



BERUFSBILDUNGSEXPORT 2014

VERTRIEBSWEGE AUSWÄHLEN UND NACHHALTIGER AKQUISEERFOLG DURCH HÖHERE KUNDENZUFRIEDENHEIT

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 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



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Berufsbildungs-
export



meta
Berufsbildungsexport





DIE 5 LEITFRAGEN

Leitfrage 1:

Wo soll die Bildungsdienstleistung erbracht bzw. bereitgestellt werden?

S. 07

Leitfrage 2:

Welche Markteintrittsformen stehen zur Auswahl?

S. 10

Leitfrage 3:

Welche Faktoren beeinflussen die Markteintrittsentscheidung?

S. 16

Leitfrage 4:

Welche Vertriebskanäle stehen Berufsbildungsexporteurern zur Verfügung?

S. 20

Leitfrage 5:

Welche Instrumente des Kundenbeziehungsmanagements erhöhen den nachhaltigen Akquiseerfolg?

S. 25



AUSWAHL DER VERTRIEBSWEGE UND ERFOLGREICHES KUNDENBEZIEHUNGS- MANAGEMENT

Bei der Markteintrittsentscheidung steht zunächst die Frage im Vordergrund, wo die Berufsbildungsdienstleistung erbracht werden soll. Sobald diese Entscheidung gefällt worden ist, müssen anschließend die konkreten Markteintrittsoptionen erarbeitet werden. Dabei gibt es mehrere Möglichkeiten, ausländische Märkte zu erschließen. Dementsprechend zahlreich sind auch die Einflussfaktoren, die ein Bildungsdienstleister bei der Wahl der Markteintrittsform gegeneinander abwägen muss. Zu einem gewissen Grad wird die Wahl der Markteintrittsform bzw. der Ort der Leistungsbereitstellung bereits durch die Ergebnisse einer Marktanalyse und die Gegebenheiten im eigenen Unternehmen beeinflusst. Auf Grundlage dieser ersten Analyse erfolgt dann in einem zweiten Schritt die Festlegung auf eine Markteintrittsform unter Berücksichtigung der in *Abbildung 1* genannten Einflussfaktoren.

Kontaktadresse *Hans-Günter Lind*
Fraunhofer MOEZ *Fraunhofer MOEZ*
Berufbildungsexport *Phone +49 341 9733-230*
Neumarkt 9-19 *Fax +49 341 9733-149*
D-04109 Leipzig *hans-guenter.lind@moez.fraunhofer.de*



Die Leitfragen geben einen Überblick darüber, welche Aspekte bei der Markteintrittsentscheidung von Berufsbildungsexporteurern berücksichtigt werden sollten, welche Vertriebskanäle zur Verfügung stehen, und wie bestehende Kundenbeziehungen kontinuierlich verbessert werden können, um langfristige Geschäftsbeziehungen zu etablieren.

ABBILDUNG 1: EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE MARKTEINTRITTSENTSCHEIDUNG

- ✓ Allgemeine Internationalisierungs- bzw. Exportziele
- ✓ Eigene Bildungsdienstleistung, die angeboten werden sollen
- ✓ Vorhandende Unternehmensressourcen
- ✓ Ländervorauswahl
- ✓ Marktattraktivität
- ✓ Länderspezifische Risiken (politische, rechtliche, wirtschaftliche)
- ✓ Zielgruppen
- ✓ Benötigte Ressourcen
- ✓ Kulturdistanz/Sprache
- ✓ Kundenerwartungen
- ✓ Verfügbarkeit



LEITFRAGE 1: WO SOLL DIE BILDUNGSDIENST-LEISTUNG ERBRACHT BZW. BEREITGESTELLT WERDEN?

Ein entscheidender Aspekt des Markteintritts ist, an welchem Ort der Berufsbildungsexporteur seine Leistung anbieten will. In der Praxis werden drei verschiedene Varianten gewählt: 1

1. Die erste Möglichkeit ist, die Leistung in eigenen Räumlichkeiten zu erbringen. Hierbei gibt es zwei Varianten: Zum einen kann im Ausland eine Niederlassung gegründet werden (oder ein vorhandenes Unternehmen gekauft werden), zum anderen besteht die Möglichkeit, die Aus- bzw. Weiterbildung am Unternehmenssitz in Deutschland durchzuführen.

2. Die zweite Option stellt die Leistungsbereitstellung beim Kunden im Ausland dar. Dies kommt z. B. dann in Betracht, wenn es sich bei den Kunden um deutsche oder ausländische Unternehmen im Ausland handelt und die

Ausbildung bzw. Schulung in deren Räumlichkeiten stattfindet.

3. Die dritte Option ist, den Kunden an einem dritten Ort auszubilden. In der Praxis des Berufsbildungsexports kommt es z.B. häufig vor, dass die Schulungen in den Räumlichkeiten eines Kooperationspartners stattfinden. Ein Beispiel hierfür sind lokale Berufsschulen oder Colleges.

Die nachfolgende **Tabelle** listet die jeweiligen Vor- und Nachteile auf, die bei der Wahl des Ortes der Leistungsbereitstellung eine Rolle spielen und somit als Orientierungshilfe bei einer Entscheidung dienen können.

LEITFRAGE 1: WO SOLL DIE BILDUNGSDIENSTLEISTUNG ERBRACHT BZW. BEREITGESTELLT WERDEN?

Die nachfolgende *Tabelle* listet die jeweiligen Vor- und Nachteile auf, die bei der Wahl des Ortes der Leistungsbereitstellung eine Rolle spielen und somit als Orientierungshilfe bei einer Entscheidung dienen können.

