



Deutsche Weiterbildungs- anbieter auf internationalen Märkten

Daten – Fallstudien – Perspektiven

BMBF PUBLIK



weiterbildung 
worldwide

Vorbemerkung:

Das Forschungsprojekt „weiterbildung worldwide“ wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von der bfz Bildungsforschung durchgeführt. Für die einzelnen Beiträge dieser Publikation tragen die Autoren die Verantwortung.

**BMBF PUBLIK****Impressum****Herausgeber**

Bundesministerium
für Bildung und Forschung (BMBF)
Referat Öffentlichkeitsarbeit
53170 Bonn

Bestellungen

Schriftlich an den Herausgeber
Postfach 30 02 35
53182 Bonn

oder telefonisch unter der
Rufnummer 01805-BMBF02
bzw. 01805-262302
Fax: 01805-BMBF03
bzw. 01805-262303
0,12 Euro/Min.

E-Mail: books@bmbf.bund.de
Internet: <http://www.bmbf.de>

Redaktion

bfz Bildungsforschung, Nürnberg
Gabriele Fietz / Annette Junge

Gestaltung und Umschlag

Lowinger, Duggendorf

Stand

Juni 2003

Gedruckt auf Recyclingpapier

**„weiterbildung worldwide“ –
Deutsche
Weiterbildungsanbieter auf
internationalen Märkten**

Daten – Fallstudien – Perspektiven

Bonn 2003

Herausgegeben vom

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Inhaltsverzeichnis

Das Engagement deutscher Weiterbildungsanbieter auf internationalen Märkten

Ein Weltmarkt für Bildung – Herausforderung für Bildungsanbieter <i>Eckart Severing</i>	5
Standortfaktor Weiterbildung <i>Barbara Dorn</i>	13
"weiterbildung worldwide" – Eine Initiative zur Förderung der internationalen Präsenz deutscher Weiterbildungsanbieter <i>Gabriele Fietz</i>	17

Ergebnisse des Forschungsprojekts "weiterbildung worldwide"

Daten zum internationalen Engagement deutscher Weiterbildungsanbieter <i>Helmut Kuwan</i>	25
Good Practice-Strategien der Erschließung internationaler Weiterbildungsmärkte <i>Gabriele Fietz, Annette Junge, Michael Müntrich</i>	59
Good Practice – 12 Fallbeispiele erfolgreich international tätiger deutscher Weiterbildungsanbieter <i>Projektteam bfz Bildungsforschung</i>	69

Diskussion zentraler Fragen der Internationalisierung von Weiterbildungsangeboten

Bildungsmarketing in internationaler Perspektive <i>Bernd Schachtsiek</i>	131
--	-----

eLearning – ideales Produkt für internationale Märkte? <i>Gabriele Fietz</i>	135
Deutsche Berufsbildung erfolgreich international vermarkten – Das Beispiel der Carl Duisberg Centren <i>Michael Rosemeyer</i>	147
Kooperation entdecken und erleben <i>Peter Littig</i>	153
Nachfrageorientierung durch Bildungsbedarfsanalyse <i>Sonja Kurz</i>	157
Internationaler Einstieg mit Trainer-Netzwerken <i>Renate Richter</i>	163
iMove – International Marketing of Vocational Education <i>Sabine Gummersbach-Majoroh</i>	169
Anhang: Zum Projekt "weiterbildung worldwide"	
Fragebogen	173
Konzeption und Methodik der quantitativen Befragung <i>Helmut Kuwan</i>	177
Konzeption und Methodik der Fallstudien im Rahmen des Forschungsprojekts „weiterbildung worldwide“ <i>Gabriele Fietz, Annette Junge, Michael Müntnich</i>	183
Die Autoren dieses Bandes	197
Experten, Fachbeirat der Initiative „weiterbildung worldwide“	199

Das Engagement deutscher Weiterbildungsanbieter auf internationalen Märkten

**Ein Weltmarkt für Bildung –
Herausforderung für Bildungsanbieter**

Eckart Severing

Standortfaktor Weiterbildung

Barbara Dorn

**„weiterbildung worldwide“ – Eine Initiative zur Förderung der
internationalen Präsenz deutscher Weiterbildungsanbieter**

Gabriele Fietz

Ein Weltmarkt für Bildung – Herausforderung für Bildungsanbieter

Eckart Severing

„Internationalisierung“ von Weiterbildung mag für manche deutsche Bildungsanbieter noch ein Schlagwort sein, allenfalls eine Option für eine noch ferne Zukunft, die in langfristigen Geschäftsentwicklungsplänen angedacht wird. Der Marktentwicklung wird das aber nicht gerecht. Bereits hier und heute ist Weiterbildung internationalisiert – allerdings in einer ungleichgewichtigen Verteilung. Während die Vereinigten Staaten von Amerika bereits Bildungsdienstleistungen im Wert von neun Milliarden USD exportieren, haben deutsche und die Mehrzahl der europäischen Anbieter noch nicht einmal eine auf internationales Engagement abzielende Startposition eingenommen.

Die Globalisierung der Weiterbildungsmärkte konfrontiert deutsche Bildungsanbieter mit einer Reihe von Herausforderungen, denen sie sich zu stellen haben, wenn sie nicht in naher Zukunft auf regionale Restmärkte verwiesen sein wollen. Die Ausgangspositionen deutscher Bildungsanbieter für ein Engagement auf internationalen Märkten sind nicht schlecht. Vorhandene Vorzüge ebenso wie bestehende Schwächen müssen jedoch wahrgenommen werden und zu Positionierungsstrategien führen.

Chance: Globale Verfahren und Standards

Die Globalisierung der Wirtschaft und die weltweite Standardisierung von Verfahren und Produkten tragen dazu bei, dass sich der Weiterbildungsbedarf ebenso wie die Zertifikate international annähern. Es wird z. B. zunehmend bedeutungslos, welche IT-Zertifikate in bestimmten Ländern ausgegeben werden, wenn die IT-Verfahren und die wesentlichen Programme, von betriebswirtschaftlicher Software über Office-Lösungen bis zu Datenbanken und Netzwerken, sich weltweit angleichen. Es geht dann nicht mehr darum, ob ein Zertifikat den Stempel eines bestimmten Landes trägt, sondern darum, ob es verlässlich aussagt, dass die zertifizierten IT-Komponenten von seinem Inhaber beherrscht werden. Analoges gilt für betriebswirtschaftliche und finanztechnische Methoden und Instrumente, die sich in einer Weltwirtschaft zunehmend vereinheitlichen, und für Qualitätssicherungsverfahren, die keineswegs nur mehr im nationalen Rahmen von Belang sind, sondern die auf europäischer oder globaler Ebene z. B. durch ISO-Gremien standardisiert werden. Mit dieser Angleichung von Produkten, Verfahren und Standards vereinheitlicht sich zwangsläufig auch der Bildungsbedarf in der beruflichen und betrieblichen Bildung.

Chance: Gemeinsame Sprache

Auch die Sprache ist immer weniger ein Hindernis für den Export von Weiterbildung. Zwar ist nicht das Deutsche, sondern das Englische die „Link-Language“ der Weltwirtschaft. Dieser Wettbewerbsnachteil wird jedoch erheblich relativiert durch den Umstand, dass mit dem Englischen immerhin *eine* global akzeptierte Sprache zur

Verfügung steht, die auch von vielen deutschen Firmen als Unternehmens- oder Konzernsprache genutzt wird. Auch Universitäten in Deutschland bieten zunehmend englischsprachige Veranstaltungen und Studiengänge an.

Diese Chance für die internationale Vermarktung von Weiterbildungsangeboten wird nur dann wahrgenommen werden können, wenn sich der Export deutscher Weiterbildung von Ambitionen zum gleichzeitigen Export der deutschen Sprache trennt und seine Produkte in Englisch anzubieten vermag.

Chance: Bildungsmedium eLearning

Zum dritten hat Weiterbildung spätestens mit den Möglichkeiten des eLearning ihre lokale Haftung verloren. Weiterbildung ist transportabel geworden und nicht mehr an lokal verfügbare Unterrichtsräume gebunden. IT-Kurse, Sprachenlernen oder Managementtraining können heute z. B. bei der Phoenix University in den USA ebenso einfach gebucht werden wie beim Weiterbildungsanbieter „nebenan“, der eLearning im Programm hat. In diesen Fällen ist es für den Kunden gar nicht mehr unterscheidbar und für die Befriedigung seines Lernbedarfs auch irrelevant, an welchem Ort oder in welchem Land der Server des Bildungsanbieters stationiert ist.

Die Technisierung der Weiterbildung durch den Einsatz neuer Medien eröffnet jedoch nicht nur die Chance, sondern in vielen Fällen auch den ökonomischen Zwang zur internationalen Vermarktung des entwickelten Angebots. Die meisten nationalen Märkte sind für mit hohem Kostenaufwand entwickelte eLearning-Programme mit aufwändiger Mediengestaltung (Grafiken, Videosequenzen) deutlich zu eng. Gerade im Bereich des eLearning wird unabweisbar deutlich, dass hohe Anfangsinvestitionen im schnelllebigen Bereich der beruflichen Weiterbildung nur durch einen oftmaligen Umschlag eingespielt werden können, der innerhalb nationaler oder muttersprachlicher Grenzen oft nicht erzielt werden kann. Vor allem Anbieter aus dem angelsächsischen Raum zeigen, wie Exportpotenziale durch eLearning erschlossen werden können. So – und vermutlich nur so – können die hohen Anfangsinvestitionen für professionelle eLearning-Produkte eingespielt werden.

Herausforderung: Globaler Abbau geschützter Bereiche

In den Diskussionen mit Bildungsanbietern im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“ ist ein wesentlicher Punkt immer wieder zur Sprache gekommen: Internationalisierung der Weiterbildung bedeutet schließlich nicht nur, dass sich deutschen Anbietern Auslandsmärkte eröffnen. Sie bedeutet auch, dass einheimische Anbieter auf dem deutschen Bildungsmarkt zunehmend auf ausländische Mitbewerber treffen.

Gewohnte staatliche Einhegungen des Weiterbildungsbereichs werden nach und nach durchlässig. Wenn etwa im Zuge der Modernisierung der Arbeitsmarktpolitik verstärkt auf Konzepte zurückgegriffen wird, die in Dänemark, den Niederlanden oder in Großbritannien angewendet werden, dann ist dies ein ernst zu nehmendes Signal dafür, dass sich auch das bedeutende, bislang eher national abgeschottete Segment der institutionellen und geförderten Weiterbildung für ausländische Anbieter öffnet. In der privatwirtschaftlich finanzierten Weiterbildung sind bereits heute wesentliche und wachsende Marktanteile bei der Qualifikation von Führungskräften, bei der IT-Zertifizierung und im Sprachenbereich von transnationalen Konsortien und multinationalen Anbietern besetzt.

In der bis zum 1. Januar 2005 abzuschließenden Verhandlungsrunde der World Trade Organization (WTO) steht die weitgehende Deregulierung und Öffnung der Bildungsmärkte auf einer Agenda, der Deutschland bereits in der Uruguay-Runde faktisch zugestimmt hat. Es geht also nicht mehr darum, ob hier noch „Handelshemmnisse“ aufrechterhalten werden sollen oder können. Diese Bastionen sind abgebaut. Es geht nur noch darum, ob die Freiräume, die bereits bestehen – und in Deutschland mehr bestehen als in vielen anderen Ländern –, von deutschen Trägern auch ausgefüllt werden, oder ob sie fast nur von amerikanischen Universitäten, niederländischen Zeitarbeitsunternehmen und britischen eLearning-Produzenten genutzt werden.

Herausforderung: Erweiterung von Marktperspektiven

Im Jahr 2002 waren nur 16 Prozent der deutschen Weiterbildungsanbieter auf Märkten außerhalb Deutschlands aktiv. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich die Internationalisierung und Europäisierung der Weiterbildung unabhängig davon vollziehen wird, wie sehr deutsche Anbieter an ihr partizipieren. Die aktuell zu konstatierende Vernachlässigung des internationalen Marktgeschehens kontrastiert auffällig mit dem Umstand, dass die Weiterbildung in Deutschland sehr wohl in der Lage ist, auf neue und wechselnde Anforderungen des Binnenmarkts flexibel und effektiv zu reagieren.

Auch wenn die Presseberichterstattung gelegentlich einen anderen Eindruck zu vermitteln versucht: Auf dem Weiterbildungsmarkt herrscht intensivster Wettbewerb. In den vergangenen Jahren hat gerade der harte Wettbewerb dazu beigetragen, dass viele offenkundige Mängel der Erstausbildung oder der Ausbildung an Universitäten – beide Bereiche weisen systembedingt ein beträchtliches Maß an Behäbigkeit auf – immer sehr schnell kompensiert werden konnten. Sobald sich gesellschaftlicher Qualifizierungsbedarf eingestellt hatte, wurden diese Lücken – die z. B. im IT-Bereich in den vergangenen Jahren auffällig zu Tage traten – durch Weiterbildungsanbieter geschlossen, lange bevor Universitäten, Schulen und Berufsausbildung mit neuen Abschlüssen oder mit neuen Berufsbildern reagieren konnten. In diesem Zusammenhang ist in Bezug auf die aktuelle Diskussion über die Weiterbildung von Arbeitslosen zu betonen, dass, bei allen konzidierten Mängeln, die Weiterbildungsförderung der Bundesanstalt für Arbeit und anderer institutioneller Auftraggeber maßgeblich dazu beigetragen hat, dass Wissen und Kompetenzen der Menschen mit den gewaltigen Veränderungen der Arbeitswelt in den vergangenen zehn Jahren stets Schritt halten konnten.

Weshalb also nimmt ein Sektor, der seit Jahren an intensiven Wettbewerb gewöhnt ist, nur marginal wahr, wie sich außerhalb der Grenzen Deutschlands Chancen ergeben und welche Möglichkeiten dort bestehen, das Umfeld der Aktivitäten zu erweitern? Zur Beantwortung dieser Frage hat die Initiative „weiterbildung worldwide“ durch intensiven Meinungsaustausch mit Bildungsträgern im Wesentlichen drei Gründe ermitteln können, die auf strukturelle Besonderheiten des deutschen Weiterbildungsmarkts verweisen. Deutlich erkennbar wurde eine spezifische Kombination von

- Regionalisierung,
- Unterfinanzierung und
- Lehrgangsorientierung,

die deutschen Bildungsanbietern das Überschreiten nationaler Grenzen in mehrfacher Hinsicht erschwert.

Stichwort *Regionalisierung*: Weiterbildung findet in Deutschland auf sehr engen, regionalen oder oft auch nur lokalen Märkten statt. Etablierte Förderstrukturen und Vergabepraktiken führen dazu, dass eine sehr große Zahl kleiner und kleinster Anbieter – oft Einmannunternehmen – auf dem Markt präsent sind. Diese Angebotsstruktur hat sicherlich mit dazu beigetragen, konkret anfallende Weiterbildungsbedarfe rasch und flexibel abzudecken. Internationale Engagements jedoch sind für diese Unternehmen finanziell und personell sehr schwer zu kalkulieren, und meist schlicht jenseits der gegebenen Geschäftsmöglichkeiten.

Stichwort *Finanzmangel*: Die öffentliche Förderung der beruflichen Weiterbildung in Deutschland mag zwar in der Summe auf stattliche Beträge verweisen können, bezogen auf die erbrachten Dienstleistungen erweist sie sich jedoch als chronisch unterfinanziert. Die für ein Qualitätsbenchmarking relevanten Teilnehmerstundensätze wurden über die Jahre kontinuierlich abgesenkt, so dass in Deutschland sehr oft auf einem unteren Niveau operiert werden muss, das zu Qualitätseinbußen führen kann. Von dieser Basis aus können nur schwer marktfähige internationale Angebote entstehen.

Stichwort *Lehrgangsorientierung*: Der dritte und vermutlich gewichtigste Grund für die internationale Enthaltensamkeit deutscher Bildungsanbieter findet sich in einer bis heute weitgehend lehrgangs- und zertifikatsorientierten Weiterbildung. Der Preis der Pflege eines starren Berufs- und Tarifsystems in Deutschland ist, dass es viele Berufsabschlüsse gibt, die nur auf genau vorgezeichneten Wegen erworben werden können.

In der Vergangenheit hat man mehrfach versucht, genau dieses System nach außen zu tragen. Der „Export des dualen Systems“ war ein bildungspolitisches Ziel. Diese Versuche sind gescheitert, denn es ist schlechterdings nicht möglich, in einem regulierten Berufssystem entstandene Bildungsgänge ins Ausland zu übertragen. Wenn in Rücksicht auf die Struktur des deutschen Berufssystems Anläufe zur Etablierung offener, modularer und damit flexiblerer Zertifizierungssysteme abgeblockt werden, dann wird dadurch der Export deutscher Weiterbildungsangebote erschwert. „Konventionelle“ Bildungsanbieter sind zudem bereits heute damit konfrontiert, dass international etablierte Zertifikate ausländischer Anbieter zunehmend von deutschen Arbeitgebern anerkannt werden und damit auch das scheinbar unumstößliche Gefüge der nationalen Bildungsstruktur ins Wanken bringen.

Erfolgsbedingungen sind vorhanden

Die angeführten Faktoren, die ein Auslandsengagement deutscher Bildungsanbieter behindern, sind jedoch keineswegs unüberwindlich. Zum einen ist in der nationalen Bildungsdiskussion bereits vieles in Bewegung geraten, was in der Folge zu einer größeren Offenheit des Bildungssektors führen wird. Zum anderen ist festzuhalten: Es gibt deutsche Bildungsanbieter, die erfolgreich im Ausland tätig sind. Analysiert man die Erfolgsbedingungen dieser Fälle von „Good Practice“, so zeigt sich, dass deutsche Anbieter einige gute Voraussetzungen für internationale Aktivitäten mitbringen.

Die erste und vielleicht wichtigste ist, dass Deutschland nach wie vor einen guten Ruf als Bildungsstandort genießt. Deutschland gilt international als eine der erfolgreichs-

ten Bildungsnationen. Über den internen Diskussionen, genährt etwa durch die Ergebnisse der PISA-Studie, welche Probleme der Starrheit und Leistungsfähigkeit unseres Bildungssystems offen benennen, darf nicht vergessen werden, dass der Ruf des deutschen Bildungswesens im Ausland besser ist als im Inland. So notwendig Reformen auf den Weg gebracht werden müssen, so fatal wäre es, darüber die vorhandenen Stärken des deutschen Systems zu verkennen.

Der Bildungsstandort Deutschland verfügt über eine zweite gute Voraussetzung, die sich in den Erfolgsstrategien international aktiver Bildungsanbieter niederschlägt: Deutschland ist eine der wichtigsten Exportnationen. Der Export komplexer Produkte bedarf der Ergänzung um Weiterbildungsangebote. Es sind Systemanbieter gefragt, die nicht nur eine Anlage produzieren oder eine Dienstleistung ins Ausland transferieren, sondern die auch die dazu gehörigen Qualifikationen quasi im „package“ liefern. Das Beispiel einiger britischer Anbieter zeigt, dass derartige „packages“, die Bildungsleistungen und Exportprodukte kombinieren, sehr erfolgreich sein können und zweiseitige Synergien entstehen lassen: Das mit dem Produkt exportierte Bildungsangebot kann seinerseits zur Kontinuität des Exporterfolgs beitragen. Denn wer bestimmte Qualifikationen entlang von Maschinen, von Anlagen, von Dienstleistungen aus einem Land erwirbt, der wird zur Nutzung und zum Erhalt seiner Qualifikation auch ein sehr viel treuerer Kunde sein. Bildungsangebote können integriert mit Produkten anderer Sektoren vermarktet werden. Umgekehrt wird für viele Träger der erste und wichtigste Schritt ins Ausland sein, gemeinsam mit deutschen exportierenden Unternehmen Bildungsangebote in die Importländer zu tragen.

Einen dritten Standortfaktor schließlich, der sich als Erfolgsbedingung für international aktive deutsche Bildungsanbieter herauskristallisiert hat, stellen die Erfahrungen mit dualen Lernordnungen und mit dem Lernen am Arbeitsplatz in der Weiterbildung dar. In vielen anderen Ländern ist die berufliche Bildung stärker verschult. Lehrgänge als quasi geschlossene Einheiten lassen sich jedoch nur auf den ersten Blick einfacher transportieren. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass Arrangements für Lernen am Arbeitsplatz bzw. arbeitsplatznahes Lernen sehr viel leichter und mit erheblich weniger Aufwand in modularisierte und flexibel handhabbare internationale Angebote transformiert werden können. Deutsche Bildungsanbieter bringen hier praxisbewährte Konzepte mit.

Erfolgsbedingungen wirken nicht von selbst

Der Umstand, dass deutsche Bildungsanbieter über einige günstige Bedingungen für erfolgreiches Auftreten auf internationalisierten Märkten verfügen, muss genutzt werden. Es wäre verfehlt, im Inland bewährte Muster und Konzepte in einer Art Zweitverwertung ins Ausland zu transportieren. Weiterbildung ist kein Fertigprodukt, das, einmal entworfen und produziert, beliebig oft als Standardware verkauft werden könnte. Weiterbildung entsteht vielmehr in einem stetigen Prozess des Austauschs mit ihren Kunden und Auftraggebern und, nicht zuletzt, mit ihren Teilnehmern.

Deutsche Bildungsanbieter, die sich den neuen Herausforderungen erfolgreich stellen wollen, sind nicht nur dazu aufgefordert, Konzepte für ihre Präsenz im Ausland zu entwerfen. Ebenso gilt es, Erfahrungen zu nutzen, die ausländische Anbieter und ausländische Unternehmen in den deutschen Bildungsmarkt einbringen. Der intensive Erfahrungsaustausch im Rahmen von „weiterbildung worldwide“ hat deutlich gemacht, dass Anregungen aus der Kooperation mit Kunden und Partnern im Ausland auch das Portfolio der Träger im Inland bereichern helfen. Insofern kann ein insge-

samt stärkeres Engagement der Anbieter aus Deutschland im Ausland auch dazu führen, dass die deutsche Berufsbildung einiges von dem ständischen und verregelten Charakter verliert, der sie teilweise noch auszeichnet.

Abschließend sei noch auf einen Aspekt hingewiesen, der für eine nachhaltige Belebung deutschen Auslandsengagements von entscheidender Bedeutung sein könnte: Im Umfeld der Initiative „weiterbildung worldwide“ arbeitete eine große Zahl von Bildungsanbietern konstruktiv zusammen – ungeachtet des intensiven Wettbewerbs im deutschen Bildungsmarkt. Es wurde deutlich, dass die Pioniere, die sich bereits erfolgreich auf ausländischen Märkten bewegen, nicht das Problem sehen, dass dort schon zu viele andere deutsche Träger tätig wären und Verdrängungswettbewerb herrsche. Das Gegenteil gilt: Alle Träger, die sich im Ausland engagieren, machten deutlich, dass sie eigentlich mehr Unterstützung und mehr Partnerschaften brauchen. Es gilt, diesen Geist der Kooperation der beteiligten Weiterbildungsanbieter und Institutionen in Zukunft in tragfähige Projekte und Engagements einfließen zu lassen.

Ich nutze die Gelegenheit, in diesem Sinne den vielen Institutionen, den zahlreichen Bildungseinrichtungen und den Vertretern der Sozialpartner zu danken, die am Projekt "weiterbildung worldwide" mitgewirkt haben.

Literatur

- Arthur Andersen (Hrsg.): Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt – Studienergebnisse und Handlungsempfehlungen zur „Internationalisierung der beruflichen Weiterbildung“ für deutsche Akteure – Teil 1. Bonn: BMBF 2001
- Ashton, D.; Sung, J.: Lessons learnt from overseas experience. Final report. London: Performance and Innovation Unit 2001
- Berlecon Research (Hrsg.): Wachstumsmarkt E-Learning. Anforderungen, Akteure und Perspektiven im deutschen Markt. 2001
- bfz Bildungsforschung (Hrsg.): Ergebnisse der Befragung zum Auslandsengagement deutscher Bildungsanbieter. Im Internet: <http://www.training-germany.de/trge/download/praesentation.pdf>
- Borch, H.; Wordelmann, P.: Internationalisation of the dual system of vocational/educational training – strategies and demands. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Offprint from Ed. 04.2001, S. 5–10
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): E-Learning in den USA. Bericht einer Studienreise von Staatssekretär U. Thomas. Bonn 2001a
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Europäischer Bildungsraum – Grenzenlos Lernen und Arbeiten. Bonn: BMBF 2001b
- Dohmen, G.: Zur Zukunft der Weiterbildung in Europa. Bonn: BMBF 1998

- Dybowski, G.; Walter, M.: Strengthening international co-operation in vocational training. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Offprint from Ed. 04.2001, S. 3–4
- Edelson, P. J.: Weiterbildung in den USA. München, Mering: Rainer Hampp Verlag 2000
- Europäische Kommission, GD Bildung und Kultur und GD Beschäftigung und Soziales (Hrsg.): Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen – Mitteilung der Kommission. Brüssel 2001
- Hering, E.; Pförtsch, W.; Wordelmann, P.: Internationalisierung des Mittelstandes. Strategien zur internationalen Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bielefeld: W. Bertelsmann 2001
- Hornberg, S. (Hrsg.): Neue Bildungsherausforderungen in Europa zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Münster: Waxmann 2000
- IDC (Hrsg.): European Corporate E-Learning Market Forecast and Analysis. München: High-Text-Verlag 2001
- Münch, J.: Qualifikation als Standortfaktor. Deutschland, USA und Japan im Vergleich. Hochheim a.M.: Neres Verlag 1999
- Severing, E.; Stahl, T.: Quality assurance in continuing training – Case studies from Europe. Luxemburg: EU-Kommission 1997
- Task Force für Qualifikation und Mobilität (Hrsg.): Qualifikation und Mobilität. Endbericht. Brüssel: EU-Kommission 2001

Standortfaktor Weiterbildung

Die Internationalisierung des deutschen Weiterbildungsmarktes

Barbara Dorn

Viele deutsche Produkte sind weltweit ein Verkaufsschlager – „Made in Germany“ ist ein erfolgreiches Markenzeichen. Deutsche „Hardware“ wie Maschinen und Autos wird in die ganze Welt verkauft. So stiegen die Warenexporte aus Deutschland im Jahr 2001 auf eine neue Höchstmarke von 637 Mrd. Euro. Die „Software“ allerdings, die Produkte der Weiterbildungsanbieter, hat daran einen viel zu geringen Anteil. So sind lediglich 16 Prozent der deutschen Weiterbildungsanbieter auch auf den Märkten außerhalb Deutschlands präsent.

In der modernen Wissensgesellschaft sind Qualifikationen die Ressource für Erfolg. Kontinuierliche Investitionen in das vorhandene Humankapital gewinnen für die Wirtschaft immer mehr an Bedeutung. Die Unternehmen sind sich bewusst, dass Qualifizierung das Mittel für Innovation und Bewährung im Wettbewerb darstellt. Schon heute gibt die gewerbliche Wirtschaft etwa 17 Mrd. Euro jährlich für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter aus; hinzukommen etwa 6 Mrd. Euro als Weiterbildungsausgaben von Individuen. Gerade vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und des damit einhergehenden zunehmenden Fachkräftemangels wird lebenslanges Lernen und damit kontinuierliche Weiterbildung immer wichtiger. Hiermit bieten sich Weiterbildungsanbietern große Chancen für weiteres Wachstum durch eine steigende Nachfrage von Seiten der Betriebe und Individuen.

Neue Chancen, aber auch Herausforderungen, eröffnen sich auch in einer Wirtschaft, die zunehmend global agiert und in der daher internationale Kompetenzen immer wichtiger werden. Rund drei Viertel der Unternehmen in Deutschland unterhalten heute internationale Geschäftskontakte – Tendenz steigend. Die Beherrschung von Fremdsprachen, die Kenntnis von Bedingungen und Regeln der Wirtschaftstätigkeit im Ausland, Wissen über angemessenes Verhalten in anderen Arbeitskulturen sind vor dem Hintergrund der Globalisierung nicht nur von Führungskräften, sondern zunehmend auch von Fachkräften gefordert. Die Nachfrage wird sich somit verstärkt auch auf solche Weiterbildungsprodukte richten, die den Bedarf an internationaler Kompetenz decken. Weiterbildungsanbieter stehen vor der Herausforderung, den Anforderungen zunehmend transnational und global agierender Unternehmen und ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden; national beschränkte Angebote werden dieser Internationalisierung immer weniger gerecht.

Dieser zunehmende Bedarf an international ausgerichteten Weiterbildungsangeboten ist eine Herausforderung an die deutschen *Weiterbildungsanbieter*. Sie müssen neue Produkte entwickeln, sich neuen Märkten zuwenden, sich verabschieden von der weitgehenden Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln, auf die viele von ihnen nach wie vor ausgerichtet sind. Dieser Herausforderung haben sich nicht wenige deutsche

Weiterbildungsanbieter bereits erfolgreich gestellt und sie als Chance begriffen. Aber eben: Noch viel zu wenige! Dabei ist es ein Gebot der wirtschaftlichen Vernunft für alle Weiterbildungsanbieter, sich unabhängiger zu machen vom Tropf der öffentlichen Hände, sich neue Märkte zu erschließen und neue Angebote für die geänderte Nachfrage – national wie international – zu entwickeln. Auf zwei Punkte sei dabei besonders hingewiesen:

- Ein Standbein für viele Weiterbildungsanbieter wird zunehmend unsicher werden. Sieben Milliarden Euro wurden Ende 2002 noch für durch die Arbeitsverwaltung geförderte Weiterbildungsdienstleistungen ausgegeben. In Zukunft ist hier ein deutlicher Rückgang zu erwarten, dieser "Markt", der eigentlich nie einer war, wird also erheblich kleiner. Es gilt für die Weiterbildungsanbieter, neue Märkte – auch im Ausland – zu erschließen.
- Die Notwendigkeit der Erschließung internationaler Märkte gewinnt auch vor dem Hintergrund der Entwicklungen bei den Verhandlungen zum Allgemeinen Übereinkommen über den Handel mit Dienstleistungen (GATS) an Bedeutung. Hier spielt die Durchlässigkeit von Staatsgrenzen für Weiterbildungsprodukte eine herausragende Rolle. Auf Drängen der USA, Australiens und Neuseelands ist die Liberalisierung der Bildungsmärkte auf die Tagesordnung der WTO gesetzt worden. Dies sind – nicht zufällig – genau die Länder, die mit ihren Produkten zunehmend auch auf den deutschen Weiterbildungsmarkt drängen.

Bildung *ist* längst zu einer Ware geworden, die auf globalen Märkten gehandelt wird. Die weitere Liberalisierung des internationalen Markts für Bildungsprodukte ist auf den Weg gebracht und wird von ausländischen Wettbewerbern auf dem längst nicht mehr bloß „deutschen“ Bildungsmarkt zunehmend als ihre Chance wahrgenommen. Diese Chancen sollten auch für Deutschland fruchtbar gemacht werden:

- als Chance für die Anbieter beruflicher Weiterbildung als Teil der deutschen Wirtschaft, sich neue Märkte zu erschließen
- als Chance für die deutsche Wirtschaft insgesamt, einen neuen Exportmarkt zu erschließen
- als Chance damit schließlich für den gesamten *Standort Deutschland* als Exportnation.

Bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote für die exportorientierte Wirtschaft

Die *BDA* hat die Herausforderungen, die hier vor uns liegen, frühzeitig erkannt – nicht zuletzt, indem sie die Initiative "weiterbildung worldwide" ([www](http://www.wbww.de)) angeregt und unterstützt hat. Und die Ergebnisse der Studie, die im Rahmen dieser Initiative von der *bfz* Bildungsforschung durchgeführt wurde und deren Ergebnisse in der vorliegenden Publikation des Bundesministeriums für Bildung und Forschung dokumentiert sind, bestätigen dies. Denn wenn z. B.

- lediglich 16 % der deutschen Weiterbildungsanbieter auch auf Märkten außerhalb Deutschlands anbieten (*www-Umfrage 2002*), während auf der anderen Seite rund drei Viertel der Unternehmen in Deutschland internationale Geschäftskontakte unterhalten (*IW-Umfrage 2000*) – Tendenz steigend –; wenn

- lediglich ein Drittel der deutschen Weiterbildungsanbieter das für transnationale Vermarktung besonders geeignete eLearning anbieten – und, vor allem, nur 14 % dieses Drittels auch international aktiv sind (www-Umfrage 2002),

dann deutet dies auf ein Missverhältnis hin. Dann produzieren deutsche Weiterbildungsanbieter noch zu sehr an der Nachfrage und am internationalen Markt vorbei. Dann sollten Unternehmen und Weiterbildungsanbieter gemeinsam versuchen, an der Verbesserung der Nachfrageorientierung der deutschen Angebote beruflicher Weiterbildung zu arbeiten, Hindernisse zu beseitigen und neue Formen der Zusammenarbeit zu finden. Die Internationalisierung deutscher Weiterbildungsanbieter wird somit zu einer Frage für den gesamten Wirtschaftsstandort Deutschland.

Steigender Weiterbildungsbedarf, international ausgerichtete Märkte und eine Liberalisierung dieser Märkte bieten Chancen, die auch die deutschen Anbieter nutzen sollten. Die Voraussetzungen hierfür sind gut:

Deutschland verfügt über das Potential, mit dem sich auch deutsche Anbieter auf dem internationalen Weiterbildungsmarkt besser positionieren können. Hierzu zählt insbesondere die qualitativ hochwertige Berufsausbildung, die weltweit einen guten Ruf genießt.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist der Erfolg der deutschen Wirtschaft im Warenexport. Die Exporterfolge der deutschen Wirtschaft in anderen Sektoren können um solche in der Weiterbildung ergänzt werden, zum Beispiel in Form von begleitenden Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen zu hochwertigen und komplexen Produkten und Dienstleistungen. Somit können die Exporterfolge anderer Branchen Basis für ein erfolgreiches Angebot deutscher Weiterbildungsprodukte auf dem internationalen Markt sein. Anhand des angelsächsischen Beispiels wird darüber hinaus deutlich, wie befruchtend die Platzierung von Bildungsangeboten im Ausland auf den Export von Finanz- und Beratungsdienstleistungen wirkt.

Weiterbildung kann nicht als isoliertes Produkt gesehen werden, das man neben anderen im Ausland vermarkten kann. Erfolgreiche Vermarktung von Weiterbildungsprodukten und Exporterfolge können sich gegenseitig befruchten. Dem Zusammenspiel zwischen Weiterbildung und internationaler Wirtschaftstätigkeit in anderen Branchen kommt in dreierlei Hinsicht eine entscheidende Bedeutung für wirtschaftlichen Erfolg zu:

Zum einen ist es die Chance für die Anbieter beruflicher Weiterbildung, sich neue Märkte zu erschließen.

Zudem ist es die Chance für die Unternehmen insgesamt, neue Exportmärkte professioneller und reibungsloser in Kooperation mit Weiterbildungsanbietern zu erschließen. Produkte, Dienstleistungen und die erforderlichen Qualifikationen werden von einem Anbieterkonsortium aus einer Hand offeriert.

Schließlich ist es die Chance für den gesamten Standort Deutschland, die Position als Exportnation in der ersten Startreihe zu stärken und weiter auszubauen.

Um diese Voraussetzung zu nutzen und um der Herausforderung als Partner der zunehmend transnational und global agierenden Unternehmen gerecht zu werden, müssen Weiterbildungsanbieter ihr Handlungsspektrum, ihre Inhalte und ihre Partnerschaften internationalisieren. Notwendig ist die Internationalisierung der Anbieter-

strukturen und nicht nur der Produkte. Die Herausforderungen sind somit vielfältig und entsprechende Analysen und Hilfestellungen nötig.

Engere Kooperation der Weiterbildungsanbieter mit der Wirtschaft

An dieser entscheidenden Schnittstelle zwischen den Unternehmen und ihrer Nachfrage nach bedarfsgerechten und international vermarktbareren Weiterbildungsprodukten auf der einen und den Anbietern beruflicher Weiterbildung – die ja als Unternehmen zugleich einen Teil dieser Wirtschaft ausmachen und von deren Erfolgen abhängig sind – auf der anderen Seite scheint eine engere Kooperation zwischen Wirtschaft und Weiterbildungsanbietern für beide Seiten Gewinn versprechend. Hier können beide Seiten voneinander profitieren und Synergien nutzen¹:

- Internationale Marktkenntnis
- Internationale Kundenkontakte
- Internationale Erfahrung und Know-how

– das sind die Pfunde, mit denen deutsche Wirtschaft und deutsche Weiterbildungsanbieter in Zukunft gemeinsam verstärkt wuchern sollten.

Die Aktivitäten im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“ stellten einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg zu einer stärkeren internationalen Marktpräsenz deutscher Anbieter beruflicher Weiterbildung dar. Durch Sensibilisierung für das Thema und konkrete Hinweise für das Vorgehen konnte mit der Initiative ein erster Schritt hin zur Internationalisierung geleistet werden.

Nun sind aber insbesondere die Weiterbildungsanbieter selbst gefragt!

¹ Siehe auch die Rede von Dr. Dieter Hundt, Präsident der [Deutschen Arbeitgeberverbände e.V.](#), „Weiterbildung "made in Germany" als starke Marke für den internationalen Markt“, auf der 2. Fachtagung "weiterbildung worldwide" am 1. Oktober 2002 in Berlin: <http://www.training-germany.de>

„weiterbildung worldwide“ – eine Initiative zur Förderung der internationalen Präsenz deutscher Weiterbildungsanbieter

Gabriele Fietz

Die Initiative „weiterbildung worldwide“, deren Ergebnisse im vorliegenden Band vorgestellt werden, entstand im Jahre 2001 vor dem Hintergrund der Einschätzung, dass die Präsenz deutscher Weiterbildungsanbieter auf internationalen Märkten trotz einer etablierten und im Vergleich zu anderen europäischen Staaten mit großen Umsatzvolumina versehenen nationalen Weiterbildungslandschaft nach wie vor unzureichend ist.

Bestärkt wurde diese Einschätzung durch eine bereits im Juli 1999 vom BMBF in Auftrag gegebene Untersuchung zur Positionierung deutscher Anbieter auf dem europäischen und internationalen Markt für berufliche Weiterbildung, deren Ergebnisse im Frühjahr 2001 vorgelegt wurden. Diese Studie¹ vermittelt Tendenzaussagen zum Stand der internationalen Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter, zeigt erfolgreiche Einzelbeispiele auf und vermittelt in einer Länderrundschau Einblicke in Nachfragepotenzial und Attraktivität einer Reihe von Ländern für deutsche Weiterbildungsanbieter. Und sie weist nachdrücklich auf den Handlungsbedarf hin, der im Hinblick auf Ausbau und Förderung internationaler Angebote deutscher Weiterbildungsanbieter besteht.

Handlungsbedarf

Handlungsbedarf zur Verbesserung der internationalen Präsenz deutscher Weiterbildungsanbieter wurde durch diese „Arthur Andersen-Studie“ in mehrfacher Hinsicht unterstrichen:

- Auch nach Durchführung dieser Studie lagen keine gesicherten Informationen über Ausmaß, Umfang und Struktur der internationalen Aktivitäten deutscher Anbieter beruflicher Weiterbildung vor, verlässliche Daten fehlten nach wie vor:

„Aufgrund der bestehenden Intransparenz des deutschen Weiterbildungsmarktes ist es [...] kaum möglich, sich einen Überblick über die derzeitigen internationalen Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter zu verschaffen.“²

¹ Arthur Andersen, Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt, Teil I und II, Bonn 2001

² a.a.O., S. 17

- Das Problembewusstsein deutscher Weiterbildungsanbieter in Bezug auf die Notwendigkeit, ihre Angebote verstärkt auf internationale Märkte auszurichten, erschien als nur gering ausgeprägt –
- ebenso wie die Wahrnehmung für die Chancen, die sich deutschen Anbietern weltweit bieten.

