



BERUFSBILDUNGSEXPORT 2014

# KUNDENNUTZEN VERDEUTLICHEN UND KUNDEN ERREICHEN

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 FÜNF LEITFRAGEN

### Leitfrage 1:

Was sind die Anforderungen an eine erfolgreiche **Positionierung** und wie sollte ein **Nutzenversprechen** formuliert werden?

S. 06

### Leitfrage 2:

Welche Ziele sollen mit **Kommunikationsaktivitäten** erreicht werden?

S. 16

### Leitfrage 3:

Wie können die **Zielgruppen der Kommunikation** klassifiziert werden?

S. 22

### Leitfrage 4:

Welche **Kommunikationskanäle** stehen im Berufsbildungsexport zur Verfügung?

S. 28

### Leitfrage 5:

Welche Instrumente eignen sich zur Erreichung der jeweiligen **Kommunikationsziele**?

S. 30

## KUNDENNUTZEN VERDEUTLICHEN UND KUNDEN ERREICHEN

Um im Ausland nachhaltig erfolgreich zu sein, muss eine **aktive und zielgruppenspezifische Kommunikation** die Internationalisierung eines Berufsbildungsexporteurs begleiten. Im Rahmen des Metaprojektes wurden Experteninterviews dazu durchgeführt. Sie haben gezeigt, dass sich viele Bildungsexporteur wenig Gedanken über ihre Kommunikations- und Positionierungsstrategie machen. In den wenigsten Fällen wurde ein Kommunikationskonzept entwickelt. In vielen Bereichen der beruflichen Bildung ist die Überwindung rechtlicher und bürokratischer Hürden entscheidend, um auf den oftmals stark reglementierten Zielmärkten tätig sein zu können. **Die Kommunikation sollte trotzdem mitbedacht werden.** Bei der Entwicklung eines schlüssigen

Kommunikationskonzepts ist es wichtig, zu überlegen, wie man sich gegenüber potentiellen Kunden im Ausland positionieren möchte und mit welchen konkreten Nutzenversprechen man an sie herantritt.

Ist dieser Schritt erfolgt, müssen die **Ziele und die Zielgruppen der Kommunikationsaktivitäten** festgelegt werden. Erst danach wird die Frage erörtert, über welche Kommunikationskanäle die Adressaten erreicht werden sollen und ob sich diese Kanäle für die Umsetzung der angestrebten Kommunikationsziele eignen.

Das Ziel des vorliegenden Handlungsleitfadens ist es, angehenden Bildungsexporteur mögliche Vorgehensweisen bei der Kommunikationsplanung aufzuzeigen.

*Fraunhofer MOEZ*

*Berufsbildungsexport*

*Neumarkt 9-19*

*D-04109 Leipzig*

*Hans-Günter Lind*

*Phone +49 341 9733-230*

*Fax +49 341 9733-149*

*hans-guenter.lind@moez.fraunhofer.de*



## LEITFRAGE 1

**Was sind die Anforderungen an eine erfolgreiche Positionierung und wie sollte ein Nutzenversprechen formuliert werden?**

Für eine erfolgreiche Kundenansprache ist es wichtig, ein möglichst detailliertes **Kommunikationskonzept** zu entwickeln. Dieses Konzept stellt den Rahmen für alle Kommunikationsaktivitäten dar und spiegelt die **Positionierung** des eigenen **Unternehmens** wider.

In einem ersten Schritt wird die Frage geklärt, wie man sich als Berufsbildungsexporteur gegenüber internationalen Kunden positionieren will. Besteht hierüber Klarheit, wird im nächsten Schritt überlegt, welche konkreten Nutzenversprechen und **Kernbotschaften** an die Zielgruppe gerichtet werden sollen. In einem letzten Schritt werden der Zielgruppe dann „Beweise“, in Form von **Einzelaussagen**, geliefert, um die getroffenen Aussagen zu belegen.

### 1. Die Anforderungen an eine erfolgreiche Positionierung

Eine erfolgreiche Positionierung beantwortet vorrangig die folgenden Fragen: Was leistet die angebotene Bildungsdienstleistung, und für welche Zielgruppe ist sie interessant?

Die Positionierung stellt den Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Vermarktung dar. Sie soll die angebotene Berufsbildungsdienstleistung mit bestimmten Assoziationen verbinden. Hierfür müssen zunächst die **Stärken und Schwächen** des eigenen Leistungsangebots analysiert werden (mit Hilfe einer Stärken- und Schwächenanalyse (SWOT)). Eine kritische Selbstanalyse hilft, die im Vergleich zur Konkurrenz vorhandenen Vorteile, die sogenannte „**Unique Selling Proposition (USP)**“ zu identifizieren. Diese USP kann und sollte für die eigene Positionierung

verwendet werden. Die im Rahmen der SWOT-Analyse identifizierten Stärken des eigenen Bildungsangebots sind darauf zu durchleuchten, ob sie aus der Kundenperspektive relevant sind. Erfüllen sie die Erwartungen und Bedürfnisse der potentiellen Kunden bezüglich der angebotenen Bildungsdienstleistung? Zudem ist es ratsam, eine

Positionierungsstrategie langfristig anzulegen. So wird gewährleistet, dass sich die Positionierung im Zielmarkt und bei den Zielgruppen „festsetzen“ kann. Schließlich ist darauf zu achten, dass man sich gegenüber (potentiellen) Konkurrenten abgrenzt und das Leistungsangebot unterscheidbar bleibt.