Eigene Leistungsbereitstellung im In- oder Ausland

Leistungsbereitstellung im Inland:

Vorteile:

- Relativ geringe Gesamtkosten der Internationalisierung
- Relativ geringes Risiko des Auslandsengagements
- Schnell zu etablieren und bei Misserfolg der Internationalisierung auch wieder schnell zu revidieren

Leistungsbereitstellung im Ausland:

Vorteile:

- Vollständige Kontrolle über das Auslandsgeschäft
- Keine Abhängigkeiten von Dritten
- Aufbau eines breiten Markt-Know-hows
- Flexibilität bzgl. der Kundenwünsche

Nachteile – Leistungsbereitstellung im Inland

- Lohnt sich tendenziell nur bei geringen Ausbildungszahlen, da bei hohen Ausbildungszahlen nicht praktikabel
- Schlechtere Zielmarktkennntnisse durch fehlende Präsenz vor Ort

Nachteile - Leistungsbereitstellung im Ausland

- Hoher Ressourceneinsatz nötig

Leistungsbereitstellung beim Auslandskunden

Vorteile:

- Kosten relativ gering
- Infrastruktur wird eventuell vom Kunden bereitgestellt

Nachteile:

- Möglicherweise keine ausreichende Infrastruktur beim Kunden (z. B. technische Geräte)
- Keine vollständige Kontrolle über Infrastruktur beim Kunden
- Ggf. Kosten für die Bereitstellung der eigenen Infrastruktur beim Kunden, vor allem bei großer Distanz zum Kunden

Leistungsbereitstellung bei Dritten

Vorteile:

- Im Regelfall günstiger als eigene Räumlichkeiten bereitzustellen
- Nutzung vorhandener Infrastruktur beim Kooperationspartner
- Durchführung gemeinsamer Schulungen mit Kooperationspartnern möglich

Nachteile:

- Keine vollständige Kontrolle über Infrastruktur beim Dritten
- Ggf. Beobachtung durch Konkurrenz möglich
- Entstehung von Abhängigkeiten Gefahr, dass Know-how vom Partner übernommen wird



Exkurs: Ort der Leistungsbereitstellung – Erkenntnisse aus der Expertenbefragung im Metaprojekt

Tendenziell lässt sich sagen, dass gerade kleinere Bildungsdienstleister, die eng mit Berufsschulen im Zielland kooperieren, häufig auf deren Räumlichkeiten zurückgreifen. Sofern es sich um kürzere „Train-the Trainer“-Maßnahmen handelt und keine Kooperationen mit lokalen Bildungseinrichtungen im Zielland bestehen, werden die Bildungsmaßnahmen oft im Inland am Sitz des Bildungsexporteurs durchgeführt, d. h. die zu schulenden Personen werden für ihre Ausbildung nach Deutschland gebracht. Die Durchführung von eigenen Schulungen im Zielland innerhalb eigener Räumlichkeiten wird dagegen von größeren Bildungsexporteurs bevorzugt (unter der Voraussetzung, dass die Ausbildungszahlen dies rechtfertigen), um von den o.g. Vorteilen profitieren zu können. Zusammenfassend muss jedoch festgehalten werden, dass sich aus den Expertenbefragungen keine eindeutigen Präferenzen der deutschen Bildungsexporteurs bzgl. des Orts der Leistungsbereitstellung erkennen lassen.



LEITFRAGE 2: WELCHE MARKTEINTRITTSFORMEN STEHEN ZUR AUSWAHL?

Die Grundsatzentscheidung bzgl. der Leistungsbereitstellung hat direkte Folgen für die Markteintrittsform im Zielland. Hat man sich für die Ausbildung von Kunden in Deutschland entschieden, handelt es sich um einen „Import“ von Kunden. Bei einer Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern eines Kundenunternehmens in dessen eigenen Räumlichkeiten, handelt es sich um einen Dienstleistungsexport. *Abbildung 2* zeigt, welche Markterschließungsformen einem Berufsbildungsexporteur zur Verfügung stehen. Der Ressourcenaufwand für die jeweilige Markteintrittsform nimmt, wie in der *Abbildung* ersichtlich, von links nach rechts zu (Ausnahme: Markteintrittsoption Internet), d.h. die Schulung von ausländischen Kunden in Deutschland ist mit verhältnismäßig geringem Ressourcenaufwand zu bewerkstelligen, während die Gründung

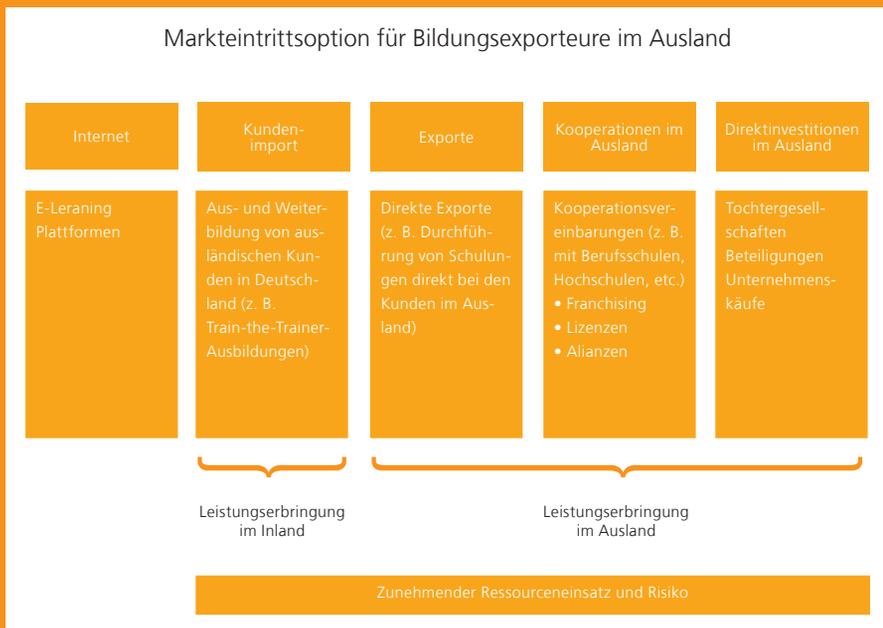
einer Tochtergesellschaft im Zielland mit einem erheblichen finanziellen und logistischen Aufwand und weiteren Risiken verbunden ist.