Vor diesem Hintergrund wurde die bfz Bildungsforschung gemeinsam mit dem Kooperationspartner, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), im Jahr 2001 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beauftragt, die Initiative „weiterbildung worldwide“ durchzuführen. Die Initiative reiht sich ein in die Aktivitäten der Konzentrierten Aktion „Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland“, die im Oktober 2000 von Bund, Ländern, Vertretern der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Kommunen ins Leben gerufen wurde. Für den Hochschulbereich wurden unter dem Motto „Hi Potentials – International Careers made in Germany“³ bereits im Jahr 2000 eine Reihe von Initiativen gestartet, um die internationale Attraktivität des Forschungs- und Hochschulstandorts Deutschland zu erhöhen. Zur Unterstützung entsprechender internationaler Marketingaktivitäten für den Bereich der beruflichen Bildung hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Laufe des Jahres 2002 die Arbeitsstelle internationales Marketing iMove – International Marketing of Vocational Education⁴ – beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) eingerichtet. Das Projekt „weiterbildung worldwide“ wurde in enger Zusammenarbeit mit iMove durchgeführt.

Aufgaben von „weiterbildung worldwide“

Die Initiative „weiterbildung worldwide“ stand als Forschungsprojekt zunächst vor der Aufgabe, eine solide Datenbasis über Art und Umfang internationaler Markttätigkeit deutscher Anbieter zu erarbeiten und auf diese Weise die Grundlage für gezielte Maßnahmen zur Unterstützung internationaler Engagements deutscher Weiterbildungsanbieter zu schaffen.

Eine weitere Forschungsaufgabe bestand in vertiefenden Fallstudien zur Analyse der „Good Practice“ deutscher Weiterbildungsanbieter, die bereits erfolgreich international tätig sind, um beispiel- und vorbildhafte Strategien herausarbeiten zu können, die auch für andere deutsche Anbieter gangbare Wege aufzeigen.

Nicht zuletzt war – und ist – eine breite Öffentlichkeitsarbeit Kernelement der Aufgabe, deutsche Weiterbildungsanbieter, aber auch ihre Kunden, politisch Verantwortliche auf allen Ebenen sowie Fachleute in Wirtschaft und Wissenschaft für die Aufgabe der Internationalisierung deutscher Weiterbildungsangebote zu sensibilisieren und auf breiter Ebene für den Prozess dieser Internationalisierung zu aktivieren.

³ www.campus-germany.de

⁴ www.imove-germany.de

„weiterbildung worldwide“ – Schritt für Schritt

Dieser Aufgabenstellung entsprechend gliederte sich die von der bfz Bildungsforschung durchgeführte Initiative „weiterbildung worldwide“ in mehrere Schritte: Eine

- **breit angelegte Befragung deutscher Anbieter beruflicher Weiterbildung**

stand im Mittelpunkt der Forschungsaktivitäten zu Beginn der Initiative.

Um deutsche Anbieter bei einer verstärkten internationalen Ausrichtung kompetent unterstützen zu können, bestand die vordringliche Aufgabe im Rahmen des „weiterbildung worldwide“-Forschungsprojekts zunächst darin, eine Vielzahl von Informationen zu ermitteln über

- das Ausmaß, die inhaltlichen Schwerpunkte und Strategien der internationalen Aktivitäten deutscher Träger
- Erfahrungen und Erfolgswege, aber auch über
- Hindernisse, denen sich deutsche Träger auf dem Weg zu einer erfolgreichen internationalen Positionierung gegenüber sehen.

Von der bfz Bildungsforschung wurde daher in Kooperation mit Helmut Kuwan, Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung, München, eine Erhebung über Art und Umfang der Präsenz deutscher Anbieter auf internationalen Weiterbildungsmärkten durchgeführt, bei der Anfang des Jahres 2002 eine Zufallsstichprobe von insgesamt über 4500 deutschen Anbietern beruflicher Weiterbildung schriftlich befragt wurde.

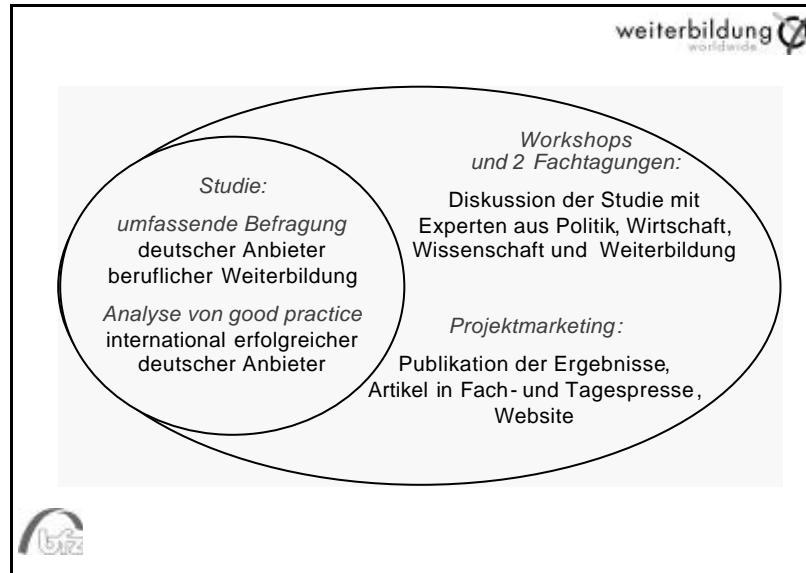


Abb.: Aktivitäten im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“

Obwohl sich bei der Durchführung dieser quantitativen Erhebung ausgerechnet eine der Stärken des deutschen Systems der beruflichen Weiterbildung – der große Raum für private Initiative, die Vielzahl von Ansatzpunkten und Anbietern, kurzum: die Viel-

falt und dem entsprechende Unübersichtlichkeit der Trägerlandschaft – als nicht unerhebliche Hürde für die Gewinnung aussagekräftiger Daten erwies⁵, erlaubt die Größe der Stichprobe und die vergleichsweise hohe Rücklaufquote von 30,1% Rückschlüsse auf den Stand des internationalen Engagements deutscher Weiterbildungsanbieter insgesamt. Mit der „weiterbildung worldwide“-Studie liegen somit erstmals gesicherte Daten über das Ausmaß der internationalen Angebotstätigkeit deutscher Anbieter vor. Auf dieser Grundlage konnten positive Ansatzpunkte und Potenziale aufgezeigt, aber auch Faktoren identifiziert werden, die einem verstärkten internationalen Engagement oftmals noch entgegenstehen.

- **Fallstudien – Analyse der „Good Practice“ international erfolgreicher deutscher Anbieter**

Ergänzend zu und aufbauend auf den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung wurden im Rahmen des „weiterbildung worldwide“-Projekts Fallstudien in ausgewählten international tätigen Unternehmen des Weiterbildungssektors durchgeführt, um beispielhafte und modellhafte Strategien („Good Practice“) erfolgreich international tätiger deutscher Weiterbildungsanbieter zu identifizieren und zu analysieren.

Wesentliches Element dieser „Good-Practice“-Studien waren Interviews mit Verantwortungsträgern der ausgewählten Weiterbildungsanbieter. Bei den ausführlichen Gesprächen wurden insbesondere Strukturen und Strategien thematisiert, die sich bereits in der quantitativen Erhebung und in umfangreichen Pilot-Studien im Vorfeld der Konstruktion des Fragebogens als Erfolgsfaktoren für eine internationale Platzierung von Weiterbildungsangeboten „made in Germany“ abgezeichnet hatten.

Auf diese Weise konnten Erfolgsfaktoren herausgefiltert werden, die anderen Bildungsanbietern die Richtung weisen und die Wiederholung negativer Erfahrungen vermeidbar machen können.

- **Kommunikation und Feedback**

Die Auswertung der im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“ gewonnenen Befragungsergebnisse und Auswertungen der „Good-Practice“ - Fallstudien bilden die Basis für einen breit angelegten Diskurs zwischen Weiterbildungsanbietern, politisch Verantwortlichen, Vertretern der Wirtschaft, von Verbänden, der Sozialpartner und Wissenschaft, um gemeinsam zukunftsfähige Strategien für die notwendige verstärkte internationale Ausrichtung des deutschen Weiterbildungsangebots zu entwickeln.

Workshops, Expertenrunden und zwei Fachtagungen im Rahmen der Initiative trugen dazu bei, das Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit und insbesondere der Anbieter selbst für die Notwendigkeit der Internationalisierung von Weiterbildung „made in Germany“ zu stärken. Die Website der Initiative „weiterbildung worldwide“ – www.training-germany.de – hat einen kontinuierlichen Diskurs mit allen für das The-

⁵ Nach wie vor liegen keine verlässlichen Angaben darüber vor, wie viele Anbieter im Bereich der beruflichen Weiterbildung es in Deutschland gibt. Schätzungen der „Grundgesamtheit“ liegen zwischen 28000 und über 35000 – eine Zahl, zu deren Größe Einmannbetriebe wesentlich beitragen dürften.

ma relevanten Akteuren in Gang gesetzt und dokumentiert alle Aktivitäten der Initiative.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts "weiterbildung worldwide" finden sich in den folgenden Beiträgen dieses Bandes.

Die zahlreichen Diskussionen im Umfeld der Initiative haben gezeigt, dass der Übergang von der Bewusstseinsbildung im Hinblick auf die Chancen internationaler Markttätigkeit hin zur Diskussion konkreter Strategien und praktischer Schritte bereits von vielen Weiterbildungsanbietern vollzogen worden ist.

Wir sind zuversichtlich, dass der vorliegende Band ein weiterer Schritt auf diesem Weg sein wird.

Ergebnisse des Forschungsprojekts „weiterbildung worldwide“

**Daten zum internationalen Engagement
deutscher Weiterbildungsanbieter**

Helmut Kuwan

Unter Mitarbeit von Angelika Graf-Cuiper

**Good Practice-Strategien der Erschließung internationaler
Weiterbildungsmärkte**

Gabriele Fietz, Annette Junge, Michael Müntnich

**Good Practice – 12 Fallbeispiele erfolgreich international tätiger
deutscher Weiterbildungsanbieter**

Projektteam bfz Bildungsforschung

(Claudia Abt, Gabriele Fietz, Angelika Graf-Cuiper, Annette Junge,
Helmut Kuwan, Michael Müntnich)

Daten zum internationalen Engagement deutscher Weiterbildungsanbieter

Helmut Kuwan

Vorbemerkung

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat die Initiative "weiterbildung worldwide" gestartet, um deutsche Anbieter beruflicher Weiterbildung bei der internationalen Ausrichtung ihres Angebots zu unterstützen. Diese Initiative ist Teil der Konzertierte Aktion "Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland", auf die sich Bund, Länder, Wirtschaft und Wissenschaft verständigt haben.

Bereits im Juli 1999 hatte das BMBF eine Studie zur erfolgreichen Positionierung deutscher Anbieter auf dem europäischen und internationalen Markt für berufliche Weiterbildung ausgeschrieben. In dieser Studie¹ wurde u.a. deutlich, dass zur empirischen Fundierung und zu weitergehenden Aussagen über die Repräsentanz deutscher Weiterbildungsanbieter auf internationalen Märkten sowie deren spezifisches Kompetenzprofil weiterer Forschungsbedarf besteht.

Vor diesem Hintergrund hat die bfz Bildungsforschung in Kooperation mit Helmut Kuwan, Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung München, im Rahmen der Initiative "weiterbildung worldwide" eine breit angelegte Befragung deutscher Weiterbildungsanbieter durchgeführt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser ersten quantitativen Untersuchung zu Art und Umfang der internationalen Weiterbildungsaktivitäten deutscher Anbieter vorgestellt. Zunächst wird ein Überblick über Umfang und Strukturen international ausgerichteter Weiterbildung gegeben und anschließend dargestellt, welche Anlässe zum Beginn international ausgerichteter Weiterbildungsaktivitäten geführt haben. Danach folgen Kapitel über Kooperationsbeziehungen sowie die Wirtschaftlichkeit und öffentliche Förderung internationaler Weiterbildungsangebote. Als ein mit Blick auf den internationalen Markt besonders interessierendes Segment wird anschließend das eLearning gesondert betrachtet. Der Bericht endet nach einer Darstellung von Problemen und Potenzialen international ausgerichteter Weiterbildung in Deutschland mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Ausblick auf weiteren Forschungs- und Handlungsbedarf.

Die Konzeption des Erhebungsinstruments zur quantitativen Erhebung wurde von der bfz Bildungsforschung und Helmut Kuwan, Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung, München, gemeinsam entwickelt. Die Auswertung und quantitative Analyse der Befragung von Weiterbildungsanbietern erfolgte bei Helmut Kuwan,

¹ Arthur Andersen: Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt, Teil I und II, Stuttgart 2000

Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung München, in einem Projektteam, dem Angelika Graf-Cuiper, Helmut Kuwan und Eva Mitka (DV-Auswertung) angehörten.

Umfang der internationalen Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter

Eine der zentralen Fragen der quantitativen Erhebung im Rahmen der Studie „weiterbildung worldwide“ lautet: In welchem Umfang sind deutsche Weiterbildungsanbieter international aktiv? Zur Beantwortung dieser Frage können unterschiedliche Indikatoren herangezogen werden. Im Folgenden betrachten wir drei Aspekte dieser Frage:

- Wie stellen sich die regionalen Einzugsgebiete deutscher Weiterbildungsanbieter dar, und welchen Stellenwert haben dabei Angebote im Ausland?
- Wie hoch liegt der Anteilswert international aktiver deutscher Weiterbildungsanbieter?
- Welcher Anteil des Gesamtumsatzes deutscher Weiterbildungsanbieter entfällt auf international ausgerichtete Weiterbildungsangebote?

Regionale Einzugsgebiete

Die Aktivitäten der meisten deutschen Weiterbildungsanbieter konzentrieren sich überwiegend auf den näheren regionalen Einzugsbereich. 78% der Einrichtungen bieten Weiterbildung am Standort oder in der näheren Umgebung an. 44% sind innerhalb des Bundeslandes aktiv² und 41% im Bundesgebiet. Dagegen bieten nur 16% der Einrichtungen auch außerhalb Deutschlands Weiterbildung an:

Tabelle 1: Regionaler Einzugsbereich deutscher Weiterbildungsanbieter

Regionaler Einzugsbereich	Anteilswerte in % Angebot vorhanden (Mehrfachnennungen)	Anteilswerte in % Wichtigster Einzugsbereich
Hier am Ort und in der näheren Umgebung	78	58
Innerhalb des Bundeslandes	44	16
Im gesamten Bundesgebiet	41	21
Im Ausland	16	3
Keine Angabe	2	2
Summe	181	100

² Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

Noch deutlicher wird das vergleichsweise geringe Gewicht internationaler Weiterbildungsangebote bei den Antworten auf die Frage nach dem *wichtigsten Einzugsbereich*. Für die Mehrheit der deutschen Weiterbildungsanbieter (58%) liegt dieser in der näheren Umgebung. Deutlich weniger Unternehmen rekrutieren den Großteil ihrer Teilnehmer im eigenen Bundesland (16%) oder im gesamten Bundesgebiet (21%). Nur 3% der befragten Weiterbildungsanbieter benennen das Ausland als wichtigsten Einzugsbereich (Rest: fehlende Angaben).

Wie stellt sich die Situation für die Teilgruppe der *international aktiven Weiterbildungsanbieter* (zur Abgrenzung vgl. Kapitel 3.2) dar? Aus dieser Gruppe bietet zwar etwa jedes dritte Unternehmen Weiterbildung im Ausland an, doch bezeichnen auch hier lediglich 6% das Ausland als wichtigstes Einzugsgebiet. Für die Mehrheit der international aktiven Weiterbildungsanbieter liegt der wichtigste Einzugsbereich für die Gesamtheit aller Teilnehmer ebenfalls in der näheren Umgebung. Diese Strukturen unterscheiden sich nicht allzu sehr von denen aller deutscher Weiterbildungsanbieter.

Lassen sich Teilgruppen identifizieren, bei denen der wichtigste Einzugsbereich überdurchschnittlich oft im Ausland liegt? Angesichts der geringen Fallzahlen der Weiterbildungsanbieter, deren wichtigster Einzugsbereich im Ausland liegt (n=45), wird an dieser Stelle auf weitere Differenzierungen verzichtet.

Festzuhalten bleibt somit, dass nicht nur bei der Gesamtheit aller deutschen Weiterbildungsanbieter, sondern auch in der Teilgruppe der international aktiven Unternehmen lediglich eine Minderheit das Ausland als den wichtigsten Einzugsbereich ihrer Weiterbildungsangebote ansieht.

Anteil international aktiver Weiterbildungsanbieter und ihre Einzugsgebiete

Die geschilderten Ergebnisse sind erste Indizien für ein relativ geringes Gewicht international ausgerichteter Weiterbildung im Gesamtangebot deutscher Weiterbildungsanbieter. Sie ermöglichen jedoch noch keine Aussagen darüber, wie viele Anbieter überhaupt international aktiv sind.

Zu beachten ist, dass sich die begriffliche Abgrenzung von "international ausgerichteter Weiterbildung" unmittelbar auf den empirisch ermittelten Anteilswert auswirkt. Da dies eine der zentralen Kernaussagen des Forschungsprojektes betrifft, ist es an dieser Stelle erforderlich, etwas ausführlicher auf die Frage einzugehen, mit welcher konzeptionellen Definition und mit welcher empirischen Umsetzung der Anteil der international aktiven Weiterbildungsanbieter ermittelt wurde.

Zur Bestimmung des Anteils der international aktiven Weiterbildungsanbieter sind verschiedene Ansätze vorstellbar. Die einfachste Form ist eine direkte Frage, z.B.: "Haben Sie in den letzten 12 Monaten international ausgerichtete Weiterbildung angeboten?", bei der die Antwortvorgaben "ja" und "nein" vorgesehen sind. Der wesentliche Nachteil dieser Formulierung besteht darin, dass der Befragte entscheiden muss, was er als "international ausgerichtete Weiterbildung" bezeichnet. Diese Abgrenzung ist jedoch nicht unstrittig. Deshalb kann und wird es bei einer solchen Frageform vorkommen, dass verschiedene Anbieter diese Begriffe unterschiedlich interpretieren.

Aus inhaltlichen und methodischen Überlegungen ist deshalb eine gestützte Fragetechnik mit Antwortkategorien vorzuziehen, die den interessierenden Sachver-

halt möglichst klar und eindeutig bezeichnen. Aus diesem Grund hat die bfz Bildungsforschung eine begriffliche Abgrenzung von international ausgerichteter Weiterbildung anhand gestützter Antwortvorgaben entwickelt. Diese umfassen folgende Kategorien:

- "Angebote für Ausländer in Deutschland
- Angebote für Deutsche im Inland, um sich auf internationale berufliche Einsätze vorzubereiten (z.B. interkulturelle Trainings)
- Angebote für Deutsche im Ausland
- Angebote für Ausländer im Ausland".

Zusätzlich war eine Residualkategorie für sonstige international ausgerichtete Angebote vorgesehen, die der Anbieter im Fragebogen anschließend näher erläutern sollte.

Wie viele Anbieter sind nach dieser Definition international aktiv?

Insgesamt bieten rd. 45% der Unternehmen international ausgerichtete Weiterbildung entsprechend dieser Definition an.

Der Anteilswert von 45% erscheint relativ hoch. Allerdings sind bereits die oben dargestellten Ergebnisse erste Indizien dafür, dass sich deutsche Weiterbildungsanbieter überwiegend am Inlandsmarkt orientieren. Beim nachfolgenden Blick auf den Anteil international ausgerichteter Weiterbildungsangebote am Gesamtumsatz und auf die Strukturen international ausgerichteter Weiterbildung verstärkt sich dieser Eindruck noch.

Die o. g. Definition international aktiver Weiterbildungsanbieter ist relativ weit gefasst. Sie könnte auch enger gefasst werden. Ein Beispiel dafür ist die folgende Definition:

„Alle deutschen Weiterbildungseinrichtungen, die auch oder ausschließlich Weiterbildung im Ausland anbieten.“

Folgt man dieser engeren Definition, so liegt der Anteil der international aktiven deutschen Weiterbildungsanbieter bei 16% (vgl. auch Tabelle 1).

In den folgenden gruppenspezifischen Analysen werden beide Abgrenzungen herangezogen. Dabei bezeichnen wir die nach der weiter gefassten Definition aktiven Unternehmen als „international aktive Weiterbildungsanbieter“. Unternehmen, die entsprechend der engeren Definition international agieren, bezeichnen wir als „Weiterbildungsanbieter, die außerhalb Deutschlands aktiv sind“ bzw. als „Weiterbildungsanbieter im Ausland“.

Anteil internationaler Weiterbildungsangebote am Gesamtumsatz

Der Anteil der internationalen Weiterbildungsangebote am Gesamtumsatz der international aktiven Weiterbildungsanbieter ist eher gering. Bei 43% der international aktiven Weiterbildungsanbieter, die diese Frage beantworten (n=461), liegt er unter 2% und bei 33% zwischen 2% und 10%. Mit anderen Worten: Bei etwa drei von vier international aktiven Weiterbildungsanbietern, die diese Frage beantworten, liegt der Anteilswert der internationalen Geschäftstätigkeit am Gesamtumsatz unter 10%.

Etwa jeder Achte aus dieser Gruppe gibt einen Umsatzanteil von 10% bis unter 30% an und bei 5% liegt er zwischen 30% und unter 60%. Nur eine kleine Gruppe (7%) überschreitet 60% des Gesamtumsatzes (vgl. Abbildung).

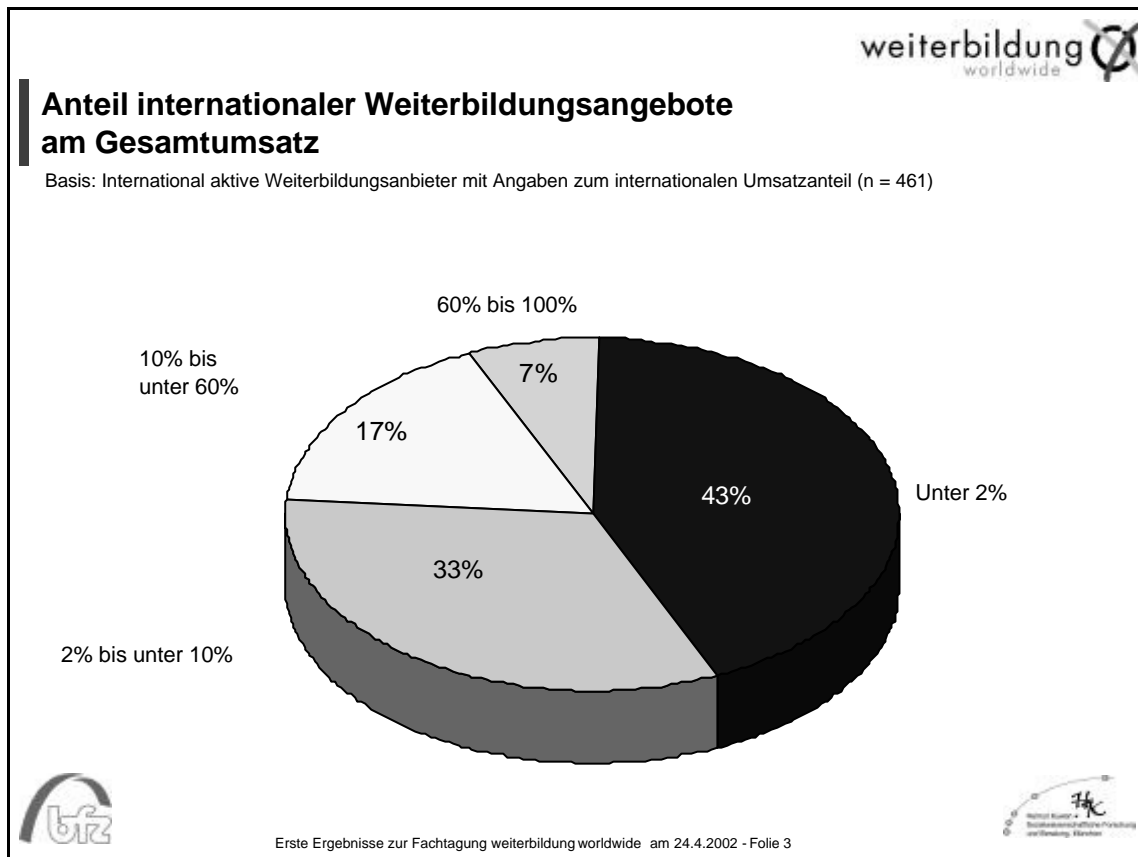


Abb.: Anteil internationaler Weiterbildungsangebote am Gesamtumsatz

Der relativ geringe Anteil der international ausgerichteten Weiterbildungsaktivitäten am Gesamtumsatz ist ein durchgängiges Muster, das sich bei verschiedenen Teilgruppen zeigt. Auch bei den Unternehmen mit Angeboten im Ausland und denjenigen mit Exportkunden liegen die Anteilswerte der international ausgerichteten Weiterbildung am Gesamtumsatz, bezogen auf die Unternehmen mit gültigen Angaben zu dieser Frage, mehrheitlich unter 10% (dies gilt für 71% bzw. 72% dieser Teilgruppe), und auch hier kommen Anteilswerte am Gesamtumsatz von über 60% nur selten vor (8% bzw. 9% der Unternehmen aus dieser Teilgruppe). Diese Anteilswerte weichen von denen aller Weiterbildungsanbieter nur unwesentlich ab.

Gemessen am Umsatz des gesamten Weiterbildungsmarkts in Deutschland ist die international ausgerichtete berufliche Weiterbildung quantitativ somit noch ein relativ kleines Segment. Deutsche Weiterbildungsanbieter orientieren sich derzeit offenbar überwiegend am Inlandsmarkt.

Strukturen internationaler Weiterbildungsangebote

Die oben zusammengefassten dargestellten Ergebnisse hatten gezeigt, dass ein relativ großer Teil deutscher Weiterbildungsanbieter auch international aktiv ist.

Zugleich war allerdings auch zu erkennen, dass sich die Anbieter überwiegend am Inlandsmarkt orientieren.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die Strukturen der international ausgerichteten Weiterbildungsangebote etwas näher betrachtet und folgende Aspekte vertiefend behandelt:

- Arten internationaler Weiterbildungsangebote, entsprechend der oben erläuterten weiten Definition;
- Schwerpunkte internationaler Weiterbildungsangebote;
- Auslandsaktivitäten;
- Exportkunden.

Arten internationaler Weiterbildungsangebote

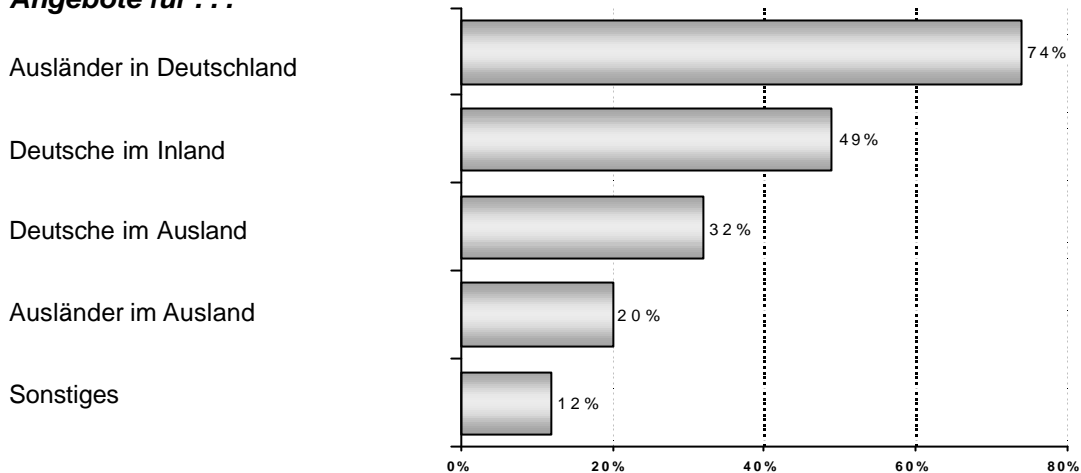
Welches Gewicht kommt den in der Definition genannten Angebotsarten in der Gesamtheit aller internationalen Weiterbildungsaktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter zu? Hierzu wurde in der quantitativen Erhebung zunächst ermittelt, welche Angebote überhaupt vorkommen; dabei waren Mehrfachnennungen zulässig. Im zweiten Schritt nahmen die Anbieter eine Priorisierung vor und gaben an, welche der von ihnen genannten Angebotsarten aus ihrer Sicht die wichtigste war. Die im Folgenden genannten Prozentanteile beziehen sich nicht auf die Gesamtheit aller Weiterbildungsanbieter, sondern nur auf die Teilgesamtheit der international aktiven Unternehmen, da nur diese Aussagen zu ihren internationalen Weiterbildungsangeboten vornehmen können.

Betrachtet man die *Art des Angebots* der im internationalen Sektor tätigen Anbieter, so zeigt sich auch an dieser Stelle, dass Angebote im Inland den Schwerpunkt der Aktivitäten bilden. 74% der international aktiven Unternehmen bieten Maßnahmen für Ausländer in Deutschland an. 49% benennen Maßnahmen für Deutsche im Inland, um diese auf internationale berufliche Einsätze vorzubereiten. Angebote im Ausland, ob für Deutsche (32%) oder Ausländer (20%), kommen deutlich seltener vor. Sonstige Angebote nennt etwa jeder achte international aktive Weiterbildungsanbieter. Diese Zahlen verdeutlichen auch, dass die meisten international aktiven Unternehmen mehr als eine der genannten Angebotsarten in ihrem Programm haben.

Häufigkeit internationaler Weiterbildungsangebote

Basis: International aktive Weiterbildungsanbieter (n = 551); Mehrfachnennungen

Angebote für ...



Erste Ergebnisse zur Fachtagung weiterbildung worldwide am 24.4.2002 - Folie 1



Abb.: Häufigkeit internationaler Weiterbildungsangebote

Die starke Ausrichtung auf den deutschen Markt ist noch deutlicher zu erkennen, wenn man die *wichtigsten Angebote* betrachtet. Von den Unternehmen mit Angaben zu dieser Frage (n = 418) bezeichnen 56% Angebote für Ausländer in Deutschland als ihre wichtigste Angebotsart und 25% nennen Angebote für Deutsche im Inland. Insgesamt bezeichnen somit etwa 80% der international ausgerichteten Weiterbildungsanbieter mit Angaben zu dieser Frage Angebote im Inland als ihre wichtigste Angebotsart.

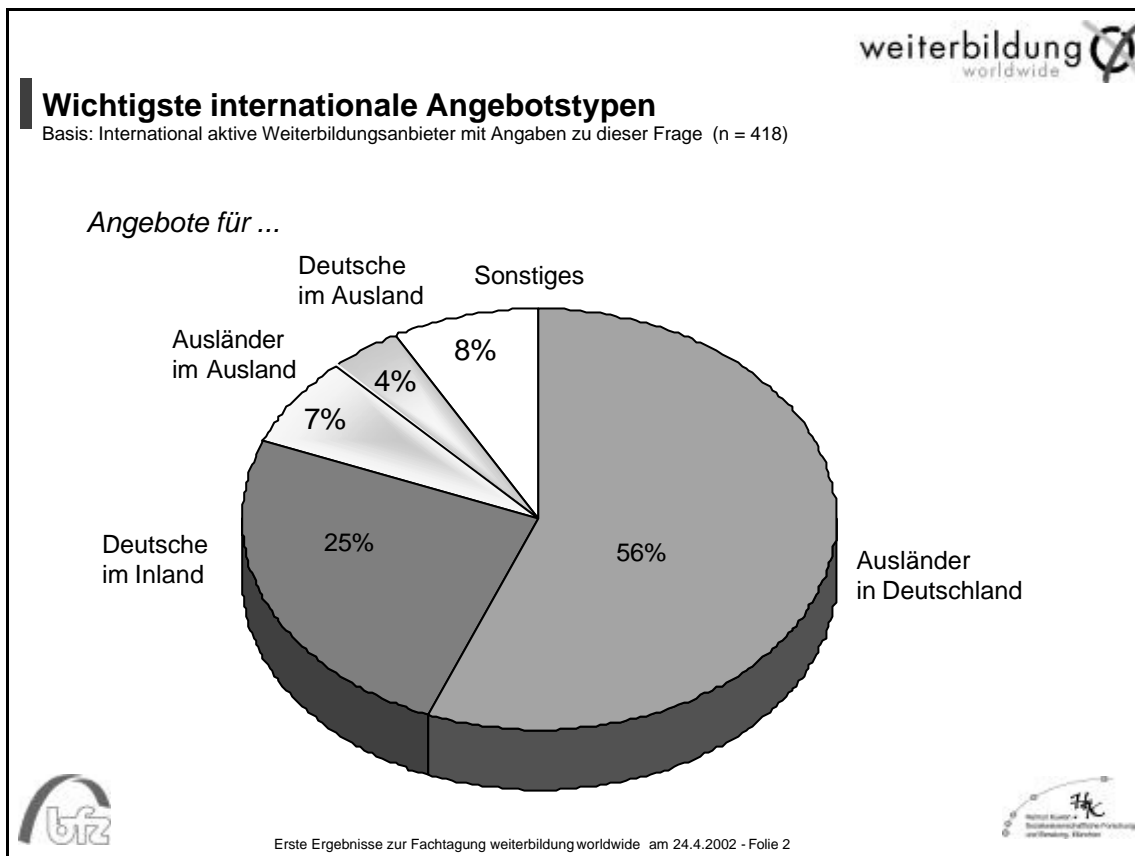


Abb.: Wichtigste internationale Angebotstypen

Lassen sich Gruppen erkennen, für die Angebote im Ausland einen höheren Stellenwert einnehmen? Unternehmen mit Kooperationsbeziehungen und diejenigen, bei denen der Anteil internationaler Aktivitäten am Gesamtumsatz über 10% liegt, nennen Angebote im Ausland etwas häufiger als wichtigstes Angebot. Auch für diese Unternehmen steht jedoch der Inlandsmarkt eindeutig im Vordergrund.

Arbeiten deutsche Weiterbildungsanbieter bei internationalen Kunden überwiegend mit vorhandenen Produkten, die angepasst werden, oder überwiegend mit Neuentwicklungen für den internationalen Markt? Hierzu liefert die quantitative Erhebung für die Gesamtheit der international aktiven Weiterbildungsanbieter keine auswertbaren Ergebnisse, weil der Anteil der fehlenden Angaben zu hoch ist.³ Lediglich für die Teilgruppe der Unternehmen mit Weiterbildungsangeboten außerhalb Deutschlands sind Aussagen möglich.⁴ In dieser Gruppe überwiegen eindeutig vorhandene Produkte, die angepasst werden.

³ Mehr als jeder zweite international aktive Weiterbildungsanbieter wollte oder konnte diese Frage nicht beantworten.

⁴ Auch in dieser Gruppe liegt der Anteil der fehlenden Angaben mit 22% noch relativ hoch.

Schwerpunkte internationaler Weiterbildungsangebote

Die inhaltlichen Schwerpunkte internationaler Weiterbildungsangebote wurden anhand von sechs vorgegebenen Antwortkategorien und einer zusätzlichen Kategorie für sonstige Angebote erhoben. Dabei waren Mehrfachnennungen möglich.

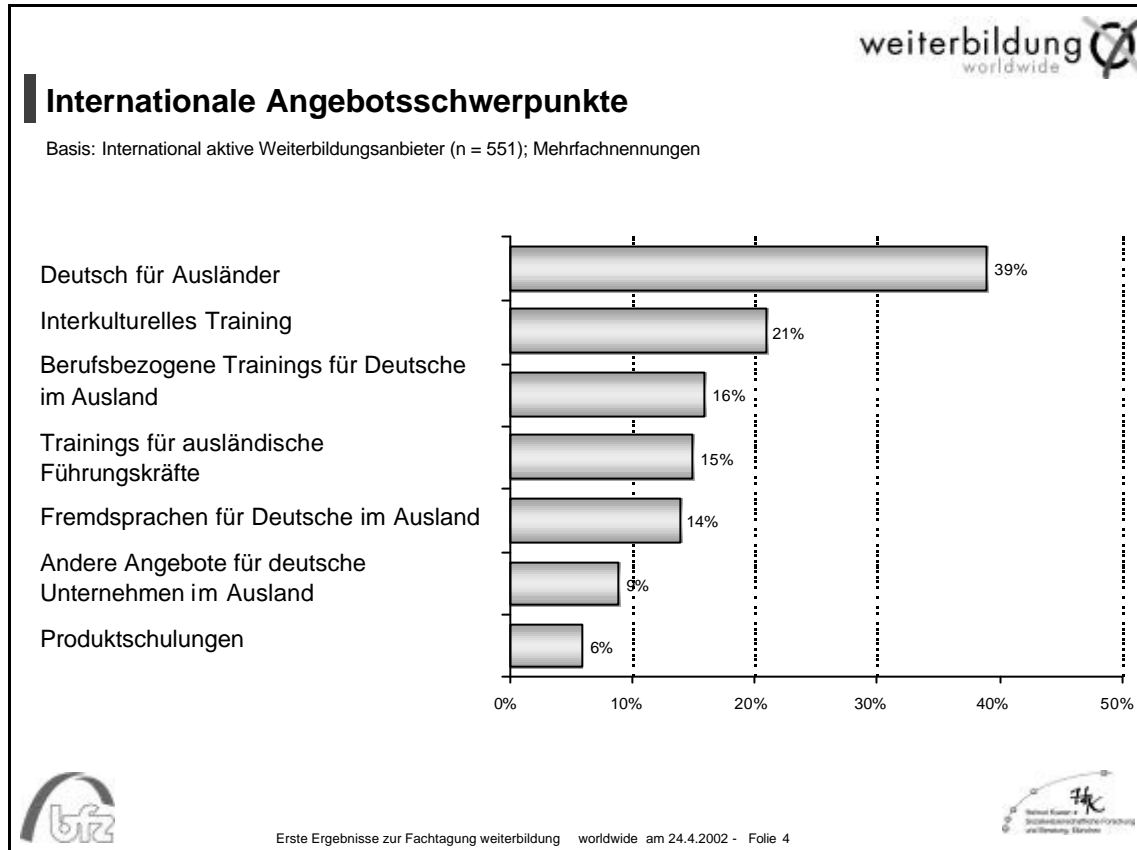


Abb.: Internationale Angebotsschwerpunkte

Die Angaben der Weiterbildungsanbieter zeigen ein heterogenes Gesamtbild (vgl. Abbildung). Mit einem Anteilswert von 39% ist Deutsch für Ausländer der mit Abstand am häufigsten genannte Angebotsschwerpunkt. Interkulturelle Trainings stehen mit 21% auf Platz 2. Danach folgen drei Themenbereiche, die mit Anteilswerten von 16%, 15% und 14% sehr dicht beieinander liegen: berufsbezogene Trainings für deutsche Erwerbstätige im Ausland, Trainings speziell für ausländische Führungskräfte und Fremdsprachenkurse für Deutsche im Ausland. Mit einem Anteilswert von 6% stehen Produktschulungen am Ende der Rangreihe.

Etwa jeder vierte international aktive Weiterbildungsanbieter nennt andere inhaltliche Schwerpunkte. Hier lässt die Vielzahl der Einzelnennungen kein klares Gesamtbild erkennen.