**Der hierarchische Zusammenhang zwischen Positionierung, Kernbotschaften und Einzelaussagen fasst das Schaubild zusammen:**



Quelle: Vgl. Bruhn (1997), S. 127

**LEITFRAGE 1: WAS SIND DIE ANFORDERUNGEN AN EINE ERFOLGREICHE POSITIONIERUNG UND WIE SOLLTE EIN NUTZENVERSPRECHEN FORMULIERT WERDEN?**

**EXKURS: POSITIONIERUNGSSTRATEGIEN DEUTSCHER BERUFSBILDUNGSEXPORTEURE**

Deutsche **Berufsbildungsexporteure** setzen bei ihrer **Positionierung** sehr stark auf die Qualität der angebotenen Dienstleistung. Gerade auf den von Berufsbildungsexporteuren als besonders attraktiv eingestuften Märkten in Asien (z. B. China oder Indien) ist das üblich.

Deutsche Bildungsanbieter gehen davon aus, dass die Ausbildung dort verbessert werden kann. Wenn diese Einschätzung von den potentiellen Kunden in den Zielländern geteilt und anerkannt wird, kann **„Made in Germany“** durchaus ein Baustein der Positionierung sein. Spätestens, wenn mehrere deutsche Bildungsanbieter im gleichen Zielland mit ähnlichen Angeboten tätig werden, büßt dieses Element seinen Vorteil ein. Aus diesem Grund sollten die besonderen Stärken des eigenen Leistungsangebots bei der Positionierung im Vordergrund stehen.

Einer der Bildungsanbieter positioniert sich zum Beispiel im Interview, indem er die deutschen Bildungsinhalte an die kulturellen Gegebenheiten im Zielland anpasst. Unter der bereits geschilderten Voraussetzung, dass der Kunde im Zielland einer Ausbildung nach deutschem Vorbild positiv gegenübersteht, kann das eine erfolgsversprechende Positionierung sein.

Die nachfolgende Checkliste fasst die wichtigsten Punkte zusammen, die in Verbindung mit der Positionierung beachtet werden sollten.

**Checkliste I: Positionierung – Anforderungen und Voraussetzungen**

Wurden die Stärken und Schwächen des eigenen Leistungsangebots analysiert?	✓
Welche Aspekte der angebotenen Berufsbildungsdienstleistung sind für die Zielgruppe besonders wichtig?	✓
Ist die angestrebte Positionierung überhaupt attraktiv bzw. relevant für den Kunden?	✓
Ist die Positionierungsstrategie langfristig angelegt?	✓
Wurde die Positionierung der Konkurrenz berücksichtigt?	✓

Quelle: In Anlehnung an Fuchs (2003), S. 63f.

## LEITFRAGE 1: WAS SIND DIE ANFORDERUNGEN AN EINE ERFOLGREICHE POSITIONIERUNG UND WIE SOLLTE EIN NUTZENVERSPRECHEN FORMULIERT WERDEN?

### 2. Was ist ein Nutzenversprechen und wie sollte es formuliert sein?

Aus der gewählten Positionierungsstrategie werden zielgruppenspezifische Kernbotschaften abgeleitet. Diese Botschaften sollen der Zielgruppe einen spezifischen Nutzen versprechen. Dieses Versprechen beinhaltet Aussagen zu den wesentlichen Vorteilen, von denen der Käufer der Berufsbildungsdienstleistung profitiert. Folgende Aspekte sind zu beachten:

**1.** Das gegebene Versprechen muss glaubhaft sein. Bei einem Nutzenversprechen handelt es sich zunächst um eine Behauptung, dass die angebotene Bildungsdienstleistung bestimmte Eigenschaften und Merkmale besitzt. Deshalb ist es notwendig, dass das Nutzenversprechen glaubhaft und plausibel belegt werden kann. Die wichtigsten Argumente, die für den Kauf der Bildungsdienstleistung sprechen, müssen herausgearbeitet werden. Dabei sollte sich der Bildungsexporteur bei der Formulierung der Kernbotschaft auf wenige, zentrale Aussagen fokussieren.

**2.** Die Kommunikationsbotschaft muss auf das Kommunikationsziel und die Adressaten abgestimmt sein (zum Thema Kommunikationsziele und Zielgruppen siehe Ausführungen in Leitfrage 2 und 3). Sie darf nicht im Widerspruch zur allgemeinen, kommunikativen Positionierung stehen.

**3.** Es ist zu klären, auf welche Art und Weise die Botschaft überbracht werden soll. Über welche Kanäle werden die Zielgruppen angesprochen? Wird zum Beispiel eine „nüchterne“, rein an Fakten orientierte Informationsvermittlung bevorzugt, oder soll der potentielle Kunde zusätzlich auf einer emotionalen Ebene angesprochen werden?

Die nachfolgende Checkliste **Anforderungen an ein Nutzenversprechen** fasst die zu beachtenden Aspekte nochmals zusammen.