E-Learning Plattformen

Die technische Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte erlaubt es, Auslandsmärkte auf ganz neuen Wegen zu erschließen. So können Bildungsexporteur ihre Dienstleistungen beispielsweise über sogenannte E-Learning Plattformen bereitstellen. Lehrinhalte können auf diese Art und Weise über große Entfernungen vermittelt werden; dabei kann der interaktive Austausch zwischen den Ausbildern und Empfängern der Bildungsdienstleistung u.a. durch Videokonferenzen gewährleistet werden. Die Praxis zeigt, dass das Internet als Methode zur



ABBILDUNG 2: MARKTEINTRITTSOPTIONEN FÜR BERUFSBILDUNGSEXPORTEURE





LEITFRAGE 2: WELCHE MARKTEINTRITTSFORMEN STEHEN ZUR AUSWAHL?

Wissensvermittlung von ersten Bildungs-
exporteuren in Ansätzen bereits genutzt
wird, jedoch nur in Kombination mit Prä-
senzunterrichtsmethoden, da die allge-
meine Akzeptanz des E-Learnings noch
gesteigert werden muss.

Kundenimport

Beim Kundenimport werden die aus-
ländischen Kunden nach Deutschland ge-
bracht, um im Regelfall am Stammsitz
des Bildungsexporteurs geschult bzw.
ausgebildet zu werden. Diese Variante
des Markteintritts bietet sich v.a. dann
an, wenn es sich um nur wenige Perso-
nen handelt, die geschult werden müs-
sen. Die Kosten hierfür sind relativ gering,
weshalb gerade viele kleinere Bildungs-
exporteure diese Markteintrittsform be-
vorzugen.

Dienstleistungsexport

Stellt ein Berufsbildungsexporteur seine
Dienstleistung direkt bei den Kunden im

Ausland zur Verfügung, d.h. ohne in eine
eigene Infrastruktur vor Ort zu investie-
ren, handelt es sich um einen Export der
Bildungsdienstleistung. In der Praxis
kommt dies bspw. dann vor, wenn ein
Bildungsexporteur Trainer zu einem
Kundenunternehmen ins Ausland ent-
sendet, um die dortigen Mitarbeiter aus-
zubilden bzw. zu schulen.

Kooperationen im Ausland

Für viele Bildungsexporteurere spielen
Kooperationen mit ausländischen Partnern
eine wichtige Rolle bei der Internatio-
nalisierung. Zu den Vorteilen eines
kooperativen Ansatzes zählen bspw. die
Aufteilung der Kosten und Risiken zwi-
schen den Partnern oder ein schnellerer
Marktzugang, der dadurch für den deut-
schen Bildungsexporteur realisierbar wird.
Über die Kooperationspartner erhält man
zudem einen leichteren Zugang zu benö-
tigten Marktinformationen. Nachfolgend
werden die wichtigsten Kooperations-
modelle kurz erläutert.



Allianzen: Schließen zwei oder mehrere Unternehmen eine Vereinbarung ab, welche die Zusammenarbeit in mehreren Bereichen ermöglichen soll, spricht man von Allianzen. Im Berufsbildungsexport bestehen z. B. häufig Kooperationen zwischen deutschen Berufsbildungsexporteurern und lokalen Bildungseinrichtungen. Die Ziele solcher Zusammenschlüsse bestehen häufig darin, effizient auf Kundenwünsche reagieren zu können, durch die Bündelung der Unternehmensressourcen die Kundenakquise zu erleichtern und vor allem um die Risiken des Markteintritts auf alle Kooperationspartner zu verteilen. Zu beachten ist jedoch, dass die Koordination internationaler Allianzen sehr aufwändig sein kann und im Laufe der Geschäftsbeziehung Interessenkonflikte entstehen können, die den gemeinsamen Erfolg gefährden.

Lizenzvergabe: Die Vergabe von Lizenzen beinhaltet im Berufsbildungskontext das vertragliche Nutzungsrecht einer vom Bildungsexporteur angebotenen

Dienstleistung, z. B. einem detaillierten Lehr-/Ausbildungsplan. In einem Lizenzvertrag werden der genaue Lizenzgegenstand, das Lizenzgebiet, die Lizenzform und die Höhe der Lizenzgebühr festgelegt. Bei der Lizenzvergabe handelt es sich um eine Markteintrittsvariante, die mit einem relativ geringen Aufwand umgesetzt werden kann. Der Nachteil liegt darin, dass der Lizenzgeber relativ wenig Kontroll- bzw. Einflussmöglichkeiten gegenüber dem Lizenznehmer im Ausland besitzt und dieser nach Ablauf der Vertragslaufzeit zudem zu einem direkten Konkurrenten werden kann.