In der gruppenspezifischen Differenzierung zeigen sich besonders deutliche Unterschiede zwischen den Anbietern mit und ohne Angeboten außerhalb Deutschlands. Unternehmen mit Angeboten außerhalb Deutschlands bieten viel häufiger Trainings für ausländische Führungskräfte, interkulturelle Trainings, Produktschulungen sowie andere Angebote für deutsche Unternehmen im Ausland an als Un-

ternehmen, die außerhalb Deutschlands nicht aktiv sind. Ähnliches gilt für Unternehmen mit Exportkunden. Umgekehrt kommen Angebote zum Thema "Deutsch für Ausländer" bei Unternehmen ohne Angebote im Ausland etwa doppelt so häufig vor wie bei denen mit Angeboten im Ausland (51% vs. 24%).

Auch zwischen den Angebotsschwerpunkten öffentlich geförderter und nicht geförderter Unternehmen lassen sich Unterschiede erkennen. Öffentlich geförderte Anbieter benennen wesentlich häufiger als nicht geförderte Deutsch für Ausländer, interkulturelle Trainings und Massnahmen speziell für ausländische Führungskräfte als ihre Angebotsschwerpunkte. Im nicht geförderten Segment finden sich etwas häufiger Produktschulungen und Fremdsprachenkurse für Deutsche im Ausland; die letztgenannten Unterschiede können bei der gegebenen Stichprobengröße jedoch nicht als gesichert gelten.

Versucht man eine Typisierung der heterogenen inhaltlichen Strukturen vorzunehmen, so lassen sich etwas vereinfacht drei Typen von international aktiven Weiterbildungsanbietern unterscheiden: Solche, die nur Sprachkurse anbieten, diejenigen, die sowohl Sprachen als auch andere Angebote im Programm haben, und Anbieter ohne Sprachangebote. Von den Unternehmen mit Angaben zu dieser Frage (n=462) bietet fast jeder dritte nur Sprachkurse an (31%). Etwa jeder vierte hat sowohl Sprachen als auch andere Angebote im Programm (22%), und knapp die Hälfte (47%) bietet keine Sprachkurse an. Diese Zahlen verdeutlichen nochmals die hohe Bedeutung von Sprachkursen bei der international ausgerichteten Weiterbildung deutscher Anbieter.

Auslandsaktivitäten

Wie bereits erwähnt, bieten 16% aller Weiterbildungsanbieter Weiterbildung im Ausland an. Bezogen auf alle international aktiven Anbieter liegt dieser Anteil bei 36%.

Wo befinden sich die regionalen Schwerpunkte für internationale Weiterbildungsangebote außerhalb Deutschlands? Am häufigsten werden hier mit einem Anteilswert von 19% die nicht deutschsprachigen Länder der EU genannt (vgl. Abbildung). Jeweils 17% der deutschen Weiterbildungsanbieter sind im deutschsprachigen Ausland und im übrigen Europa vertreten.

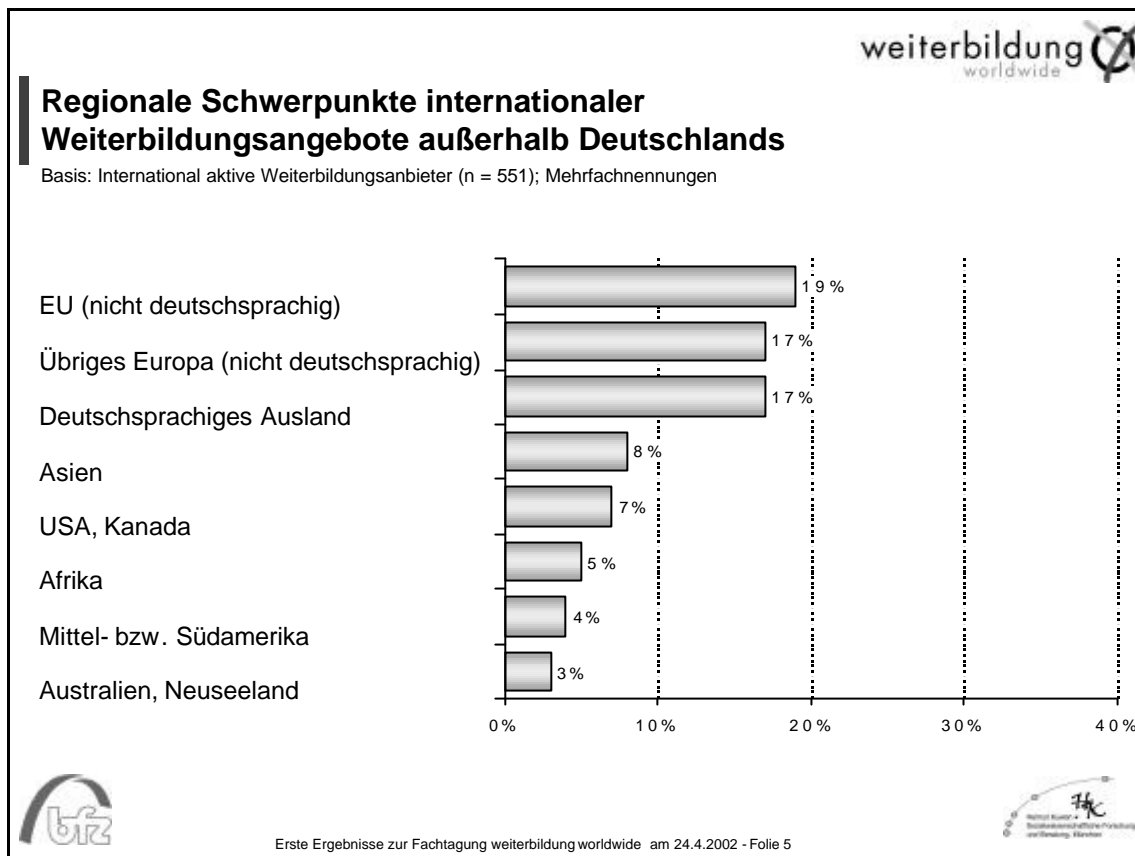


Abb.: Regionale Schwerpunkte internationaler Weiterbildungsangebote außerhalb Deutschlands

Deutlich seltener sind dagegen Aktivitäten in Asien (8%), in den USA oder Kanada (7%). Die Anteilswerte für Afrika, Mittel- bzw. Südamerika und Australien oder Neuseeland liegen bei 5% oder darunter.

Die o. g. Zahlenwerte beziehen sich auf alle international aktiven Weiterbildungsanbieter. Bezogen auf alle Weiterbildungsanbieter in Deutschland würden die genannten Anteilswerte der Aktivitäten entsprechend niedriger liegen.

In der differenzierten Betrachtung zeigt sich, dass Unternehmen mit Kooperationsbeziehungen und diejenigen, die mit Exportkunden zusammenarbeiten, häufiger Weiterbildung außerhalb Deutschlands anbieten als diejenigen ohne Kooperationsbeziehungen oder ohne Exportkunden. Dagegen lassen sich zwischen öffentlich geförderten und nicht geförderten Weiterbildungsanbietern an dieser Stelle keine Unterschiede erkennen.

Exportkunden

40% der international aktiven Weiterbildungsanbieter geben an, dass zu ihrem Kundenkreis auch Unternehmen gehören, die Produkte und Dienstleistungen exportieren. Dabei handelt es sich überdurchschnittlich oft um private Institute.

Etwa zwei von drei Anbietern, die mit Exportkunden zusammenarbeiten, bieten diesen spezielle Angebote an, die auf die internationale Tätigkeit hin ausgerichtet sind (67%). 29% verneinen diese Frage (Rest: fehlende Angaben). International

ausgerichtete Weiterbildung in Zusammenarbeit mit Exportkunden scheint ein Segment zu sein, in dem Standardprodukte häufig nicht ausreichen, um erfolgreich zu sein. In den differenzierenden Analysen in den nachfolgenden Kapiteln wird die Gruppe der Weiterbildungsanbieter mit Exportkunden besonders beachtet.

Anlässe für international ausgerichtete Weiterbildungsaktivitäten

In der quantitativen Erhebung wurden international aktive Weiterbildungsanbieter auch danach gefragt, was für ihr Unternehmen ein Anlass war, Weiterbildung international anzubieten. Zur Beantwortung waren acht Antwortkategorien und eine offene Residualkategorie für sonstige Antworten vorgesehen. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Zur Priorisierung wurde anschließend die Frage nach dem wichtigsten Anlass gestellt.

Erwartungsgemäß sind die Anlässe für einen Beginn international ausgerichteter Weiterbildungsaktivitäten sehr heterogen. Am häufigsten wird ein Anstoß durch Kunden genannt. Fast jeder dritte Weiterbildungsanbieter berichtet, dass Kunden an ihn herangetreten sind und Angebote im Ausland angefragt haben. Etwa jeder Vierte gibt an, neue Marktchancen über Kontakte zu seinen Kunden entdeckt zu haben. Für fast ebenso viele Unternehmen war eine strategische Entscheidung im Hinblick auf die Globalisierung der Märkte ein Anlass, Weiterbildung international anzubieten, und etwa jedes fünfte Unternehmen wollte sich an nationalen oder internationalen Förderprogrammen beteiligen (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Anlass für den Beginn internationaler Weiterbildungsaktivitäten

Anlass für internationale Weiterbildungsaktivitäten	Anteilswerte in %	
	Anlass genannt ⁵	wichtigster Anlass ⁶
Kunden sind an uns herangetreten	30	23
Über Kunden neue Marktchancen entdeckt	24	13
Strategische Entscheidung	22	12
Beteiligung an Förderprogrammen	21	12
Schon bei der Gründung international ausgerichtet	18	13
Marktstudien ergaben Nachfrage	15	5
Aufforderung durch politische Akteure	13	8
Mitarbeiter mit privaten Kontakten stellten Verbindung her	10	3
Sonstiges	10	12

⁵ Mehrfachnennungen möglich

⁶ Bezogen auf international aktive Unternehmen mit Angaben zum wichtigsten Anlass (n = 336)

18% der Weiterbildungsanbieter geben an, dass das Unternehmen schon bei der Gründung international ausgerichtet war. Etwas seltener werden Marktstudien, eine Aufforderung durch politische Akteure oder eine Verbindung zu Kunden über private Kontakte von Mitarbeitern in das Zielland genannt.

Einen *wichtigsten Anlass* geben nur knapp zwei von drei international aktiven Weiterbildungsanbietern an (n = 336). Die von diesen Unternehmen vorgenommene Priorisierung unterstreicht nochmals die große Bedeutung von Anregungen und Unterstützung durch Kunden. Etwa jeder vierte Weiterbildungsanbieter nennt Anfragen von Kunden (23%) als wichtigsten Anlass, international ausgerichtete Weiterbildung anzubieten. Jeweils 13% geben über Kunden vermittelte Kontakte an oder dass eine internationale Ausrichtung schon bei der Gründung bestand.

Jeweils etwa jeder achte Weiterbildungsanbieter bezeichnet eine strategische Entscheidung oder die Beteiligung an Förderprogrammen als wichtigsten Anlass. Dagegen werden eine Aufforderung durch politische Akteure, Marktstudien oder eine Verbindung zur Kunden durch Mitarbeiter mit privaten Kontakten seltener genannt.

Etwa jeder achte Weiterbildungsanbieter nennt sonstige Aspekte als wichtigsten Anlass. Darunter finden sich vor allem Hinweise auf eine Förderung durch die Arbeitsverwaltung oder von Deutschkursen für Ausländer. Davon abgesehen sind die offenen Angaben sehr heterogen und umfassen unterschiedliche Einzelnenungen.

In der gruppenspezifisch differenzierenden Betrachtung der Anlässe für international ausgerichtete Weiterbildungsaktivitäten sind angesichts der kleinen Fallzahlen keine prozentgenauen Angaben, sondern nur Aussagen über Größenordnungen möglich. Mit dieser Einschränkung lassen sich vor allem Unterschiede zwischen kleinen und größeren Weiterbildungsanbietern, zwischen öffentlich geförderten und nicht geförderten Unternehmen sowie zwischen Anbietern mit und ohne Exportkunden erkennen:

- Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten nennen Anregungen und Unterstützung von Kunden weit häufiger als Anlass als größere Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten. Dagegen spielen strategische Entscheidungen oder eine Beteiligung an Förderprogrammen für Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten eine viel größere Rolle als für kleine Anbieter.
- Von den öffentlich geförderten international aktiven Weiterbildungsanbietern nennt etwa jeder vierte eine öffentliche Förderung als häufigsten Anlass für den Beginn seiner internationalen Tätigkeit; damit ist dies in dieser Teilgruppe der am häufigsten genannte Anlass.
- Unternehmen mit Exportkunden geben wesentlich öfter als andere als wichtigsten Anlass an, dass Kunden an sie herantreten sind. Das Gleiche gilt für Unternehmen, die außerhalb Deutschlands Weiterbildung anbieten.

Die Ergebnisse der differenzierten Betrachtung stützen die Vermutung, dass es bei international ausgerichteter Weiterbildung unterschiedliche Teilsegmente gibt. Die hohe Bedeutung öffentlicher Förderung wird erneut deutlich. Zu erkennen ist auch, dass die Anlässe für internationale Aktivitäten relativ häufig reaktiv sind und eher selten eine strategische Entscheidung.

Kooperationsbeziehungen

Die quantitative Anbieterbefragung liefert Informationen zu verschiedenen Aspekten des Themas „Kooperation bei internationalen Weiterbildungsangeboten“. Zum einen wurde ermittelt, in welchem Umfang und mit welchen Stellen deutsche Weiterbildungsanbieter bei der Durchführung internationaler Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung zusammenarbeiten. Zum anderen beurteilten die Experten die Wichtigkeit verschiedener vorgegebener Aspekte von Kooperations- und Unterstützungsstrukturen für den Erfolg ihrer internationalen Weiterbildungsaktivitäten.

Umfang und Strukturen bei internationalen Kooperationen

39% der international aktiven Weiterbildungsanbieter arbeiten bei der Durchführung von Maßnahmen mit ausländischen Stellen zusammen. Dabei lassen sich deutliche gruppenspezifische Unterschiede erkennen. Überdurchschnittlich hohe Anteilswerte weisen folgende Teilgruppen auf: Unternehmen mit Weiterbildungsangeboten außerhalb Deutschlands (70%), öffentlich geförderte Weiterbildungsanbieter (61%), Anbieter mit Exportkunden (46%) sowie Unternehmen mit eLearning-Angeboten (45%).⁷

Kooperationsbeziehungen finden in sehr unterschiedlichen Segmenten statt. Erwartungsgemäß benennen die befragten international aktiven Weiterbildungsanbieter am häufigsten Weiterbildungsanbieter im Ausland als Kooperationspartner (19%). Danach folgen weitere Bildungsinstitutionen: Universitäten und Fachhochschulen, mit denen 17% der international aktiven Träger zusammenarbeiten, sowie Schulen im Ausland (15%). Erst danach kommen Betriebe (14%), staatliche Stellen (12%) und Kammern (10%).

Lediglich 6% der international aktiven Weiterbildungsanbieter nennen Berater oder Consultants als Kooperationspartner, und die Tarifparteien bilden mit einem Anteil von 2% das Schlusslicht (vgl. Abbildung).

⁷ Die genannten Prozentwerte sind bei der Größe dieser Teilgruppen nicht als prozentgenaue Indikatoren, sondern nur als Aussagen über Größenordnungen zu verstehen.

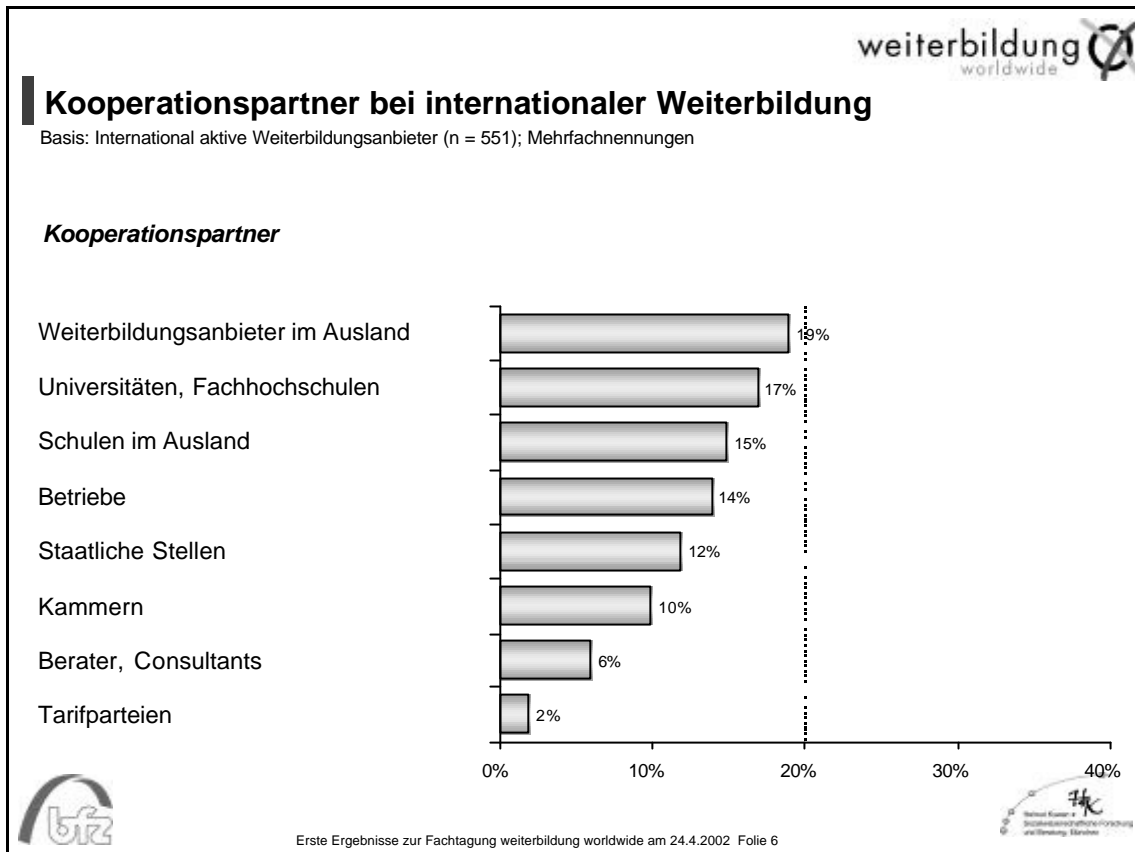


Abb.: Kooperationspartner bei internationaler Weiterbildung

In einer differenzierenden Betrachtung lassen sich Unterschiede zwischen Teilgruppen erkennen, bezogen auf die Anbieter mit gültigen Angaben. Dabei spielen nicht nur eLearning-Angebote, sondern auch Ost-West-Unterschiede eine gewisse Rolle:

- eLearning-Anbieter kooperieren öfter mit Hochschulen, staatlichen Stellen und Kammern als andere Anbieter, die ihrerseits wiederum öfter mit Schulen im Ausland zusammenarbeiten;
- Unternehmen in den neuen Bundesländern arbeiten häufiger mit Betrieben oder auch mit Schulen im Ausland und seltener mit Hochschulen zusammen als Weiterbildungseinrichtungen in den alten Ländern.

Weiterbildungseinrichtungen mit Angeboten außerhalb Deutschlands und diejenigen mit Exportkunden arbeiten mit allen vorgegebenen Kooperationspartnern überdurchschnittlich oft zusammen.

Wichtigkeit verschiedener Kooperationspartner

Die international aktiven Weiterbildungsanbieter wurden auch gebeten, die Wichtigkeit verschiedener vorgegebener Faktoren für den Erfolg ihrer internationalen Weiterbildungsaktivitäten zu bewerten. Die Antworten auf diese Frage lassen Rückschlüsse auf die Bedeutung von Kooperationsbeziehungen zu (vgl. Abbildung).

Am häufigsten schätzen international aktive Anbieter die Kooperation mit deutschen Unternehmen, die auf ausländischen Märkten agieren, als sehr wichtig für den Erfolg ihrer internationalen Weiterbildungsaktivitäten ein. Von allen international aktiven Anbietern, die diese Frage beantworten, halten 44% die Zusammenarbeit mit deutschen Exporteuren für sehr wichtig. Damit steht dieser Erfolgsfaktor in der Rangreihe der Wichtigkeit mit einem Durchschnittswert von 2,04 an erster Stelle.⁸

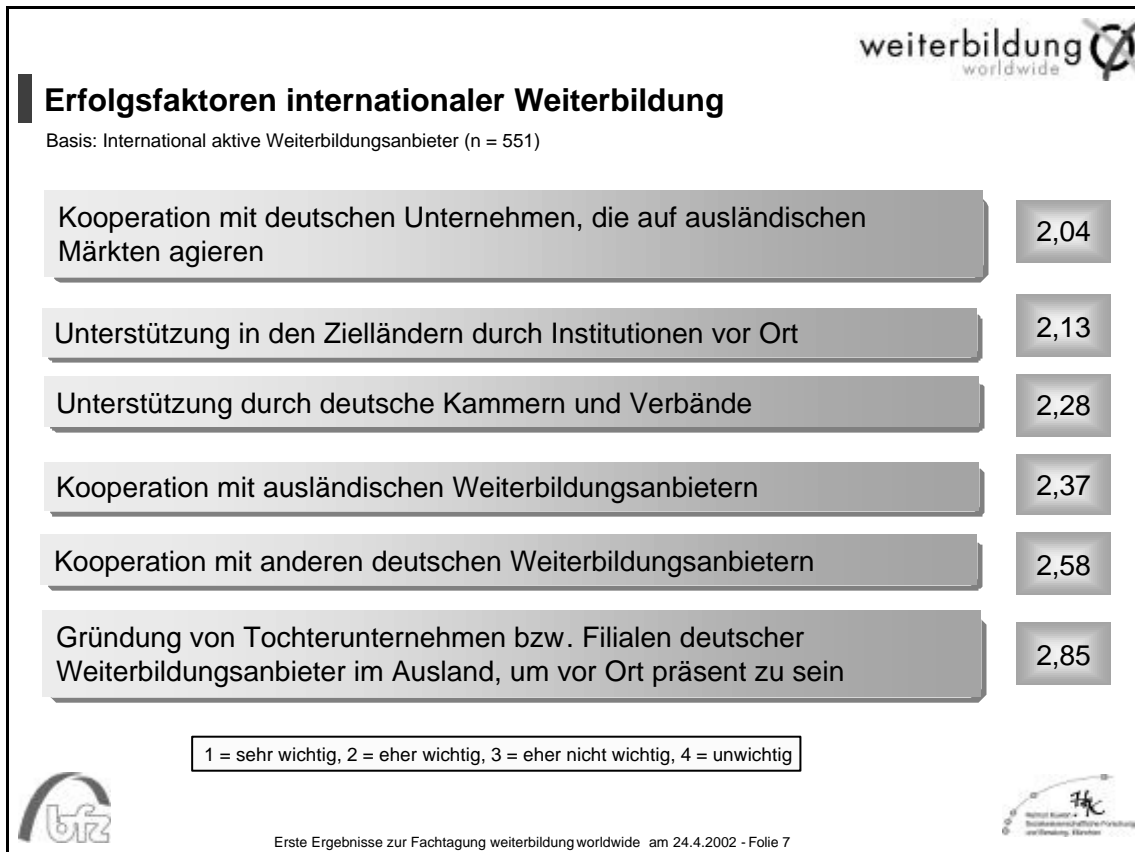


Abb.: Erfolgsfaktoren internationaler Weiterbildung

An zweiter Stelle folgen mit einem Durchschnittswert von 2,13 unterstützende Institutionen vor Ort in den Zielländern. Auch eine Unterstützung durch deutsche Kammern und die Kooperation mit ausländischen Weiterbildungsanbietern gelten mit Durchschnittswerten von 2,28 bzw. 2,37 noch einer Mehrheit der befragten Weiterbildungsteilnehmer als wichtig. Dagegen wird eine Kooperation mit anderen deutschen Weiterbildungsanbietern kontrovers beurteilt (Durchschnittswert 2,58).

Eine sehr viel weitergehendere Option ist die Gründung von Tochterunternehmen im Ausland, die eine Mehrheit der deutschen Weiterbildungsanbieter als eher unwichtig einstuft (Durchschnittswert 2,85). Immerhin etwas mehr als jeder dritte An-

⁸ Die Skalenwerte bedeuten: 1 = sehr wichtig, 2 = eher wichtig, 3 = eher nicht wichtig, 4 = unwichtig.

bieter, der diese Frage beantwortet, stuft diese Möglichkeit als eher wichtig oder sehr wichtig ein.

In einer differenzierenden Betrachtung lassen sich Unterschiede zwischen Teilgruppen erkennen. Bemerkenswert erscheinen dabei vor allem folgende Befunde:

- Weiterbildungsanbieter mit Angeboten außerhalb Deutschlands schätzen die Wichtigkeit einer Kooperation mit ausländischen Weiterbildungsanbietern wesentlich höher ein als Unternehmen, die nur im Inland agieren (Durchschnittswerte 2,13 vs. 2,55). Ähnliches gilt für eine Unterstützung durch Institutionen vor Ort in den Zielländern (1,90 vs. 2,34).
- Dagegen ist für Anbieter, die bisher nur im Inland agieren, die Kooperation mit anderen deutschen Weiterbildungsanbietern wichtiger als für die Unternehmen, die bereits außerhalb Deutschlands aktiv sind (Durchschnittswerte 2,40 vs. 2,81). Das Gleiche gilt für die Unterstützung durch deutsche Kammern und Verbände (2,08 vs. 2,56).
- Unterschiede zeigen sich auch zwischen Unternehmen mit und ohne Kooperation. Unternehmen mit bereits bestehenden Kooperationsbeziehungen bewerten die Wichtigkeit einer Zusammenarbeit mit ausländischen Weiterbildungsanbietern deutlich höher als diejenigen ohne Kooperation (Durchschnittswerte 2,0 vs. 2,8); ein vergleichbares Bild zeigt sich bei der Unterstützung in Zielländern durch Institutionen vor Ort (1,67 vs. 2,57).
- Last not least bewerten Weiterbildungsanbieter mit Exportkunden die Wichtigkeit einer Zusammenarbeit mit deutschen Exporteuren viel höher als die Anbieter ohne Exportkunden (1,63 vs. 2,39).

Die differenzierte Auswertung spricht dafür, dass der Unterstützungsbedarf für deutsche Weiterbildungsanbieter je nach deren Ausgangssituation sehr unterschiedlich aussehen kann. Während für im Ausland bereits aktive Weiterbildungsanbieter vor allem eine Kooperation mit ausländischen Weiterbildungsanbietern und die Unterstützung durch Institutionen in den Zielländern vor Ort wichtig sind, spielen für die bisher nur im Inland aktiven Unternehmen Kooperationen mit anderen deutschen Weiterbildungsanbietern und die Unterstützung durch deutsche Kammern und Verbände eine vergleichsweise größere Rolle. Diese Ergebnisse sprechen dafür, differenzierte Unterstützungsmodelle für deutsche Weiterbildungsanbieter zu entwickeln, die sich an den unterschiedlichen Ausgangssituationen und Bedürfnissen der Unternehmen orientieren.

Bemerkenswert erscheinen auch die großen Unterschiede bei der Bewertung der Wichtigkeit von Exportkunden. Auch wenn davon auszugehen ist, dass die niedrigere Bedeutung, die Anbieter ohne Exportkunden dieser Art der Kooperation beimessen, sich teilweise dadurch erklärt, dass in einigen Marktsegmenten Exportkunden tatsächlich keine allzu große Rolle spielen, ist dennoch anzunehmen, dass manche Anbieter die zusätzlichen Potenziale unterschätzen, die sich ihnen durch eine Zusammenarbeit mit deutschen Exporteuren erschließen könnten. Deswegen ist eine verbesserte Kooperation mit deutschen Exporteuren eine wichtige Option zur Stärkung der Präsenz deutscher Weiterbildungsanbieter auf internationalen Märkten.

Weiterhin fällt auf, dass die Wichtigkeit einer Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen zwar am höchsten bewertet wird, dass jedoch in den tatsächlichen Ko-

operationen Unternehmen nur den vierten Rangplatz einnehmen. Dies spricht dafür, dass es in der Kooperation mit deutschen Unternehmen noch einen gewissen Nachholbedarf gibt.

Die Analyse der Einschätzungen zur Wichtigkeit verschiedener Kooperationspartner lässt darüber hinaus ein weiteres wichtiges Ergebnis erkennen: eine große Unsicherheit in der Bewertung dieser Frage. Diese dokumentiert sich in der ungewöhnlich hohen Zahl fehlender Angaben; die Anteilswerte liegen zwischen 26% (Kooperation mit ausländischen Weiterbildungsanbietern) und 33% (Gründung von Tochterunternehmen im Ausland). Diese Zahlen sind Indizien für einen erheblichen Informations- und Beratungsbedarf zum Thema Kooperation.

Im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“ wurde deshalb das Thema der Kooperation zwischen Weiterbildungsanbietern international agierender deutscher Unternehmen in einem Workshop der bfz Bildungsforschung vertiefend behandelt. Eine zentrale Frage dieses Workshops war die Suche nach verbesserten Möglichkeiten zur gemeinsamen Produktentwicklung und Vermarktung. Die Ergebnisse dieses Workshops sind auf der Website „www.training-germany.de“ dokumentiert.

Wirtschaftlichkeit und öffentliche Förderung internationaler Weiterbildungsangebote

Wirtschaftlichkeit

Wie beurteilen international aktive Weiterbildungsanbieter die Wirtschaftlichkeit des internationalen Teils ihres Weiterbildungsgeschäftes im Vergleich zu ihren anderen Geschäftsfeldern?

Für 4% der Anbieter ist kein Vergleich möglich, weil sie ausschließlich international tätig sind. Weitere 20% sehen sich außerstande, diese Frage zu beantworten.⁹ Die folgenden Anteilswerte beziehen sich deshalb auf die Teilgruppe der Weiterbildungsanbieter, die eine Einschätzung zu dieser Frage vornehmen (n = 419).

Im Vergleich mit anderen Geschäftsfeldern stufen 50% der international aktiven deutschen Weiterbildungsanbieter mit Angaben zu dieser Frage die Wirtschaftlichkeit ihrer internationalen Angebote als durchschnittlich ein. 46% bewerten sie als unterdurchschnittlich, und nur 4% als überdurchschnittlich. Insgesamt sind internationale Weiterbildungsangebote aus der Sicht deutscher Weiterbildungsanbieter derzeit also nicht allzu lukrativ.

Öffentliche Förderung

Vor diesem Hintergrund wird auch verständlich, dass ein erheblicher Teil (34%) der bisherigen internationalen Weiterbildungsaktivitäten deutscher Anbieter mit öffentlicher *Förderung* realisiert wurde. In der überwiegenden Mehrheit dieser Fälle (83%) fand eine Förderung durch Bundes- oder Länderministerien statt (inklusi-

⁹ Dabei handelt es sich vor allem um Weiterbildungsanbieter ohne Angaben zum Anteil der internationalen Weiterbildungsangebote am Gesamtumsatz sowie um Anbieter, bei denen der internationale Umsatzanteil unter 2% liegt.

ve ESF). Fördermittel der Europäischen Union (ohne ESF) oder einer anderen Stelle wurden jeweils von etwa jedem vierten geförderten Anbieter in Anspruch genommen. Bei der Frage nach den Förderquellen waren Mehrfachnennungen möglich.

Lassen sich Gruppen identifizieren, die häufiger als andere öffentliche Förderung erhalten haben? Hier sind deutliche Unterschiede zu erkennen.¹⁰

- Während in den neuen Ländern etwa jede zweite Weiterbildungseinrichtung öffentliche Fördermittel erhalten hat, war es in den alten Ländern etwas mehr als jeder Vierte (52% vs. 29%).
- Größere Unternehmen mit 100 und mehr Beschäftigten haben deutlich häufiger öffentliche Förderung erhalten als Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten (50% vs. 22%); der Anteilswert der Weiterbildungseinrichtungen mit 10 bis 99 Beschäftigten liegt dazwischen.
- Der Anteil der öffentlich geförderten Unternehmen liegt bei Weiterbildungsanbietern, die mit anderen Stellen kooperieren, etwa doppelt so hoch wie bei Anbietern ohne Kooperation (53% vs. 26%).

Die große Bedeutung von Fördermitteln im Bereich der internationalen Weiterbildung zeigt sich auch darin, dass etwas mehr als jeder dritte geförderte Anbieter (37%) angibt, dass er ohne diese Mittel keine internationale Weiterbildung angeboten hätte. Etwa die Hälfte der Geförderten wäre ohne Unterstützung in geringem Umfang international aktiv geworden. Lediglich 9% gehen davon aus, dass auch ohne Förderung ein international ausgerichtetes Programm in gleichem Umfang zustande gekommen wäre (Rest: fehlende Angaben).

¹⁰ Die ausgewiesenen Zahlen sind bei der Größe der Teilgruppen nicht als prozentgenaue Indikatoren, sondern als Aussagen über Größenordnungen zu verstehen. Die Tendenzen sind jedoch eindeutig.

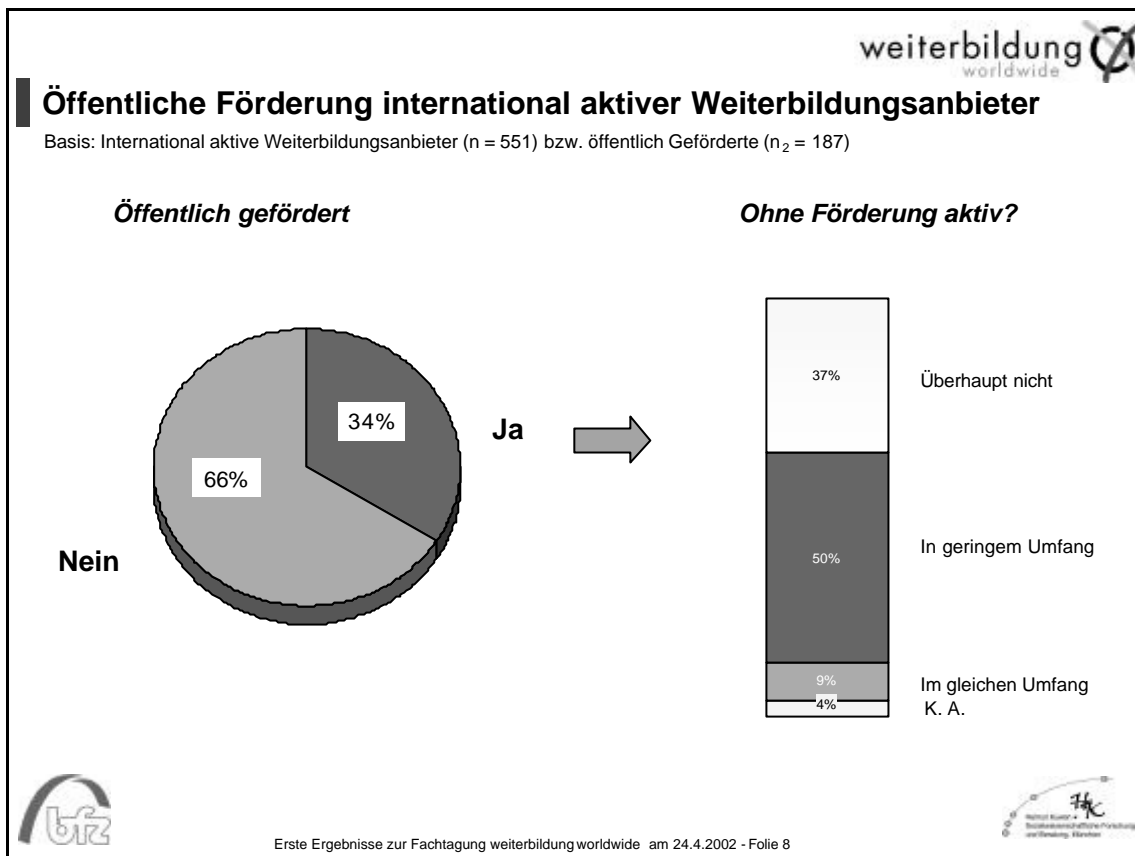


Abb.: Öffentliche Förderung international aktiver Weiterbildungsanbieter

Unternehmen, bei denen der Anteil des internationalen Weiterbildungsangebotes am Gesamtumsatz unter 2% liegt, geben überdurchschnittlich oft an, dass sie ohne die öffentliche Förderung keine international ausgerichtete Weiterbildung angeboten hätten (49%). Dies ist ein weiteres Indiz dafür, dass öffentliche Förderung für manche Unternehmen ein Anlass sein kann, international ausgerichtete Weiterbildung anzubieten.

Zusammenfassend und etwas pointiert formuliert, kann Folgendes festgehalten werden: International ausgerichtete Weiterbildungsangebote sind ein relativ kleines Segment des gesamten Marktgeschehens in Deutschland. Die Wirtschaftlichkeit dieses kleinen Segments ist für deutsche Unternehmen bislang eher unterdurchschnittlich, und es handelt sich in erheblichem Umfang um ein subventioniertes Marktsegment. Die hohe Attraktivität des Themas der Internationalisierung beruflicher Weiterbildung in Deutschland erklärt sich weniger aus der gegenwärtigen Performance deutscher Weiterbildungsanbieter als aus den hohen Potenzialen dieses Marktsegments.

eLearning

Umfang von eLearning-Angeboten

32% aller deutschen Weiterbildungsanbieter haben eLearning in ihr Angebot aufgenommen. Bei den international aktiven Anbietern liegt dieser Anteilswert etwa

doppelt so hoch wie bei den Unternehmen ohne internationale Weiterbildungsangebote (44% vs. 22%).

Tabelle 3: Umfang von eLearning bei deutschen Weiterbildungsanbietern

	Anteilswerte in %
eLearning-Angebote	
Computergestütztes Lernen (CBT)	26
Netzgestütztes Lernen (WBT)	17
Keine dieser Formen	63
Keine Angabe	5
Summe (Mehrfachnennungen)	112
<i>Neue Basis:</i>	
Unternehmen, die eLearning anbieten (n = 393)	
Anteil von eLearning-Angeboten am Gesamtumsatz	
Unter 10%	78
10% bis unter 50%	14
50% bis unter 100%	2
100%	1
Weiß nicht / Keine Angabe	5
Summe	100
eLearning-Angebote außerhalb Deutschlands	
Ja	14
Nein	83
Keine Angabe	3
Summe	100

Sowohl in Deutschland als auch international sind Angebote für computergestütztes Lernen (CBT-Angebote) häufiger als solche für netzgestütztes Lernen (WBT-Angebote). Etwa jede vierte Einrichtung bietet CBT an (26%), und etwa jede sechste WBT (17%). Manche Unternehmen bieten beide Lernformen an. Wegen dieser Mehrfachangebote ist die Summe der Anteilswerte aus CBT- und WBT-Angeboten höher als der Anteilswert aller eLearning-Anbieter.