#### Checkliste II: Anforderungen an ein Nutzenversprechen

Kann das Nutzenversprechen durch das Leistungsangebot nachvollziehbar bestätigt bzw. glaubhaft vermittelt werden?	✓
Wurden die Kommunikationsziele und Zielpersonen festgelegt (siehe Kapitel „Kunden erreichen“)?	✓
Wie soll die Kommunikation übermittelt werden? Steht die reine Vermittlung von Informationen im Vordergrund oder sollen die Botschaften zusätzlich emotionale Komponenten enthalten?	✓

Quelle: Eigene Darstellung

## LEITFRAGE 1: WAS SIND DIE ANFORDERUNGEN AN EINE ERFOLGREICHE POSITIONIERUNG UND WIE SOLLTE EIN NUTZENVERSPRECHEN FORMULIERT WERDEN?

Die Checkliste **Formulierungstipps für ein Nutzenversprechen** gibt im Folgenden einige Tipps bei der Formulierung von Nutzenversprechen. Wie bereits erläutert, sollte der Nutzen möglichst konkret definiert und so einfach wie möglich formuliert sein, zum Beispiel durch ein „Hauptversprechen“ und einige, wenige untermauernde Argumente. Es ist darauf zu achten, dass es keine Gelegenheit für Fehlinterpretationen gibt. Das ist vor allem bei der Kommunikation auf internationalen Zielmärkten, nicht zuletzt aufgrund des interkulturellen Umfelds, von hoher Bedeutung. Das Nutzenversprechen sollte immer in der Landessprache erfolgen. Zudem muss es konkurrenzfähig sein, also im Wettbewerb mit den Argumenten der Konkurrenz mithalten können. Das Versprechen sollte positiv formuliert sein: der Versuch, die Schwächen im eigenen Bildungsangebot durch verstärkte Kommunikation „auszugleichen“ führt am Ziel vorbei.

### Checkliste III: Formulierungstipps für ein Nutzenversprechen

Ist es konkret?	✓
Ist es einfach formuliert?	✓
Ist es eindeutig und lässt keinen Raum für Fehlinterpretationen?	✓
Wird es in der Landessprache gegeben?	✓
Ist es konkurrenzfähig?	✓
Ist es positiv formuliert?	✓

Quelle: Vgl. Fuchs (2003), S. 66

### EXKURS: DIE NUTZENVERSPRECHEN DEUTSCHER BERUFSBILDUNGSEXPORTEURE

Im Rahmen des Metaprojekts wurden Experteninterviews durchgeführt. Sie zeigen, dass die befragten Berufsbildungsexporteure unterschiedliche Ansätze verfolgen, um potentiellen Kunden den Dienstleistungnutzen zu verdeutlichen. Ein Bildungsanbieter betont, dass seine Schulungen im technischen Bereich, die Produktionseffizienz der Auszubildenden erhöht und diese zusätzlich in Umweltschutzthemen (Vermeidung von Verschmutzungen, sparsamer Ressourceneinsatz) sensibilisiert. Da Umweltschutz keineswegs ausschließlich in westlichen Industrieländern, sondern auch in immer mehr Entwicklungsländern ein Thema ist, kann dieses Argument einen Zusatznutzen für den potentiellen Kunden darstellen. Das kann mit dem Kauf der Bildungsdienstleistung einhergehen. Berufsbildungsexporteure sollten dabei konsequent beachten, dass alle Versprechen glaubwürdig zu belegen sind. Möglich ist dies zum Beispiel durch eine Lehrwerkstatt, bei der die Auszubildenden ihre Fähigkeiten den Interessenten „live“ vorführen.

Die **Kommunikation im Berufsbildungsexport** steht vor besonderen Herausforderungen: die angebotenen Dienstleistungen haben einen immateriellen Charakter. Sie sind nicht „greifbar“. Das Ergebnis der Dienstleistung ist „indirekt greifbar“, da nach Abschluss der Schulungen zum Beispiel Zertifikate vergeben werden. Diese Zertifikate können für verschiedene Kundengruppen, zum Beispiel Auszubildende oder auftraggebende Unternehmen, einen hohen Stellenwert besitzen und deshalb Teil des Nutzenversprechens sein.



## LEITFRAGE 2

### Welche Ziele können mit Kommunikationsaktivitäten erreicht werden?

Damit Marketingmaßnahmen international Erfolg haben können, sind die konkret zu erreichenden Ziele festzulegen. Im Anschluss ist zu entscheiden, welche Instrumente und Kanäle zur Kundenansprache eingesetzt werden sollen. Dabei sollten die Ziele drei Anforderungen erfüllen:

#### 1. Die Kommunikationsziele orientieren sich an den allgemeinen Unternehmenszielen

Sinn der Kommunikationsziele ist es, die im Geschäftsmodell definierten, allgemeinen Unternehmensziele zu unterstützen. Folgerichtig sind die Kommunikationsziele an diesen auszurichten. Verfolgt ein Berufsbildungsexporteur das Ziel, internationale Märkte zu erschließen, sollten Kommunikationsziele derart formuliert sein, dass sie dieses Vorhaben optimal unterstützen.

Werden neue, internationale Märkte erschlossen, sind neue Kundengruppen, die das Leistungsangebot bisher ungenutzt ließen, anzusprechen. Deshalb spielen in diesem Kontext folgende Ziele eine Rolle: Das Wecken des Bedarfs bei potentiellen Kunden und der Aufbau einer positiven Einstellung gegenüber der angebotenen Bildungsdienstleistung.