Franchising: Beim Franchising handelt es sich um eine auf Dauer angelegte Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen. Gegen Zahlung einer Gebühr kann ein Franchisenehmer im Ausland definierte Teile des Unternehmenskonzepts eines Bildungsexporteurs nutzen. Hierbei kann es sich um Marken, Firmennamen oder bspw. die Bereitstellung einer Bildungsdienstleistung handeln.



LEITFRAGE 2: WELCHE MARKTEINTRITTSFORMEN STEHEN ZUR AUSWAHL?

BEST PRACTICE: INTERNATIONALES FRANCHISINGMODELL EINES DEUTSCHEN BERUFSBILDUNGSEXPORTEUR

Ein deutscher Bildungsexporteur verfügt über ein breites Portfolio an Weiterbildungsangeboten, die sich im weitesten Sinne um die Weiterentwicklung der sog. „Soft Skills“ drehen. So werden Seminare in den Bereichen Management, Kundenservice, Eigenorganisation etc. angeboten. Die Zielgruppen des Bildungsanbieters sind kleinere, mittelständische Unternehmen. Nach der erfolgreichen Etablierung des eigenen Angebots im Inland wollte man international expandieren und entschied sich für die Einführung eines mehrstufigen Franchise-Modells. So bietet der Bildungsexporteur sog. Master-Franchise-Lizenzen für einzelne Regionen oder Länder an, die von Interessenten erworben werden können. Dieser Master-Franchise-Nehmer vergibt wiederum Trainingscenter-Lizenzen für einzelne Städte bzw. Regionen im Zielland. Der deutsche Bildungsexporteur stellt dem Franchisenehmer das Know-how inkl. Unterrichtsmaterialien zur Verfügung. Die Aufgabe des Master-Franchisenehmers ist es, die deutschen Bildungsangebote des Franchisegebers für das jeweilige Zielland zu übersetzen und unter Rücksichtnahme auf den interkulturellen Kontext zu adaptieren. Außerdem ist er, in Zusammenarbeit mit dem deutschen Bildungsanbieter, für die Qualitätssicherung zuständig. Das Personal der Franchisenehmer wird zum Geschäftsbeginn intensiv durch den Bildungsexporteur geschult, geprüft und zertifiziert; erst nach Abschluss der Schulung dürfen die Kundentrainings im Ausland durchgeführt werden.



Der Franchisegeber unterstützt den Franchisenehmer zudem beim Aufbau sowie der laufenden Geschäftstätigkeit. Ein Vorteil von Franchisemodellen ist, dass wesentliche Risiken bei einer eigenen Unternehmensgründung durch Übernahme eines erprobten Unternehmenskonzepts minimiert werden. Wie bei der Lizenzvergabe besteht auch hier die Gefahr, dass ein Franchisenehmer mit dem gewonnenen Know-how beim Verlassen des Franchisesystems zu einem Konkurrenten auf dem Zielmarkt werden kann. Im Berufsbildungsexport spielen Franchisemodelle bislang eine geringe Rolle.

Direktinvestitionen im Ausland

Die Gründung einer eigenen Niederlassung im Ausland oder der vollständige oder teilweise Erwerb eines Unternehmens im Zielland ist eine Direktinvestition. Bei der Etablierung eines eigenen Standorts im Ausland handelt es sich um eine langfristige Investitionsentscheidung, die in der Regel nur mit relativ hohen

Kosten wieder rückgängig gemacht werden kann. Demgegenüber stehen die großen Vorteile eines solch intensiven Auslandsengagements. So profitieren Bildungsexporteur in Form einer größeren Markt- bzw. Kundennähe sowie besserer Kontrollmöglichkeiten der Auslandsaktivitäten.

Exkurs: Markteintrittsstrategien deutscher Bildungsexporteur

Die am häufigsten gewählten Markteintrittsformen stellten bei den interviewten Bildungsexporteur die Import von Kunden und kooperative Markteintrittsformen dar. Direktinvestitionen wurden nur von wenigen, größeren Bildungsexporteur durchgeführt. Allerdings zeigt sich auch, dass gerade diese Unternehmen sehr oft gut aufgestellt und erfolgreich sind.



LEITFRAGE 3: WELCHE FAKTOREN BEEINFLUSSEN DIE MARKTEINTRITTSENTSCHEIDUNG?

Die nachfolgende *Checkliste* „**Einflussfaktoren der Markteintrittsentscheidung**“ zeigt auf, welche Punkte beim Markteintritt überprüft werden sollten. Die für eine fundierte Entscheidung notwendigen Daten müssen bei den unternehmensinternen Einflussfaktoren von den jeweils betroffenen Abteilungen bzw. Personen bereitgestellt werden. So ist z. B. die Frage, ob die Markteintrittsform zur strategischen Ausrichtung passt, von der Geschäftsführer- bzw. Managementebene zu beantworten. Gleiches gilt für die Frage der Finanzierbarkeit der Markteintrittsoptionen. Bei größeren Berufsbildungsexporturen erfolgt hier eine Unterstützung durch die Experten aus dem Bereich Finanzen / Controlling.