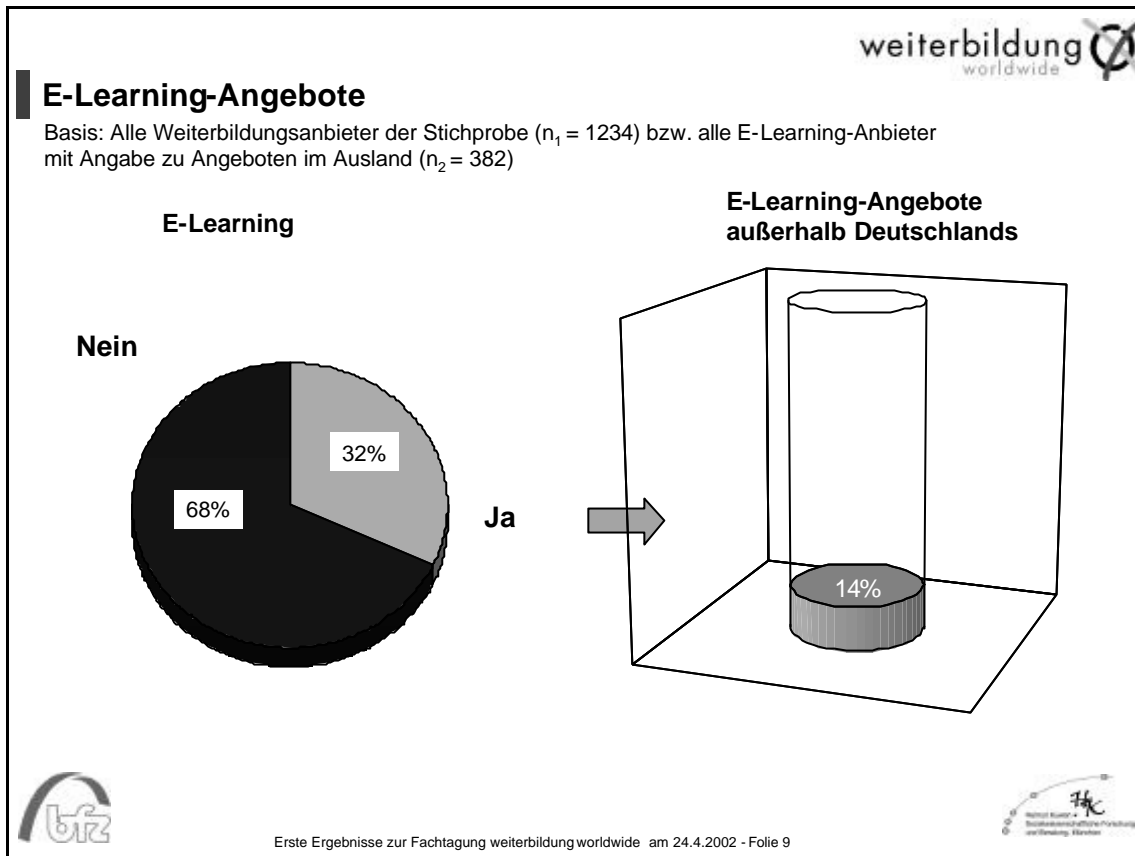


Abb.: eLearning-Angebote deutscher Weiterbildungsanbieter – national und international

Der Anteil der eLearning-Angebote am Gesamtumsatz ist eher gering. Bei 78% der international aktiven Weiterbildungsanbieter liegt er unter 10%. Lediglich bei 3% dieser Unternehmen beträgt er 50% oder mehr.

Weiterbildungsanbieter, die eLearning im Programm haben, sind mit einem Anteilswert von 61% in überdurchschnittlichem Maße auch international aktiv. Allerdings bieten sie bei ihren Auslandsaktivitäten überwiegend andere Maßnahmen als eLearning an. Nur bei etwa jedem siebten eLearning-Anbieter (14%) finden sich eLearning-Angebote außerhalb Deutschlands.

Bezogen auf die Gesamtheit aller Weiterbildungsanbieter liegt dieser Anteilswert entsprechend niedriger. Lediglich 5% aller deutschen Weiterbildungsanbieter bieten eLearning im Ausland an.

Festzuhalten bleibt, dass etwa jeder dritte Weiterbildungsanbieter eLearning-Maßnahmen in seinem Angebot hat. Für die meisten Weiterbildungsanbieter in Deutschland ist eLearning derzeit offenbar noch kein quantitativ bedeutsames Geschäftsfeld, wie die Anteile dieser Lernform am Gesamtumsatz verdeutlichen. Hinzu kommt, dass sich die vorhandenen eLearning-Angebote offenbar stark auf den deutschen Markt konzentrieren. eLearning-Angebote außerhalb Deutschlands finden sich lediglich bei etwa jeder zwanzigsten deutschen Weiterbildungseinrichtung.

Potenziale des eLearning

Obwohl nur eine kleine Gruppe unter den deutschen Weiterbildungsanbietern bislang eLearning im Ausland anbietet, ist unter den Weiterbildungseinrichtungen mit Angaben zu dieser Frage die Ansicht weit verbreitet, dass sich eLearning-Angebote besonders gut für eine internationale Vermarktung eignen. 68% der Anbieter, die diese Frage beantworten (n=918), stimmen dieser Einschätzung zu.

In der differenzierten Betrachtung ist zu erkennen, dass Anbieter von eLearning die Chancen einer internationalen Vermarktung überdurchschnittlich positiv einschätzen. Dagegen sind Weiterbildungsanbieter mit Exportkunden in dieser Hinsicht skeptischer als Anbieter ohne Exportkunden.

Zugleich wird allerdings auch deutlich, dass sich eine relativ große Zahl der Weiterbildungsanbieter bei der Beurteilung der internationalen Marktpotenziale des eLearning sehr unsicher ist. Etwa jedes vierte Unternehmen hat zu dieser Frage keine Einschätzung abgegeben. Von den Weiterbildungsanbietern ohne eLearning-Angebote war dies nahezu jeder dritte, und von den eLearning-Anbietern immerhin noch etwa jeder achte.

Diese hohen Anteilswerte sprechen dafür, dass Informationsdefizite eine entscheidende Rolle zur Erklärung der Diskrepanz zwischen den Einschätzungen der internationalen Marktpotenziale des eLearning und der tatsächlichen Umsetzung durch deutsche Weiterbildungsanbieter spielen. Weiterführende Informationen zu dieser Frage wurden in einem vertiefenden Workshop erarbeitet, den die bfz Bildungsforschung im Juli 2002 durchführte. Die Ergebnisse dieses Workshops, in dem Experten aus Wirtschaft und Weiterbildung über erfolgversprechende Entwicklungs- und Vermarktungsstrategien diskutierten, sind im Internet dokumentiert (www.training-germany.de).

Probleme und Potenziale international ausgerichteter Weiterbildung in Deutschland

Um Ansatzpunkte für eine gezielte Förderung der internationalen Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter zu erhalten, ist es erforderlich, empirisch fundierte Informationen nicht nur zu den Erfolgsbedingungen, sondern auch zu den Schwierigkeiten zu ermitteln, denen sich Weiterbildungsanbieter gegenüber sehen. Die quantitative Erhebung liefert hierzu verschiedene Anhaltspunkte:

- Zum einen wurden dreizehn vorgegebene Aspekte danach bewertet, inwieweit sie für international ausgerichtete Weiterbildungsaktivitäten des jeweiligen Unternehmens ein Problem darstellen.
- Zum anderen wurde ermittelt, wie häufig es vorkam, dass begonnene internationale Weiterbildungsaktivitäten wieder beendet wurden, und was die Gründe dafür waren.
- Darüber hinaus enthält die quantitative Erhebung auch Einschätzungen zu den Potenzialen ausgewählter Angebotsformen für eine internationale Vermarktung.

Probleme bei international ausgerichteter Weiterbildung

Die Bewertung verschiedener Schwierigkeitsaspekte zeigt, dass die Probleme, die einer stärkeren internationalen Ausrichtung deutscher Weiterbildungsanbieter entgegenstehen, vielfältig sind. Versucht man eine Strukturierung der Einzelaspekte vorzunehmen, so lassen sich fünf Problembereiche unterscheiden:

- Mangelnde Wirtschaftlichkeit,
- fehlende Transparenz,
- schwierige rechtliche bzw. gesellschaftliche Rahmenbedingungen im Ausland,
- Qualifikation des Personals sowie
- sonstige Probleme.

Mangelnde Wirtschaftlichkeit

Die Befürchtung, dass internationale Aktivitäten für das Unternehmen nicht rentabel sind, steht auf Rang 1 der Einschätzung von Hindernissen, die eine Internationalisierung erschweren oder verhindern. Ein zu hoher finanzieller Aufwand im Verhältnis zum Ertrag wird befürchtet (Durchschnitt: 1,96¹¹). Auch die zu geringen eigenen finanziellen Kapazitäten werden in Hinblick auf eine internationale Ausrichtung als Barriere gesehen (Rang 2, Durchschnitt: 2,01).

Das Problem der fehlenden Wirtschaftlichkeit zeigt sich auch darin, dass viele Unternehmen der Ansicht sind, es gebe bei international ausgerichteten Weiterbildungsangeboten ein zu hohes wirtschaftliches Risiko (Durchschnittswert 2,28, Rang 7) und zu wenig Marktpotenziale für die eigenen Angebote (Durchschnittswert 2,31, Rang 8). Insgesamt ist die Befürchtung einer mangelnden Wirtschaftlichkeit internationaler Weiterbildungsangebote eines der zentralsten Hemmnisse, die einem stärkeren internationalen Engagement deutscher Weiterbildungsanbieter entgegenstehen. Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Wirtschaftlichkeitsbewertung bisheriger internationaler Angebote sind diese Bedenken durchaus nachvollziehbar.

Fehlende Transparenz

Fehlende Transparenz über das Geschehen auf ausländischen Märkten folgt bei den Problemen international ausgerichteter Weiterbildungsangebote auf den Rangplätzen 3 und 4. Als wichtige Probleme werden dabei sowohl fehlende Informationen über Weiterbildungsbedarfe im Ausland benannt (Durchschnitt: 2,05, Rang 3) als auch die Schwierigkeit, die eigenen Angebote im Ausland bekannt zu machen (Durchschnitt: 2,08, Rang 4). Nicht ganz so häufig wird die Schwierigkeit genannt, geeignete Kooperationspartner vor Ort zu finden (Durchschnitt 2,37, Rang 9).

Gleich nach der mangelnden Wirtschaftlichkeit ist die fehlende Transparenz somit das zweitwichtigste Problem, das einer stärkeren Internationalisierung deutscher Weiterbildungsangebote entgegensteht. Zwischen den beiden Problemen gibt es

¹¹ Die Skalenwerte bedeuten: großes Problem = 1, eher großes Problem = 2, eher geringes Problem = 3, überhaupt kein Problem = 4

Zusammenhänge: Wenn es gelingt, die Transparenz zu verbessern, kann dies dazu führen, dass sich für manches interessierte Unternehmen auch die Wirtschaftlichkeit günstiger darstellt, weil Informations- und Suchkosten sinken, die Chancen für zielgerichtetes Bildungsmarketing steigen und eine fundiertere Risikoabschätzung möglich wird. Um das internationale Engagement deutscher Weiterbildungsanbieter zu fördern, kommt deshalb einer verbesserten Transparenz eine Schlüsselfunktion zu.

Schwierige Rahmenbedingungen im Ausland

Schwierige Rahmenbedingungen im Ausland, z.B. durch eine andere Rechtslage werden ebenfalls als ein wichtiges Hindernis gesehen (Durchschnitt: 2,24, Rang 5). Etwas seltener wird die Bürokratie im Ausland als Problem genannt (Durchschnitt 2,42, Rangplatz 10).

Qualifikation des Weiterbildungspersonals

Dagegen sehen deutsche Weiterbildungsanbieter eine mangelnde Qualifikation des Weiterbildungspersonals als weniger großes Hindernis an. Die Einschätzung, dass eine unzureichende sprachliche Fähigkeit des Personals ein Problem darstellt, findet sich auf Rang 11 (Durchschnitt: 2,43), etwa gleichauf mit dem Problem einer zu geringen politischen Unterstützung, und eine möglicherweise fehlende Kompetenz im Umgang mit interkulturellen Unterschieden bildet das Schlusslicht aller vorgegebenen Problemaspekte (Rang 13, Durchschnitt: 3,09).

Tabelle 4: Probleme für deutsche Anbieter international ausgerichteter Weiterbildung aus der Sicht von international aktiven und nicht aktiven Unternehmen¹²

Probleme	Durchschnittswerte		
	Alle Anbieter	International Aktive	International nicht Aktive
Zu hoher finanzieller Aufwand im Verhältnis zum Ertrag	1,96	2,06	1,87
Zu geringe eigene finanzielle Kapazitäten	2,01	2,04	1,99
Zu wenig Informationen über Weiterbildungsbedarfe im Ausland	2,05	2,28	1,86
Schwierigkeit, eigene Angebote im Ausland bekannt zu machen	2,08	2,21	1,97
Rechtliche Rahmenbedingungen im Ausland	2,24	2,40	2,10
Mangelnde internationale Vergleichbarkeit von Abschlüssen	2,27	2,47	2,09
Zu hohes wirtschaftliches Risiko	2,28	2,38	2,19
Zu wenig ausländisches Marktpotenzial für die eigenen Angebote	2,31	2,56	2,10
Schwierigkeit, geeignete Kooperationspartner vor Ort zu finden	2,37	2,43	2,30
Bürokratie im Ausland	2,42	2,49	2,35
Unzureichende sprachliche Kompetenz des Weiterbildungspersonals	2,43	2,72	2,18
Zu wenig politische Unterstützung	2,45	2,50	2,40
Fähigkeit zum Umgang mit interkulturellen Unterschieden	3,09	3,10	3,08

¹² Die Problemaspekte wurden nachträglich nach den Durchschnittswerten aller Weiterbildungsanbieter geordnet.

Sonstige Probleme

Unter den verbleibenden Aspekten wird von deutschen Anbietern am stärksten die mangelnde Vergleichbarkeit von Abschlüssen problematisiert (Rang 6, Durchschnitt 2,27). Dagegen fallen die Einschätzungen zur Frage, ob es zu wenig politische Unterstützung gibt, ausgesprochen kontrovers aus (Rang 12, Durchschnitt 2,45).

Die dargestellten Ergebnisse geben die Einschätzung der Gesamtheit der deutschen Weiterbildungsanbieter wieder und sind ein zentraler Befund. Zu beachten ist jedoch auch, dass Beurteilungen durch Teilgruppen davon abweichen können. Deshalb werden im Folgenden gruppenspezifisch differenzierende Analysen vorgenommen.

Unterschiede in der Einschätzung von Hindernissen für Internationalisierungsaktivitäten zeigen sich vor allem zwischen Weiterbildungsanbietern, die bereits aktiv sind, und jenen, die kein internationales Angebot anbieten:

Während international aktive Weiterbildungsanbieter *finanzielle Aspekte* als größtes Problem einstufen, schätzen Anbieter ohne internationale Aktivitäten ebenso sehr eine *fehlende Transparenz* über Bedarfe im Ausland als Barriere ein. Dementsprechend steht auch die Befürchtung, dass das ausländische Marktpotenzial für die eigenen Angebote nicht ausreichend sein könnte, bei den Nicht-Aktiven sehr viel stärker im Vordergrund als bei den Aktiven (Rang 6, vs. Rang 11, Durchschnittswerte 2,10 vs. 2,56).

Dass die sprachliche Qualifikation des Personals für internationale Aktivitäten nicht ausreichend sein könnte, schätzen vor allem die Nicht-Aktiven als Problem ein, während die international aktiven Anbieter die Sprachkompetenz des Personals nicht als größeres Hindernis betrachten (Rangplatz 8 vs. 12, Durchschnittswerte 2,18 vs. 2,72).

Erhebliche Unterschiede zeigen sich auch hinsichtlich des Stellenwertes, der dem Problem einer mangelnden internationalen Vergleichbarkeit von Abschlüssen beigemessen wird. International nicht aktive Weiterbildungsanbieter halten diesen Aspekt für wichtiger als international aktive Unternehmen (Rang 5 vs. Rang 8, Durchschnittswerte 2,09 vs. 2,47).

Insgesamt verdeutlichen diese Ergebnisse, dass sich die Problemwahrnehmungen von international aktiven und nicht aktiven Weiterbildungsanbietern zum Teil erheblich unterscheiden. Dies ist ein weiteres Indiz für die Notwendigkeit differenzierender Unterstützungskonzepte.

Beendigung internationaler Weiterbildungsaktivitäten

Wie hoch ist unter den international derzeit nicht aktiven Weiterbildungsanbietern der Anteil derjenigen, die schon einmal internationale Weiterbildungsaktivitäten begonnen und dann wieder beendet haben? Diese Frage wurde nur an die Gruppe der derzeit international nicht aktiven Weiterbildungsanbieter gestellt.

Nach den Ergebnissen der quantitativen Erhebung liegt der Anteilswert der Anbieter aus dieser Teilgruppe, bei denen es vorkam, dass einmal begonnene internati-

onale Weiterbildungsaktivitäten wieder beendet wurden, zwischen 6% und 8%.¹³ Weitere Binnendifferenzierungen dieser Gruppe sind angesichts der kleinen Fallzahl nicht sinnvoll.

In der Erhebung wurde auch danach gefragt, was der wichtigste Grund dafür war, die internationale Weiterbildungstätigkeit wieder zu beenden. Zur Beantwortung dieser Frage waren keine Kategorien vorgesehen, sondern offene Textangaben gewünscht, die eine möglichst genaue Beschreibung des Einzelfalls ermöglichen sollten.

Erwartungsgemäß ergibt sich nach Auswertung der Texte ein sehr heterogenes Bild.¹⁴ Am häufigsten wird die Beendigung von Projekten als Grund genannt, gefolgt von Finanzierungsproblemen oder dem Hinweis, dass keine weitere Förderung erfolgt ist. Die übrigen genannten Aspekte sind sehr vielfältig.

Allgemeine Einschätzungen zu Problemen und Potenzialen

Ergänzend zu der Bewertung konkreter Problemaspekte wurden die Weiterbildungsanbieter auch um allgemeine Einschätzungen zu den Problemen und Potenzialen deutscher Weiterbildungsangebote auf internationalen Märkten gebeten. Zur Bewertung¹⁵ waren insgesamt sechs Aussagen vorgegeben, von denen sich drei auf Probleme und drei auf Potenziale bezogen. Zunächst zu den *Problemen*:

Eine Mehrzahl der Weiterbildungsanbieter ist der Ansicht, dass sich deutsche Weiterbildungsanbieter bei ihren internationalen Aktivitäten oft zu stark am deutschen Berufskonzept orientieren. Etwa drei von vier Unternehmen, die zu dieser Frage eine Einschätzung vornehmen ($n = 929$)¹⁶, sehen dies so. Der Durchschnittswert liegt damit bei 2,08. Dies entspricht in etwa der Einschätzung „stimme eher zu“.

Etwas kontroverser fallen die Einschätzungen zu der Frage aus, ob die deutsche Sprache einer der größten Wettbewerbsnachteile deutscher Weiterbildungsanbieter bei ihren internationalen Aktivitäten ist. 59% der Unternehmen stimmen dieser Aussage zu und 41% lehnen sie ab. Der Durchschnittswert dieses Items liegt bei 2,34.

Dagegen glaubt eine Mehrheit der Unternehmen nicht, dass deutsche Anbieter meist weniger innovativ sind als ihre ausländischen Konkurrenten. Nur etwa jeder Vierte ist dieser Ansicht. Der Durchschnittswert von 3,07 entspricht in etwa der Einstufung „lehne eher ab“.

¹³ 6% der Anbieter aus dieser Teilgruppe haben auf die entsprechende Frage mit „ja“ geantwortet. Etwas mehr Anbieter (8%) haben die Nachfrage nach den Gründen beantwortet.

¹⁴ Alle Antworten auf diese Frage sind im Anhang im Original-Wortlaut dokumentiert.

¹⁵ Die Bewertung erfolgte anhand einer Skala mit folgenden Antwortvorgaben: 1 = stimme voll und ganz zu, 2 = stimme eher zu, 3 = stimme eher nicht zu, 4 = stimme überhaupt nicht zu, 5 = weiß nicht. Die Nennung 5 geht nicht in die Berechnung der Durchschnittswerte ein.

¹⁶ Die genannten Anteilswerte beziehen sich wegen der relativ hohen und zwischen den Aussagen variierenden Anteilswerte von fehlenden Angaben immer nur auf die Teilgruppe der Unternehmen, von denen gültige Angaben zur jeweiligen Einschätzung vorliegen. Die Größe der jeweiligen Grundgesamtheit ist in Tabelle 6 ausgewiesen. Zur sprachlichen Vereinfachung wird die Formulierung „Unternehmen mit gültigen Angaben zur vorgegebenen Aussage“ im Text nicht jedes Mal wiederholt.

Die verbleibenden allgemeinen Einschätzungen geben Hinweise auf ungenutzte *Potenziale* für international ausgerichtete Weiterbildungsaktivitäten. Ein erstes Indiz, das die These des großen Marktpotenzials stützt, ist die hohe Zustimmung zu der Aussage, dass die Internationalisierung der Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter erst am Anfang steht. Mehr als neun von zehn Unternehmen, die hierzu eine Bewertung vornehmen, also die weitaus überwiegende Mehrheit, stimmt dieser These zu. Lediglich 8% stehen ihr ablehnend gegenüber. Damit findet diese Einschätzung von den sechs zur Bewertung vorgegebenen Aspekten am meisten Zustimmung (Durchschnittswert 1,57).

Große Potenziale sehen die Unternehmen für modularisierte Angebote. 79% stimmen der Einschätzung zu, dass sich modularisierte Angebote besonders gut für eine internationale Vermarktung eignen. Dies entspricht mit einem Durchschnittswert von 1,98 in etwa der Einschätzung „stimme eher zu“.

Auch die Ansicht, dass eLearning-Angebote besonders gut für eine internationale Vermarktung geeignet sind, ist unter den Weiterbildungsanbietern weit verbreitet. 68% derer, die diese Frage beantworten, stimmen dieser Einschätzung zu (Durchschnittswert 2,14).

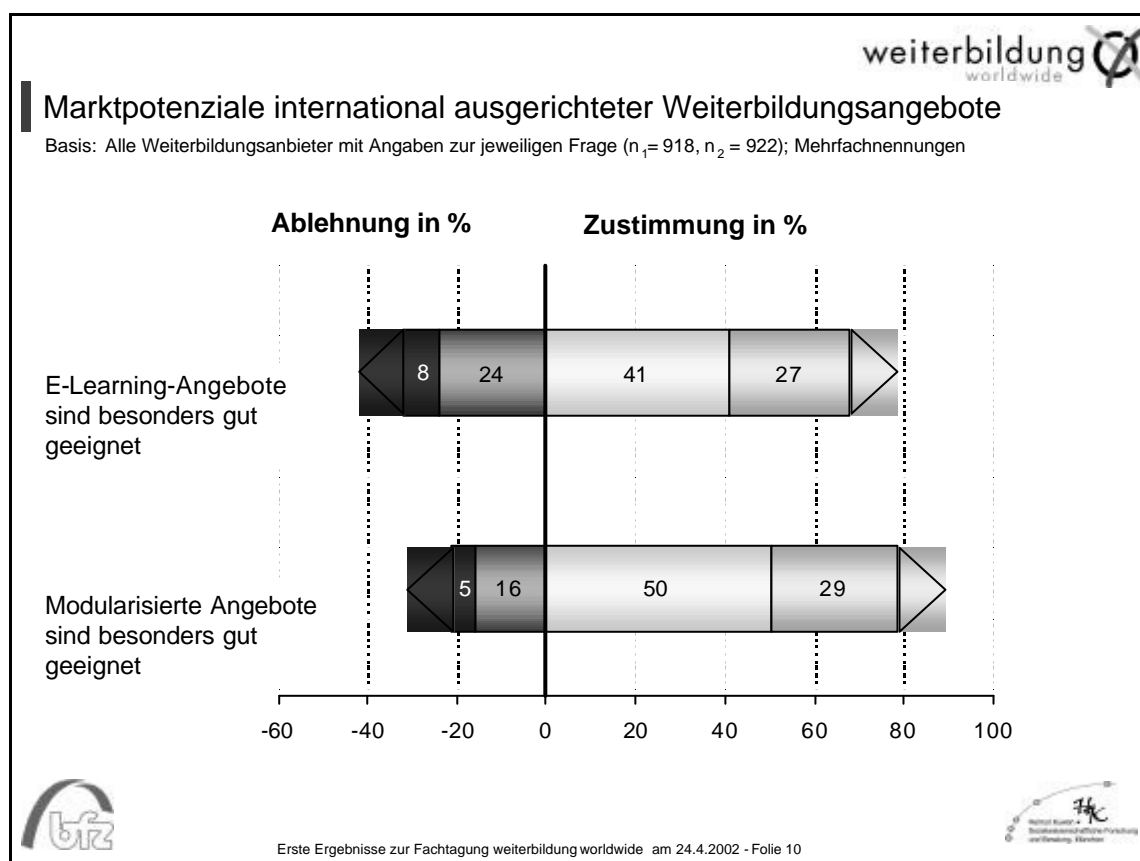


Abb.: Marktpotenziale international ausgerichteter Weiterbildungsangebote

In der differenzierenden Betrachtung zeigen sich nur wenig Unterschiede zwischen Teilgruppen. So bewerten z. B. Anbieter von eLearning das Potenzial für eLearning-Angebote etwas positiver als Unternehmen, die kein eLearning anbie-

ten. Dagegen schätzen Weiterbildungsanbieter mit Exportkunden die Potenziale des eLearning skeptischer ein als Anbieter ohne Exportkunden. Insgesamt sind dies jedoch lediglich Unterschiede in Nuancen, die an den zuvor beschriebenen allgemeinen Grundmustern der Bewertungen nichts Wesentliches verändern.

Auch bei der Beurteilung der allgemeinen Einschätzungen gibt es erhebliche Unsicherheiten, die sich in einem hohen Anteil fehlender Angaben dokumentieren. Diese liegen zwischen 17% bei der „Internationalisierungsthese“ und 34% bei der These, dass deutsche Weiterbildungsanbieter zu wenig innovativ seien.

Tabelle 5: Allgemeine Einschätzungen zu Problemen und Potenzialen bei internationalen Weiterbildungsaktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter

Basis: Weiterbildungsanbieter mit gültigen Angaben zur jeweiligen Aussage¹⁷

		Anteilswerte in %
Einschätzungen		
<i>Die Internationalisierung der Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter steht erst am Anfang</i> (n = 1026)		
Stimme voll und ganz zu		52
Stimme eher zu		40
Stimme eher nicht zu		7
Stimme überhaupt nicht zu		1
Summe		100
<i>Durchschnitt</i>		1,57
<i>Modularisierte Angebote eignen sich besonders gut für eine internationale Vermarktung</i> (n = 922)		
Stimme voll und ganz zu		29
Stimme eher zu		50
Stimme eher nicht zu		16
Stimme überhaupt nicht zu		5
Summe		100
<i>Durchschnitt</i>		1,98

¹⁷ Die Grundgesamtheit für die jeweilige Aussage ist in der Tabelle ausgewiesen. Die Aussagen wurden nachträglich nach den Durchschnittswerten geordnet.

Fortsetzung von Tabelle 5

Deutsche Weiterbildungsanbieter orientieren sich bei ihren internationalen Aktivitäten oft zu stark am deutschen Berufskonzept (n = 929)

Stimme voll und ganz zu	23
Stimme eher zu	51
Stimme eher nicht zu	21
Stimme überhaupt nicht zu	5
Summe	100
Durchschnitt	2,08

eLearning-Angebote eignen sich besonders gut für eine internationale Vermarktung (n = 918)

Stimme voll und ganz zu	27
Stimme eher zu	41
Stimme eher nicht zu	24
Stimme überhaupt nicht zu	8
Summe	100
Durchschnitt	2,14

Einer der größten Wettbewerbsnachteile deutscher Weiterbildungsanbieter bei ihren internationalen Aktivitäten ist die deutsche Sprache (n = 1015)

Stimme voll und ganz zu	17
Stimme eher zu	42
Stimme eher nicht zu	30
Stimme überhaupt nicht zu	11
Summe	100
Durchschnitt	2,34

Deutsche Weiterbildungsanbieter sind meist weniger innovativ als ihre ausländischen Konkurrenten (n = 819)

Stimme voll und ganz zu	5
Stimme eher zu	19
Stimme eher nicht zu	41
Stimme überhaupt nicht zu	35
Summe	100
Durchschnitt	3,07

Diese relativ hohen Werte verdeutlichen, dass sich viele deutsche Weiterbildungsanbieter mit Blick auf die Bewertung von Problemen und Potenzialen internationaler Weiterbildungsaktivitäten sehr unsicher sind. Auch wenn diese Unsicherheit bei international nicht aktiven Weiterbildungsanbietern durchgängig stärker ausgeprägt ist, sind auch international aktive Anbieter davon betroffen.

Die Unsicherheit deutscher Weiterbildungsanbieter mit Blick auf die Probleme und Potenziale international ausgerichteter Weiterbildungsaktivitäten kann als eines der zentralen Ergebnisse des Projektes angesehen werden. Sie signalisiert zugleich, dass bei vielen Weiterbildungsanbietern ein Bedarf an mehr Information und Beratung besteht.

Zusammenfassende Bewertung und Ausblick

Folgt man einer weit gefassten Definition internationaler Weiterbildungsaktivitäten, so ist fast die Hälfte der Anbieter in Deutschland als international aktiv einzustufen. Allerdings konzentrieren sich bei näherem Hinsehen die Aktivitäten der meisten Weiterbildungsanbieter überwiegend auf den Inlandsmarkt. In einer engeren Abgrenzung, bei der nur solche Anbieter als international aktiv gelten, die auch außerhalb Deutschlands Weiterbildung anbieten, liegt der Anteilswert bei 16%. Noch deutlich weniger Weiterbildungsanbieter (3%) benennen das Ausland als wichtigsten Einzugsbereich.

Gemessen am Umsatz des gesamten Weiterbildungsmarkts in Deutschland ist die international ausgerichtete berufliche Weiterbildung ebenfalls ein relativ kleiner Teil des Weiterbildungsgeschehens. Derzeit handelt es sich dabei um ein in erheblichem Umfang subventioniertes Segment mit eher unterdurchschnittlicher Wirtschaftlichkeit. Die hohe Attraktivität des Themas der Internationalisierung beruflicher Weiterbildung in Deutschland erklärt sich weniger aus der gegenwärtigen Performance deutscher Weiterbildungsanbieter als aus den hohen Potenzialen dieses Marktsegments.

Wo liegen die Probleme und die Potenziale auf dem Weg zu einer stärkeren Internationalisierung deutscher Weiterbildungsangebote? Die Bewertung verschiedener Schwierigkeitsaspekte durch die befragten Weiterbildungsanbieter zeigt zunächst, dass nach deren Einschätzung vor allem mangelnde Wirtschaftlichkeit sowie fehlende Transparenz einer stärkeren internationalen Ausrichtung deutscher Weiterbildungsanbieter entgegenstehen.

Zwischen diesen Problemen gibt es Zusammenhänge: Wenn es gelingt, die Transparenz zu erhöhen, kann dies für manches interessierte Unternehmen auch die Wirtschaftlichkeit verbessern, weil Informations- und Suchkosten sinken, die Chancen für zielgerichtetes Bildungsmarketing steigen und eine fundiertere Risikoabschätzung möglich wird. Um das internationale Engagement deutscher Weiterbildungsanbieter zu fördern, kommt deshalb einer verbesserten Transparenz eine Schlüsselfunktion zu.

Unter den Weiterbildungseinrichtungen ist die Ansicht weit verbreitet, dass sich eLearning-Angebote besonders gut für eine internationale Vermarktung eignen. Allerdings ist dies für die meisten von ihnen derzeit offenbar noch kein quantitativ bedeutsames Geschäftsfeld, wie die Anteile dieser Lernform am Gesamtumsatz

verdeutlichen. Vorhandene eLearning-Angebote konzentrieren sich zudem stark auf den deutschen Markt. eLearning-Angebote außerhalb Deutschlands finden sich lediglich bei etwa jeder zwanzigsten Weiterbildungseinrichtung.

Informationsdefizite scheinen eine wichtige Rolle zur Erklärung der Diskrepanz zwischen den Einschätzungen der internationalen Marktpotenziale des eLearning und der tatsächlichen Umsetzung durch deutsche Weiterbildungsanbieter zu spielen. Hier liegt ein möglicher Schwerpunkt für weiterführende Aktivitäten im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“, der in diesem Projekt in einem vertiefenden Workshop der bfz Bildungsforschung bereits aufgegriffen wurde.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für internationale Weiterbildungsaktivitäten sind offenbar gut funktionierende Kooperationsbeziehungen. Dabei schätzen international aktive Anbieter die Kooperation mit deutschen Unternehmen, die auf ausländischen Märkten agieren, am häufigsten als sehr wichtig für den Erfolg ihrer internationalen Weiterbildungsaktivitäten ein. An zweiter Stelle folgen unterstützende Institutionen vor Ort in den Zielländern.

Die differenzierte Auswertung zeigt, dass sich die Problemwahrnehmungen von international aktiven und nicht aktiven Weiterbildungsanbietern zum Teil erheblich unterscheiden. Dies spricht dafür, differenzierte Unterstützungsmodelle für deutsche Weiterbildungsanbieter zu entwickeln, die sich an den jeweiligen spezifischen Ausgangssituationen und Bedürfnissen orientieren.

Weiterhin fällt auf, dass die Wichtigkeit einer Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen zwar am höchsten bewertet wird, dass jedoch bei den tatsächlichen Kooperationen Betriebe nur den vierten Rangplatz einnehmen. Manche Anbieter scheinen die zusätzlichen Potenziale, die sich ihnen durch eine Zusammenarbeit mit deutschen Exporteuren erschließen könnten, zu wenig zu nutzen. Eine verbesserte Kooperation mit deutschen Exporteuren kann als eine wichtige Option zur Stärkung der Präsenz deutscher Weiterbildungsanbieter auf internationalen Märkten gelten.

Auch die Analyse der Einschätzungen zur Wichtigkeit verschiedener Kooperationspartner lässt Unsicherheit in der Bewertung dieser Frage erkennen, die als Indiz für einen erheblichen Informations- und Beratungsbedarf verstanden werden kann. Deshalb wurde das Thema „Kooperation“ im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“ in einem Workshop der bfz Bildungsforschung ebenfalls vertiefend behandelt.

Trotz der Schwierigkeiten und Unwägbarkeiten, die mit einer stärkeren internationalen Präsenz am Weiterbildungsmarkt verbunden sind, findet die Aussage, dass die Internationalisierung der Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter erst am Anfang steht, bei den Weiterbildungsanbietern hohe Zustimmung. Mehr als neun von zehn Anbieter, die hierzu eine Bewertung vornehmen, stimmen dieser These zu. Dies spricht dafür, dass mit der vorliegenden Untersuchung ein wichtiges Thema aufgegriffen wurde, das in Zukunft noch an bildungspolitischer Bedeutung gewinnen wird.

Good Practice-Strategien der Erschließung internationaler Weiterbildungsmärkte

Gabriele Fietz, Annette Junge, Michael Müntrich

In dem folgenden Beitrag sind die Ergebnisse von Fallstudien zusammengefasst, die die bfz Bildungsforschung im Rahmen der Initiative "weiterbildung worldwide" in insgesamt 12 Unternehmen des Weiterbildungssektors durchgeführt hat.

Ziel dieser Fallstudien war es, beispielhafte und modellhafte, d.h. auch für andere Anbieter vorbildliche und nachahmenswerte Strategien (Good Practice) bereits erfolgreich international tätiger deutscher Weiterbildungsanbieter zu identifizieren und zu analysieren¹.

Die Untersuchungen dieser Studie bauen auf den Ergebnissen der breit angelegten quantitativen Studie (im Folgenden [Studie 1]) zur internationalen Angebotstätigkeit deutscher Weiterbildungsunternehmen auf, die die bfz Bildungsforschung Anfang des Jahres 2002 durchführte².

Eine qualitative Untersuchung der hier vorgelegten Art greift jedoch über Zielsetzung und Reichweite einer quantitativen Erhebung wie der in [Studie 1] präsentierten hinaus: Die Fallstudien sind auf eher „weiche“ Faktoren und Aspekte fokussiert, die es den untersuchten Unternehmen ermöglicht haben, ihre Weiterbildungsangebote international erfolgreich zu vermarkten.

Gezielt wurden daher Unternehmen in die Untersuchung einbezogen, die – anders als die Mehrheit der in [Studie 1] untersuchten Anbieter – mit Erfolg international tätig sind und die insofern (noch) eher die Ausnahme als die Regel darstellen.

Good Practice der in den Fallstudien untersuchten Unternehmen wurde in Bezug auf erfolgreiches und nachahmenswertes Vorgehen in den Bereichen

- Produktgestaltung und -vermarktung
- Exportbegleitung
- Kooperationen und
- eLearning

identifiziert. Im Zuge der vergleichenden Fallstudien zeigte sich, dass einige der im Folgenden dargestellten Strategien von mehreren der untersuchten Unternehmen verfolgt werden. Dass diese Good-Practice-Strategien am Vorgehen bestimmter Unternehmen dargestellt werden, heißt also nicht, dass nicht auch weitere der un-

¹ Erste Ergebnisse der Untersuchung wurden auf der 2. Fachtagung der Initiative „weiterbildung worldwide“ am 1. Oktober 2002 in Berlin vorgestellt und mit zahlreichen Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft diskutiert.

² Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung sind im vorhergehenden Beitrag der vorliegenden Publikation dargestellt.

tersuchten Unternehmen in vergleichbarer Weise vorgehen. Die Auswahl bestimmter Unternehmen ist also nicht als Wertung zu verstehen und dient ausschließlich der exemplarischen Darstellung guter Praxis in den genannten Bereichen.

Die Analyse der Good-Practice-Beispiele zeigt:

Einen Königsweg auf den internationalen Weiterbildungsmarkt gibt es nicht. Aber es gibt bereits viele gute und modellhafte, auch für viele andere Anbieter gangbare Wege auf internationale Märkte. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der Fallstudien-Untersuchungen zeigen einige dieser Wege auf.

1 Produktgestaltung und -vermarktung

Bei erfolgreich international auftretenden Weiterbildungsanbietern, das hat sich im Rahmen der Untersuchung bestätigt, steht nicht so sehr die Vermarktung fertiger Standardprodukte im Vordergrund. "Marketing" setzt bereits bei der Produktentwicklung an. Die Entwicklung neuer passgenauer Produkte und Konzepte in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden wird von vielen der untersuchten Unternehmen als die „Best“ Practice im Bereich auch des Marketings benannt.

Die Nähe zum Kunden wird von einzelnen Unternehmen auf verschiedene Weise hergestellt.

In dem im Folgenden exemplarisch geschilderten Fall ist es die geographische Nähe zu Kunden jenseits der Grenze, die zur internationalen Vermarktung eines deutschen Weiterbildungsangebots genutzt wird.


1.1 Nutzung der Grenznähe zur internationalen Vermarktung eines in Deutschland entwickelten Angebots

Die Niederlassung Münster der *Deutschen Angestellten Akademie (DAA)*, eines bundesweit tätigen großen deutschen Weiterbildungsanbieters, macht den ersten Schritt zur Internationalisierung, indem sie sich die Nähe des Standorts Münster zur niederländischen Grenze zu Nutze macht.

Das Unternehmen verfügt, unter anderem über seine Kunden in Deutschland, über vielfältige Kontakte zu Unternehmen und Arbeitsverwaltung im Nachbarland und Informationen aus erster Hand, die es gezielt für die grenzüberschreitende Vermarktung eines national bereits erfolgreich platzierten Produkts ausbaut und einsetzt.

Als weiterer wesentlicher Faktor zeigt sich in diesem Falle auch die Bedeutung, die einer gezielten Auswahl von Weiterbildungsprodukten zukommt, die auf internationalen Märkten angeboten werden sollen: Entscheidend bei der Auswahl des Produkts war für das Unternehmen, dass es sich um ein Angebot handelt, das für eine internationale Vermarktung nicht wesentlich angepasst werden muss, da es bereits nach internationalen Standards im IT-Bereich entwickelt wurde.