#### 2. Die Kommunikationsziele sind präzise formuliert

Zur effizienten Umsetzung sollten Kommunikationsziele präzise formuliert sein. Es ist zu gewährleisten, dass sie von allen am Kommunikationsprozess Beteiligten richtig interpretiert werden und es zu keinen Missverständnissen kommt.

Aus diesem Grund sollten die Zielformulierungen nachfolgende Eckpunkte beinhalten.

#### Kommunikationsziele – Eckpunkte Angabe der Zielart

Festlegung konkreter Ziele, die mit Hilfe der Kommunikation erreicht werden sollen (zum Beispiel: Die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der angebotenen Berufsbildungsdienstleistung.).

#### Quantifizierung des Ziels

Festlegung von quantifizierbaren Zielen (zum Beispiel: 20 Prozent der Zielgruppe sollen die angebotene Dienstleistung kennen.).

#### Objektbezug

Festlegung des Objekts, auf das die Kommunikation abzielt (zum Beispiel: auf das Leistungsangebot, das eigene Unternehmen oder eine Marke.).

#### Zeitbezug

Festlegung eines Zeitrahmens, innerhalb dessen die Ziele zu erreichen sind (zum Beispiel: innerhalb von sechs Monaten).

#### Zielgruppe

Festlegung der Adressaten (zum Beispiel: Unternehmen, öffentliche Einrichtungen oder potentielle Auszubildende.).

#### Räumlicher Bezug

Festlegung des Zielorts, an dem die Kommunikationsaktivitäten durchzuführen sind (zum Beispiel: im ganzen Zielland oder Konzentration auf eine bestimmte Region oder Stadt.).

#### 3. Die Kommunikationsziele sind durch Marketing erreichbar

Die Kommunikationsziele stehen „im Dienste“ der allgemeinen Unternehmensziele. Hinter den allgemeinen Unternehmenszielen stehen letztendlich ökonomische Ziele wie zum Beispiel die Umsatzsteigerung, die Gewinnerhöhung oder die Erhöhung des Marktanteils. Kommunikationsaktivitäten leisten einen indirekten Beitrag, um diese Ziele zu erreichen.

## LEITFRAGE 2: WELCHE ZIELE KÖNNEN MIT KOMMUNIKATIONSAKTIVITÄTEN ERREICHT WERDEN?

Im Marketing sind drei Typen von Zielen definiert, die durch die Kommunikation erreichbar sind:

### I. Kognitiv-orientierte Ziele

Steht bei den Marketingaktionen eines Bildungsexporteurs die Vermittlung von Informationen und das Wecken von Aufmerksamkeit im Vordergrund, handelt es sich um kognitiv-orientierte Ziele. Die Kommunikationsinstrumente werden so ausgewählt, dass sie dazu geeignet sind, potentielle Kunden auf das eigene Leistungsangebot aufmerksam zu machen und die übermittelten Informationen beim Empfänger „zu speichern“.

### II. Affektiv-orientierte Ziele

Bei den affektiv-orientierten Zielen geht es darum, bei den Adressaten eine positive Einstellung zum Leistungsangebot oder zum eigenen Unternehmen zu erzeugen. Die potentiellen Kunden sollen hier zusätzlich auf einer emotionalen Ebene angesprochen werden, damit auf der einen

Seite Vertrauen und/oder ein besseres Image aufgebaut wird.

### III. Konativ-orientierte Ziele

Konative Ziele haben zur Aufgabe, konkrete Handlungen (zum Beispiel: telefonische Nachfragen) beim Kommunikationsempfänger auszulösen. Dabei geht es nicht nur um den erstmaligen Kauf der Dienstleistung, sondern auch um zukünftige Aufträge. Außerdem soll ein positives Weiterempfehlungsverhalten gefördert werden. Konativ-orientierte Ziele zu erreichen, stellt eine besondere Herausforderung für die Kommunikation dar.

Tabelle 1 fasst die verschiedenen Arten von Kommunikationszielen zusammen.

**Tabelle 1: Kommunikationsziele**

Kognitive Zielsetzungen	Affektive Zielsetzungen	Konative Zielsetzungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksamkeit wecken</li> <li>• Informationsvermittlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Einstellung</li> <li>• Aufbau von Vertrauen</li> <li>• Emotionale Wirkung</li> <li>• Imagewirkung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslösen einer Kaufhandlung</li> <li>• Wiederkauf</li> <li>• Beeinflussung des Weiterempfehlungsverhaltens</li> </ul>

Quelle: Vgl. Fuchs (2003), S. 66

### EXKURS: ERKENNTNISSE AUS DEM METAPROJEKT BMBF – FÖRDERSCHWERPUNKTE „BERUFSBILDUNGSEXPORT DURCH DIE ANBIETER“

Häufig standen in den Interviews mit Berufsbildungsexporteurern folgende Kommunikationsziele im Vordergrund:

1. Bekanntheitsgrade im Zielland aufbauen und steigern;
2. Aufbau eines positiv besetzten Unternehmensimage etablieren, zum Beispiel in dem positive Einstellungen wie Vertrauen und Sympathie aufgebaut und gefestigt werden;
3. Informationen zum eigenen Leistungsangebot vermitteln;
4. Nutzen des Angebotes darstellen.