Bei der Prüfung der unternehmensexternen Einflussfaktoren muss der Berufsbildungsexporteur hingegen auf

Informationen zurückgreifen, die durch eine im Vorfeld stattfindende Markt- und Wettbewerbsanalyse gewonnen werden. Sollten die notwendigen Daten nicht selbst erhoben bzw. recherchiert werden können, stellen (kostenpflichtige) Anfragen bei Kammern vor Ort, spezialisierten Informationsdienstleistern oder Consultingunternehmen die benötigten Informationen zur Verfügung. Zum Schluss sollte noch die angebotene Bildungsdienstleistung selbst im Hinblick auf ihre Eignung für einzelne Markteintrittsoptionen geprüft werden. Die hier zu berücksichtigenden Aspekte erfordern unternehmensinterne-, als auch externe Informationen.

CHECKLISTE 1: EINFLUSSFAKTOREN DER MARKEINTRITTSENTSCHEIDUNG ...

... **unternehmensinterne** (unter Berücksichtigung der Internationalisierungsziele, Unternehmensressourcen, Zielgruppen, Kontrollerfordernisse)

Ja

✓

Nein

×

Offen

?

Nicht relevant

Einflussfaktoren der Markteintrittsentscheidung

		Ja ✓	Nein ×	Offen ?	Nicht relevant
1	Die in Frage kommende Markteintrittsoption deckt sich mit der strategischen Ausrichtung des eigenen Unternehmens (gibt es z. B. Vorfestlegungen? Sollen mehrere Länder gleichzeitig bearbeitet werden und scheiden deshalb ressourcenintensive Markteintrittsoptionen aus?)				
2	Die Auswirkungen der Markteintrittsform auf die Organisationsstruktur und interne Abteilungen wurde analysiert.				
3	Die Finanzierbarkeit der jeweiligen Markteintrittsoption für das ausgewählte Zielland wurde geprüft.				
4	Die Markteintrittsform passt zu den vorhandenen Rahmenbedingungen im Unternehmen (z. B. geeignete und geschulte Mitarbeiter, die bereit für die Internationalisierung sind).				
5	Mit der anvisierten Markteintrittsform können, aus Sicht des Bildungsexporteurs, die angestrebten Kundensegmente voraussichtlich effizient bedient werden				
6	Bereits gesammelte Erfahrungen im Ausland wurden mitberücksichtigt.				
7	Eine interne oder externe Marktanalyse zum Zielland wurde durchgeführt.				
8	Die Nachfrage im Zielland wurde durch die Marktanalyse ermittelt.				
9	Im Rahmen der Marktanalyse wurde geprüft, ob potenziell geeignete Kooperations- und Vertriebspartner im Zielland vorhanden sind.				

CHECKLISTE 1: EINFLUSSFAKTOREN DER MARKEINTRITTSENTSCHEIDUNG ...

...**unternehmensexterne** (Berücksichtigung der Marktattraktivität, Markt- und Wettbewerbssituation, Länderspezifischen Risiken, Zielgruppen, Verfügbarkeit von Partnern vor Ort, Kulturdistanz)

Ja



Nein



Offen



Nicht relevant

Einflussfaktoren der Markteintrittsentscheidung

10	Im Rahmen der Marktanalyse wurde geprüft, ob potenziell geeignete Kooperations- und Vertriebspartner im Zielland vorhanden sind.				
11	Durch die Marktanalyse wurde ermittelt, ob geeignetes Personal für die anvisierte Markteintrittsform im Zielland vorhanden ist.				
12	Das politische Umfeld im Zielland wurde berücksichtigt (z. B. politische Stabilität, Enteignungsrisiken etc.).				
13	Die rechtlichen Rahmenbedingungen im Zielland wurden geprüft (bspw. Beschränkung von Eigentumserwerb).				
14	Die steuerlichen Folgen (im In- und Ausland) der jeweiligen Markteintrittsoption wurden berücksichtigt.				
15	Die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Zielland wurden geprüft (bspw. Konjunktur, Inflation, Wechselkursrisiken).				
16	Das Niveau der Ausbildung vor Ort ist bekannt und bei der Frage nach der passenden Markteintrittsform berücksichtigt (z.B. kommen Online-Lernplattformen eher nicht in Betracht, wenn die zu Schulenden im Zielland Defizite beim Lesen und Schreiben haben).				
17	Die kulturellen Besonderheiten des Landes wurden berücksichtigt (Religion, Werte, Bräuche, Sprache); insbesondere aber, ob die angestrebte Markteintrittsform sowohl von den Kunden als auch von den zu Schulenden akzeptiert wird.				



...leistungsbezogene (Berücksichtigung der Merkmale der eigenen Dienstleistung und der Kundenerwartungen an die Bildungsdienstleistung)

Ja
✓

Nein
✗

Offen
?

Nicht relevant

Einflussfaktoren der Markteintrittsentscheidung

18	Im Rahmen der Marktanalyse wurde geprüft, ob potentiell geeignete Kooperations- und Vertriebspartner im Zielland vorhanden sind.				
19	Die technischen und infrastrukturellen Voraussetzungen der Dienstleistungserbringung im Ausland wurden berücksichtigt.				
20	Die Markteintrittsoptionen wurden im Hinblick auf die Erwartungen der Kunden an die Dienstleistung geprüft.				



LEITFRAGE 4: WELCHE VERTRIEBSKANÄLE STEHEN BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN ZUR VERFÜGUNG?