Der hohe Grad der Standardisierung von Produkten, insbesondere im Sektor Informations- und Kommunikationstechnologie, hat sich auch in anderen Fallstudien als günstige Bedingung einer internationalen Vermarktung erwiesen.

weiterbildung 
worldwide

Good Practice deutscher Weiterbildungsanbieter bei der Erschließung internationaler Weiterbildungsmärkte

Good Practice: Nutzung der
Grenznähe zur
Vermarktung eines
deutschen Angebots

das Unternehmen:	Lokale Niederlassung eines der größten deutschen Weiterbildungsanbieter in einer grenznahen Region zu einem EU-Nachbarland Angebotsegment: gewerblich-technischer Bereich 60 fest Angestellte, 600 freie Mitarbeiter
das internationale Angebot:	Ein für den deutschen Markt entwickeltes und erfolgreich platziertes modulares Qualifizierungsprodukt für Administratoren im Bereich der Internet-Technologie
→ die Strategie:	gute Informationslage und gute Kontakte zu Unternehmen und Arbeitsverwaltung im Nachbarland zur Vorbereitung grenzüberschreitender Vermarktung nutzen. Auswahl eines für eine internationale Vermarktung besonders geeigneten Produkts: an internationalen Standards ausgerichtetes IT- Qualifizierungsangebot, bei dem wenig Anpassung notwendig ist.


 31.3. Weiterbildung

Abb. Präsentation der Good Practice der DAA Münster auf der 2. Fachtagung der Initiative „weiterbildung worldwide“

Naturgemäß ist die Nutzung der Grenznähe des eigenen Unternehmensstandorts – ebenso wie die Vermarktung eines quasi „natürlich“ internationalen Produkts – kein für alle Anbieter gangbarer Weg. Aber das Beispiel zeigt auf, wie ein Unternehmen seine spezifischen Voraussetzungen zur Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie begreift und einsetzt.

1.2 Nutzung internationaler Erfahrungen und Kontakte von Mitarbeitern

In einem anderen Fall guter Praxis sind es die besonderen Erfahrungen und Kontakte leitender Mitarbeiter des Unternehmens – im Falle der Firma *denkmodell* Erfahrungen und Kontakte aus der Entwicklungszusammenarbeit – und in langjähriger Praxis erworbene interkulturelle Kompetenzen der Unternehmensgründer, die erfolgreich international eingesetzt werden.

Die Nutzung von Erfahrungen, die leitende Mitarbeiter im Kontext der internationalen Entwicklungszusammenarbeit sammeln konnten, war auch bei einem weiteren der untersuchten Unternehmen zu beobachten. In anderen Fällen nutzen Weiterbildungsanbieter Verbindungen ihrer Mitarbeiter, die teilweise aus der Unternehmensgeschichte herrühren – in zwei Fällen handelt es sich um Ausgründungen großer internationaler Unternehmen –, um internationale Kontakte aufzubauen und bereits bestehende Verbindungen zu internationalen Kunden für das eigene Unternehmen fruchtbar zu machen.

Im Falle des kleinen Anbieters *denkmodell* wie auch bei weiteren untersuchten Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung wurde als weiteres wesentliches

Erfolgsmoment einer internationalen Vermarktung deutscher Weiterbildungsangebote das Instrument der Präsentation des Unternehmens im Internet identifiziert.

1.3 Sprachlich und kulturell angepasste Internet-Präsentation des Angebots

Mehrsprachige Websites mit jeweils an die Zielregionen – nicht nur sprachlich – angepassten Inhalten wurden bei mehreren der untersuchten Anbieter beobachtet. Die sorgfältige professionelle Gestaltung von Websites, um Informationen über Weiterbildungsangebote auch einer internationalen Kundschaft zugänglich zu machen, und vor allem der Zuschnitt dieser Websites für die verschiedenen Zielregionen (Zitat aus einem Interview: „*Nicht übersetzen – anpassen!*“) scheint zunehmend bedeutsam für die Platzierung insbesondere auch kleinerer Anbieter auf internationalen Märkten.

1.4 Qualitätssiegel Kundenzufriedenheit

Fragen der Standardisierung/Qualitätssicherung/Zertifizierung werden von den untersuchten Unternehmen in unterschiedlicher Weise gehandhabt und auch unterschiedlich eingeschätzt.


- Im eLearning-Bereich werden zunehmend international anerkannte technische Standards bei der Erstellung des Angebots berücksichtigt; dies erhöht ihre internationale Vermarktbarkeit und internationale Akzeptanz.
- Im Hinblick auf Qualität und Qualitätssicherung wird allgemein die Kundenzufriedenheit als „oberstes Gütesiegel“ angesehen und die Auffassung vertreten, dass die Qualität umso höher ist, je enger das Produkt in Kooperation mit Kunden entwickelt wird und je genauer es an Kundenbedarfe angepasst ist. Diesem „Gütesiegel“ wird in der Mehrheit der Fälle eine höhere Bedeutung beigemessen als externen Qualitätsnormen.
- Zertifikate können in manchen Zielregionen erheblich zur Aufwertung eines Weiterbildungsangebots beitragen (so diagnostiziert ein Unternehmensverantwortlicher eine „*diploma disease*“ in einigen südamerikanischen Regionen), in anderen Regionen spielen sie nach Erfahrung der untersuchten Unternehmen keine oder eine eher untergeordnete Rolle. Fragen der Zertifizierung werden vor diesem Hintergrund von einer Mehrzahl der untersuchten Unternehmen eher pragmatisch gesehen: Wenn der Kunde es wünscht, wird dem entsprochen; sie werden aber nicht als Königsweg betrachtet.

2 Exportbegleitung

Die Pflege von Kundenbeziehungen nimmt bei den untersuchten Good-Practice-Unternehmen insgesamt einen hohen Stellenwert ein. In einigen Fällen geht dies so weit, dass die Zielmärkte des Weiterbildungsanbieters von seinem bzw. seinen Kunden definiert werden.

2.1 „Wir gehen da hin, wohin unsere Kunden gehen!“

„Unsere Zielmärkte sind weltweit, unsere Schwerpunkte schwer lokalisierbar: Immer da, wo unsere internationalen Kunden ihre Kunden haben.“ – so antwortete der befragte Vorstandsvorsitzende auf die Frage nach den wichtigsten Zielmärkten des untersuchten Unternehmens *TOP Business*.



Good Practice deutscher Weiterbildungsanbieter bei der Erschließung internationaler Weiterbildungsmärkte

Good Practice:

„Wir gehen dahin, wohin unsere Kunden gehen!“

Das Unternehmen:	eLearning-Anbieter 75 fest Angestellte, 150 freie Mitarbeiter seit Gründung im Jahre 1994 international aktiv (Ausgründung aus international tätigem Unternehmen der Elektronikbranche) „Wir arbeiten für Großunternehmen und Mittelständler als Partner.“
das internationale Angebot:	im Angebotssegment Managementtraining: Change Management für gehobene Führungskräfte und Technologie mit Kundenschwerpunkt Telekommunikationsunternehmen
→ die Strategie:	„Folge Deinem Kunden international!“ „Unsere Zielmärkte sind weltweit, unsere Schwerpunkte schwer lokalisierbar: Immer da, wo unsere internationalen Kunden ihre Kunden haben.“





Abb. Präsentation der Good Practice der TOP Business AG auf der 2. Fachtagung der Initiative „weiterbildung worldwide“

Obwohl auch in diesem Falle „besondere Umstände“ des Unternehmens die Entwicklung der Good Practice erleichtert haben – *TOP Business* nutzt als Ausgründung eines weltweit operierenden Unternehmens der Telekommunikationsindustrie seine special relationship, indem es sich u.a. auf Angebote im Telekommunikationssektor spezialisiert –, so lässt sich doch allgemein festhalten:

Exportbegleitung erweist sich als zukunftssträchtiges Marktsegment; das bestätigt die Studie nicht nur an diesem speziellen Fallbeispiel.

Deutsche Unternehmen begegnen bei ihrem Weg auf ihre ausländischen Märkte zunehmend Angeboten auch kleinerer Weiterbildungsanbieter, ihre Mitarbeiter auf internationale Einsätze vorzubereiten.

Ein derartiger kleiner Weiterbildungsanbieter mit Angebotsschwerpunkt im Segment interkulturelles Training wurde in einer der Fallstudien identifiziert.

weiterbildung 
worldwide

Good Practice deutscher Weiterbildungsanbieter bei der Erschließung internationaler Weiterbildungsmärkte

**Marktnische:
Vorbereitung der Mitarbeiter
von Exportunternehmen auf
internationale
Einsätze**

Good Practice:

das Unternehmen:	Kleiner Anbieter im Segment interkulturelles Training, Sprachtraining, Beratung , 3 fest Angestellte, ca. 50 freie Mitarbeiter seit Gründung im Jahre 1996 international aktiv
das internationale Angebot:	Vorbereitung und Begleitung von Mitarbeitern international tätiger Unternehmen auf Einsätze im Ausland
→ die Strategie:	Einbeziehung von Angehörigen in die Vorbereitung von Mitarbeitern auf Auslandseinsätze, um Integration am Arbeitsplatz zu fördern Nutzung der internationalen Erfahrung, die Firmengründer in anderen beruflichen und Länderkontexten gesammelt haben Zielländer: nach Präsenz deutscher Unternehmen vor Ort




Abb. Präsentation der Good Practice der Firma *Trainingspunkt* auf der 2. Fachtagung der Initiative „weiterbildung worldwide“

2.2 Kooperation mit Firmenkunden, um passgenaue Lösungen für deren international tätige Mitarbeiter zu entwickeln

Das Beispiel der kleinen Firma *Trainingspunkt* GbR zeigt einen innovativen Weg auf, sich im Feld der Exportbegleitung zu etablieren. Es handelt sich in diesem „Good Practice“-Fall um ein Unternehmen, das lediglich aus drei festen Mitarbeiterinnen – zwei Geschäftsführerinnen und einer Sekretärin – besteht und das sein Weiterbildungsangebot weltweit mit Hilfe eines Stabes von Freelancern umsetzt. Das Unternehmen hat eine Marktnische gefunden und sich darauf spezialisiert, Mitarbeiter von Exportunternehmen sowohl in Deutschland als auch im jeweiligen Zielland in interkulturellen Trainings und auch Sprachtrainings gezielt auf den jeweiligen internationalen Einsatz vorzubereiten. Auch Familienangehörige werden in die Vorbereitung einbezogen, um den Integrationsgrad zu erhöhen, ein Angebot, das nach Angabe der Unternehmensleitung zunehmend von deutschen Exportunternehmen in Anspruch genommen wird, die Wert darauf legen, hoch qualifizierte Mitarbeiter auch über längere Zeiträume hinweg an Arbeitsplätzen im Ausland binden zu können.

3 Kooperationen

Kooperationen mit nationalen und internationalen Partnern, in unterschiedlichen Formen und unterschiedlichen Graden der Verbindlichkeit – von der Kooperation

auf „Zuruf“ ohne weitere Bürokratie und Verbindlichkeit, etwa in der Anfangsphase einer internationalen Geschäftstätigkeit, über vertraglich fixierte Kooperationsformen bis hin zu Jointventures – wurden in den Fallstudien als besonders erfolgsrelevante Faktoren bestätigt.

In diesem Zusammenhang ist insbesondere die vielfach betonte Erfahrung hervorzuheben, dass Erfolg auf dem internationalen Weiterbildungsmarkt zu einem wesentlichen Teil davon abhängt, inwieweit es gelingt, die jeweils geeignete Kooperationsform und, vor allem, jeweils geeignete Kooperationspartner auf nationaler wie internationaler Ebene zu finden.

Die überwiegende Mehrzahl der befragten Unternehmen zieht Kooperationen bis hin zu festen Jointventures der Gründung von Niederlassungen im Ausland entschieden vor. Dies ist nicht nur auf den Umstand zurückzuführen, dass in die Untersuchung vorwiegend Anbieter mit aufgrund ihrer Unternehmensgröße relativ begrenzten finanziellen Mitteln einbezogen waren. Da gerade die erfolgreich tätigen internationalen Weiterbildungsanbieter es als notwendig erkannt haben, ihren weltweit tätigen Kunden an deren jeweilige Einsatzorte zu folgen, steht auch dieser Aspekt der notwendigen Mobilität und Flexibilität der Gründung fester Niederlassungen entgegen. Ein weiterer wesentlicher Grund ist jedoch darin zu sehen, dass, wie mehrere der Befragten betonen, die notwendige Kenntnis von Sprache und Mentalität der Zielländer, die Marktkenntnis und die erforderliche Nähe zum Kunden vor Ort in einer überwiegenden Mehrzahl der Fälle besser durch einen lokalen Kooperationspartner im Zielland sicher gestellt werden können.

3.1 Erschließung internationaler Geschäftsfelder durch Kooperation mit einem großen internationalen Anbieter

Die *Akademie für Führungskräfte Bad Harzburg*, ein auf dem nationalen Markt seit langen Jahren etablierter Bildungsanbieter, hat durch die Kooperation mit einem großen international etablierten Partner den Einstieg in das Segment internationale Trainingsprodukte gefunden. Erst diese Kooperation – die Nutzung internationaler Kundenbeziehungen, von Ressourcen, Marktkenntnissen und Vertriebswegen des Partners – ermöglichte dem deutschen Anbieter den Schritt auf den internationalen Markt und damit die Erschließung eines neuen und als zukunftssträftig beurteilten Geschäftsfelds.

3.2 Angebot von Komplettlösungen durch eine international ausgerichtete Allianz von Weiterbildungsanbietern

Einen anderen Weg der Kooperation geht ein junges dynamisches Kleinunternehmen mit zum Zeitpunkt der Studie 10 Mitarbeitern, das 1998 als Ausgründung aus der Bosch-Gruppe entstanden ist. Die Firma *Ingenatic* entwickelt eLearning-Module für die berufliche Aus- und Weiterbildung und vertreibt ihr Angebot international. Dies ist dem kleinen Unternehmen durch die Bildung international ausgerichteter strategischer Allianzen mit Kooperationspartnern möglich, deren Kernkompetenzen sich ergänzen. Durch diese Kooperation ist *Ingenatic* in der Lage, internationale Komplettlösungen „aus einer Hand“ anzubieten und internationale Kunden anzusprechen, die das Unternehmen allein nicht bedienen könnte. Den Verbund sieht *Ingenatic* zudem als Chance, sich auf die Entwicklung der eigenen


Kernkompetenzen zu konzentrieren und durch hoch entwickelte Spezialkenntnis die eigene Marktposition zu festigen und auszubauen.

4 eLearning

Ein anderer, mit zum Zeitpunkt der Untersuchung 80 Mitarbeitern als groß einstufiger Anbieter im Marktsegment eLearning kooperiert eng mit großen international tätigen Kunden, mit denen gemeinsam das Unternehmen Trainings für deren weltweit tätige Mitarbeiter entwickelt.

4.1 eLearning-Produktschulungen für weltweit tätige Mitarbeiter international ausgerichteter Unternehmen

digital spirit zählt sich zu den großen eLearning Anbietern in Deutschland. Angebotsschwerpunkt sind Produktschulungen für Mitarbeiter von Unternehmen der Automobilindustrie. So werden z.B. weltweit die Servicemitarbeiter eines international tätigen bayerischen Automobilherstellers mit Hilfe eines vom untersuchten Unternehmen in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber entwickelten Schulungs- und Informationsprogramms weitergebildet und mit neuen Produktentwicklungen vertraut gemacht.



Good Practice deutscher Weiterbildungsanbieter bei der Erschließung internationaler Weiterbildungsmärkte

Good Practice:

**Produktschulungen für
Mitarbeiter
internationaler
Unternehmen weltweit**

das Unternehmen:	eLearning-Anbieter 80 Mitarbeiter (Zahl der Mitarbeiter hat sich seit 1999 verdreifacht)
das internationale Angebot:	eLearningsysteme für Firmenkunden aus verschiedenen Branchen z.B.: Entwicklung eines neuen Schulungs- und Informationssystems für einen führenden deutschen Autohersteller, um Mitarbeiter im Ausland zeit- und kostengünstig in Wartung und Reparatur eines neuen Produkts einzuweisen
→ die Strategie:	Kooperation mit Firmenkunden, um passgenaue Lösungen für deren international tätige Mitarbeiter zu entwickeln Nutzung des Internet zur Suche nach int. Kooperationspartnern Website des Unternehmens in den Sprachen der Zielländer Mix aus Joint ventures und Tochterunternehmen im Ausland




Abb. Präsentation der Good Practice der Firma *digital spirit* auf der 2. Fachtagung der Initiative „weiterbildung worldwide“

Da die Ausbildungsinhalte im Bereich dieser Produktschulungen weltweit identisch sind – die Mitarbeiter in aller Welt müssen schnell und effektiv auf den aktuellen Wissensstand über die Entwicklung der Produkte des Herstellers gebracht werden

–, stellt die Entwicklung passgenauer eLearning-Lösungen in diesem Bereich ein zukunftssträchtiges Marktsegment dar.

Die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden ist auch in diesem Fall als wesentlicher Erfolgsfaktor des Unternehmens einzustufen. Das Unternehmen ist also zugleich auch als Good Practice-Beispiel im Bereich Produktgestaltung und -vermarktung zu betrachten.

4.2 Eignung von eLearning aus Sicht der untersuchten Unternehmen

In Bezug auf eLearning haben die Fallstudien einen doppelten Befund erbracht:

Einerseits sind eLearning-Produkte in besonderer Weise geeignet für eine internationale Vermarktung: sie sind jederzeit kostengünstig an jeden Ort der Welt transportabel, die technischen Voraussetzungen sind mittlerweile nahezu weltweit verbreitet und gerade Trainings mit hoch standardisierten Inhalten, z.B. im technischen und insbesondere IKT-Bereich, sind ohne großen Anpassungsaufwand international vermarktbare. Die im Rahmen der vorliegenden Studie untersuchten eLearning-Anbieter bestätigen diese Einschätzung.

Auf der anderen Seite äußern Weiterbildungsanbieter, die nicht selbst schwerpunktmäßig im Bereich eLearning tätig sind, sich eher zurückhaltend hinsichtlich einer stärkeren Ausrichtung ihres Angebots auf den Bereich eLearning.

Überwiegend skeptisch zeigten sich die befragten Weiterbildungspraktiker insbesondere gegenüber einer ausschließlichen Nutzung von CBT bzw. WBT im (Weiter-)Bildungsbereich. Dies, so wurde mehrfach betont, gelte umso mehr im interkulturellen Angebotssegment, in dem das aktive Handeln und die Kommunikation zwischen Menschen im Mittelpunkt stehe. Für Trainings insbesondere in diesem Bereich wird eLearning als wenig geeignet eingeschätzt. Aber auch bei Trainings mit anderen als rein technischen und stark standardisierten Inhalten wird neben einem hohen Anpassungsbedarf die Notwendigkeit einer Kombination mit Präsenzlernen hervorgehoben. So bestätigt sich auch im internationalen Bereich der Trend zu Mischformen, zu Kombinationen aus Präsenzlernen und eLearning: *Blended Learning*.

5 Zusammenfassung

- Die Anpassung von Weiterbildungsangeboten an national bzw. regional spezifische und je nach Kunden unterschiedliche Bedarfe ist unerlässlich.
- Eine möglichst enge Zusammenarbeit mit Kunden möglichst schon in der Phase der Produktentwicklung trägt entscheidend zur Entwicklung international vermarktungsfähiger Weiterbildungsangebote bei. Die erfolgreiche Platzierung von Weiterbildung auf ausländischen Märkten geht zunehmend einher mit der internationalen Vermarktung anderer Produkte und Dienstleistungen.
- Das Auffinden von Marktnischen und die Entwicklung entsprechend spezifizierter Produkte ist in diesem Zusammenhang besonders erfolgversprechend. Gründliche Analysen potentieller Zielmärkte sind hierfür notwendige Voraussetzungen. Intensive Pflege von Beziehungen zu Kunden und Kooperationspartnern trägt wesentlich zur Identifikation spezifischer Bedarfe bei.

- Kooperationen, Netzwerke, intensive und regelmäßige „Beziehungspflege“ tragen wesentlich dazu bei, auf ausländischen Märkten Fuß zu fassen und sich dort zu etablieren.
- Interkulturelle und sprachliche Kompetenzen des Weiterbildungsanbieters und des Weiterbildungspersonals – in Deutschland und vor allem auch „vor Ort“ – sind erfolgskritische Grundvoraussetzung bei internationalen Marktauftritten.
- Produkte mit hohem Standardisierungsgrad der Trainingsinhalte, v.a. im technischen Bereich, insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, sind in besondere Weise für eine internationale Vermarktung – speziell auch als eLearning-Angebote – geeignet.
- eLearning wird jedoch nicht als Generalschlüssel für die Internationalisierung von Weiterbildungsangeboten gesehen. Auch im internationalen Bereich wird Mischformen aus eLearning und Präsenzseminaren dann der Vorzug gegeben, wenn „weichere“ Trainingsthemen im Vordergrund stehen. In Bezug auf Trainings im dezidiert „interkulturellen“ Bereich wird eLearning eher für ungeeignet gehalten.

Durchgehend gezeigt hat die Untersuchung aber auch:

- Für den Gang auf internationale Märkte ist nach wie vor ein relativ langer finanzieller Atem erforderlich, in der Regel werden Zeiträume von mehreren Jahren genannt, bis sich ein derartiges Engagement selbst tragen kann.
- Eine zu große Kundenorientierung kann durchaus auch Gefahren bergen: In einem der untersuchten Unternehmen musste eine im Hinblick auf Aufträge eines bestimmten Großkunden aufgebaute Dependance im Ausland wieder geschlossen werden, weil der Kunde einen Auftrag zurückzog. Einer ausschließlichen Spezialisierung und Ausrichtung auf einige wenige Kunden sollten Weiterbildungsanbieter gerade auch bei internationalen Engagements also eine gewisse Streuung ihrer Angebotstätigkeit vorziehen.
- Öffentliche Förderung spielt nach wie vor eine große Rolle bei der Angebotsgestaltung deutscher Weiterbildungsanbieter. Erste „Pioniere“, darunter zwei der im Rahmen der Studie untersuchten Unternehmen, gehen jedoch mittlerweile daran, mit öffentlicher Förderung entwickelte qualitativ hochwertige Produkte weiterzuentwickeln bzw. für eine internationale Vermarktung anzupassen.
- Persönliche Erfahrungen Einzelner (Unternehmensgründer, Geschäftsführer, Mitarbeiter) im internationalen Bereich – und damit auch ein Moment des Zufalls – spielen nach wie vor eine große Rolle bei den Internationalisierungsschritten deutscher Weiterbildungsanbieter.
- Dem entsprechend betonen gerade auch kleine Anbieter die große Rolle persönlicher Beziehungs- und Netzwerkpflege zu internationalen Kunden, Kooperationspartnern und anderen potentiell nutzbaren Kontakten.

Good Practice –

12 Fallbeispiele erfolgreich international tätiger deutscher Weiterbildungsanbieter

- **DAA – Deutsche Angestellten Akademie Münster**
- **Denkmodell**
- **TOP Business AG**
- **Trainingspunkt gbR**
- **Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft Bad Harzburg**
- **Ingenatic GmbH**
- **Digital spirit GmbH**
- **N.N.**
- **Creaktiv GbR**
- **Click2learn**
- **Hoffmann & Reif Consultancy**
- **Graf & Nestler GbR**

Gesprächspartner im Unternehmen: Herbert Engelhardt, Geschäftsführer

Deutsche Angestellten-Akademie Münster

Postfach 1620
48005 Münster

Tel.: 0251 93304-31

www.daa-muenster.de

Das Unternehmen

Die DAA Münster ist als lokale Niederlassung des bundesweit tätigen großen deutschen Weiterbildungsanbieters Deutsche Angestellten-Akademie (DAA) schwerpunktmäßig im Angebotssegment kaufmännische und IT-Ausbildungen /Qualifizierungen tätig.

Die Niederlassung Münster wurde 1954 gegründet und beschäftigt zum Zeitpunkt der Studie an 5 Standorten 60 fest angestellte sowie ca. 600 freie Mitarbeiter.

Für ihr Angebot einer Ausbildung zum „Certified Electronic-Commerce Supporter einschl. Certified Internet Administrator-Basisupport“ wurde die DAA Münster im Jahr 2000 mit dem Weiterbildungsinnovationspreis des Bundesinstituts für Berufsbildung ausgezeichnet.

Das Unternehmen bereitet eine internationale Vermarktung dieses Weiterbildungsangebots in den nahen Niederlanden vor, die Ende des Jahres 2003 / Anfang 2004 realisiert werden soll.

Good Practice:

- Nutzung der Grenznähe zur Vermarktung eines in Deutschland entwickelten Angebots
 - Nutzung der guten Informationslage und vielfältiger Kontakte zu Unternehmen und Arbeitsverwaltung im Nachbarland im Vorfeld der grenzüberschreitenden Vermarktung
 - Auswahl eines für internationale Vermarktung geeigneten und nach internationalen Standards entwickelten IT-Qualifizierungsangebots, das wenig Anpassung erfordert
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Vor dem allgemeinen Hintergrund der Suche nach neuen Absatzmöglichkeiten für Weiterbildungsangebote des Unternehmens wird als unmittelbarer Anstoß zur grenzüberschreitenden Angebotstätigkeit die Teilnahme an einem vom Bundesinstitut für Berufsbildung ausgelobten Wettbewerb im Jahre 2000 genannt, bei dem die DAA Münster mit dem Weiterbildungsinnovationspreis des BIBB ausgezeichnet wurde:

„Der Auslöser war, dass wir mit unserem Konzept im Rahmen eines Projektes des BIBB als best practice ausgewählt worden sind. ...Wir haben uns gesagt, wenn wir jetzt hier losstiefeln und etwas dokumentieren wollen, dann muss es auch international zu präsentieren sein und Sinn machen.“

Das 2000 entwickelte und prämierte Konzept einer Ausbildung zum „*Certified Electronic-Commerce Supporter*“ einschl. *Certified Internet Administrator-Basis-support*“ wird als besonders geeignet für eine internationale Vermarktung eingeschätzt:

„Gerade die Web-Themen sind international von der Natur der Sache her.“

Mit dem modularen Qualifizierungssystem „*Certified Electronic-Commerce Supporter*“ einschl. *Certified Internet Administrator-Basis-support*“ sollen Fachkräfte ausgebildet werden, die in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) die Administration von Internet-Technologien übernehmen und den Aufbau von virtuellen Handelsplattformen (e-Commerce) im Internet unterstützen können. Das Angebot richtet sich an Personen, die über grundlegende EDV-Erfahrungen verfügen und an ihrem Arbeitsplatz zunehmend mit dem Aufbau elektronischer Geschäftsbeziehungen konfrontiert werden.

Abb.: Auszug aus der Begründung der Preisverleihung durch das BIBB

Der hohe Grad an Standardisierung und Formularisierung im IT-Bereich erleichtert eine internationale Vermarktung des Produkts:

„Das modularisierte Konzept beinhaltet Qualifizierungsabschlüsse und ist stringent standardisiert. In mindestens 4-5 Module sind internationale Zertifizierungen wie die von Microsoft, Cisco, Network plus, Linux integriert.... Wir sind von einigen der weltweit agierenden großen Softwareanbieter autorisiert, die Prüfungen des entsprechenden Anbieters online durchzuführen. ...

Es werden nur internationale Standards verwendet, so dass man, wenn man das Produkt fremdsprachig anbietet, es 1:1 in jedem Land realisieren kann.“

„Wir haben der Vorteil der internationalen Zertifikate. Die Lehrgangsunterlagen und Prüfungen gibt es in Englisch. Und der Niederländer hat ja sowieso keine Probleme mit der englischen Sprache.“

Mit Ausnahme von Übersetzungen erfordert das Produkt aufgrund der weltweit gleichartigen Inhalte und des hohen Standardisierungsgrads keine weiteren Anpassungen, da die Adressaten des Qualifizierungsangebots als international ähnlich strukturiert beurteilt werden:

„Kulturelle Eigenheiten sind in diesem Bereich eigentlich kein Problem. Wir haben eine ziemlich gleichartige Zielgruppe von der Kompetenz und von der Denkstruk-

tur her. Wenn ich einen deutschen Sozialpädagogen mit einem niederländischen Sozialpädagogen zusammenlasse, werden die sich irgendwann die Köpfe einschlagen, das wird mit den EDV-Leuten nicht passieren. Die sprechen eine Sprache, da gibt es keine Probleme. Das ist und war die Ausgangsbasis für uns, es mit diesem Produkt aus dem Bereich der IT-Qualifizierung zu versuchen.“

Insgesamt wird eine internationale Angebotstätigkeit der DAA Münster als „nahelegend“ angesehen,

„da unser Standort sich im grenznahen Bereich zu den Niederlanden befindet.“

Vorbereitung der Internationalisierung

Das Unternehmen versucht bereits vor Beginn des geplanten Marktgangs möglichst umfängliche Informationen über Markt- und Nachfragestrukturen im Zielland, mögliche Absatzwege und Kooperationspartner etc. zu recherchieren und dabei zugleich über die Nutzung bereits bestehender grenzüberschreitender Kontakte hinaus neue Verbindungen zu knüpfen.

„Ein wichtiger Aspekt ist der Abnehmer auf der anderen Seite, die Bedingungen im Zielland. Es ist z.B. entscheidend, wie das Schulsystem ist. Wo sind die Qualifizierungsdefizite? Wer kann mir sagen, wo die Defizite liegen? Wir haben auch Stellenauswertungen gemacht und stehen mit den niederländischen Arbeitsämtern in Kontakt, die uns z.T. auch Statistiken zur Verfügung stellen. Auch mit den Entwicklungen im Arbeitsmarkt muss man sich beschäftigen, wie verhält sich z.B. die IT-Branche im Moment in den NL im Vergleich zu hier.“

- **Kontakte zu Organen der Arbeitsverwaltung im Zielland**

werden auch angestrebt, um dort in Zukunft möglicherweise weitere Produkte der DAA Münster anbieten zu können, die ihre Erfahrungen und Erfolge im deutschen „SGB 3-Geschäft“ als potentiell auch international vermarktbar betrachtet. Während ausländische Weiterbildungsanbieter in Deutschland auf große Schwierigkeiten stoßen bei dem Versuch, örtliche Arbeitsämter als Partner oder Auftraggeber zu gewinnen, wird dies in den Niederlanden „etwas lockerer“ gesehen, so dass die DAA Münster durchaus Chancen auch auf dem öffentlich geförderten niederländischen Weiterbildungsmarkt sieht:

„Wir sind gerade dabei, uns mit den niederländischen Fördermodalitäten in der Weiterbildung zu beschäftigen.“

- **Regionale Wirtschaftsverbände in der deutsch-niederländischen Grenzregion als Türöffner**

„Eine Besonderheit in der Region ist, dass wir hier neben den sehr unflexiblen und starren Kammern sehr innovative Wirtschaftsverbände auf regionaler und überregionaler Ebene haben, die eigene innovative Wege gehen. Man hat hier in der deutsch-niederländischen Grenzregion Unternehmensverbände gegründet, in denen Niederländer und Deutsche kooperieren. In der Bocholter Region gibt es z.B. einen Verband, in dem ca. 400 deutsche und ca. 600 niederländische Unternehmen vertreten sind. Wir sind diesem Verband beigetreten. Das ist ein wichtiger Kanal, der uns den Weg in die Niederlande öffnen soll.“

- **Nutzung bestehender Kontakte zu Unternehmen in der Region auf beiden Seiten der Grenze**

„Ein großes Softwarehaus aus der Region ist stark an einer Zusammenarbeit interessiert. Bei denen ist natürlich auch der Marketingaspekt ein Grund, warum sie ihr Produkt mit einbringen, andererseits können wir ihr Produkt auch wunderbar einsetzen. Solche Synergien nutzen wir. ... Diese Firma ist mit ihrem Produkt auch auf dem Weltmarkt tätig, solche Partner sind für uns ein potentieller Vertriebskanal. Es ist für uns eine Marketingstrategie, Partner zu kontaktieren, die ihre Produkte nicht nur in der Region, sondern auch international verkaufen.“

„Wir haben auch Firmen im Grenzbereich, die in unserem Konzept mitwirken wollen. ... Da gibt es ganz konkret eine Firma in der Region, die im niederländischen und deutschen Raum aktiv ist, und die niederländische und auch deutsche Mitarbeiter hat und mit der wir demnächst in Verhandlungen eintreten werden. Das ist dann natürlich auch eine Plattform, ein Multiplikator für unser Konzept und für die Leute, die wir aus dem Konzept heraus vermitteln. Das ist wiederum eine weitere Schnittstelle, um international für uns zu werben, denn die Firma hat einen hohen Marktanteil in den Niederlanden...“

Kooperationen

Die DAA Münster plant den Einstieg in den niederländischen Markt über die geschilderten Kooperationen mit Unternehmen, Unternehmensverbänden und Organen der Arbeitsverwaltung beiderseits der Grenze. Als Kooperationspartner werden darüber hinaus die freiberuflichen Mitarbeiter des Bildungsträgers genannt:

„Die Dozenten und Autoren sind Spezialisten, die ihre Kenntnisse permanent aktualisieren müssen; wir sehen sie als unsere Kooperationspartner an.“

Im Rahmen der geplanten Integration von eLearning-Elementen in das Qualifizierungsangebot besteht zudem eine Kooperation mit der Universität Bielefeld.

Als Alternativstrategie zum eigenen Marktauftritt auf dem niederländischen Markt betrachtet der DAA Münster eine Kooperation mit einem niederländischen Bildungsträger. Das Problem begrenzter eigener finanzieller Ressourcen spielt in diesen Überlegungen eine entscheidende Rolle:

„Eine Barriere für die Internationalisierung ist, dass eine eigene Vermarktungsstrategie finanzielle Mittel und finanzielle Ressourcen bindet, die heute - gerade angesichts eines Weiterbildungsmarkts, der wenig abwirft - häufig gar nicht mehr vorhanden sind. ... die Frage ist, wie komme ich an finanzielle Mittel für solche Aktivitäten heran. ... Wenn man andere in den Prozess hineinnimmt, die über andere Ressourcen verfügen, verliert man aber unter Umständen die Leitung in dem gemeinsamen Projekt, die wir gern behalten möchten.“

Geplante Integration von eLearning-Elementen

„Wir machen das als Ergänzungselement und wollen dadurch einen Zusatznutzen vermitteln, ohne unsere Seminarlinie zu verlassen. Präsenzen wird es deshalb immer wieder geben, weil die Teilnehmer gar nicht die technische Infrastruktur zu Hause haben, um bestimmte Dinge machen zu können. ... Dieser Zusatznutzen könnte das Konzept dann auch preislich noch interessanter machen. In der Region haben wir ja auch sehr lange Anfahrtswege und wir würden dadurch sehr flexibel bleiben.“

Beim eLearning-Produkt „ergeben sich Chancen, mit einfachsten Internet-Technologien auf unsere Plattform zuzugreifen. Das ist für den Nutzer interessant. Dadurch haben wir die Möglichkeit, es auch über die Grenzen zu schieben.“

Qualitätsstandards entstehen beim Kunden

„...wir schauen, was der Kunde will. Das allein ist für uns wichtig. Denn die Standards entstehen beim Kunden, der formuliert seinen Bedarf. Und den muss ich erfüllen. Qualitätsprozesse entstehen aus diesen Anforderungen heraus.“

Empfehlungen:

„Im Vergleich zu den Niederlanden haben wir in Deutschland in Bezug auf die Qualität und die ganze Flexibilität und Organisation der Ausbildung ja gar keinen Spielraum. Wir sind in Deutschland ja nur ausführender Partner (der Arbeitsverwaltung/Anm.), hier muss alles gesteuert sein, so dass ich kaum deutsche Produkte sehe, die man dem Ausland anbieten könnte. Wir haben einfach die Produkte nicht, die Flexibilität nicht und wir haben auch nicht die Innovationskraft.“

„Die Frage ist, wie weit öffnet sich das SGB3-Geschäft; es ist die Frage, ob es arbeitsmarktpolitisch gewollt und erwünscht ist, Mittel für solche Aktivitäten (wie unsere Internationalisierungsbemühungen) bereitzustellen. Hier in der Region steht ja auch der klare Vorteil dahinter, dass deutsche Arbeitslose im niederländischen Markt arbeiten können. Wir haben im Bocholter Raum sehr gute Vermittlungserfolge in die Niederlande hinein. Wir haben auch Praktikumsbetriebe im Ort, zu denen haben wir gute Kontakte, die sind natürlich auch Ansprechpartner als Kooperationspartner. Die Frage ist, wird die Arbeitsmarktpolitik so ausgelegt, dass solche Dinge unterstützt werden.“

Gesprächspartner im Unternehmen: Dr. Ulrich Erhardt, Partner

Partnerschaft D. Jung – Dr. Dümchen – Dr. Erhardt

Mariannenplatz 23
10997 Berlin

Tel. (030) 6904880
Fax (030) 69048899

www.denkmodell.de

Das Unternehmen

denkmodell® ist seit Gründung des Unternehmens im Jahre 1990 auf internationale Märkte ausgerichtet. Das kleine Unternehmen ist mit 3 Partnern, 4 festen Mitarbeitern sowie 20 assoziierten selbständigen Trainern und Beratern in insgesamt 60 Ländern vor allem Lateinamerikas, Afrikas und Asiens in den Bereichen Training und Organisationsentwicklung tätig.

Kunden sind in erster Linie Organisationen der internationalen Zusammenarbeit sowie Unternehmen in den Zielländern und in Deutschland.

Der Umsatz von denkmodell® liegt bei 1 Mio. Euro, wobei das internationale Angebot 50 % des Gesamtumsatzes ausmacht.

Good Practice:

- Nutzung von Erfahrungen und Kontakten aus der internationalen Entwicklungszusammenarbeit zur Entwicklung eines international marktfähigen Angebots
 - Hohe interkulturelle bzw. kulturspezifische Kompetenz des Unternehmens und seiner Partner vor Ort
 - Kooperation mit lokalen Weiterbildungsanbietern
 - Internationale Vermarktung eines zertifizierten Trainings, dessen Absolventen zugleich zur Verbreiterung der Nachfrage nach dem Trainingsprodukt beitragen
 - Mehrsprachige und kulturell angepasste Homepage
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Die zu denkmodell® zusammengeschlossenen Partner verfügen bereits aus ihrer beruflichen Vorgeschichte vor Gründung ihrer Partnerschaft über vielfältige Erfahrungen und Verbindungen aus ihrer Tätigkeit im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit. Ziel der Unternehmensgründung war es, dieses Know-how kommerziell zu nutzen und einem weiteren Kreis internationaler Interessenten anzubieten:

„Wir kommen eigentlich aus der Entwicklungszusammenarbeit, aber der Zuspruch auf unsere Arbeit im Bereich Management und Organisationsentwicklung in den Ländern Lateinamerikas, Afrikas und Asiens war so groß, dass wir dann auch außerhalb staatlicher Programme auf dem privatem Sektor angeboten haben...“.

„Eine unserer Erfolgsbedingungen war, dass man Trainings, die eigentlich aus staatlichen Entwicklungsprogrammen kamen, multiplizieren konnte für den freien Markt.“

Als eng damit verknüpfte Erfolgsbedingung von denkmodell® wird die hohe Qualifikation der Partner und Trainer auf sprachlichem und interkulturellem Gebiet genannt:

„Wir bieten in 8 Sprachen Dienstleistungen an, d.h. wir arbeiten mit Leuten zusammen, die andere Sprachen gut beherrschen und andere Kulturkreise gut und aus eigener Erfahrung kennen. Die Leute bei uns sind somit häufig interkulturell besonders spezialisiert, z. B. auf Lateinamerika oder auf Nordafrika.“

Zielländer

Die Geschäftstätigkeit von denkmodell® war in der Anfangsphase auf den lateinamerikanischen Markt ausgerichtet, da hier die umfänglichsten Vorkenntnisse, Erfahrungen und Kontakte vorlagen. Danach wurde der afrikanische Markt hinzugenommen, mittlerweile arbeitet das Unternehmen auch in Asien. Insgesamt verfügt denkmodell® über Implementierungserfahrungen in weltweit über 60 Ländern.