## LEITFRAGE 2: WELCHE ZIELE KÖNNEN MIT KOMMUNIKATIONSAKTIVITÄTEN ERREICHT WERDEN?

Angehende Bildungsexporteure können diese Erkenntnisse als Quelle für die eigenen Kommunikationsziele nutzen. Dabei soll die nachfolgende Checkliste **Anforderungen an ein Nutzenversprechen** dabei unterstützen, die wichtigen, zu prüfenden Punkte zum Thema Kommunikationsziele zusammenzutragen.

### Checkliste IV: Anforderungen an ein Nutzenversprechen

Stehen die Kommunikationsziele im Einklang mit den allgemeinen Unternehmenszielen? ✓

Sind die Ziele präzise formuliert im Hinblick auf:

- die Zielart?
- die Quantifizierbarkeit?
- den zeitlichen Rahmen?
- das Objekt der Kommunikation?
- die Zielgruppe?
- den räumlichen Bezug?



Festlegung der Kommunikationsziele...

- Wissensvermittlung?
- Positive Einstellung schaffen?
- Handlungen auslösen?



Quelle: In Anlehnung an Fuchs (2003), S. 62

## LEITFRAGE 3

### Wie klassifiziert man die Zielgruppen im Berufsbildungsexport?

Im Berufsbildungsexport gibt es viele potentielle Adressaten. Die Hauptzielgruppen sind Unternehmen und öffentliche Bildungseinrichtungen. Manchmal richtet sich die Kommunikation an den Konsumenten der Ausbildung – vor allem in den Fällen, in denen dieser selbst der zahlende Kunde ist. Bei den erstgenannten Hauptzielgruppen kommuniziert der Bildungsexporteur mit Menschen und nicht mit Organisationen. Dies kann man sich zunutze machen, denn Mitarbeiter in Organisationen reagieren auf dieselbe Art und Weise auf Marketingaktivitäten wie der Privatkonsument. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass man sich gewissenhaft über die relevanten Kommunikationsempfänger zu informieren hat.

Nachdem sich der Bildungsexporteur im Rahmen einer Situationsanalyse einen Überblick über die anzusprechenden Zielgruppen verschafft hat, geht es nun darum, sie anhand ihrer Eigenschaften zu gruppieren.

Tabelle 2 auf Seite 20 illustriert, nach welchen Kriterien die Zielgruppen unterteilt werden können. Dabei wird zwischen Fällen, bei denen es sich bei den Kunden um Privatpersonen handelt und Fällen, in denen die Zielgruppe gewerbliche bzw. öffentliche Einrichtungen sind, unterschieden.

**LEITFRAGE 3: WIE KLASSIFIZIERT MAN DIE ZIELGRUPPEN IM BERUFSBILDUNGSEXPORT?**

**Tabelle 2: Segmentierungsmöglichkeiten von Zielgruppen**

Segmentierungsmöglichkeiten von Zielgruppen	
Zielgruppe Privatpersonen	Zielgruppe gewerbliche/öffentliche Einrichtungen
<p><b>1. Demografische Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht, Alter, geografische Kriterien etc.</li> </ul>	<p><b>1. Branchenbezogene Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branche, Konkurrenzintensität, Konjunktur, Bedarfshäufigkeit der Dienstleistung</li> </ul>
<p><b>2. Sozioökonomische Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen, Beruf, Ausbildung etc.</li> </ul>	<p><b>2. Unternehmensbezogene Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzgröße, Mitarbeiterzahl, Ausstattung, vorhandenes Budget</li> </ul>
<p><b>3. Psychologische Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motive, Einstellungen</li> </ul>	<p><b>3. Gruppenbezogene Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Größe Einkaufsgremium, Rollenverteilung, Arbeitsaufteilung</li> </ul>
<p><b>4. Verhaltenskriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistungsbezogene Kriterien</li> <li>• Kommunikationsbezogene Kriterien</li> <li>• Preisbezogene Kriterien</li> </ul>	<p><b>4. Personenbezogene Kriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografische, sozioökonomische, psychologische Verhaltenskriterien</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Meffert (2012), S. 107

**Demografische und sozioökonomische Merkmale**

Privatpersonen und die am Entscheidungsprozess beteiligten Personen in Organisationen können nach Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Vor-/ Ausbildung, Einkommen etc. segmentiert werden. Allerdings lassen diese Merkmale bei Mitarbeitern von Unternehmen und sonstigen Organisationen keine Rückschlüsse auf deren Entscheidungsmotive oder -befugnisse zu. Deshalb spielt die Erfassung von personenbezogenen Kriterien dort eine eher untergeordnete Rolle.

Die lokalen Begebenheiten im Zielland und vor allem der kulturelle Kontext sind bei der Beurteilung der Zielgruppen umfassend zu berücksichtigen. Es ist nachteilig, den interkulturellen Kontext unberücksichtigt zu lassen und sich obwohl das eigene Leistungsangebot grundsätzlich Anklang findet, dadurch zu qualifizieren.

**Psychologische Kriterien**

Hierbei geht es um die Erfassung der Motive, Einstellungen, Verhaltenseigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale der Zielgruppe. Je mehr dazu in Erfahrung gebracht wird, desto zielgerichteter kann die Kundenansprache erfolgen. Allerdings lassen sich diese Merkmale nur schwer erheben. Ist es aus Zeit- und/oder Kostengründen unmöglich, diese Daten selbst zu recherchieren, besteht nur die Möglichkeit, sich auf eigene Plausibilitäts- und Wahrscheinlichkeitsüberlegungen zu verlassen.

