull, D. S. (1967).* The relationship of actual and predicted sales and profits in new-product introductions. The journal of business B, 40(3), 233–250.

# 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