Ist die Entscheidung gefallen, auf welche Art man in den Auslandsmarkt einsteigen will, muss anschließend geklärt werden, ob zukünftige Kunden im Ausland selbst oder mit Hilfe von Dritten akquiriert werden sollen. Einige Bildungsdienstleister akquirieren bspw. Kunden durch eine Direktansprache von Unternehmen im Ausland. Dies kann entweder durch Vertriebsaktivitäten von Deutschland aus oder nach Eröffnung eines Vertriebsbüros im Zielland durch lokale Vertriebsmitarbeiter erfolgen. Andere Bildungsexporteure wiederum setzen auf die Kundenakquise durch Kooperations- bzw. Vertriebspartner, wie z. B. Bildungsagenturen oder Colleges. Jede Vorgehensweise hat Vor- und Nachteile, die im nachfolgenden Schaubild aufgezeigt werden. Gerade kleinere Bildungsexporteure haben aber oftmals vor dem Hintergrund der eigenen

finanziellen und personellen Kapazitäten nicht die Möglichkeit, ein eigenes Vertriebsnetz im Ausland zu etablieren und sind somit zumindest auf die Mithilfe eines ausländischen Vertriebspartners angewiesen.



Kriterium	Direkter Vertrieb	Indirekter Vertrieb
Möglichkeit der Kundenbindung	+	-
Zugang zu Marktinformationen	+	-
Flexibilität bei der Marktbearbeitung	+	-
Unabhängigkeit von Dritten	+	-
Flächendeckende Marktpräsenz	-	(+)
Vermeidung hoher Fixkosten	-	+
Schnelle Marktdurchdringung	-	+

Quelle: Vgl. Homburg (2010). S.50

Bei der Frage nach der richtigen Vertriebsmethode gibt es im Berufsbildungsexport kein „Patentrezept“. Jeder Berufsbildungsexporteur muss, unter Berücksichtigung seiner aktuellen Situation, prüfen, welche Variante für ihn am günstigsten bzw. am besten ist.



LEITFRAGE 4: WELCHE VERTRIEBSKANÄLE STEHEN BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN ZUR VERFÜGUNG?

Exkurs: Vertriebsmethoden deutscher Bildungsexporteure

Eine Hauptzielgruppe vieler, im Rahmen des Metaprojekts befragten Bildungsexporteure sind deutsche und ausländische Unternehmen im jeweils ausgewählten Zielland. Bezüglich der Akquise von Kunden lassen sich folgende Sachverhalte beobachten:

- ✓ Die **Akquisition gehört** – gerade bei kleineren Bildungsexporteuren – **häufig zu den Aufgaben der Geschäftsführung** bzw. der obersten Hierarchieebene.
- ✓ Erste Kontakte mit potenziellen Kunden werden häufig auf **(Fach-)Messen** im In- und Ausland geknüpft.
- ✓ **Eine eigene Vertriebsorganisation** mit Mitarbeitern, die im Zielland für die Akquisition zuständig sind, **leisten sich relativ wenige**, vor allem größere Bildungsanbieter. Diese besitzen wiederum häufig ein Vertriebsbüro im Zielland mit einigen Vertriebsmitarbeitern, deren alleinige Aufgabe die Neukundengewinnung ist.
- ✓ Die **Direktansprache** von potenziellen Unternehmenskunden im Ausland stellt ein wichtiges Akquiseinstrument dar. Die hierfür benötigten Kontaktdaten werden von den Bildungsexporteuren dabei entweder selbst recherchiert, von externen Informationsanbietern gekauft oder über Außenhandelskammern und Verbände vor Ort in Erfahrung gebracht. Die Direktansprache erfolgt aus Zeit- und Ressourcengründen im Regelfall



telefonisch, oft begleitet von „Nachfassaktionen“, falls von den potenziellen Kunden keine Rückmeldung erfolgt.

- ✓ In einigen Fällen erfolgt die Ansprache von Unternehmen aufgrund von **Presseberichten**, in denen diese einen Fachkräftemangel beklagen.
- ✓ Es werden aber auch Unternehmen in Deutschland angesprochen. Dabei wird erfragt, inwiefern diese einen **Ausbildungs- bzw. Weiterbildungsbedarf** in ihren Niederlassungen im **Ausland** haben.
- ✓ Ein häufig als wichtiger Akquiseansatz genannter Punkt sind Unternehmensnetzwerke bzw. **Netzwerktreffen** und **Business-Clubs im Zielland**.

Wenn das Ziel der Akquisetätigkeit vorrangig Behörden, Schulen oder sonstige öffentliche Institutionen sind, nutzen deutsche Bildungsexportureure häufig (staatlich organisierte) Delegationsreisen, um mit relevanten Entscheidungsträgern in Kontakt zu treten. Eine weitere, von Bildungsexportureuren genutzte Möglichkeit, öffentliche Aufträge zu akquirieren, stellen Bewerbungen auf öffentliche Ausschreibungen im Bildungssektor dar.

Für Berufsbildungsexportureure, die über die benötigten Kapazitäten verfügen, bietet sich auch die Möglichkeit, direkte und indirekte Vertriebskanäle und deren spezifische Vorteile miteinander zu verknüpfen. Die nachfolgende *Checkliste* soll eine Orientierungshilfe geben, ob die Etablierung paralleler Vertriebsstrukturen in Erwägung gezogen werden sollte.