### LEITFRAGE 3: WIE KLASSIFIZIERT MAN DIE ZIELGRUPPEN IM BERUFSBILDUNGSEXPORT?

#### Verhaltenskriterien

Bei den Verhaltenskriterien steht die Analyse der von Privatpersonen tatsächlich bzw. in der Vergangenheit durchgeführten Aktivitäten im Vordergrund.

Nach welchen Kriterien entscheidet sich der potentielle Kunde gewöhnlich für die angebotene Bildungsdienstleistung? Welche Kommunikationsmedien nutzen Kunden, um sich zu informieren? Welche Rolle spielen die Preise für die Auswahlentscheidung?

#### Gruppenbezogene Kriterien

Bei den gruppenbezogenen Merkmalen geht es um die Analyse von Unternehmen und Bildungseinrichtungen und den dort vorherrschenden Entscheidungsprozessen.

Die Zielgruppe der Unternehmenskunden sowie die Kunden aus dem öffentlichen Sektor verfügen über ein „Buying Center“.

Das bedeutet, dass es im Normalfall mehr als einen „Entscheider“ gibt, den es argumentativ zu überzeugen gilt. Die Herausforderung besteht darin, herauszufinden, wer diese Entscheider sind, welche Rolle sie innerhalb ihrer Organisation innehaben und über welche Kommunikationskanäle sie sich typischerweise informieren. Die nachfolgende Checkliste listet wichtige Analyseschritte diesbezüglich auf.

#### Checkliste V: zu den gruppenbezogenen Merkmalen – Beispiel Buying-Center

Wurden alle am Entscheidungsprozess beteiligten Personen und Instanzen ermittelt?	✓
Wurden die Rollen und Funktionen der beteiligten Personen geprüft?	✓
Wurden die Hierarchie- bzw. die Machtverhältnisse innerhalb des Buying Center analysiert?	✓
Wurden die Informationskanäle der Entscheider identifiziert?	✓

Quelle: In Anlehnung an Homburg (2010), S. 224 f.

Die Analyse der Zielgruppekommunikation ist äußerst wichtig. Eine präzise Definition von Kommunikationszielen läuft ins Leere, wenn der Adressat entweder nicht festgelegt oder falsch analysiert wurde. Die Checkliste VI auf Seite 24 stellt die in diesem Zusammenhang zu prüfenden Punkte nochmals zusammenfassend dar.



### LEITFRAGE 3: WIE KLASSIFIZIERT MAN DIE ZIELGRUPPEN IM BERUFSBILDUNGSEXPORT?

#### Checkliste VI: Zielgruppen der Kommunikation

##### Welche Merkmale besitzen die Zielgruppen?

Zielgruppe Privatpersonen:

- demografische?
- sozioökonomische?
- psychologische?
- psychografische?
- Verhaltensmerkmale?



##### Zielgruppe Unternehmen/öffentliche Einrichtungen

- branchenbezogene?
- unternehmensbezogene?
- gruppenbezogene?
- personenbezogene?



Quelle: Eigene Darstellung

### LEITFRAGE 4

#### Welche Kommunikationskanäle stehen im Berufsbildungsexport zur Verfügung?

Stehen die Ziele und die Zielgruppen der Kommunikation fest, ist als nächstes zu prüfen, welche Kommunikationskanäle den Bildungsexport-euren zur Verfügung stehen. Je nach den festgelegten Kommunikationszielen und Zielgruppen kann dabei der Einsatz von unterschiedlichen Kanälen ratsam sein. Gerade bei der Ansprache von Unternehmenskunden oder öffentlichen Einrichtungen ist dies geboten. Es gibt dort im Regelfall mehrere Entscheidungsträger. Diese beschaffen sich ihre Informationen möglicherweise über verschiedene Quellen.

Die Herausforderung besteht nun darin, die besten Kanäle auszuwählen. Tabelle 3 auf Seite 26 listet die im Berufsbildungsexport gängigen Kommunikationskanäle auf, um zukünftigen Bildungsexporteurern einen ersten Überblick über die vorhandenen Optionen zu liefern.