Das internationale Angebot

Der Schwerpunkt des internationalen Angebots des Unternehmens liegt in den Bereichen Managementtraining und Organisationsentwicklung. denkmodell® hat vor 2 Jahren damit begonnen, sich ausdrücklich auch als Trainingsinstitution zu profilieren.

Kunden sind in erster Linie Unternehmen, staatliche Institutionen sowie soziale Organisationen.

Im Jahr 2002 bietet denkmodell® mit einem web-based-training im Bereich Change Management erstmalig auch im Bereich eLearning an.

Zertifizierung

denkmodell® hat ein eigenes Produkt entwickelt, das Trainings- und Planungsinstrument SINFONIE®, das in insgesamt sieben Sprachen vorliegt und international vermarktet wird. Erfolgreiche Absolventen erhalten ein Zertifikat als zertifizierte SINFONIE®-Trainer, das sie ausschließlich berechtigt, das Produkt anzuwenden.

Mit dem Angebot von Lehrgängen mit Abschlusszertifikat will denkmodell® auch einer gewissen „diploma disease“ in Ländern vor allem der südlichen Halbkugel Rechnung tragen, das Angebot eines Abschlussdiploms wird in erster Linie als Marketinginstrument begriffen:

„Diese Leute hungern nach Zertifikaten und man muss darauf auch eingehen.“

Dass SINFONIE® als Warenzeichen eingetragen ist, soll zugleich einen gewissen Kopierschutz gewährleisten, der allerdings gerade angesichts der Tätigkeit des Unternehmens in verschiedenen Ländern und Rechtsräumen nur begrenzt wirksam ist:

„Zertifizierung ist natürlich ein Qualitätssicherungsinstrument für uns und wir versuchen unser Produkt dadurch zu schützen, dass nur von uns zertifizierte Leute es anbieten dürfen. Das ist sozusagen das strategische Verteidigungsinstrument. Aber in der Realität kann ich nichts dagegen machen, wenn einer in ein Training von denkmodell® geht in Santiago de Chile oder in Brasilien und es dann für sich weitervermarktet. Ich kann dann nur sagen, denkmodell® ist besser und hat zertifizierte Leute und die zertifizierten Leute bleiben ständig in Kontakt mit dem denkmodell®-Netzwerk und bekommen dort die neuesten Informationen...“

Die Absolventen der Trainings wirken zugleich als Multiplikatoren und schaffen in ihren jeweiligen Tätigkeitsbereichen zusätzliche Nachfrage nach den Angeboten des Unternehmens:

„Trainingsteilnehmer gehen anschließend in ihre Unternehmen bzw. Organisationen zurück und stellen dort Weiterbildungsbedarfe fest. Sie arbeiten z.B. bei der Börse in El Salvador und sagen, eigentlich könnte die Börse auch ein solches Qualifizierungsprogramm durchlaufen. So entsteht dann ein Kontakt z.B. zu der Börse in El Salvador und dann schult unsere Firma die Mitarbeiter der Börse dort. So läuft unsere Kundenakquise ganz häufig über individuelle Kontakte, es ist also weniger so, dass man in den Ländern große Werbekampagnen schaltet ...“

Marketing

Die Vermarktung der Angebote von denkmodell® ist insofern in gewisser Weise nach wie vor auch von Zufällen abhängig. Im Bereich Kundengewinnung und Vermarktung sieht der Gesprächspartner denn auch eines der größten Probleme:

„Das Akquisitions- und Marketing-Know-how stellt das Hauptproblem dar.“

Der Schlüssel zum Erfolg wird dem entsprechend weniger in einer Verbesserung der Produkte als in einer Verbesserung des Marketings gesehen.

Als wichtiges Vermarktungsinstrument beurteilt das Unternehmen neben der eigenen interkulturellen Kompetenz, dem Halten von Vorträgen an exponierten Stellen, dem Besuch internationaler Messen und vor allem der engen Zusammenarbeit mit Partnern in den Zielländern auch die mehrsprachige Website www.denkmodell.de. Dieser Internetauftritt des Unternehmens in den Sprachen Deutsch, Spanisch und Englisch wurde nicht einfach übersetzt, sondern auch kulturell angepasst, um unterschiedliche Bedarfe in unterschiedlichen Sprachräumen differenziert ansprechen zu können.



Abb.: Bildschirmpräsentation der Marketinginstrumente von denkmodell®

Kooperationen

Das Unternehmen kooperiert zum einen mit Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (Weltbank, der deutschen Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW, der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit GtZ, der UNESCO oder den politischen Stiftungen) oder mit Außenhandelskammern. Zum anderen werden Allianzen mit regional spezialisierten Partnern der Privatwirtschaft durchgeführt oder angestrebt. Strategische Allianzen, beispielsweise ein Jointventure mit einem kleinen lokalen Weiterbildungsanbieter in Santiago de Chile, werden als Weg gesehen, den Einstieg in den jeweiligen Markt zu finden, der ohne Partner vor Ort vielfach nicht möglich ist.

„Die lokalen Partner machen dann das door-opening in dem Land für uns und führen gemeinsam mit uns die Trainings durch. Wir machen gezielt mit solchen regional spezialisierten Unternehmen eine Allianz und verkaufen dann Produkte und Dienstleistungen...“

Gerade in Bezug auf die Produktfelder Managementtraining und Organisationsentwicklung hat denkmodell® die Erfahrung gemacht, dass es sinnvoll bzw. notwendig ist, Jointventures zu bilden, da Kunden es zu schätzen wissen, wenn sowohl ein Europäer als auch ein Einheimischer als Anbieter vertreten ist und die Trainer von beiden Partnern gestellt werden:

„Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, dass man Lerngruppen am besten überzeugen kann, wenn die Trainer eine Mischung sind aus zwei Europäern und z.B. zwei Chilenen oder zwei Philippinos...“

Jointventures bzw. informelle oder rechtlich formalisierte Allianzen mit lokalen Partnern zieht denkmodell® der Gründung von Niederlassungen vor Ort eindeutig vor, auch aufgrund eigener Erfahrung:

„Wir haben einmal eine Person in Peru beauftragt, ein Office aufzumachen. Das war aber zu kompliziert, der Steuerungsbedarf von hier aus war zu groß.“

Insgesamt wird die Kooperation mit Kunden bei der gemeinsamen Definition und Realisierung von Produkten als wichtiger Erfolgsfaktor des Unternehmens eingeschätzt.

Empfehlungen:

- denkmodell® hat die Erfahrung gemacht, dass sich die Herkunft eines Weiterbildungsanbieters aus Deutschland insbesondere im lateinamerikanischen Raum als „Türöffner“ erweist. Deutsche Weiterbildungsanbieter können hier häufig auf eine Kompetenzvermutung rechnen und können aus diesem Grunde von einem Vertrauensvorschuss selbst im Vergleich zu US-amerikanischen Anbietern profitieren. Hiervon sollten deutsche Anbieter mehr Gebrauch machen.
- Die deutschen Botschaften im Ausland werden im Hinblick auf die Unterstützung deutscher Weiterbildungsanbieter vor Ort als „Servicewüsten“ empfunden. Als Problem wird angesehen, dass die deutschen Botschaften sich noch nicht als Serviceprovider begreifen. Insgesamt wäre mehr Unterstützung im Bereich der internationalen Vermarktung wünschenswert.
- Deutsche Anbieter beruflicher Weiterbildung sollten bei der Erschließung internationaler Märkte enger zusammenarbeiten, angefangen bei der Teilnahme an Ausschreibungen, die immer häufiger überhaupt nur im Verbund mit Partnern realisierbar sind.

Gesprächspartner im Unternehmen: Ulrich Pühse, Vorstandsvorsitzender

TOP Business AG

Klingenhofstr. 58

90411 Nürnberg

Tel 0911/951 17 517

www.TopBusinessAG.com**Das Unternehmen**

Die TOP Business AG ist im Jahr 2000 aus der Integration der T.O.P. BusinessTraining GmbH und der T.O.P. BusinessConsult GmbH hervorgegangen, die 1994 als Ausgründungen der 1989 gegründeten Philips Akademie entstanden waren.

Das Unternehmen konzentriert sich auf das Angebotssegment der Vermarktung von Kompetenzen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien mit dem Schwerpunkt Telekommunikation in Verbindung mit Angeboten im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Das Angebot der TOP Business AG richtet sich an Großunternehmen und große mittelständische Unternehmen und ist seit Beginn der Geschäftstätigkeit international ausgerichtet.

Mit einem Tochterunternehmen ist TOP Business seit 1999 auch auf dem eLearning-Markt aktiv.

Zum Zeitpunkt der Studie ist TOP Business mit 75 fest angestellten und ca. 150 freien Mitarbeitern an 3 deutschen Standorten (Nürnberg, Hamburg, Neuss) vertreten.

Der Umsatz des Unternehmens wird für das Jahr 2001 auf 10 Mio. Euro beziffert. Der Anteil des internationalen Angebots von TOP Business am Gesamtumsatz beträgt im technischen Angebotssegment 25 % und wird im Verhältnis zum Gesamtangebot auf etwa 10% geschätzt.

Good Practice:

- Das Unternehmen folgt der Devise „Folge Deinem Kunden international.“
 - Bestehende Kundenkontakte und Erfahrungen aus der Vorgeschichte des Unternehmens und leitender Mitarbeiter werden bei Angebotsentwicklung und -vermarktung genutzt
 - Angebot an große Unternehmen, ihre Weiterbildungsfunktionen an die TOP Business AG zu übertragen.
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Die Geschäftstätigkeit der TOP Business AG ist seit Ausgründung des Unternehmens aus dem niederländischen Philips-Konzern bzw. aus früheren Outsourcings dieses Konzerns international ausgerichtet. Insbesondere im Bereich seines an den Telekommunikationsmarkt angelehnten Angebots im technologischen Bereich profitiert das Unternehmen von den Beziehungen zur ehemaligen Konzernmutter und deren vielfältigen internationalen Geschäftsverbindungen.

„Wir sind international tätig, weil unsere Kunden international tätig sind.“

„Man muss da allerdings differenzieren. Im technischen Teil folgen wir sozusagen unseren Kunden und deren Kunden, die sind global tätig wie z.B. die Unternehmen Lucent, Philips usw. Dem gegenüber ist es im Bereich Human Resources Management/ Change Management sehr viel schwieriger, international tätig zu werden.“

Das Unternehmen nimmt also einen direkten Zusammenhang zwischen einer internationalen Markttätigkeit seiner Kunden und der Nachfrage nach seinen Weiterbildungsangeboten wahr. Auf den ersten Blick erscheint dieses als Abhängigkeit, wird aber vom Unternehmen aktiv als Chance wahrgenommen.

Zielländer

Bestimmte internationale Zielmärkte des Unternehmens lassen sich schwer lokalisieren; als Beispiele genannt werden in erster Linie die europäischen Nachbarländer, aber auch die USA und Taiwan. Im Prinzip jedoch ist das Unternehmen international dort tätig, wo Kunden seine Angebote nachfragen:

„Unser Markt ist immer da, wo unsere internationalen Kunden ihre Kunden haben.“

„Wir gehen mit unseren Kunden in die Welt. D.h., wenn beispielsweise die Firma Nokia Lieferant eines Netzbetreibers in Südostasien ist, dann fahren unsere Trainer auch nach Südostasien.“

Das internationale Angebot

„Wir bieten Trainings an im Bereich Telekommunikation, Festnetz und Mobilfunk, also Infrastruktur, IT-Anwendungen, Ausbildung für Netzwerkadministratoren ... Und auf der anderen Seite im Bereich Change Management, Projekt Management, Organisationsentwicklungsprojekte, aber auch die klassischen Themen wie Führungskräfte trainings, Fachtrainings, Methodentrainings...“

Bei seiner internationalen Angebotstätigkeit macht sich das Unternehmen den Umstand zunutze, dass gerade große Konzerne Weiterbildungsaufgaben outsourcen (die Top Business AG ist selbst aus dem Philips-Konzern ausgegründet worden). Top Business bietet diesen Unternehmen an, Trainingsdienstleistungen für sie bzw. ihre Mitarbeiter zu erbringen:

„Die großen Unternehmen gehen im Trend dazu über, Weiterbildung nicht mehr unbedingt selbst durchzuführen, sie suchen sich dafür Partner: Outsourcing bzw., aus unserer Sicht, Insourcing. Das ist ein Feld, wo wir wahrscheinlich eine der wenigen Firmen sind, die solche Verträge bereits haben... Mit der Deutschen Shell AG bzw. Shell DEA z.B. haben wir schon seit vier Jahren ein solches Kooperationsabkommen; wir sind der exklusive Lieferant für Trainingsleitungen für Shell.“

In Bezug auf die internationale Vermarktbarkeit sieht das Unternehmen erhebliche Unterschiede zwischen den Angebotssegmenten technische Ausbildung auf der einen und Human Resources Management auf der anderen Seite. Trainingsangebote im technischen Bereich werden als wesentlich leichter international vermarktbar beurteilt als Angebote im Human Resources Segment, in dem kulturelle und sprachliche Faktoren eine erheblich größere Rolle spielen.

„Im Bereich Management, Führung, wo es auch um kulturelle Dinge geht ...gibt es sehr viele Vorurteile. Wenn beispielsweise ein deutscher Trainer in Holland ein Führungskräfte-Training macht, wird das nicht akzeptiert ..., weil allein schon sprachliche Barrieren dagegen sprechen.

Im fachlichen Bereich ist eine internationale Vermarktung eher möglich, aber in dem ganzen Verhaltensbereich halte ich es für sehr, sehr schwierig.

Das funktioniert dann nur mit Kooperationspartnern. Da muss der Franzose in Paris das Training machen und nicht ein Deutscher.“

Als wesentlicher Erfolgsfaktor wird vor diesem Hintergrund die Qualifikation des Weiterbildungspersonals genannt, das bei TOP Business zum einen die englische Sprache beherrschen muss, zum anderen auf Einsätze in anderen Kulturkreisen vorbereitet werden muss und vor allem im technischen Training sehr viel Zeit in die fachliche Weiterbildung investieren muss.

„Ein wichtiges Thema ist natürlich, kulturelle Verschiedenartigkeiten zu beachten, und darauf müssen wir unsere Trainer neben den Sprachtrainings auch vorbereiten... Denn in Bereichen der strategischen Workshops und des Change Management kommt es überwiegend auch darauf an, dass man sehr gut in der Lage ist, die Verschiedenartigkeit der Nationalitäten und die unterschiedlichen Wertesysteme dieser Nationen zu begreifen und zu berücksichtigen.“

eLearning

Mit einem Tochterunternehmen, der T.O.P. BusinessInteractive GmbH, ist die TOP Business AG seit 1999 auch als Anbieter auf dem internationalen eLearning-Markt vertreten. Der Gesprächspartner äußert sich mit Hinweis auf die Eignung bestimmter Themen sowie hohe Herstellungskosten allerdings eher zurückhaltend in Bezug auf die breite Durchsetzung hochwertiger eLearning-Programme in naher Zukunft:

„eLearning ist eine schwierige Sache. ... Alle Anbieter sind euphorisch und sagen, das wird die Zukunft. Und alle, die man fragt, die damit umgehen, sind sehr skeptisch bzw. zurückhaltend. Ich habe bisher kaum jemanden gesehen, der wirklich intensiv ein eLearning-Programm durchgearbeitet hat.

Das hängt mit Folgendem zusammen: Richtig gut gemachte eLearning-Programme dürfen keine Bücher sein, die man am Bildschirm liest und wo dann Multiple-Choice abgefragt wird. Man muss vielmehr etwas anbieten, was ein Buch nicht kann. Das sind vorzugsweise Simulationen, wo sich was bewegt, wo ich etwas experimentell machen kann. Solche Programme wiederum sind sehr, sehr teuer in Produktion und Anschaffung und finden deswegen keinen so großen Anklang... Ein Personalmanager kauft dann also ein billiges eLearning-Programm, das dann allerdings dadurch teuer wird, dass keiner damit arbeitet...“

TOP sieht jedoch in seinem "2STEPS"-Programm (2 Systems To Educate People) einen guten Weg, um eLearning und klassisches Präsenztraining miteinander zu verbinden: Überblicksthemen können gut animiert mit vertretbarem Aufwand produziert werden und führen in die Materie ein, die dann durch zielgruppenspezifische Präsenz-Workshops vertieft wird.

Qualitätssicherung / Zertifizierung / Zertifikate

Seit 1993 wird das Unternehmen nach der Norm ISO 9001 zertifiziert, jetzt auch nach der neuen europäischen Norm. TOP Business ist selbst Mitglied der European Foundation for Quality Management (EFQM), u.a. auch, weil das Unternehmen selbst Ausbildungen im Bereich Qualitätsmanagement anbietet.

Zertifizierungen werden als notwendige Voraussetzungen einer internationalen Vermarktung der Angebote des Unternehmens betrachtet:

„Vor allem die amerikanischen Unternehmen verlangen immer wieder Zertifikate und Zertifizierungen. Große Kunden wie Nortel, Avaya oder DeTeWe lassen sich die Zertifizierung bzw. die Qualitätssicherung in den Verträgen dokumentieren, d.h. der Vertrag gilt nur solange das Unternehmen als Dienstleistungslieferant auch zertifiziert ist.“

Gerade im Bereich Telekommunikation /IT, in dem TOP Business schwerpunktmäßig anbietet, sind Zertifizierungen des Unternehmens durch die großen internationalen Anbieter in diesem Bereich unerlässlich:

„Zertifizierungen durch Hersteller sind vom Kunden gewünscht. Wenn Sie z.B. Microsoft-Trainings anbieten wollen, müssen Sie sich natürlich auch vom Hersteller zertifizieren lassen, sonst akzeptiert das der Kunde zumindest häufig nicht.“

Eigene Trainingsentwicklungen im technischen Umfeld folgen der Systematik der "Training Development Guidelines" der ITU (International Telecommunication Union). Die Mitgliedschaft beim ETSI (European Telecommunication Standards Institute) gewährleistet direkten Zugang zu den neuesten Spezifikationen, z.B. im UMTS-Mobilfunk. Eigene Zertifikate hat das Unternehmen bislang nicht entwickelt.

Branding

Die Marke „TOP BUSINESS AG“ und ihr „Logo mit dem Klecks“ wurde beim Europäischen Patentamt in Alicante angemeldet und ist europaweit geschützt. Markenbildung wird vom Unternehmen als Marketinginstrument geschätzt:

„Branding ist für den Kunden ein Zeichen von Sicherheit: Ich kaufe etwas an Leistung, von der ich weiß, dass etwas an Qualität dahinter steht. Das ist diese Assoziation: Hinter einer Marke vermutet man eine bestimmte Qualität...“

Kooperationen

Als Kooperationspartner werden in erster Linie die Unternehmenskunden der TOP Business AG betrachtet.

„Wir haben DaMoVo, Nokia, Ericsson, also große Kunden, mit denen wir partnerschaftliche Kooperationsverträge haben.“

Neben den vertraglich geregelten Kooperationen geht das Unternehmen auch eher informelle Partnerschaften und Kooperationen „auf Zuruf“ ein, bei denen eine formelle vertragliche Fixierung eher als zweitrangig angesehen wird:

„Ich sage eher pragmatisch erst mal: Zusammenarbeit macht man. Dann kann man nachher noch einen Vertrag abschließen, bevor man lange Vertragsverhandlungen führt und nachher nichts dabei rauskommt.“

Eine systematische Suche nach potentiellen Kooperationspartnern findet nicht statt, bei Bedarf werden informelle Kanäle und Netzwerkstrukturen genutzt oder auch via Internet recherchiert.

Als wesentliches Beziehungsnetzwerk wird die Deutsche Gesellschaft für Personalführung genannt, ein Netzwerk von Weiterbildungsverantwortlichen großer deutscher Unternehmen, dem der Gesprächspartner seit vielen Jahren angehört.

Aufgrund der Herkunft des Unternehmens und leitender Mitarbeiter aus dem Philips-Konzern ist die TOP Business AG darüber hinaus in der Lage, vielfältige bereits bestehende Netzwerke zu nutzen, unter anderem auch zu ehemaligen Kollegen bei Philips, die mittlerweile zum Teil bei anderen Unternehmen im In- und Ausland tätig sind. Regional arbeitet TOP in der NIK (Nürnberger Initiative für die Kommunikationswirtschaft) mit. Die Pflege all dieser Kontakte wird als sehr wichtig eingeschätzt.

Anfang des Jahres hat TOP Business bei Utrecht/NL eine Dependance eröffnet. Hintergrund war der konkrete Bedarf eines Kunden, der Trainings für die Beneluxländer durchführen lassen wollte. Nachdem dieses Projekt nicht zustande gekommen ist, wird die Niederlassung wieder geschlossen. Um international Trainings anbieten zu können, so der Schluss des Gesprächspartners aus dieser Erfahrung,

„werden nicht unbedingt eigene Niederlassungen gebraucht. Jointventures wären eine Alternative“.

Hierfür werden jedoch Kooperationspartner in den Zielländern benötigt, die dem Unternehmen noch nicht in ausreichendem Maße bekannt bzw. zugänglich sind:

„Was uns noch fehlt und woran wir interessiert wären, weil manche internationale Kunden auch danach fragen, wären z.B. Kooperationspartner im europäischen Ausland. Wenn ich also beispielsweise mit Shell nicht nur in der deutschen Organisation zusammenarbeiten möchte, sondern die europäische Shell-Organisation würde sagen, sie möchte das auf Europa ausdehnen, dann bräuchte ich natürlich in Italien, Spanien, Frankreich Partner, mit denen ich arbeiten könnte oder die ich steuern kann, wo ich sicherstellen kann gegenüber meinem Kunden, wir können europaweit hier einen Ansatz machen. Den Zugang habe ich bisher nicht.“

Als hilfreich werden die Kontakte eingeschätzt, die TOP während seiner internationalen Messe- und Kongresstätigkeiten knüpfen kann. Regelmäßig besuchen z.B. Mitarbeiter in Leitungsfunktion den 3GSM World Congress, der jährlich die Mobilfunkwelt nach Cannes einlädt, oder halten Vorträge beim DECUS-Symposium oder anlässlich der NetworkWorld – beides wichtige Ereignisse in der IT-Welt.

Empfehlungen:

Zusammenfassend nennt Ulrich Pühse drei wesentliche Erfolgsfaktoren für internationales Engagement:

- Markterschließung ist „ein schwieriges Feld“ und wird von der TOP Business AG betrieben, indem sie ihren Kunden folgt. Insofern sind es eigentlich die Kunden, die die Märkte erschließen. Die Strategie „Folge deinem Kunden international“ sichert so zugleich die Nachfrage.
- Sprachkenntnisse des Weiterbildungspersonals, insbesondere Englischkenntnisse, werden als Schlüssel zu internationalen Märkten bezeichnet. *„Engländer oder amerikanische Stellen als Anbieter haben aufgrund der Sprache einen Vorteil gegenüber den Deutschen, die nach wie vor sprachlich im Nachteil sind.“*
- Qualität ist ein weiterer Erfolgsfaktor, hier müssen deutsche Anbieter einen internationalen Level erreichen. Hier ist Benchmarking erforderlich: Unternehmen müssen herausfinden, ob und wie sie mit den großen wichtigen Anbietern mithalten können.

Gesprächspartner im Unternehmen: Angelika Mamier und Elke Müller,
Firmeninhaberinnen und Geschäftsführerinnen

Trainingspunkt GbR

Elke Müller ?Angelika Mamier GbR

Poststrasse 37
71229 Leonberg

Tel: +49 - 7152 / 92846 – 60

www.trainingspunkt.com

Das Unternehmen

Das kleine Unternehmen ist seit seiner genuin international ausgerichteten Gründung im Jahre 1996 im Marktsegment Sprachen und interkulturelles Training tätig.

Der Fokus des Angebots liegt im Bereich der Exportbegleitung deutscher Unternehmen auf internationale Märkte durch die Vorbereitung bzw. Begleitung von Mitarbeitern auf Einsätze im Ausland.

Trainingspunkt beschäftigt neben den beiden Geschäftspartnerinnen selbst und ein bis zwei Praktikanten einen Stab von ca. 50 freien Mitarbeitern.

Der Anteil des internationalen Angebots wird auf 1/3 des Gesamtumsatzes beziffert und als „stetig steigend“ eingeschätzt.

Good Practice:

- Marktnische: Vorbereitung und Begleitung von Mitarbeitern deutscher Exportunternehmen auf internationale Einsätze. Einbeziehung von Angehörigen in Entsendetrainings, um die Integration nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch im sozialen Umfeld im Ausland zu fördern
 - Marktanalyse vor Entwicklung eines internationalen Angebots
 - Kooperation mit Firmenkunden, um passgenaue Lösungen zu entwickeln
 - Nutzung der internationalen Erfahrung und interkulturellen Kompetenz der Firmengründerinnen aus vorherigen beruflichen Tätigkeiten
 - Nutzung der Marktkenntnis und kulturellen Kompetenz von Kooperationspartnern in den Zielländern
 - Auswahl der Zielländer nach Präsenz und Bedarf deutscher Exportunternehmen
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Beide Gründerinnen des Unternehmens verfügten aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds bereits vor der Gründung von Trainingspunkt über berufliches Know-how in der Weiterbildungsbranche und internationale Erfahrungen in unterschiedlichen Ländern, die als wesentliche Erfolgsfaktoren von Trainingspunkt angesehen werden.

Vor diesem Hintergrund führte eine Beurteilung der internationalen Marktsituation vor Unternehmensgründung –

„Mit welchen Inhalten hat man Überlebenschancen auf dem Weiterbildungsmarkt?“ –

zu der Einschätzung,

„dass das internationale Geschäft auch für die deutschen Unternehmen zunimmt und dass der Bedarf im Bereich interkultureller Trainings weiter steigen wird.“

Das Angebot des Unternehmens ist dieser Marktanalyse entsprechend seit seiner Gründung insbesondere auf die Begleitung der Mitarbeiter international tätiger Unternehmen bei deren Auslandseinsätzen ausgerichtet.

Das internationale Angebot

Trainingspunkt bietet international in den Bereichen Sprachtraining, interkulturelle Kommunikation, Beratung sowie Mischformen aus den genannten Bereichen an. Das Angebot richtet sich in erster Linie an international tätige Unternehmen. Trainingspunkt bietet an, deren Mitarbeiter auf Einsätze im Ausland vorzubereiten bzw. bei Auslandseinsätzen durch individuell auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittene Trainings vor Ort zu begleiten.

Da jedes Unternehmen eine andere Vorgehensweise, sich im Ausland zu engagieren hat, eine eigene Firmenphilosophie und natürlich Mitarbeiter, die die unterschiedlichsten Auslandserfahrungen mitbringen, werden alle angebotenen Bausteine firmenspezifisch zusammengestellt.

Im Trainingsbereich werden so gut wie keine offenen Seminare angeboten, sondern gemeinsam mit dem Kunden maßgeschneiderte Inhouse-Trainings konzipiert. Diese können vom eintägigen Einzelcoaching bis hin zu mehrstufigen Seminarprogrammen für größere Gruppen reichen.

Abb. Präsentation von Trainingspunkt auf der Website des Unternehmens (Ausschnitt)

Eine Besonderheit des Angebotssegments Entsendetraining besteht darin, dass Trainingspunkt anbietet, auch Angehörige der Mitarbeiter in Trainings einzubeziehen, um den Partner und Kinder ab einem gewissen Alter ebenfalls auf den Auslandsaufenthalt vorzubereiten. Nach Erfahrung von Trainingspunkt schätzt eine Vielzahl von Exportunternehmen dieses Angebot einer umfassenden Vorbereitung von Mitarbeitern und ihren Familien auf Auslandseinsätze sehr positiv ein.

Insgesamt beobachtet das Unternehmen eine wachsende Nachfrage im Marktsegment interkulturelle Kommunikation –

„Auch die Vielzahl gescheiterter Auslandsaktivitäten von Unternehmen hat die Nachfrage nach interkultureller Kommunikation erhöht. Vor 6 Jahren, als wir ange-

fangen haben, mussten wir teilweise noch den Begriff „interkulturelle Kommunikation“ definieren.“

Bei der Umsetzung seiner Angebote arbeitet Trainingspunkt mit Partnern in den jeweiligen Ländern zusammen. Diese freien Mitarbeiter vor Ort werden als wesentlicher Erfolgsfaktor des Unternehmens angesehen:

„Den Erfolgsfaktor Länderkompetenz stellen unsere freien Mitarbeiter im jeweiligen Zielland sicher.“

Diese Länderkompetenz seiner Partner vor Ort nutzt Trainingspunkt auch bei der als erfolgsentscheidend für die Gestaltung und Vermarktung des internationalen Angebots beurteilten Anpassung an verschiedene Länder und Kulturkreise.

„Man kann nicht einfach die für den deutschen Markt konzipierte Mappe nehmen und auf dem internationalen Markt verteilen.“

Bei der Anpassung der Trainings stehen nicht so sehr inhaltliche als methodisch-didaktische Gesichtspunkte im Vordergrund:

„Das Konzept, das hier in Deutschland funktioniert, kann nicht 1:1 in sämtliche Länder transferiert werden, da muss schon darauf geschaut werden, was passt methodisch-didaktisch ... Bei dieser Anpassung auf der didaktischen Ebene arbeiten wir eng mit den Partnern und Trainern vor Ort zusammen.“

Zertifizierungsstrategien verfolgt Trainingspunkt nicht;

„Wir orientieren und messen uns an den Qualitätsansprüchen unserer Kunden ... Zertifizierungen im interkulturellen Angebotsspektrum stehen nach unserer Auffassung in einem Zielkonflikt mit einem maßgeschneiderten, kundenbezogenen Angebot.“

eLearning wird von Trainingspunkt nicht angeboten und als wenig geeignet für „verhaltensorientierte“ Themen wie Trainings im interkulturellen Bereich beurteilt.

Zielländer

Bei der Entscheidung für bestimmte Zielländer ist ausschlaggebend, in welchen Ländern deutsche Exportunternehmen präsent sind und dem entsprechend Nachfrage für das Angebot von Trainingspunkt besteht. Feste Kooperationspartner hat das Unternehmen zur Zeit in

- USA
- China, Indien
- Polen, Ungarn, Tschechien
- Frankreich, Großbritannien
- Mexiko und Brasilien.

Bei der Identifikation potentieller zukünftiger Nachfrage in anderen Ländern werden vielfältige informelle Kanäle wie Kontakte zu Kunden, Kooperationspartnern und Außenhandelskammern genutzt. Wichtiges Instrument der Marktbeobachtung ist für Trainingspunkt auch die Analyse der Wirtschaftspresse:

„Fährt z.B. eine hochrangige deutsche Delegation ins Ausland, ist in der Folge häufig mit einem gewissen Nachfragesog in bestimmten Segmenten zu rechnen.“

Kooperationen

Trainingspunkt ist in vielfältiger Weise in Kooperationen und Netzwerke eingebunden; das Unternehmen unterhält neben Kooperationen mit gleichberechtigten Partnern auch Kooperationsbeziehungen (hauptsächlich mit kleinen Partnern), die eher einer Kunden-Lieferanten-Beziehung entsprechen.

Als unerlässlich wird die Zusammenarbeit mit festen Kooperationspartnern des Unternehmens in den Zielländern bezeichnet.

„Internationale Kooperationsbeziehungen sind mit erfolgsentscheidend: Ohne Partner vor Ort können die Marktgegebenheiten nicht befriedigend untersucht werden. Je genauer das Umfeld eines Kunden studiert werden kann, desto besser kann auf die Bedürfnisse des Kunden eingegangen werden.“

Der Kooperation mit den Partnern vor Ort gibt Trainingspunkt entschieden den Vorzug vor dem Aufbau von Niederlassungen im Ausland:

„Eine eigene Niederlassung im Ausland produziert Kosten und Verbindlichkeiten; eine auf Kooperation angelegte Partnerschaft dagegen vereinfacht die Erbringung kundennaher Dienstleistungen.“

Das Auffinden geeigneter Kooperationspartner in den Zielländern stellt daher einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Hierbei werden intensiv bereits bestehende persönliche Kontakte und Netzwerkbeziehungen genutzt.

Ob ein potentieller Partner zum Unternehmen passt, entscheidet sich an vielfältigen Faktoren wie z.B. der Unternehmenskultur, der Größe, der Rechtsform. Auch die persönliche „Chemie“ zwischen den Partnern wird als wichtig eingeschätzt:

„Die Gesamtphilosophie muss zusammenpassen... Partnerschaften entstehen am ehesten mit Unternehmen, die eine ähnliche Organisationsstruktur aufweisen wie wir. ... Erfolgsentscheidend ist eine positive Kooperationsatmosphäre, gute persönliche Kontakte zwischen den Partnern.“

Gerade bei internationalen Partnerschaften ist interkulturelle Kompetenz auf Seiten der Kooperationspartner erforderlich, auch hier wird die berufliche Vorerfahrung der Trainingspunkt-Partnerinnen als Vorteil angesehen.

„Man muss in der Lage sein, sich auf andere Kulturen bei den Partnern, z.B. ein unterschiedliches Zeitverständnis in Indien, einzustellen und damit umzugehen.“

Neben den Partnern, die in den Zielländern Trainings durchführen, werden als mögliche Kooperationspartner für Trainingspunkt Kammern, Landesbanken, Botschaften oder Konsulate genannt:

„Das German Center in Shanghai z.B. bietet deutschen Firmen Räumlichkeiten für Start-ups an, hier gibt es erste Gespräche, diesen Firmen interkulturelle Schulungen anzubieten.“

Als schwierig wird die Kontaktaufnahme mit ausländischen Behörden bezeichnet:

„Behörden im Ausland zeigen oft nur geringe Kooperationsbereitschaft. Erfolgversprechender ist es da, informell jemanden vor Ort zu kontaktieren, den man z.B. auf Veranstaltungen oder Messen kennengelernt hat.“

Partnerschaften und Netzwerke werden kontinuierlich gepflegt und ebenso wie Fachmessen und Tagungen genutzt, um weitere Kontakte zu knüpfen.

Fallstudie: Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft Bad Harzburg

Gesprächspartner im Unternehmen: Lothar Diete, Geschäftsführer

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Hindenburgstr. 12a
38667 Bad Harzburg

Tel. 05322 / 730

www.die-akademie.de

Das Unternehmen

Die Akademie für Führungskräfte Bad Harzburg ist seit 1956 im Bereich Führungstraining tätig und mit zum Zeitpunkt der Studie 35 fest angestellten Mitarbeitern und einem Trainerpool von ca. 1250 Trainern als größerer Weiterbildungsanbieter anzusehen.

Zielgruppe des Angebots sind in erster Linie Firmenkunden, vor allem aus dem Bereich mittelständischer Unternehmen.

Der Beginn der internationalen Aktivitäten des Unternehmens wird auf Ende der 80er/Beginn der 90er Jahre datiert und war zunächst auf deutschsprachige bzw. angrenzende Länder ausgerichtet.

Durch Kooperation mit dem großen international tätigen Anbieter Cegos S.A. hat die Akademie ihre Angebotstätigkeit internationalisiert, über den Schwerpunkt Europa hinaus werden mittlerweile auch Kunden in anderen Kontinenten bedient.

Der Umsatz der Akademie wird mit einem zweistelligen Millionenbetrag angegeben; der Anteil des internationalen Angebots am Gesamtumsatz des Unternehmens wird auf derzeit ca. 2 % geschätzt.

Good Practice:

- Kooperation mit einem großen international etablierten Partner ermöglicht die internationale Vermarktung von Trainings und eröffnet ein neues Geschäftsfeld
 - die Kooperation ermöglicht die Nutzung internationaler Kundenbeziehungen, Ressourcen, Marktkenntnisse und Vertriebswege des Partners
 - Kooperationspflege als wesentlicher Bestandteil internationaler Kooperationen
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Als Hintergrund der Entscheidung, das Angebot der Akademie zu internationalisieren, wird die im Zuge der zunehmenden Globalisierung gewandelte Nachfragestruktur im Kundensegment des Unternehmens benannt.

„Fragen der Bildung und des Trainings machen nicht mehr vor nationalen Grenzen halt. Das bedeutet, dass es gewissermaßen eine gesellschaftliche Verpflichtung zur Internationalisierung gibt. Diese Internationalisierung wird durch die Akademie unterstützt.“

Durch die internationale Ausrichtung *„entstand für uns ein neues Geschäftsfeld.“* Die Wirtschaftlichkeit von Auslandsengagements wird im Vergleich zu vergleichbaren Inlandsaktivitäten als geringer eingeschätzt. Im Vordergrund steht der Gesichtspunkt, den zunehmend international ausgerichteten mittelständischen Kunden des Unternehmens entsprechende Angebote machen zu können:

„Die Entscheidung zu einem international ausgerichteten Programm entstand aus dem Wunsch heraus, unsere Hauptzielgruppe, den Mittelstand, auf dem Weg zur Internationalisierung und Globalisierung zu begleiten.“

Das internationale Angebot

Die Akademie bietet international im Verbund mit einem großen internationalen Anbieter, der Cegos S.A., Paris bzw. der Cognos AG¹ und hier insbesondere der Cognos international GmbH, Hamburg an. Als Themenschwerpunkte des internationalen Angebots werden genannt:

- Bildungsbedarfsanalysen international
- Beratung und Einführung von Projektmanagement
- Begleitung von Veränderungsprozessen
- Internationale Team- und Führungskräfteentwicklung
- Training und Umsetzungsberatung für Vertriebs- und Marketingteams

Nur durch die feste Kooperation sieht sich das Unternehmen in der Lage, auch international Trainings und Prozessbegleitungen anzubieten:

„Durch die Kooperation mit Cegos können wir internationale Anfragen, die uns aufgrund unserer Zugehörigkeit zu einem Netzwerk internationaler Trainingsmanager erreichen, bedienen.“

Diese internationale Zusammenarbeit ermöglicht es dem Unternehmen, seinen Kunden ein entsprechend international ausgerichtetes Angebotspektrum anzubieten und auf Leistungen, Erfahrungen und Kontakte seiner Partner in anderen Ländern zuzugreifen. Als Vorteile dieses Angebots für die Akademie und ihre Kunden werden genannt:

- *„Koordination internationaler Trainingsprojekte aus einer Hand, ein zentraler Ansprechpartner*
- *Bereitstellung eines internationalen Projektteams*

¹ www.cegos.de und www.cognos.de

- *Gebündelte Erfahrung mit globalen Trainingsprojekten*
- *Bildungsbedarfsanalysen international*
- *Europaweiter Ressourcenpool an professionellen Trainern/Beratern in der jeweiligen Landessprache.“*

Die Akademie bietet im internationalen Bereich in erster Linie Inhouse-Lösungen an, führt jedoch bei Bedarf auf Anfrage auch offene Seminare im Ausland durch:

„Auf unserer Website bieten wir auch an, international offene Seminare durchzuführen. Wenn also z.B. ein Kunde ein lokales offenes Seminarangebot in Portugal oder Polen anfragt, halten wir ein solches Angebot über unseren Partner, die Cegos, vor. Diese offenen internationalen Seminarangebote werden jedoch nicht offensiv vermarktet.“

Im Verbund mit dem Kooperationspartner Qualification network ag² bietet die Akademie unter dem Brand neuLernen ihren Kunden die Möglichkeit, firmeninterne Schulungen mit eLearning-Bausteinen zu ergänzen. Die

„Flankierung von Präsenztrainings durch eLearning-Module“

wird gerade auch im Hinblick auf die internationale Vermarktung von Trainings als hoch relevant eingeschätzt.