CHECKLISTE 2: PRÜFUNG DES EINSATZES MEHRERER VERTRIEBSKANÄLE

Exkurs: Einsatz mehrerer Vertriebskanäle im Berufsbildungsexport

Der Einsatz mehrerer Vertriebskanäle gleichzeitig wird vor allem bei deutschen Bildungsexporture beobachtet, die Ausbildungslehrgänge in Kooperation mit öffentlichen Bildungseinrichtung anbieten und durchführen. Eine der Aufgaben dieser lokalen Einrichtungen ist dann oft auch die Akquise von Auszubildenden bzw. Kunden vor Ort. Bildungsdienstleister, die in erster Linie Lehrmaterialien und Literatur vertreiben, setzen ebenfalls auf mehrere Vertriebskanäle, da die von ihnen angebotenen Produkte relativ einfach durch Dritte vertrieben werden können

Einsatz mehrerer Vertriebskanäle?	trifft zu √	trifft teilweise zu •	trifft nicht zu ×	keine Beurteilung möglich •
Verbesserung der Marktabdeckung				
1				
Verbesserung der Marktabdeckung				
2				
3				
Verbesserung der strategischen Position				
4				
5				
6				

Quelle: In Anlehnung an Homburg (2010), S. 55



LEITFRAGE 5: WELCHE INSTRUMENTE DES KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENTS ERHÖHEN DEN NACHHALTIGEN AKQUISEERFOLG?

Wurden ein Vertriebssystem etabliert und Kunden im Ausland gewonnen, kommt dem Kundenbeziehungsmanagement eine hohe Bedeutung zu. Auch für Berufsbildungsexporture gilt: **Bestehende Kunden zu halten ist einfacher, als neue zu gewinnen.** Dabei ist es unerheblich, ob es sich bei der Dienstleistung um ein mit einer Bildungsinstitution im Ausland etablierten Ausbildungslehrgang handelt oder die Weiterbildung von Fachkräften bei deutschen Unternehmen im Ausland. Ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement setzt zwingend voraus, sich regelmäßig ein Bild über die Zufriedenheit des Kunden zu machen. Die Erkenntnisse aus den geführten Interviews legen nahe, dass eine Kundenzufriedenheitsanalyse nur selten auf eine systematische Art und Weise erfolgt.

Für die **Zufriedenheitsmessung** kommen drei verschiedene Befragungsmethoden in Betracht. Der Kunde kann hierzu entweder telefonisch, persönlich oder schriftlich befragt werden. Im Rahmen dieses Leitfadens wird eine schriftliche in Form einer SERVQUAL (steht für Service Quality) -Befragung als Muster vorgestellt, die auf die Anforderungen unterschiedlicher Berufsbildungsexporture, je nach zu befragender Kundengruppe, zugeschnitten werden können. Bei SERVQUAL handelt es sich um ein Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität und somit auch der Kundenzufriedenheit. Nach der Aus- oder Weiterbildung werden mit Hilfe eines Fragebogens insgesamt fünf Themenfelder abgefragt, mit deren Hilfe die von den Kunden erwartete sowie die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung ermittelt und somit auch deren Zufriedenheit erfragt wird.



LEITFRAGE 5: WELCHE INSTRUMENTE DES KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENTS ERHÖHEN DEN NACHHALTIGEN AKQUISEERFOLG?

Die fünf Felder lauten dabei wie folgt:

1. Beurteilung des „greifbaren“ Umfelds der Dienstleistung

- Dieser Aspekt umfasst alles, was der befragte Kunde am Ort, an dem die Dienstleistung erbracht wird, wahrnehmen bzw. sehen kann (z. B. der Zustand der Unterrichtsräume, das Erscheinungsbild des Personals, vorhandene Einrichtungsgegenstände etc.).

2. Zuverlässigkeit der Leistungserbringung

- Hier geht es um die Beurteilung durch den Kunden, inwieweit der Dienstleister die versprochenen Leistungen zuverlässig erbracht hat.

3. Beurteilung der Reaktionsfähigkeit

- Die Beurteilung Reaktionsfähigkeit umfasst die Fähigkeit und auch Bereitschaft des Berufsbildungsexporteurs, auf Kundenfragen oder Kundenbedürfnisse schnell zu reagieren.

4. Beurteilung der Leistungskompetenz

- Gefragt ist hier nach dem Fachwissen, der Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter des Bildungsexporteurs.

5. Bewertung des Einfühlungsvermögens

- Die Fähigkeit und Bereitschaft des Bildungsexporteurs, sich in den Kunden hineinzusetzen und seine Wünsche zu verstehen.



Aus diesen fünf Themenblöcken werden schließlich 22 Fragen gebildet, mit deren Hilfe die vom Kunden erwartete und anschließend die von ihm wahrgenommene Leistung abgefragt wird. Durch den **Vergleich zwischen der wahrgenommenen und erwarteten Leistung** erhält man einen guten Überblick über die Zufriedenheit der Kunden mit der erbrachten Dienstleistung und erkennt, inwiefern nachgebessert werden muss, um die Dienstleistungsqualität zu erhöhen.

Eine **Kundenbefragung** bietet sich immer nach einer erbrachten Dienstleistung, also bspw. nach Ausbildungslehrgängen, Seminaren, Weiterbildungsmaßnahmen etc. an. Nur durch den ständigen Einsatz von Kundenbefragungen kann sichergestellt werden, dass die Dienstleistungsqualität nicht auf einem aus Kundensicht verbesserungsfähigem Niveau verbleibt, sondern dass sie ständig einer kritischen Überprüfung unterzogen und verbessert wird. Gerade im Auslandseinsatz ist die Kundenbefragung wichtig, da sich so auch ggf. Wahrnehmungsunterschiede zwischen deutschen Kunden und Kunden im Ausland bzgl. der Kundenzufriedenheit offenbaren können. Eine höhere Zufriedenheit wird dazu beitragen, bestimmte Kundengruppen besser an sich zu binden und somit die Chance erhöhen, von Folgeaufträgen profitieren zu können. Die Kundenbefragung und Auswertung stellt zwar einen gewissen Aufwand dar, dem aber wertvolle Informationen zur erbrachten Dienstleistungsqualität gegenüber stehen. Die nachfolgende *Checkliste 3* listet wichtige Punkte auf, die bei der Bestimmung der Kundenzufriedenheit vom Berufsbildungsexporteur berücksichtigt werden müssen.