## LEITFRAGE 4: WELCHE KOMMUNIKATIONSKANÄLE STEHEN IM BERUFSBILDUNGSEXPORT ZUR VERFÜGUNG?

**Tabelle 3: Kommunikationskanäle im Berufsbildungsexport**

Direktansprache	Messen/ Veranstaltungen	Internet	Über Dritte
<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch Geschäftsführer/eigene Vertriebsmitarbeiter</li> <li>Teilnahme an Delegationsreisen ins Ausland (organisiert von Industrie- und Handelskammer (IHKs), iMove, Ministerien etc.)</li> <li>Ansprache von Unternehmen, die in (Fach-) Zeitschriften inseriert haben</li> <li>Bewerbung aus Aufschreibungen bzgl. Berufsbildungsprojekten im Ausland</li> <li>Mailings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigener Messeauftritt</li> <li>Besuch von Berufsbildungs- und Fachmessen</li> <li>Vorträge auf Konferenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigene Internetseite</li> <li>Internetrecherche nach potentiellen Kunden</li> <li>Social Media</li> </ul> <hr/> <p><b>Printmedien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anzeigen in (Fach-) Zeitschriften</li> <li>Infobroschüren</li> <li>Angebotskataloge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auslandshandelskammer im Zielland</li> <li>Durch Vertriebspartner</li> <li>Infos durch Netzwerkontakte im Bildungsbereich</li> <li>Mund-zu-Mund-Propaganda</li> <li>Kundenlisten von Partnern zur Direktakquise</li> <li>Infos von Behörden und Botschaften</li> <li>Kontaktgenerierung durch Verbände</li> <li>Kontakt Daten durch externe Dienstleister (zum Beispiel iMove Consultants etc.)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus **Tabelle 3** ersichtlich wird, gibt es eine Vielzahl an Kommunikationskanälen, die im Berufsbildungsexport zum Einsatz kommen können. Diese sind wiederum zu unterscheiden in Kanäle, die eine geringe bzw. keine Dialogmöglichkeit bieten und welche, die eine dialogorientierte Ausrichtung haben.

**Tabelle 4** stellt wichtige einweg- und dialogorientierte Kommunikationskanäle zur Verdeutlichung einander gegenüber.

### EXKURS: BEDEUTUNG VON EINWEGORIENTIERTEN KOMMUNIKATIONSKANÄLEN GEGENÜBER DIALOGORIENTIERTEN KANÄLEN IM BERUFSBILDUNGSEXPORT

Die Auswertung der durchgeführten Interviews zeigt, dass im Berufsbildungsexport die persönliche Kommunikation eine hervorgehobene Rolle spielt. Dies verwundert nicht, da es sich bei Bildungsdienstleistungen um komplexe und somit erklärungsbedürftige Produkte handelt. Einwegorientierte Kommunikationskanäle spielen dagegen eine tendenziell geringere Rolle als zum Beispiel in der Konsumgüterindustrie.

**Tabelle 4: Einweg- und dialogorientierte Kommunikationskanäle im Berufsbildungsexport**

Einwegorientierte Kanäle	Interaktive, dialogorientierte Kanäle
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzeigen in Fachzeitschriften</li> <li>Angebotskataloge</li> <li>Audiovisuelle Kommunikationsmittel</li> <li>Fachaufsätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direktmarketing (Mailings)</li> <li>Messen/Ausstellungen</li> <li>Informationsveranstaltungen</li> <li>Persönliche Ansprache</li> <li>Online-Kommunikation</li> <li>Kongresse, Seminare</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

## LEITFRAGE 5

Welche Instrumente eignen sich zur Erreichung der jeweiligen Kommunikationsziele?

Die vorangegangenen Antworten auf die Leitfragen zeigten auf, wie man sich als Berufsbildungsexporteur positionieren kann, wie Kommunikationsziele festgelegt werden, wie man Zielgruppen unterteilt und welche Kommunikationskanäle im Berufsbildungsexport zur Verfügung stehen. Dabei eignen sich einige der erwähnten Kommunikationsinstrumente im Berufsbildungskontext tendenziell besser als andere, in Bezug auf bestimmte Kommunikationsziele.

Tabelle 5 ordnet den Kommunikationszielen geeignete Instrumente der Kundenansprache zu. Es handelt sich dabei ausdrücklich um Tendenzaussagen. Je nach konkreter bzw. inhaltlicher Ausgestaltung der Instrumente können diese jeweils auch andere als die dort genannten Ziele erreichen. Die Tabelle soll angehenden Bildungsexporteurern jedoch erste Anhaltspunkte liefern, welche Instrumente sich zur Erreichung bestimmter Ziele anbieten.

Tabelle 5: Eignung von Kommunikationsinstrumenten im Hinblick auf die Kommunikationsziele

Instrumente	Kommunikationsziele					
	„kognitive Ziele“		„affektive Ziele“		„konative Ziele“	
	Aufmerksamkeit wecken	Produktwissen erhöhen	Vertraufenaufbau/ Emotionale Ebene	Imageziele/ positive Einstellung	Kundennutzen	Verhalten beeinflussen
Fachzeitschriftenanzeigen	✓			✓		
Public Relations	✓		✓	✓		
Fachaufsätze/ Vorträge	✓	✓	✓	✓		
Direktmarketing (zum Beispiel (E-)Mailings)	✓				✓	
Messen/ Ausstellungen	✓		✓	✓	✓	
Flyer/ Broschüren/ Produkt- bzw. Angebotskataloge	✓			✓		
Onlinekommunikation (Internet, Social Media, CDRoms)	✓	✓	✓	✓	✓	
Personale Kommunikation (zum Beispiel per Telefon oder direkt vor Ort)	✓		✓		✓	✓
Informationsveranstaltungen/ Demonstrationen	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Verkaufsförderung (zum Beispiel kostenlose Seminare)	✓	✓		✓		✓

Quelle: in Anlehnung an Fuchs (2003), S. 73



## LEITFRAGE 5: WELCHE INSTRUMENTE EIGNEN SICH ZUR ERREICHUNG DER JEWEILIGEN KOMMUNIKATIONSZIELE?

Hat der Berufsbildungsexporteur, unter Berücksichtigung der Kommunikationsziele und der Zielgruppe, eine Vorauswahl bezüglich der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente getroffen, werden diese noch im Hinblick auf ihre grundsätzliche Eignung für die Kundenansprache im Ausland geprüft. Dabei sind insbesondere folgende Punkte zu beachten:

- 1. Verfügbarkeit der Kommunikationskanäle im Zielland:** Kommunikationswege, die sich im Inland bewährt haben, stehen im Zielland womöglich gar nicht zur Verfügung oder sind aus verschiedenen Gründen nicht praktikabel. Dies ist bei der Kommunikationsplanung zu berücksichtigen.
- 2. Qualität und Eignung der Kommunikationskanäle:** Es besteht die Gefahr, dass die geplanten Kommunikationsinstrumente zwar grundsätzlich im Zielland einsetzbar sind, aber dennoch nicht genutzt werden sollten; beispielsweise weil sie dort nicht in der erforderlichen Qualität zur Verfügung stehen oder weil sie aufgrund kultureller Begebenheiten nicht in Frage kommen.
- 3. Zielgruppenrelevanz:** Es könnte sein, dass sich die Adressaten der Kommunikation im Zielland über andere Informationskanäle als ähnliche Zielgruppen im Ausland informieren. Deshalb ist zu prüfen, ob die angedachten Kommunikationskanäle, die Zielgruppe im Ausland wirklich erreichen.

**4. Effektivität und Kosteneffizienz:** Gerade kleinere Bildungsexporteure, die in der Regel nur über begrenzte finanzielle Ressourcen verfügen, müssen sicherstellen, dass Kosten und Nutzen des Kommunikationsinstruments in einem vernünftigen Verhältnis stehen.

**5. Rechtliche Beschränkungen:** In einigen Ländern gibt es rechtliche Beschränkungen bezüglich des Einsatzes bestimmter Kommunikationsinstrumente- bzw. -kanäle. Eine Erkenntnis aus den Interviews des Metaprojekts, dass es in China in bestimmten Branchen nicht erlaubt ist, potentielle Auszubildende durch Werbemaßnahmen direkt anzusprechen.

In Kombination mit Tabelle 5 auf Seite 29 soll die Checkliste VII auf Seite 32 Bildungsexporteure dabei unterstützen, die Eignung der vorhandenen Kommunikationskanäle im Vorfeld der internationalen Aktivitäten gewissenhaft prüfen zu können.

In Anlehnung an Perlit (2004), S. 300 ff.

**LEITFRAGE 5: WELCHE INSTRUMENTE EIGNEN SICH ZUR ERREICHUNG DER JEWEILIGEN KOMMUNIKATIONSZIELE?**

**Checkliste VII: Prüfung der internationalen Eignung der Instrumente im Auslandseinsatz**

Instrumente	Verfügbarkeit der Kommunikationskanäle im Zielland	Zielgruppenrelevanz: Wird Zielgruppe erreicht?	Rechtliche Beschränkungen?	Qualität/ Eignung der Kommunikationskanäle (inkl. Berücks. kultureller Kontexte)	Effektivität/ Kosteneffizienz
Fachzeitschriftenanzeigen	.....	.....	.....	.....	.....
Public Relations	.....	.....	.....	.....	.....
Fachaufsätze/ Vorträge	.....	.....	.....	.....	.....
Direktmarketing	.....	.....	.....	.....	.....
Messen/Ausstellungen	.....	.....	.....	.....	.....
Flyer/Broschüren/Produkt- bzw. Angebotskataloge	.....	.....	.....	.....	.....
Onlinekommunikation	.....	.....	.....	.....	.....
Personale Kommunikation	.....	.....	.....	.....	.....
Informationsveranstaltungen/Demonstrationen	.....	.....	.....	.....	.....
Verkaufsförderung	.....	.....	.....	.....	.....

**Zusammenfassung**

Die Ergebnisse der im Rahmen des Metaprojekts zum Förderschwerpunkt „Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter“ durchgeführten Befragungen legen den Schluss nahe, dass viele Berufsbildungsexportureure ihre Kommunikationsaktivitäten vernachlässigen bzw. ihnen einen unzureichenden Stellenwert einräumen. Zwar wird von fast allen Befragten mehr oder weniger Kommunikation betrieben, allerdings unsystematisch und ohne im Vorfeld eine strukturierte Kommunikationsplanung durchzuführen.

Das Ziel dieser Broschüre ist es, angehenden Bildungsexportureuren mithilfe von Übersichten, Checklisten und Praxisbeispielen die Grundlagen einer systematischen Kommunikationsplanung zu vermitteln.

## ZUSAMMENFASSUNG

Die nachfolgende Abbildung liefert zum Abschluss nochmals einen Überblick über die dabei durchzuführenden Schritte; ausgehend von der Definition der Kommunikationsziele bis hin zur Prüfung der Kommunikationsinstrumente im Hinblick auf ihre internationale Tauglichkeit.



## Literaturverzeichnis

*Bruhn, M.:* Kommunikationspolitik, München 1997

*Fuchs, W.:* Management der Business-to-Business-Kommunikation, Wiesbaden 2003

*Homburg, Ch.:* Sales Excellence, 6. Auflage, Wiesbaden 2010

*Meffert, H./ Bruhn, M.:* Dienstleistungsmarketing, 7. Auflage, Wiesbaden 2012

*Perlit, M.:* Internationales Management, 5. Auflage, Stuttgart 2004

# 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.), Hans-Günther Lind  
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