Zielländer

Der Schwerpunkt der internationalen Angebotstätigkeit der Akademie im Verbund mit Cegos S.A. liegt in Europa.

„Mir fällt spontan kein Land in Europa ein, das von uns nicht abgedeckt wird. Europäische Länder wie beispielsweise Ungarn, Portugal, Spanien, Griechenland, Norwegen – um nur einige zu nennen – werden von uns über unser sehr ausge dehntes Netzwerk bedient.“

Darüber hinaus ist das internationale Angebot auch auf außereuropäische Märkte ausgerichtet:

„Internationalisierung bedeutet für uns auch, dass wir uns nach Kanada, Fernost und ein Stückchen Südamerika orientieren. Afrika ist noch unterrepräsentiert... China ist eine aufstrebende Dependence, Japan wird eher aus der Ferne bedient.“

Die Ausweitung des Spektrums der Zielmärkte für ihre Angebote ist der Akademie angesichts unzureichender eigener finanzieller und personeller Ressourcen nur aufgrund der Kooperation mit Cegos möglich.

Qualitätssicherung

In Bezug auf die Qualitätssicherung ihrer Angebote verfährt die Akademie im internationalen Angebotssegment analog zu ihrem Procedere im nationalen Bereich. Genannt werden Lerntransferkontrollen, Workshops zur Erfolgskontrolle, Monitoring und die Anwendung des Instruments der Balanced Scorecard.

² www.qn-ag.de

„Ohne Anwendung der Balanced Scorecard können wir kein wirkliches Monitoring betreiben, das für internationale Großprojekte aber notwendig ist, um einschätzen zu können, welcher return on invest noch zugesichert werden kann.“

Zertifikate / Zertifizierungen

Zertifizierungen werden im Bereich des Firmenkundenmarkts der Akademie als nicht erfolgsentscheidend angesehen:

„Das Vorhandensein von Zertifizierungen im Segment des Firmenkundenmarkts ist nicht relevant, da es nur eine oberflächliche Untermauerung darstellt, d.h. hier wird weniger Inhalt als Form transportiert. Darauf legen internationale Unternehmen unserer Erfahrung nach wenig Wert.“

Die Akademie arbeitet zwar auf Wunsch auch mit Zertifikaten, ist jedoch überzeugt:

„Wichtig ist nachhaltiger Trainingserfolg – ob mit oder ohne ISO 9001.“

Branding

Der Aufbau und die Pflege von Brands werden dem gegenüber als wichtige Marketinginstrumente betrachtet:

„Ohne unser Branding würden wir nicht so erfolgreich sein. Die Akademie verfügt über ein sehr ausgeprägtes, ausgearbeitetes Branding, und auch unser Kooperationspartner hat ein sehr namhaftes Brand im internationalen Markt. Branding ist für uns eins der Hauptstrategiefelder, denn über Branding kann man sehr viele Türen öffnen, sehr viel erreichen und sehr viel Kunden binden bzw. gewinnen.“

Kooperationen

Kooperationen, insbesondere die Kooperation mit der Cegos S.A., stehen im Mittelpunkt der internationalen Vermarktungsstrategie der Akademie für Führungskräfte Bad Harzburg. Jointventures werden als *„stärkste Form der Internationalisierung“* betrachtet und einer Gründung von Niederlassungen im Ausland vorgezogen:

„Man hat dann einen Partner vor Ort, einen lokalen Anbieter, der auf dem Markt dort schon einen Namen hat, und kann über den Partner dessen Branding, seine Infrastruktur und bereits vorhandene Netzwerkstrukturen nutzen. Dem gegenüber halte ich den Aufbau eines eigenen internationalen Unternehmens für kostspieliger, langwieriger und ertragsschwächer.“

Eine Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern vor Ort wird vor allem auch im Hinblick auf den kulturellen Hintergrund lokaler Anbieter und deren Marktkenntnis präferiert:

„Als Anbieter aus dem Ausland hat man immer den Kultur- und Mentalitäts-Bias mit drin, der das Ganze gefährdet. Und man ist nie Marktkenner wie ein einheimischer großer Anbieter.“

Als erfolgsentscheidend – nach der sorgfältigen Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners – wird in erster Linie die kontinuierliche Pflege der Kooperationsbeziehung genannt, eine Aufgabe, die insbesondere in der ersten Phase erheblichen Aufwand und vor allem die Bereitschaft erfordert, national bzw. kulturell be-

dingte unterschiedliche Vorstellungen in Übereinstimmung zu bringen. Als Mitglied des internationalen Koordinationsteams der Akademie hat der Gesprächspartner die Erfahrung gemacht:

„Es müssen teilweise sehr unterschiedliche Kulturen integriert werden, das bedeutet natürlich sehr viel Arbeit.“

Als Beispiel wird ein unterschiedliches Vorverständnis internationaler Partner in Bezug auf Standards im Bereich der Qualitätssicherung genannt:

„Zum Beispiel das Thema Qualitätssicherung stellt ein ständig begleitendes Thema der Internationalisierung dar, das liegt allein schon daran, dass die internationalen Kooperationspartner völlig verschiedene Grundverständnisse von Training haben. Der Franzose z.B. versteht unter Führungstraining erst mal ein Frontaltraining mit Input, während der Deutsche/Engländer ganz andere, mehr interaktive Vorstellungen damit verbindet.“

Vor diesem Erfahrungshintergrund wird eine kontinuierliche Pflege internationaler Kooperations- und Netzwerkbeziehungen als unerlässlich betrachtet:

„Das Netzwerk lebt davon, dass mindestens ein- bis zweimal im Jahr eine Präsenzveranstaltung durchgeführt wird, bei der alle beteiligten Akteure aus den verschiedenen Ländern zusammenkommen. Dieser direkte Austausch ist wichtig und muss gepflegt werden. Netzwerkpflege ist relativ reiseaufwendig, und kostenintensiv, aber ein notwendiges Investment.“

Bei der Gründung einer festen Kooperationspartnerschaft gilt die sorgfältige Gestaltung entsprechender Verträge und die *„eindeutige Klärung der Machtverhältnisse“* als erfolgskritischer Faktor:

„Es muss ein Geschäftsmodell etabliert werden, das win-win-Situationen für alle Beteiligten herstellt. Klares Pricing, klare Positionierung, klarer Marktauftritt, klare Wettbewerbsabsprachen sind notwendig. Auch um zu verhindern, dass die Partner sich wechselseitig Kunden abspenstig machen bzw. die großen nationalen Key-Accounter vor Ort sich die „dicken Fische“ einverleiben. Vertraglich abgeschlossen werden sollte auch die Möglichkeit, dass einer der Partner plötzlich den Markt mit Produkten zu Dumpingpreisen überschwemmt.“

Empfehlungen:

- *„Dieses Geschäft ist ein Individuengeschäft, es kommt sehr stark auf das Beziehungsmanagement in kleinen operativen Kernen an. Insofern sind die Erfolgsfaktoren der Kontakt, der Austausch, die Handlungsstärke und natürlich die Kenntnis des Business, das ist wichtiger als die reine finanzielle Macht oder Omnipräsenz. Wichtig ist auch die Kenntnis des lokalen/regionalen Marktes.“*
- An einer möglichen Unterstützung der Internationalisierung deutscher Weiterbildungsanbieter seitens staatlicher Stellen, z.B. über die Bildung einer gemeinsamen Internationalisierungsplattform, zeigt die Akademie wenig Interesse. Befürchtet wird in diesem Zusammenhang eher eine unerwünschte Förderung von Wettbewerbern, die als *„Marktverzerrung ohne positive Wirkung“* abgelehnt wird:

„Die Akademie hat wenig Interesse daran, eine gemeinsame Plattform zu nutzen, weil damit Unternehmen Starthilfe gegeben wird, die möglicherweise nicht

leisten können, was wir zu leisten im Stande sind. ... Eine Kooperationsplattform lässt eine Art Hängematten-Mentalität assoziieren, die mangels Eigeninitiative und Erfahrung bei sich einklinkenden Unternehmen entstehen kann. ... Internationalisierung ist immer ein großer Effort, der auf hohem Engagement von Einzelpersonen basiert. Die jüngsten Initiativen von IMOVE, namentlich von Frau Gummersbach-Majoroh, lokale Drittmärkte (z.B. Dubai, Oman, etc.) mit einem ausgewählten Portfolio deutscher Anbieter zu erschließen, begrüße ich jedoch sehr. Hier wird die Akademie die Unterstützung des BMBF gern annehmen.“

Gesprächspartner im Unternehmen: Ulrich Scholten, Geschäftsführer

Ingenatic
Stephanienstr. 20
D-76133 Karlsruhe
T. + 49-721-92917-10
F. + 49-721-92917-11

www.ingenatic.com

Das Unternehmen

Die Ingenatic GmbH ist seit ihrer Ausgründung aus der BOSCH-Gruppe im Jahre 1998 als Anbieter im Bereich eLearning tätig.

Die Produktpalette umfasst eLearning-Angebote in den Bereichen Elektronik, Informations-, Telekommunikations- und Netzwerktechnik, Fahrzeugtechnik, Mechanik und Produktionstechnologie.

Das Angebot des Unternehmens war von Beginn an international ausgerichtet.

Die Firma Ingenatic verfügt über zwei Firmensitze in Karlsruhe und Sofia; am Standort Karlsruhe wurden zum Zeitpunkt der Studie 10 Mitarbeiter beschäftigt. Die Umsatzerwartung für das Jahr 2002 beträgt 2 bis 2,5 Millionen Euro, wobei der Anteil des internationalen Angebots am Gesamtumsatz mit 50% beziffert wird.

Good Practice:

- International ausgerichtete strategische Allianzen mit sich ergänzenden Partnern ermöglichen dem Unternehmen, international erfolgreich Komplettlösungen aus einer Hand anzubieten und sich innerhalb der Allianz auf Ausbau und Vermarktung seiner Kernkompetenzen zu konzentrieren.
 - Technische, inhaltliche und didaktische Zusammenarbeit mit Partnern in Deutschland und in den Zielländern als Voraussetzung für marktgerechte Weiterbildungsangebote und Marktzugang
 - Vorerfahrungen und internationale Kontakte des Unternehmens und seiner Mitarbeiter als „Startkapital“
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Ingenatic ist seit Ausgründung des Unternehmens aus der BOSCH-Gruppe international ausgerichtet. Der Geschäftsführer Ulrich Scholten war bis zur Gründung von Ingenatic im internationalen Vertrieb für die Firma Bosch tätig. Der berufliche Hintergrund des Geschäftsführers sowie die durch die Firma BOSCH bereits bestehenden internationalen Kontakte sind als „Startkapital“ des Unternehmens einzuschätzen:

„Ich hatte das große Glück, auf bestehende internationale Netzwerkstrukturen aufsetzen zu können, so dass schon zu Beginn unserer Geschäftstätigkeit internationale Kontakte vorlagen.“

Zielländer:

In der Startphase der internationalen Geschäftstätigkeit konzentrierte sich das Unternehmen gezielt auf bestimmte Kernländer, wobei die Konsolidierung bestehender bzw. der Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen im Zentrum stand.

„Man sollte den Fehler vermeiden, alle Zielländer auf einmal akquirieren zu wollen.“

Spezifische Zielländer werden nicht genannt; aktuell bildet der arabische Raum einen Schwerpunkt.

Kooperationen

Da eLearning-Angebote wie die von Ingenatic einerseits als im Grunde per se international marktgängig beurteilt werden, kleinere Anbieter sich andererseits jedoch gerade in diesem Marktsegment der Hürde hoher Entwicklungskosten gegenübersehen – *„Im Segment eLearning sind die Entwicklungskosten enorm hoch“* –, ist wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie von Ingenatic die Bildung von Allianzen.

Im Verbund mit den Partnern EMCO (CNC Trainingsprodukte), FESTO (Weiterbildungsangebote im Maschinenbausektor) und LUCAS-NÜLLE (Planung, Entwicklung und Vermarktung von Trainingssystemen aus dem Bereich elektronisches Ingenieurwesen) hat Ingenatic eine international ausgerichtete strategische Allianz mit sich ergänzenden Partnern (www.TechnologyTransferAlliance.com) gebildet, die es dem Unternehmen ermöglicht, international Komplettlösungen anzubieten und sich im Rahmen der Allianz auf die technischen Aspekte des eLearning zu konzentrieren.

„Die Strategie ist, möglichst viel aus einer Hand anzubieten, d.h. Gesamtkonzeptionen von der Eingangsberatung bis hin zur Erstellung und abschließenden Evaluierung des zu erstellenden Produkts. (...)

Durch die Allianz mit FESTO sind wir z.B. in der Lage, der arabischen Ölindustrie eine Gesamtlösung anzubieten“

Darüber hinaus geht Ingenatic auch in den Zielländern selbst Kooperationen ein:

„Das Produkt eLearning setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen, da macht es für uns Sinn, mit lokalen Partnern zu kooperieren.“

Nach Einschätzung des Geschäftsführers von Ingenatic sollte bei der Arbeit in Allianzen („*ich nenne es Verbandsarbeit*“) kunden- und zielgruppenorientiert vorgegangen werden, statt einfach auf die Nutzung von Anbietersynergien zu setzen.

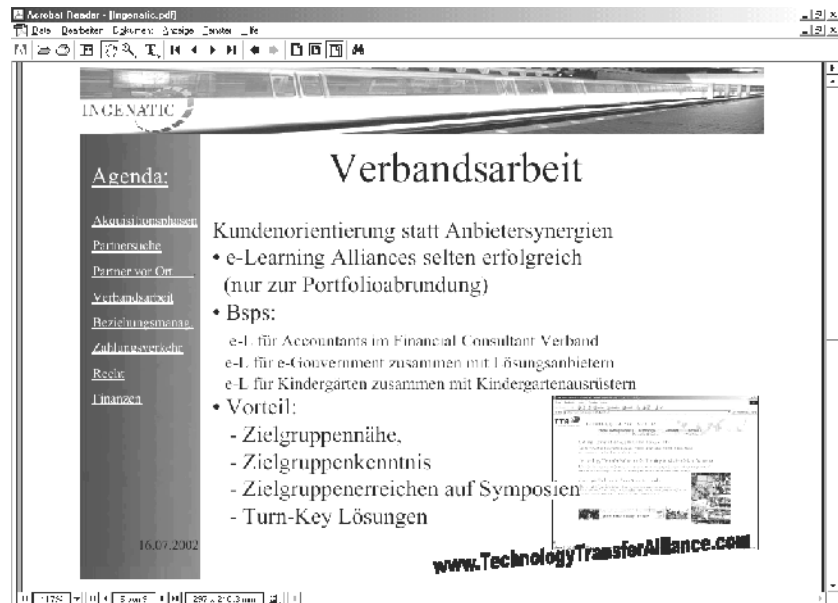


Abb.: Ingenatic-Präsentation auf einem Workshop der Initiative www

Als wichtig wird im Zusammenhang der Kooperation mit Partnern in den Zielländern hervorgehoben, dass

„eine Vertrauensperson vor Ort notwendig ist, um ein sinnvolles Netzwerk zu initiieren.“

In diesem Zusammenhang spielt nach Erfahrung von Ingenatic das Beziehungsmanagement eine erfolgsentscheidende Rolle:

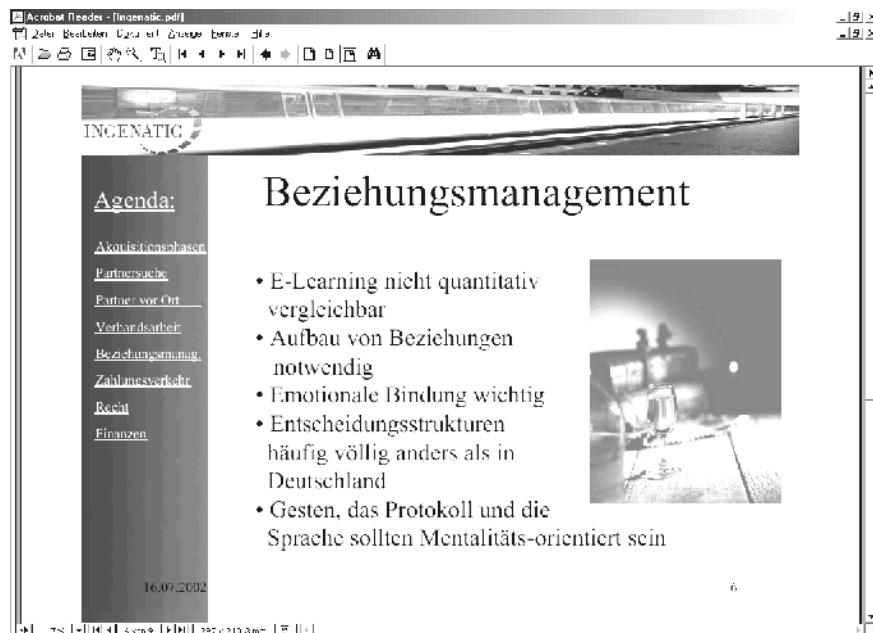


Abb.: Ingenatic-Präsentation auf einem Workshop der Initiative www

Marketing

Neben dem Internet, in dem Ingenatic seine Produktpalette auf einer englischsprachigen Website präsentiert, wird als effizienteste Art der Vermarktung der Besuch von Messen angesehen. Nach Erfahrung des Unternehmens ist es wichtig, Messen je nach Ausrichtung der eigenen Produktpalette gezielt auszuwählen, da anderenfalls das Budget explodiert. (*„Wenn Sie z.B. Kindersoftware erstellen, ist es wenig zielführend, sich auf einer Software-Messe zu präsentieren. Sie sollten dann die Spielwarenmesse als Präsentationsfläche wählen.“*)

Empfehlungen:

- Deutsche Weiterbildungsanbieter sollten sich nicht darauf beschränken, Geschäftsfelder wie die Wartung und Betreuung von Maschinen etc. zu bedienen. Sie sollten sich als Problemlöser verstehen und entsprechend präsentieren: *„Man muss aus der beruflichen Fort- und Weiterbildung ein Businessmodell machen.“*
- Bei der internationalen Vermarktung von Weiterbildung sind Besonderheiten des internationalen Rechts und des internationalen Zahlungsverkehrs zu beachten und Länderspezifika zu berücksichtigen.
- Mit Bezug auf die Finanzierung wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass bei internationalen Projekten Liquidität zur Vorfinanzierung von 2 bis 3 Jahren erforderlich ist, wobei sich zusätzliche Probleme daraus ergeben können, dass die erforderliche Vorfinanzierung die Rentabilität mindert, was zur Einbuße der Bonitätswürdigkeit des Unternehmens bei Banken führen kann.

Gesprächspartner im Unternehmen: Thomas Flum, Geschäftsführer

digital spirit GmbH

Keithstr. 2-4
10787 Berlin

Telefon: 030-841914-40

Fax: 030-841914-99

<http://www.digital-spirit.de>

Das Unternehmen

Die Digital Spirit GmbH bietet national und international eLearning-Systeme vor allem für Unternehmen an, z.B. mehrsprachige Produktschulungen für Mitarbeiter international tätiger Automobilunternehmen.

Das Unternehmen beschäftigt insgesamt ca. 80 Mitarbeiter an insgesamt 6 Standorten in Deutschland und Polen, 50 der Mitarbeiter sind in Berlin beschäftigt. Die Zahl der Mitarbeiter hat sich seit 1999 verdreifacht. Die jährliche Umsatzsteigerung seit Gründung des Unternehmens im Jahre 1995 wird mit durchschnittlich 40 % beziffert, der Jahresumsatz 2001 betrug 8 Mio. Euro.

Der Anteil des internationalen Angebots am Gesamtumsatz wird für das Jahr 2001 mit 15 % angegeben.

Im vergangenen Jahr erhielt digital spirit mehrere Preise, so den IT Training Award für die Durchführung des Internetführerscheins und den Software- und Multimediale Preis des Landes Brandenburg.

Good Practice:

- Kooperation mit international tätigen Firmenkunden, um passgenaue eLearning-Lösungen für deren weltweite Mitarbeiter zu erarbeiten
 - Website in den Sprachen der Zielländer macht das Angebot des Unternehmens international bekannt
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Digital spirit war nach Gründung des Unternehmens im Jahre 1995 zunächst auf den deutschen Markt konzentriert, die Internationalisierung der Angebotstätigkeit fand erst später statt. Hierbei stand das Ziel im Vordergrund, den Markt für die

vorhandenen und national erfolgreich vermarkteten Produkte des Unternehmens auszuweiten:

„Uns geht es in erster Linie darum, die Produkte und Leistungen, die wir haben, auch ins Ausland zu bringen.“

Das internationale Angebot

Digital spirit bietet unter anderem Produktschulungen für Mitarbeiter international tätiger Unternehmen an. So wurde in Zusammenarbeit mit BMW ein Schulungs- und Informationsprogramm für die Schulung der Servicemitarbeiter des Unternehmens im In- und Ausland entwickelt. Mitarbeiter weltweit erhalten auf diese Weise Zugriff auf eine Lernplattform, auf der jedes Lernmodul in insgesamt 18 Sprachen abrufbar ist³.

Zielländer

Zielmärkte von digital spirit sind gegenwärtig neben Deutschland die Schweiz, Polen, Großbritannien und die Niederlande. Die Website des Unternehmens informiert in den Sprachen der Zielländer – deutsch, englisch, polnisch – über die Angebotspalette des Unternehmens. Diese Website wird – neben der Pressearbeit – als wesentliches Marketinginstrument bewertet.

Kooperationen

Auch bei der Suche nach Kooperationspartnern nutzt digital spirit unter anderem das Internet zur Recherche. Kooperationspartner des Unternehmens kommen aus dem Verlagsbereich und den Bereichen Unternehmensberatung und IT-Produktion. Je nach Inhalt und Funktion der Partnerschaft – genannt werden u.a. „Türöffner“, Betreuungsleistungen, Serviceleistungen vor Ort – weisen die nationalen und internationalen Partnerschaften einen unterschiedlichen Verbindlichkeitsgrad auf, bis hin zur Gründung von Jointventures und Tochterunternehmen wie in Polen.

„Es ist wichtig, den Ansatz des Kooperationspartners sehr gut zu kennen, das muss zusammenpassen. Da muss man sich fragen, geht das auf einer reinen Kooperationsbasis oder muss es Jointventure-gesellschaftliche Verflechtungen geben, was dann ein sehr weitgehender Schritt ist ... Wo man die Leute am besten kennen lernt und was unsere Devise ist: Wir machen erst einmal ein Projekt zusammen, auf diese Weise lernt man den Partner und auch andere potentielle Partner besser kennen.“

Eine explizite Pflege internationaler Beziehungsnetzwerke findet „relativ wenig“ statt,

„einer unserer Gesellschafter ist Präsident des international tätigen Q-Verbandes⁴, darüber findet durchaus internationale Beziehungspflege statt.“

³ Vgl. hierzu auch: management & training 9/2002

⁴ Der Verband für Berufliche Qualifizierung e.V. (Q-Verband) ist eine bundesweite Vereinigung von Bildungsträgern, Systementwicklern, Trainingsinstituten und e-Learning-Anbietern.

Empfehlungen:

- Deutsche Weiterbildungsanbieter sollten eher bereit sein, bei der Erschließung internationaler Märkte zusammen zu arbeiten. Ein Zusammenschluss mehrerer deutscher Anbieter würde es allen Beteiligten erleichtern, z.B. auf dem chinesischen Markt Fuß zu fassen.
- In Bezug auf die Qualifikation der Mitarbeiter von im Weiterbildungsbereich tätigen Unternehmen werden die Anforderungen insbesondere an die Sprachkompetenz und die intercultural competence, das Verständnis für andere Abläufe und Geschäftsprozesse, zukünftig steigen.

Das in dieser Fallstudie untersuchte Unternehmen möchte im Rahmen der vorliegenden Veröffentlichung nicht namentlich genannt werden.

Selbstverständlich respektieren wir diesen Wunsch.

Das Unternehmen

Das Unternehmen ist seit seiner Gründung im Jahre 1985 schwerpunktmäßig im Bereich der gewerblichen Aus- und Weiterbildung tätig.

Hauptauftraggeber sind Organe der Arbeitsverwaltung.

Das Unternehmen beschäftigt insgesamt über 300, am Hauptstandort zum Zeitpunkt der Untersuchung ca. 30 feste Mitarbeiter.

Der Unternehmensumsatz in Deutschland wird für das Jahr 2001 auf 5,2 Mio. DM beziffert.

Good Practice:

- Suche nach Emanzipationsmöglichkeiten von öffentlicher Förderung in Deutschland
 - Detaillierte Analysen der Zielmärkte im Vorfeld der Internationalisierung
 - Machbarkeitsstudien
 - Kooperation mit Partnern in den Zielländern
 - Vermarktung / Anpassung von in Deutschland durch öffentliche Förderung entwickelten Weiterbildungsprodukten auf dem freien internationalen Markt
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Nach einer Ausweitung auf die neuen Bundesländer nach 1990 wurden vom Anbieter seit 1996 zusammen mit nationalen und internationalen Partnern firmenspezifische Lösungen für Geschäftsanbahnungen und die Entwicklung auf Auslandsmärkten erarbeitet. Eine zunehmende Emanzipation der Geschäftstätigkeit von öffentlichen Fördermitteln in Deutschland steht im Mittelpunkt der Internationalisierung des Angebots.

„Bereits 1991 wurde innerhalb des Unternehmens die Auffassung vertreten, Bildungsarbeit nicht nur nach den Bedürfnissen der Arbeitsämter zu gestalten ... Irgendwann geht das mit dem geförderten Weiterbildungsmarkt von der Bundesan-

stalt für Arbeit zu Ende ... Wir müssen in Produktentwicklung investieren. Vorhandene geeignete Produkte wurden identifiziert, um sie für spezielle Marktsegmente weiterentwickeln zu können.“

Länder- und produktspezifische Marktanalysen und Machbarkeitsstudien im Vorfeld internationaler Angebote werden als notwendige Instrumente zur internationalen Vermarktung bzw. Entwicklung von Produkten für internationale Märkte angesehen.

Zielländer

Zielländer des international ausgerichteten Angebots sind in erster Linie die Europäische Union, Osteuropa, Indien und China.

- **Osteuropa**

Hier war das Engagement des Unternehmens zunächst bestimmt von dem Bestreben, EU-Fördergelder zu akquirieren. Hierzu wurde eine Osteuropa-Expertin eingestellt, die über Marktkenntnisse ebenso wie über Know-how im Bereich der EU-Förderung und des entsprechenden Procedere verfügte. Mit Hilfe der Expertin gelang es, einen Projektantrag so zu strukturieren, dass er von den Fördermittelgebern akzeptiert wurde.

„Die Orientierung an Kriterien der Fördermittelakquise ist sicher legitim und muss auch Bestandteil einer Strategie der Internationalisierung gerade im Bildungsbereich sein ... Aber sie darf nicht im Vordergrund stehen, so dass zu wenig bis gar keine Zeit aufgewendet wird für die eigentliche Produktentwicklung...“

In der Folge wurde in der ehemaligen UdSSR ein kaufmännisches Übungsbüro aufgebaut vor dem Hintergrund der Marktanalyse, dass im Umfeld der ehemaligen Akademie der Wissenschaften der UdSSR viele kleine innovative Unternehmen mit hohem Trainingsbedarf im kaufmännischen Bereich entstanden waren.

Als Problembereich in Osteuropa ist nach Erfahrung des Unternehmens insbesondere die trotz eines immensen Bildungs- und Weiterbildungsbedarfs fehlende zahlungsfähige Nachfrage osteuropäischer Firmen anzusehen bzw. auch eine häufig gering ausgeprägte Zahlungsmoral.

- **Südostasien**

In diesem Bereich (Schwerpunkt Indien und China) war neben den oben genannten Gründen und der Analyse, dass dortige Wirtschaften im Zuge der Liberalisierung einen immensen Weiterbildungsbedarf v.a. im Bereich der technischen Ausbildung entwickeln werden –

„Ich habe mich erst mal konzentriert auf die verarbeitende Wirtschaft, auch aus dem Wissen heraus, dass die Ausbildung von Facharbeitern im technischen Bereich absolut unzulänglich ist. Wenn ein Unternehmen auch nur andeutungsweise im Bereich der Qualitätssicherung und im Bereich der individuellen Produktivität mit internationalem Wettbewerb Schritt halten will... muss es im Bereich der Weiterbildung von technischem Personal, also Facharbeitern etwas tun. Das war sozusagen die Grundaussage der Marktanalyse ..“ –

auch der persönliche Erfahrungshintergrund des Gesprächspartners in Indien ausschlaggebend für die Entscheidung, hier eine Internationalisierung des Ange-

bots zu initiieren. Eine Machbarkeitsstudie stand am Anfang des Engagements in diesem Bereich, um eine tragfähige Grundlage für die Entwicklung eines länderspezifischen und nachfrageorientierten Leistungsangebots zu finden. Für den indischen Markt wurde so ein innerbetriebliches Ausbildungssystem für Facharbeiter entwickelt, das sich modular nach den jeweiligen Bedürfnissen anpassen und modifizieren lässt.

„Wir beraten Unternehmen, wie sie das für sie dringend benötigte innerbetriebliche Weiterbildungssystem im technischen Bereich aufbauen, inhaltlich strukturieren und umsetzen können. Wir vermitteln also inhaltliche Kompetenz in Verbindung mit Methodenkompetenz, um diese Unternehmen in die Lage zu versetzen, ihren bestehenden Facharbeiterbestand aus diesem eigenem System auf den erforderlichen Qualifikationsstand zu bringen, um dann auch in absehbarer Zeit mit moderner Technik umgehen zu können.“

Als Problembereich nicht nur in Südostasien sind nach Erfahrung des Unternehmens insbesondere die großen kulturellen Unterschiede hervorzuheben:

„Teilweise wird da mit Begrifflichkeiten gearbeitet, die völlig unterschiedlich belegt sind... Berufsbildung ist nicht gleich Berufsbildung... das sind nicht unbedingt Hindernisse, aber es sind Dinge, die man berücksichtigen muss.“

Kooperationen

Nationale Kooperationen werden eher zurückhaltend beurteilt; lediglich Kooperationen mit Partnern, die einen ergänzenden Teil einer geschäftsnotwendigen Gesamtkompetenz einbringen können, werden als positiv angesehen:

„Es kann nützlich sein, wenn man kooperiert mit Partnern, die einen anderen Teil der notwendigen Gesamtkompetenz einbringen...“

– wie z.B. ein Berliner Sprachinstitut, das das Unternehmen dabei unterstützt, Konzepte für einen chinesischen Partner zu entwickeln.

Internationale Kooperationen werden als äußerst wichtig beurteilt:

„Partner vor Ort, die sich mit den spezifischen wirtschaftlichen und politischen Besonderheiten vor Ort auskennen, sind unerlässlich. Wir arbeiten z.B. in Indien im Rahmen einer lockeren und provisionsabhängigen Zusammenarbeit mit einem Partner vor Ort zusammen, der Wege ebnet, Türen öffnet und Kontakt halten soll.“

„Kooperationen sind wichtig, weil man heutzutage als Einzelner nicht mehr alle Kompetenzen mitbringen kann, die für das internationale Geschäft erforderlich sind. Transparenz innerhalb dieser Kooperationen ist hierbei unabdingbare Voraussetzung.“

Empfehlungen

- Genaue Marktanalyse ist als Voraussetzung des Angebots adäquater Produkte anzusehen:

„Erst wenn ich weiß, was auf dem jeweiligen internationalen Markt gebraucht wird, bin ich in der Lage, auch ein marktadäquates Weiterbildungsprodukt anzubieten.“

- Im Vergleich zu Deutschland unterschiedliche Qualifikationsstrukturen im Ausland müssen berücksichtigt werden: Auf welchen Grundkenntnissen kann ein Weiterbildungsangebot aufbauen?

„Mit solchen Dingen muss man sich dann auch in der Bildungsbedarfsanalyse im Detail auseinandersetzen, wenn man Produkte entwickeln will, die dort auch ankommen.“

- Bei einer Internationalisierung sollte immer ein Länderspezialist mit dabei sein, der ein gewisses Detailwissen hat und entsprechend beraten und strukturieren kann.
- Bildungsbedarfsanalysen sind als wesentlicher Bestandteil eines Marketinginstrumentariums aufzufassen.

Fallstudie:

creaktiv GbR, Nürnberg

Gesprächspartner im Unternehmen:

Frank-Lothar Köpcke, Geschäftsführer der creaktiv GbR Nürnberg

www.creaktiv-coach.de

Das Unternehmen

Die creaktiv GbR ist als kleiner Anbieter im Bereich Führungstraining/Management tätig.

Der Angebotsschwerpunkt des Unternehmens liegt in der Innovationsbegleitung, in der angewandten Kreativität, beim Change Management und in der Persönlichkeitsentwicklung.

Zielgruppe ist der Firmenkundenmarkt, angesprochen sind Führungskräfte aus den Bereichen Technik, Marketing und Forschung und Entwicklung.

Seit 1998 ist creaktiv auch international tätig. Das Angebot liegt hier im Bereich der Innovationsbegleitung und der Betreuung internationaler Teams.

Das Unternehmen beschäftigt in Deutschland derzeit 10 feste Trainer und Berater.

Good Practice:

- Nutzung der national erworbenen Branchenkenntnis zur Entwicklung von Angeboten für internationale Kunden
 - Angebot im Bereich „cross-culture creativity“
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Unmittelbarer Anstoß zum Beginn eines internationalen Engagements war eine internationale Konferenz im Jahre 1998, die sich mit Kreativaspekten in internationaler Perspektive beschäftigte („cross-culture creativity“). Da Frank-Lothar Köpcke bereits vor Gründung von creaktiv bei verschiedenen Unternehmensberatungen internationale Projekte betreut hat, sind die internationale Erfahrung des Unternehmensleiters und bereits bestehende internationale Kontakte als mit ausschlaggebend für die Entscheidung anzusehen, auf dem internationalen Markt als Anbieter aufzutreten.

Das internationale Angebot

„Wir sind oftmals nicht als Weiterbildungsanbieter tätig, sondern als Moderatoren eines Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesses. Allerdings würde ich sagen, dass Unternehmenskulturentwicklung zum Bereich der Weiterbildung dazu gehört.“

Das Angebot von creaktiv richtet sich in erster Linie an transnationale Unternehmen bzw. Projektteams aus verschiedenen Nationen und umfasst die Bereiche Teamentwicklung, Kreativität im Führungsalltag, Change Management und Selbstorganisation. Hinter dieser Schwerpunktsetzung steht die Einschätzung, dass Mitarbeiter in Unternehmen im Zuge zunehmender Globalisierung immer mehr mit interkulturellen Fragestellungen arbeiten müssen und immer häufiger gezwungen sind, in internationalen Projektteams zusammenzuarbeiten. Nach Einschätzung des Geschäftsführers wird daher die Bedeutung dieses Marktsegments in Zukunft weiter zunehmen.

Beispiel: Begleitung internationaler Innovationsteams

Bei einem internationalen Markenartikel arbeiten seit fast 3 Jahren drei nationale Innovationsteams des Unternehmens in Frankreich, Deutschland und Polen jeweils parallel an einer Aufgabenstellung.

Vor dem unterschiedlichen kulturellen Hintergrund und unter Berücksichtigung der Charakteristika des spezifischen Marktes wird jeweils versucht, Lösungen im Bereich der Produktentwicklung zu erarbeiten, die dann vom Management des internationalen Unternehmens in einer Zusammenschau betrachtet werden, um international tragfähige Konzepte zu entwickeln. *„Unsere Aufgabe ist die Begleitung dieser Innovationsteams.“*

Während creaktiv im Inland stark zielgruppenorientiert anbietet, werden internationale Produkte in erster Linie branchenorientiert angeboten, die eigene Branchenkenntnis und -erfahrung wird als wichtiger Wettbewerbsvorteil und Türöffner angesehen:

„Unsere Strategie ist, in den Branchen, in denen wir bislang national eine positive Resonanz erfahren haben, auch international Fuß zu fassen. Dabei hilft uns, dass wir Referenzkunden aus der jeweiligen Branche vorweisen können. Zur Branchenkenntnis gehört auch, die internationale Wettbewerbssituation im Marktsegment des jeweiligen Kunden zu kennen und dem entsprechende Angebote entwickeln zu können.“

Kooperationen

Creaktiv ist in unterschiedliche Kooperationen und Netzwerkstrukturen eingebunden:

- Das Unternehmen ist Partner einer AG; die rechtlich selbständigen Partner entscheiden gleichberechtigt über alle Fragen der Unternehmensentwicklung wie Marketing-Richtlinien, Budgetfragen, Zielgruppenorientierung. Über die Grün-

Gründung von Niederlassungen wird nachgedacht; Partner in Österreich und der Schweiz werden derzeit gesucht.

- Durch einen Verbund mit technischen Universitäten und Hochschulen ist creaktiv Teil eines Wissens- und Erfahrungsnetzwerks, das dem Unternehmen den direkten Zugang zu Erkenntnissen aus der Grundlagenforschung eröffnet.
- Längerfristige Kooperations- bzw. Partnerschaftsbeziehungen entstehen auch aus der Zusammenarbeit an konkreten Projekten heraus:

„Mit meinem polnischen Projektpartner (aus dem oben geschilderten Beispiel, Anm. d. Verf.) ist es eine richtige Partnerschaft geworden, auch vertraglich fixiert, daraus sollen in den nächsten Jahren gemeinsame Projekte im osteuropäischen Raum initiiert werden. Wenn es soweit ist, würde ich diesen polnischen Partner als Jointventure-Partner in einem EU-Projekt mit einbeziehen.“

Um durch Kooperationen Synergieeffekte erzielen zu können, wird als entscheidend die Suche nach einem geeigneten Partner genannt, der das eigene Kompetenzprofil sinnvoll ergänzt:

„Ich suche danach, meine Schlüsselkompetenzen zu ergänzen mit Partnern, die Lücken schließen: Wer kann mich z.B. unterstützen in Fragen des Prozessmanagement, des Controlling. In diesen Bereichen ist es für mich wichtig, Kooperationspartner zu finden, da ich ja eher im Bereich soft skills tätig bin.“

Gerade bei derartigen ergänzenden Kooperationen mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen der Beteiligten ist für creaktiv die Herstellung einer gemeinsamen Kommunikationsbasis von besonderer Bedeutung, stellt jedoch nach den Erfahrungen des Unternehmens nicht selten eine Schwierigkeit dar. Um potentielle Kooperationspartner kennen zu lernen und bestehende Kooperationsbeziehungen zu pflegen, wird der Besuch von Kongressen, aber auch der Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen mit internationaler Perspektive empfohlen. Zum besseren Kennenlernen eines möglichen Partners und zur Schaffung einer gemeinsamen Basis hat sich nach den Erfahrungen von creaktiv die Zusammenarbeit an einem konkreten Praxisfall bewährt:

„Ein gemeinsamer Workshop an einem konkreten Praxisfall kann als Einstieg hard und soft skills zusammenführen und zeigt recht schnell auf, ob man in jemandem einen künftigen Kooperationspartner sieht oder nicht.“

Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen

- Internationale Kontakte und Präsenz sind unerlässliche Voraussetzung einer Internationalisierungsstrategie; das Fehlen geeigneter Ansprechpartner wird als wichtiges Internationalisierungshindernis betrachtet.
- Genaue Kenntnis der Zielmärkte, des Marktsegments und der Infrastruktur vor Ort ist erforderlich und muss gegebenenfalls durch Kooperationspartner gesichert werden.
- Juristische Unterstützung fehlt häufig, ist jedoch insbesondere bei internationalen Partnerschaften und Projekten unverzichtbar (internationales Vertragsrecht).