CHECKLISTE 3: ANFORDERUNGEN AN EINE ERHEBUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT

		trifft zu ✓	trifft teil- weise zu •	trifft nicht zu ×	keine Beurtei- lung möglich •
	Einsatz mehrerer Vertriebskanäle?				
Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch effektives Kundenbeziehungsmanagement					
7	Die Kundenzufriedenheit wird regelmäßig gemessen.				
8	Außer der Gesamtzufriedenheit werden die einzelnen Leistungskomponenten analysiert.				
9	Die Zufriedenheitsmessungen werden systematisch für jede Zielgruppe durchgeführt.				
10	Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse fließen ein bei der Weiterentwicklung des Leistungsangebots und der Optimierung der Vertriebsaktivitäten.				

Quelle: In Anlehnung an Homburg (2010), S. 244f

CHECKLISTE 4: MUSTERVORLAGE ZUR BEFRAGUNG BZGL. DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

Befragung zur (wahrgenommenen / erwarteten) Dienstleistungsqualität / Kundenzufriedenheit		Sehr zufrieden						Sehr unzufrieden
Beurteilung des Dienstleistungsumfelds								
11	Die räumlichen Rahmenbedingungen sind gut (Größe, Zustand).	<input type="radio"/>						
12	Die Ausstattung (Technik, Modelle, Maschinen, etc.) ist angemessen.	<input type="radio"/>						
13	Das Ausbildungsumfeld ist sauber (Unterrichtsräume, Werkshallen, sanitäre Einrichtungen etc.).	<input type="radio"/>						
14	Die Ausbilder treten professionell und kompetent auf.	<input type="radio"/>						
15	Das unterrichtsbegleitende Informationsmaterial (Skript, Literatur) ist hilfreich.	<input type="radio"/>						
Beurteilung der Zuverlässigkeit								
16	Die Ausbildungs-/Weiterbildungsmaßnahme hat die Erwartungen an den Unterricht erfüllt.	<input type="radio"/>						
17	Die Ausbilder bemühen sich aufrichtig, auftretende Probleme und Nachfragen zu klären.	<input type="radio"/>						
18	Der Ausbildungsstoff wurde in einem angemessenen Zeitrahmen vollständig behandelt.	<input type="radio"/>						
19	Die Unterrichtsmaterialien sind leicht verständlich.	<input type="radio"/>						
Beurteilung der Reaktionsfähigkeit								
20	Wichtige Informationen werden schnell an die zu Schulenden weitergegeben (z.B. Unterrichtsverschiebungen, Änderung an Ausbildungsplänen etc.).	<input type="radio"/>						
21	Die Ausbilder sind stets hilfsbereit.	<input type="radio"/>						
22	Die Ausbilder reagieren schnell auf Nachfragen.	<input type="radio"/>						
23	Die Ausbilder stehen auch außerhalb der Unterrichtszeit für Nachfragen zur Verfügung.	<input type="radio"/>						

CHECKLISTE 4: MUSTERVORLAGE ZUR BEFRAGUNG BZGL. DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

Befragung zur (wahrgenommenen/erwarteten) Dienstleistungsqualität/Kundenzufriedenheit		Sehr zufrieden	Sehr unzufrieden
Beurteilung der Leistungskompetenz			
24	Die Ausbilder besitzen die nötige Kompetenz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Die Atmosphäre während der Ausbildung war positiv und der gegenseitige Umgang respektvoll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Die zur Verfügung stehende Ausstattung an Maschinen/ Computern/ sonstigen Gerätschaften ermöglicht eine qualitativ hochwertige Ausbildung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Die Arbeit/ der Unterricht an den Geräten/ Maschinen o.ä. ist sicher.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Die Aus- bzw. Weiterbildung versetzt mich in die Lage, das Gelernte praktisch umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beurteilung des Einfühlungsvermögens			
29	Die Aufgabenstellungen der Ausbilder sind relevant und nützlich, um sich das nötige Wissen aneignen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Die Ausbilder gehen auf die individuellen Bedürfnisse und Fragen einzelner ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Die Kommunikation zwischen den zu Schulenden und den Ausbildern ist offen und angenehm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Die Ausbilder nehmen Rücksicht auf die Befindlichkeiten der zu Schulenden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle: Eigene Darstellung



Literaturverzeichnis

Bruhn, M. (2008), Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 7. Aufl. Berlin.

Hoffman, K. D. (2009), Services marketing. Concepts, strategies and cases. 3. Aufl. London: Cengage Learning EMEA.

Homburg, C. (2010), Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, 6. Aufl. Wiesbaden.

Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. 1. Aufl. Wiesbaden.

Kurtz, D. L. & Clow, K. E. (1998), Services Marketing, John Wiley & Sons, New York.

Meffert, H. & Bruhn, M. (2013), Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte – Methoden, 7. Aufl., Wiesbaden.

Perlitz, M. (2004), Internationales Management, 5. Aufl., Stuttgart.

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

Website: www.moez.fraunhofer.de

Redaktion: Prof. Dr. Thorsten Posselt (V.i.S.d.P.), Hans-Günter Lind
Grafisches Konzept: Albrecht Gäbel (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