- Fragen der internationalen Kommunikation und des Workflows, der Aufgabenverteilung innerhalb einer Partnerschaft, sollten möglichst präzise und frühzeitig geklärt werden.
- Interkulturelle Unterschiede – unterschiedliches Zeitverständnis, unterschiedliche Qualitätskriterien usw. – müssen rechtzeitig erkannt und offensiv diskutiert werden, um eine gemeinsame Basis zu finden.
- Kulturspezifische Hintergründe des jeweiligen Zielmarkts müssen beachtet werden. (So hat z.B. creaktiv die Erfahrung machen müssen, dass die Moderationsmethode, mit der das Unternehmen in Deutschland erfolgreich wirbt, in den USA als Brand auf Unverständnis stößt.)

Empfehlungen

- *„Wir benötigen einen Konsens darüber, was internationale Weiterbildungsqualität sein soll; wir brauchen Kategorien, in denen die Weiterbildungsqualität in den einzelnen Ländern gemessen bzw. vergleichbar gemacht wird. Dies müsste kulturspezifisch aufgebaut sein. Worauf legen Firmen in Frankreich, Holland, Belgien etc. Wert, was ist hinsichtlich der Weiterbildung nicht so wichtig? Das würde es mir erleichtern, mit ausländischen Partnern in Kontakt zu treten und konkrete Projekte anzustoßen...“*
- *„Es wäre zu überlegen, ob die doch recht allgemeinen Börsen, die es gibt, nicht ergänzt werden sollten um spezielle Weiterbildungs- und Beratungsbörsen, wo Weiterbildungsanbieter aus anderen Ländern Kooperationspartner suchen.“*

Gesprächspartner im Unternehmen:
Wilhelm Heuke, Corporate Solutions Manager Europe

www.click2learn.com

Das Unternehmen

Click2learn ist ein großer US-amerikanischer Anbieter von eLearning Solutions.

Das Unternehmen beschäftigt insgesamt knapp 400 fest angestellte Mitarbeiter und erzielte international im Jahre 2001 einen Umsatz von ca. 46 Mio USD.

Das Angebot des Unternehmens richtet sich ausschließlich an Firmenkunden. Primäre Zielgruppe sind internationale Konzerne, deren interne Sprache Englisch ist.

Seit 2001 fokussiert das Unternehmen seine Aktivitäten auf das Angebot von e-Learning-Software und Technologie; die Content-Seite wird im Rahmen einer Kooperation mit einem ursprünglich indischen Unternehmen (NIIT) abgewickelt, das mittlerweile selbst weltweit agiert.

Unter Leitung des Gesprächspartners Wilhelm Heuke verstärkte das Unternehmen das Engagement im Direktvertrieb des Learning Management Systems ASPEN auf dem Europäischen Kontinent mit Schwerpunkt deutschsprachiger Raum. Dieses Engagement wurde allerdings nach Beendigung der Fallstudie in der Folge der Entwicklung auf dem Neuen Markt in den USA sowie in Europa vorerst zurückgestellt.

Good Practice:

- Entwicklung von eLearning-Produkten, die aufgrund hoher Adaptierbarkeit an unterschiedlichste Anforderungen und Gegebenheiten in verschiedenen Ländern bzw. Unternehmen angepasst werden können
 - Qualitätsstandards selbst (mit) setzen – dies freilich ist nur führenden Anbietern möglich, die selbst zu den „Big Players“ zählen und so – direkt oder indirekt – Einfluss auf das Setzen von Standards nehmen können.
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Click2learn ist spätestens seit dem Erfolg des originär auf den internationalen Markt ausgerichteten multimedialen Autorensystems ToolBook⁵ als internationaler Weiterbildungsanbieter aufzufassen. Ein genauer Zeitpunkt des Beginns der internationalen Geschäftstätigkeit lässt sich nicht rekonstruieren, zumal die englischsprachigen eLearning-Angebote des Unternehmens ohnehin als internationale Produkte anzusehen sind.

Das internationale Angebot

Das Angebot von Click2learn umfasst Produkte im Bereich LMS (Learning Management Systems) bzw. LCMS (Learning Content Management Systems); als erfolgreiches Produkt wird in erster Linie ToolBook genannt, ein multimediales Autorensystem, das als ToolBook II-Familie mittlerweile auch die Realisierung von WBT (Web Based Training) und Hybrid-Lösungen ermöglicht.

Als Plattform wird Aspen 2.0 angeboten, das als Learning Content Management System nach Überzeugung des Gesprächspartners weltweit Maßstäbe im Bereich der Lernplattformen setzt:

„Aus unserer Sicht ist Aspen die führende Plattform weltweit, da es mit allen Funktionalitäten ausgestattet ist, die man heute für notwendig erachtet, d.h. der höchsten Multimedialität, vollständiger Webfähigkeit, kompletter Browserkompatibilität, mit einem Höchstmaß an Personalisierung...“⁶

Obwohl das Unternehmen sich als „Technology-Provider“ begreift, bietet Click2learn durchaus Lösungen im Sinne des Blended Learning, i.e. eLearning in Kombination mit Präsenzlernen an:

„Auch analoge Trainingsformen können mit Aspen dargestellt werdenWenn ein Kunde eine Blended Solution haben will, dann bekommt er genau das, was er haben will, also auch von uns als technologischem Anbieter eine Ergänzung um Präsenzseminare. ... Selbst ein Unternehmen wie Microsoft hat bis vor kurzem mehr als 50 % seiner Fort- und Weiterbildung analog, also face to face durchgeführt...“

Innerhalb des Systems sind auf Administrator-Ebene Lerninhaltskontrollen bzw. Lernstandskontrollen zusammengefasst und in einen individuellen Report integriert, so dass jederzeit raum- und zeitunabhängig Berichte über den individuellen Stand des Lernenden in Bezug auf ein bestimmtes Lernziel abgerufen werden können.

Auch auf diesem Gebiet sind Anpassungsmöglichkeiten („Stellschrauben“) integriert, so dass es möglich ist, Anpassungen an firmenrechtliche, arbeitsrechtliche und kulturelle Unterschiede vorzunehmen:

„Man kann mit features unseres Produkts wie skill gap analysis und competence mapping einen Prozess wie z.B. Lernerfolgskontrollen zu 100 % einsehbar machen. Wir können jedoch im Sinne des Datenschutzes durch Verschlüsselungsver-

⁵ ToolBook wurde von der Firma Asymetrix entwickelt, die Ende der 90er Jahre in Click2learn umgewandelt wurde.

⁶ *“Designed to scale to global enterprises, Aspen 2.0 also supports multiple languages, time zones and currencies.”* (www.click2learn.com)

fahren administrative Rechte so genau und so kompliziert einstellen, dass das System jeweils optimal angepasst wird.“

Als wesentlich für den Erfolg und die weltweite Vermarktung wird die hohe Anpassbarkeit der Click2learn-Produkte an unterschiedlichste Anforderungen und Bedarfe der Kunden angesehen.

„Worauf wir 100 % Anpassung vornehmen, sind Kundenwünsche. ... Bei Click2learn gilt: Nur wenn unser Kunde mittels unserer Produkte erfolgreich ist, sind auch wir erfolgreich ...“

Qualität - Standardisierung

Die Produkte von Click2learn orientieren sich an den Standards AICC⁷ und SCORM⁸:

„Aus unserer Sicht ist SCORM 1.2 der – im Weltmaßstab betrachtet – maßgebliche Standard. ... Wer die Anforderungen von SCORM 1.2 nicht erfüllen kann, der hat m.E. keine Chance, dabei zu sein; dieser Standard wird von uns und auch von unseren direkten Wettbewerbern gefordert.“

Click2learn legt großen Wert darauf, bei der Definition bzw. Entwicklung internationaler Qualitätsstandards entscheidend mit beteiligt zu sein bzw. selbst Maßstäbe zu setzen. Im Bereich

Kooperationen

geht es dem Unternehmen – dieser Philosophie entsprechend – weniger um Entwicklungs- oder Vermarktungsk Kooperationen.

„Wenn man weltweit Allianzen mit ausgeklügelten Verträgen eingeht, dann hat das nur einen Zweck: das eigene Unternehmen erfolgreicher zu machen, alles andere ist völlig uninteressant. Es sei denn, bei Messen beispielsweise, wo es darum gehen kann, Zertifizierungen/ Normierungen/ Standards voranzutreiben – da gehen dann die Big Five zusammen“

– um gemeinsam Qualitätsstandards zu definieren und Zertifizierungs- und Normierungsstrategien zu entwickeln, deren Einhaltung sie sich als Markt- und Marketing-Vorteil zurechnen können.

Internationale Zukunftsmärkte

Als Zukunftsmärkte sieht Wilhelm Heuke neben Russland, Singapur, Südkorea, Australien, dem Mittleren Osten und Südamerika vor allem auch den afrikanischen Kontinent an:

⁷ *“The AICC (Aviation Industry CBT Committee) is an international association of technology-based training professionals. The AICC develops guidelines for aviation industry in the development, delivery, and evaluation of CBT (Computer-Based Training) and related training technologies.” (a.a.O.)*

⁸ *“ADL-SCORM (Sharable Content Reference Model) specifies how you can build a course by aggregating content objects as a course tree; what those content objects are; how the content objects are launched and interact with a learning management system; and what kind of data content objects exchange with a learning management system.” (a.a.O.)*

„In Afrika müssen große geographische Distanzen überwunden werden – eine gute Voraussetzung für die Vermarktung von distance learning.“

Empfehlungen

Mit Bezug auf die internationale Vermarktung deutscher Weiterbildungsangebote wird die Schaffung eines Portals im Sinne einer Plattform empfohlen, die die Kommunikation und die Bildung von Allianzen und Partnerschaften erleichtert:

„Um Schneeballeffekte, Multiplikatoreffekte, Synergieeffekte usw. zu erzielen, ist ein solches Portal ein absolutes Muss. Es muss allerdings gut gemacht sein und ein klares Profil bekommen.“

Verwiesen wird in diesem Zusammenhang auf die mögliche Hinzuziehung von Consultancies wie CSC Ploenzke, Accenture, KPMG et al. –

„die haben mit Sicherheit das Rüstzeug und übrigens auch die Niederlassungen, um die Errungenschaften deutscher beruflicher Bildung ins Ausland zu tragen.“

Der Schwerpunkt zu vermarktender Weiterbildungsprodukte aus Deutschland liegt nach Überzeugung des Gesprächspartners im Bereich der Weiterbildungsinhalte:

„Ich sehe dabei den Content als Schwerpunkt, weil ich bis auf wenige Ausnahmen sagen muss, dass die Amerikaner technologisch weltweit eine deutliche Führerschaft einnehmen...“

Insbesondere das deutsche Duale System wird als ein international gut vermarktbare Produkt angesehen:

„Als ich mich früher als Kammerprüfer der IHK mehr mit dem dualen System beschäftigt habe, ist mir deutlich geworden, dass das ein Produkt ist, das weltweit zum Einsatz kommt, ein hochgehandeltes und oft kopiertes Produkt... Man muss es allerdings richtig vermarkten...“

Fallstudie: Hoffmann & Reif Consultancy, Berlin

Gesprächspartner im Unternehmen: Leopold Reif, Partner

www.hoffmann-reif.com

Das Unternehmen

Hoffmann & Reif Consultancy ist als Partnerschaft seit Gründung im Jahre 2001 beratend in der internationalen Entwicklungskooperation tätig.

Angebotsschwerpunkt ist die Konzeption und Implementierung von Bildungsportalen und virtuellen Akademien, vor allem in Afrika und Asien.

Kunden sind Ministerien, Universitäten, IT-Beratungsunternehmen und Netzwerke in Deutschland und den Zielländern.

Die beiden Partner Reif und Hoffmann beschäftigen keine weiteren Angestellten.

Das Verhältnis des internationalen Umsatzes zum Umsatz des Unternehmens im Inland wird mit 4:1 angegeben: „*Wir verdienen unser Geld mit den ausländischen Projekten.*“

Good Practice:

- Wesentlicher Erfolgsfaktor der Partnerschaft ist das eingebrachte Humankapital in Form internationaler Erfahrung, Kompetenz und Vernetzung in den Bereichen Wissensmanagement, Open Source Applikationen, eLearning und Entwicklungskooperation.
 - Das Know-how im Bereich internationaler Ausschreibungen und Ausschreibungsmodalitäten eröffnet Hoffmann & Reif den Zugang zu internationalen Fördermitteln.
-

Beginn und Zielsetzung der Internationalisierung

Beide Partner verfügten bereits vor Gründung der Partnerschaft aus ihrer vorherigen beruflichen Tätigkeit über vielfältige internationale Erfahrungen und Kontakte, vor allem in den Bereichen Entwicklungskooperation, Informations- und Kommunikationstechnologie, Wissensmanagement und eLearning. Diese Erfahrung stellt einen wesentlichen Anteil des Unternehmens-„Kapitals“ dar.

„Jeder von uns war schon vor Gründung unserer Partnerschaft international tätig. Die internationale Ausrichtung unseres Angebots lag nahe, da wir schon internationale Erfahrung in unseren jeweiligen Tätigkeitsfeldern gesammelt, uns hier Kompetenzen erarbeitet, Netzwerke aufgebaut und bereits einen Namen in diesem Bereich gemacht hatten.“

Das internationale Angebot

Hoffmann & Reif Consultancy versteht sich in erster Linie als (Bildungs-)Berater, der gemeinsam mit Partnern Projekte durchführt und innerhalb der Partnerschaft das Projektmanagement realisiert. Weltweit werden mit Hilfe des Unternehmens Wissensportale konzipiert und im Rahmen von Partnerschaften implementiert. Als Referenzkunden werden u.a. das indische Umweltschutzministerium, Netzwerke von IT-Beratungsunternehmen in Südostasien sowie ein Forschungsnetzwerk in Südafrika genannt.

Der Fokus des Angebots liegt darin, Partner in den Zielländern beim selbständigen Aufbau von lokalen und regionalen Bildungsportalen und Wissensnetzwerken zu unterstützen:

„Hoffmann & Reif unterstützt seine Partner und Kunden dabei, Wissen selbständig zu repräsentieren und auf globalen Wissensmarktplätzen über ein Dienstleistungsangebot erfolgreich zu vermarkten.“

Vor allem in außereuropäischen „Entwicklungs“ländern werden Kunden dabei unterstützt, ihr lokal vorhandenes, „hochwertiges kontextuelles Wissen“ aufzubereiten und weiter zu geben.

„Beim Bildungsportalaufbau wird es immer wichtiger, lokale Inhalte zu erstellen. Die Entwicklung von lokalen Inhalten hat Priorität, lässt sich aber erst realisieren, wenn die lokalen Wissensträger in die Lage versetzt werden, diese auch zu erstellen, also Wissen zu repräsentieren und im Internet darzustellen. Das Wissen für solche Fertigkeiten (Internet Publishing, Instructional Design) stellen wir auch bereit.“

Der Bereich der Entwicklungskooperationen in Kombination mit IT- und eLearning-Know-how wird von Hoffmann & Reif als Marktnische eingeschätzt, deren Besetzung dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft:

„Wir gehören zu den wenigen, die das Thema Informations- und Kommunikationstechnologie im Bereich der Entwicklungskooperation besetzt haben.“

Zielländer

Das international ausgerichtete Angebot von Hoffmann & Reif Consultancy ist in erster Linie auf den asiatischen und afrikanischen Raum ausgerichtet.

Kooperationen

Hoffmann & Reif arbeiten eng mit Partnern vor Ort zusammen, mit Forschungseinrichtungen und -netzwerken, mit Regierungsinstitutionen und IT-Unternehmen in den jeweiligen Zielländern. Aus erfolgreich abgeschlossenen Projekten ergeben sich dabei vielfältige neue Kontakte und Ansatzpunkte für weitere Partnerschaften:

„Wir finden eigentlich ständig neue Partnerschaftspotentiale in den Ländern, in denen wir arbeiten.“

Auch auf nationaler Ebene werden Kooperationen eingegangen. Vor dem Hintergrund der Einschätzung, dass internationale Projekte sich per se nur als Kooperationen bzw. Partnerschaften erfolgreich realisieren lassen, hat sich die Partnerschaft

„auf das Gebiet des Projektmanagements fokussiert, während unsere Kooperationspartner (z.B. die University of Zambia oder die Fachhochschule Furtwangen) Curricula entwickeln, Tutoren bereitstellen usw. ...“

Kooperationen werden vertraglich fixiert, wobei die Bandbreite der Verbindlichkeit – von Kunden–Lieferanten-Verträgen bis hin zu relativ flexiblen Kooperationsvereinbarungen – variiert.

Zertifikate / Zertifizierung

Die Bedeutung von Zertifikaten wird als regional und von Fall zu Fall unterschiedlich eingeschätzt; sie werden von Hoffmann & Reif nicht als durchgängig notwendiges Instrument angesehen.

„In vielen Fällen ist es so, dass es nicht auf Zertifikate ankommt, sondern ganz pragmatisch auf die Vermittlung eines bestimmten Wissens. Andererseits ist es oft für die lokalen Partner sehr wichtig, dass ausgewiesene Zertifikate am Ende einer Maßnahme stehen.“

Im technischen Bereich des eLearning allerdings wird die Ausrichtung an internationalen Standards als unerlässlich angesehen:

„In Bezug auf die technische Seite der Zertifizierung von Produkten im Bereich des eLearning müssen eine ganze Reihe von Standards berücksichtigt werden wie z.B. SCORM 1.2⁹ und andere mehr – das ist wichtig, z.B. wegen der Wiederverwertbarkeit von Inhalten.“

Qualitätssicherung

In allen Projekten von Hoffmann & Reif sind Qualitätssicherungsmaßnahmen ausdrücklich vorgesehen, Qualitätssicherung wird dem Auftraggeber immer automatisch mit angeboten. Hoffmann & Reif haben die Erfahrung gemacht, dass eine externe Evaluation den Vorteil eines objektiven Qualitätsurteils bietet und insofern zugleich als Gütesiegel und damit als Marketinginstrument verstanden werden kann. Daher:

⁹ ADL-SCORM (Sharable Content Reference Model) – vgl. hierzu die Fallstudie zum Unternehmen Click2learn

„Wir schlagen oft vor, dass extern evaluiert wird, und wir bieten uns auch selbst als Evaluatoren an.“

Marketing

Die Pflege von Kundenbeziehungen und die Akquise von Neukunden findet in erster Linie im Rahmen der internationalen Projektarbeit statt.

Der Außendarstellung des Unternehmens und seines Angebots dient in erster Linie die – englischsprachige – Website www.hoffmann-reif.com, die kontinuierlich gepflegt wird, so dass internationale Interessenten jederzeit Einblick in das Angebot und die Leistungen von Hoffmann & Reif haben. Diese Art des Marketings wird als optimal für kleine Anbieter wie Hoffmann & Reif angesehen:

„Wir sind zwei Partner mit einem großen internationalen Experten- und Kunden-Netzwerk – da ist die Aktualisierung und Pflege der Homepage als Kommunikations- und Kooperationsplattform das Optimale.“

Empfehlungen

- Eine an Exportprodukte angelehnte Vermarktung deutscher Weiterbildungsprodukte sollte nach Einschätzung von Hoffmann & Reif stärker forciert und unterstützt werden:

„Wenn z.B. Siemens eine U-Bahn nach Shanghai verkauft, ist das eine große Infrastrukturmaßnahme, da gehört natürlich Bildung dazu, Einarbeitung usw. Viele Angebote würden noch attraktiver werden, wenn sie zusammen mit entsprechenden Bildungsangeboten angeboten werden würden.“

- Nach Erfahrung des Unternehmens werden dem deutschen Bildungswesen und deutschen Weiterbildungern insbesondere auf der südlichen Halbkugel ein Vertrauensvorschuss und eine Kompetenzvermutung entgegengebracht, die besser genutzt werden sollten.
- Die Teilnahme an internationalen Messen ist wichtig, um Projektpartner zu finden. Da man immer wieder feststellen wird, dass Projektpartner und Finanzier nicht identisch sind, ist die Finanzierung von Projekten eigens sicherzustellen.
- Nach Überzeugung von Hoffmann & Reif beteiligen sich deutsche Weiterbildungsanbieter in zu geringem Maße an internationalen Ausschreibungen. Möglicherweise sind die Potentiale und der Umfang der Mittel, die auf diesem Feld zur Verfügung stehen, zu wenig oder gar nicht bekannt. *(Der Gesprächspartner weist darauf hin, dass beispielsweise im Budget der Weltbank vor einem Jahr ca. 4 Milliarden USD für Bildungsprojekte, z.B. für die Modernisierung des Bildungssektors in der Türkei, enthalten waren.)*

Vor diesem Hintergrund wird angeregt, Informationen über internationale Ausschreibungen und Ausschreibungsmodalitäten zu bündeln und verstärkt an deutsche Weiterbildungsanbieter weiterzugeben. Da Ausschreibungen strengen Regeln unterliegen und auch Risiken beinhalten, könnte nach Überzeugung von Leopold Reif beispielsweise die Stelle iMOVE eine "Katalysatoren-Rolle" spielen, um entsprechende Kompetenzen im Umgang mit internationalen Ausschreibungsmodalitäten zu unterstützen.

Gesprächspartner im Unternehmen: Herb Nestler, einer der beiden Geschäftsführer

Graf & Nestler GbR

Ottobrunner Strasse 29
D-85640 Putzbrunn

Tel: +49 (89) 601-8440

Fax: +49 (89) 601-5099

www.grafnestler.de

Das Unternehmen

Die Graf & Nestler GbR ist als kleines Unternehmen seit seiner Gründung im Jahre 1988 international im Bereich interkulturelle Trainings und Übersetzungen tätig.

Als Angebotsschwerpunkte von Graf & Nestler GbR werden die Bereiche *Intercultural awareness, Applications: negotiating across borders, doing presentations, building global teams, building virtual teams, leadership styles, multicultural trainings* genannt.

Das international orientierte Angebot ist vornehmlich auf den US-Markt ausgerichtet.

Die beiden Partner beschäftigen zum Zeitpunkt der Studie keine weiteren Angestellten, sondern bedienen sich je nach spezifischem Bedarf eines Netzwerks von Kollegen in freier Mitarbeit.

Zielgruppe des Angebots der Graf & Nestler GbR sind Firmen, die aufgrund ihrer internationalen Tätigkeit spezielle Anforderungen im sprachlichen und interkulturellen Bereich haben.

- **Arbeitspraxis: Beispiel für die Bedürfnisse der Kunden und die Aufgaben des Unternehmens**

„My responsibility was to bring them an awareness of the role that culture plays in business.... It had two elements: how do we get along with colleagues from other countries? For example for 15 of the 16 participants their country was not the country of the headquarters which happens to be Germany and for all of them, they have some interface with the Fujitsu side of the company and none of them were from Asia, so they have the need to communicate in a vertical direction within the company. They have a need to communicate horizontally if knowledge-sharing is going to be effective within the company, best

practice sharing from Sweden to Spain for example. And then, of course, since they are in sales, they are particularly interested in how to use these skills for interfacing with a customer.“

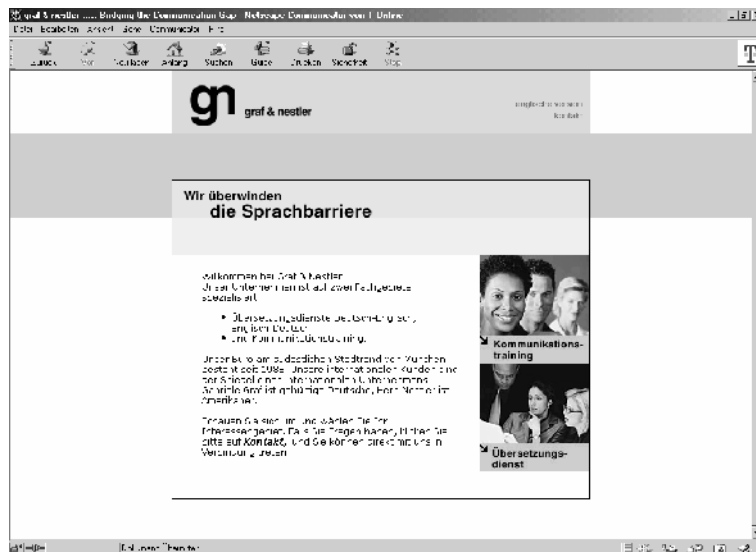


Abb.: Website der Graf & Nestler GbR

Typische Probleme zwischen Deutschen und US-Amerikanern aufgrund interkultureller Unterschiede

- **Verhandlungsstil / Sprache**

“So it (the negotiation seminar) gives us the opportunity to explore confusing body language, language itself which may seem innocent but presents problems such as a typical example might be a German who takes the word ‘muss’ and uses it in English and says ‘You must do this’ and ‘You must have it this way’ and so forth and Americans see that as being very paternal and being very hard because they see the word “must” in a hierarchical way. Or the German tendency to look at the problems before the opportunities which gives the impression of not being enthusiastic for trying to reach a conclusion. The American negotiating style of course is to assume the best, is to look for a wide range of possibilities and to withhold critical comments to the end. Many of the people that I deal with - either because it’s the style that they already have or because it gets intensified when they’re uncomfortable due to cultural differences - start being negative so early in the process that the American feels that they don’t want to reach an agreement. And so it presents problems in the negotiation.”

- **Ethische Problemstellungen**

“When I am working with totally international groups we have to especially deal with ethics for example. In Asia there are certain practices with respect to gifts which might be seen as bribery in Europe or the United States. The giving of gifts to a customer for example is very common in parts of Asia and very natural and very accepted and not seen as being inappropriate, but if somebody gives you a SEICO watch while you are considering doing a contract with them, you might interpret it as a European or I might as an American as being an attempt to bribe me into accepting that contract. And of course your employer or my employer might also feel that my decision wasn’t entirely objective.”

- **(National-) Stolz der Amerikaner**

“One thing that’s very popular to talk about right now because it’s very much in the forefront is the American pride. Americans show a great pride in whatever they are associated with. They’ll tell you their company is the greatest, they’ll certainly tell you their country is the greatest and we know that today this is kind of a sensitive topic. Germans don’t like to see people waving flags in their faces. Germans don’t want their own flags. And one of the things I get a lot of feedback from my former students and one of the things that in the last year they found as being a major stumbling block in communicating with Americans is that they’re constantly faced with the American strong patriotism that has existed since September the 11th.”

Markteinschätzung für exportbegleitende Trainings

Der Geschäftsführer sieht hier zwar großen Bedarf, aber auch entgegengesetzte Interessen zwischen Exportunternehmen und Weiterbildungsanbietern: Einerseits bieten die Unternehmen selbst bereits exportbegleitende Trainings an, die oft mit den bekannten Problemen behaftet sind (zu starke Orientierung an Technik und „hard facts“, oft keine besonders gute Orientierung an den Bedürfnissen der Teilnehmer), so dass hier pädagogische und interkulturelle Profis besser agieren könnten.

Andererseits möchten die Unternehmen speziell diesen Bereich gerne unter eigener Führung belassen, weil sie so kontrollieren können, wie das eigene Produkt präsentiert wird. Typische Nutzerfragen sind z.B.: „Warum wurde das nicht so gelöst?“ Damit verquicken sich Trainings- und Verkaufsaspekte für das Produkt stark. Diesen für sie sensiblen Bereich möchten die Unternehmen gerne an der kurzen Leine haben.

Da für die Unternehmen in diesem Zusammenhang nur Exklusivverträge mit Trainern vorstellbar wären und diese Lösung wiederum für die Trainer nicht besonders attraktiv ist, da sie gerne für mehrere Unternehmen arbeiten wollen, sieht der Gesprächspartner hier strukturelle Hindernisse für eine starke Expansion.

Eine weitere Möglichkeit ist eine bessere Schulung der sales representatives, die momentan diese Trainings durchführen (z.B. didaktisch, interkulturell, usw.). Bemühungen in diese Richtung werden bereits unternommen, allerdings noch nicht in dem Maße, wie es wünschenswert wäre.

Fehlendes Bewusstsein für die Notwendigkeit interkultureller Trainings

Bei Global Players ist dieses Bewusstsein bereits sehr weit verbreitet. So arbeitet der Gesprächspartner bei Siemens mit 25 verschiedenen Abteilungskunden. Dagegen vermissen Graf & Nestler dieses Bewusstsein bei den meisten mittelständischen Unternehmen, die nach Einschätzung des Unternehmens exzellentes Potenzial für eine internationale Ausrichtung hätten. Genau daran scheitern diese Unternehmen oftmals bei ihren Exportbemühungen, obwohl ihre Produkte oder Dienstleistungen gute Marktchancen hätten.

Meist starten diese Unternehmen einen vorsichtigen Versuch, zu exportieren, ziehen sich aber schon bei geringen Widerständen sofort wieder zurück. Dass hierbei das Problem in den meisten Fällen nicht das Produkt war, das eigentlich gute Potenziale hat, sondern ihre fehlende interkulturelle Kompetenz, erkennen die Unternehmen meist nicht.

In diesem Zusammenhang wird es als hilfreich eingeschätzt, wenn das BMBF oder andere „unverdächtige“ Stellen, denen man im Unterschied zu Anbietern von interkulturellen Trainings kein Eigeninteresse unterstellt, auf solche Beziehungen hinweisen würden. Dies wäre ein indirekter Beitrag zur Stärkung der Internationalisierung deutscher Weiterbildungsanbieter.

“I think that the problem is not that we don't have enough intercultural training resources within Germany. We have quite a few. The problem is that we don't have enough German companies who choose to take advantage of it.”

Kooperation

Weltweit agierende Unternehmen bilden häufig auch global orientierte Trainer-Teams (z.B. Experten für USA, Asien, etc.). Dies begünstigt das Entstehen von Anbieter-Netzwerken. Wenn man im unmittelbaren Arbeitszusammenhang mit jemandem gute Erfahrungen gemacht hat, ist der Schritt zur Kooperation nicht mehr weit.

Dagegen wird eine „Clearing-Stelle“, die Adressen vermittelt, lediglich als kleine Hilfe eingeschätzt: „Wenn man nichts über die Arbeitsqualität dieser Personen weiß, hilft es nicht allzu viel, ihre Kontaktadressen zu erhalten.“ Tests der Stiftung Warentest werden als potentielle Hilfestellung in diesem Segment angesehen.

“My concern would be that how do they control quality in that case? Because since there is no certification to become an intercultural trainer, I know that there are people who practice the work who are not at the same level as others qualitywise. It would probably be difficult for the ministry if they in effect recommended somebody who turned out to be truly inferior because they would have a sort of a blessing of the ministry and yet there is no absolute guarantee. So it would have to be done in such a way that it's only a resource sharing and there would be no implication of an actual recommendation on the part of the ministry.”

Qualitätssicherung

„Interkultureller Trainer“ ist keine geschützte Berufsbezeichnung, jeder kann sich so nennen. Hilfreich wären evtl. Kriterien zum Ausschluss „schwarzer Schafe“.

Unterstützung, die ein Ministerium leisten könnte

Genannt wird die Organisation von Messen, um das Problembewusstsein bei Unternehmen für interkulturelle Unterschiede überhaupt erst zu wecken:

“What if the ministry put on what I would call a show-on-travel that would visit six or seven or ten places around Germany and there might be some experts that would be invited to speak about certain things, tell about experiences, like some of the things that we have discussed here, and then there might be an open fair, a table-top-fair where people would have the opportunity to present themselves and those who wanted to could come around from the companies and say “What I need is this – do you have that or not?” It might have less risk than if the ministry were to say “well, here are two or three names but we don't really know them.”

Veränderungen der Angebotsstruktur in den letzten Jahren

Es gibt einen Trend zum Arbeiten mit „real teams“, also Personen, die auch im Arbeitsprozess miteinander zu tun haben. Abgesehen davon gab es Veränderungen, die aber wohl hauptsächlich durch die Weiterentwicklung des Unternehmens

entstanden. Weiterhin gibt es natürlich aktuelle Themen, die in die Seminare einfließen, wie der Anschlag auf das World Trade Center und der damit verbundene intensivere Patriotismus der Amerikaner.

“In my own mix of business there have been changes but they are probably caused by the development of my own business. For example I am doing more work with intact teams, whole teams, especially cross-boarder teams. This is very exciting work; it’s very difficult work to do because you really become a process consultant to how they communicate with one another which is far more complex than just presenting concepts which one can also read in a text-book. I am also doing more and more moderation and facilitation of global meetings ... There is not really a lot of change in what people need; there are always current topics like the September 11th topic which I’d had to bring in. Couple of years ago I had to start bringing in, for the US trainings, sexual harassment and legal issues like that in the US. So there are different hot topics that come up but they come and they go.”

eLearning

E-Learning wird als eher nicht geeignet für interkulturelle Trainings eingeschätzt. Es geht um persönliches Verhalten mit vielen Dimensionen: Verbalsprache, Körpersprache, Feed-back, Übungen, usw. Faktenwissen ist hier keine Hilfe.

E-Learning könnte aber bei der „Nachsorge“ hilfreich sein: Wenn ehemalige Teilnehmer eines Seminars bereits im Gastland sind, dort arbeiten und aktuelle Probleme haben, kann eine „Hotline“ sehr hilfreich sein. Stichwort: „E-Consultant“

“I think eLearning has a real potential as an adjunct or as a continuation after a seminar rather than as a replacement of a seminar. I think there is some cultural differences and deal with the confusions there and so forth. [...] I try in my programmes to model behaviours a lot because a lot of it is about behaviour and not about facts.”

Vorhandene Produkte, die angepasst werden, versus Neuentwicklungen für den internationalen Markt

Graf & Nestler kombinieren je nach Kundenbedürfnis verschiedene inhaltliche und methodische „Bausteine“ sowohl national als auch international, um möglichst kundenorientierte Seminare anbieten zu können.

Existenz spezieller Barrieren am internationalen Markt aufgrund typisch deutscher Merkmale

Nach Auffassung von Graf & Nestler entstehen die Barrieren für gewöhnlich auf einer bilateralen Ebene, also zwischen Vertretern einzelner Länder. Sie sind daher weniger als Barrieren auf globaler Ebene zu betrachten, sondern als Barrieren zwischen zwei Ländern. Bezogen auf Deutschland und Nord-Amerika wäre als eine potenzielle Barriere der „Realismus“ der Deutschen im Gegensatz zu dem „Optimismus“ der Nord-Amerikaner zu nennen.

„[...] the, what I call, realism of Germans which appears as pessimism to the Americans. The Americans are extreme optimists so they experience Germans as not having enthusiasm, energy, as being overly critical and things like that. These are areas that we deal with in the trainings. Again not on the basis that you have to change what you think or how you feel but that you have to understand that the message you send may be received in a different way as it is filtered to the mind of a person from a different culture and so you may have to code your message differently based upon who the receiver is.“

Schwierigkeiten in der Startphase der Internationalisierung

Die größte Schwierigkeit für Graf & Nestler war es, das Vertrauen eines deutschen Unternehmens zu gewinnen und damit überhaupt erst eine Chance zu bekommen, sich zu beweisen.

„As an American I experience Germans as being reluctant to take the risk of trying somebody on. Americans are always loving to try new things. If you make a good presentation to an American company they'll say "...Let's try it, let's do a pilot". You make the same presentation to a German company and you are very likely to get "Well, come back in a year – if you are still around we'll consider it. But who else have you worked for?" So starting an entrepreneurial venture in Germany is seen as a strange kind of thing to do and people tend to be rather sceptical rather than seeing it as well...we try it out..."

Hinter dieser für Neueinsteiger wenig flexiblen Haltung sehen Graf & Nestler heute auch Vorteile. Nach Überwindung dieser Barriere konnten sie von der anderen Seite dieser Einstellung profitieren.

„...there is tremendous loyalty because for those customers that I have been dealing with for a number of years, I don't have the risk that somebody brand-new is likely walking in and starts to take away my business because that reluctance that I experienced they would give to the new person. They would rather stay with me as a known commodity.“

Empfehlungen

Graf & Nestler zufolge ist die Beherrschung der englischen Sprache durch den Unterricht in der Schule eine große Hilfe. Deutschland ist bei wissenschaftlichen Studien zu Kulturunterschieden auf den meisten untersuchten Indizes / Dimensionen nicht an den Extrempunkten zu finden, d.h. Deutsche haben im internationalen Vergleich kaum extreme Einstellungen oder extremes Verhalten. So wären zum Beispiel Deutsche gute Vermittler zwischen den extremeren Nord-Amerikanern und Briten.

Diskussion zentraler Fragen der Internationalisierung von Weiterbildungsangeboten

Bildungsmarketing in internationaler Perspektive

Bernd Schachtsiek

eLearning – ideales Produkt für internationale Märkte?

Gabriele Fietz

**Deutsche Berufsbildung erfolgreich international vermarkten –
Das Beispiel der Carl Duisberg Centren**

Michael Rosemeyer

Kooperation entdecken und erleben

Peter Littig

Nachfrageorientierung durch Bildungsbedarfsanalyse

Sonja Kurz

Internationaler Einstieg mit Trainer-Netzwerken

Renate Richter

iMove – International Marketing of Vocational Education

Sabine Gummersbach-Majoroh

Bildungsmarketing in internationaler Perspektive

Bernd Schachtsiek

Bildungsmarketing – wer hätte noch vor 15 Jahren gedacht, dass dieser Begriff in Deutschland Konjunktur bekommt. Aber Zeiten ändern sich und Einsichten (Vorurteile?) auch. Heute werden Seminare und Workshops veranstaltet, um die Praktiker mit dem notwendigen Rüstzeug und Wissen auszustatten, Artikel und Doktorarbeiten¹ versuchen sich dem Thema wissenschaftlich zu nähern. An vielen Orten werden Bildungsmessen veranstaltet, Weiterbildungsdatenbanken werden öffentlich promotet und die Stiftung Warentest testet Bildungsangebote. Einen besonderen Schub bekommt das Thema durch die Möglichkeiten des Internets. Die in der Regel lokale Gebundenheit von Bildungsangeboten wird zumindest in Teilen aufgehoben.

Bildung als Dienstleistung – die vermarktet werden soll und muss, weil sie in Konkurrenz zu anderen Produkten und Dienstleistungen tritt und die positioniert werden muss, um erfolgreich zu sein – ist für mich, der ich seit 25 Jahren im Fernunterricht tätig bin – einem Bildungssektor also, der kaum öffentliche Förderung erhält –, seit jeher tägliche Herausforderung. Fernunterricht² ist – anders als das Fernstudium – seit seinem Beginn in Deutschland im Jahre 1856³ eine Domäne privater Initiativen. Ähnlich sieht es überall auf der Welt aus. Als in der Regel landesweiter Nischenanbieter sind sogar intensive Marketinganstrengungen erforderlich, um eine wirtschaftliche Größenordnung zu erreichen. Marketing-Know-how zählt deshalb zur Kernkompetenz aller bedeutenden Fernlehranbieter⁴.

Marketing ist eine Geisteshaltung, die den Kundennutzen und die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten stellt. In Bildungseinrichtungen, die von Sendungsbewusstsein und staatlich geregelten Curricula geprägt sind, kommt dies einer Revolution gleich⁵. Etwas einfacher haben es Institutionen, die – wie z.B. in der betrieblichen Weiterbildung – immer schon Kundenbedürfnisse erfüllen mussten. Aber auch hier gibt es die Herausforderung, die Erwartungen der zahlenden Betriebe mit den Wünschen der lernenden Mitarbeiter und dem Selbstverständnis vieler Lehrender in Einklang zu bringen.

¹ z.B. Michael Bernecker, Bildungsmarketing, Sternenfels 2001, mit vielen Nachweisen

² Hierzu zählen auch viele Angebote des sog. eLearning, Internetlearning, usw., vergleiche die Definition im Fernunterrichtsschutzgesetz, zu finden unter www.zfu.de

³ Erstes nachweisbares Angebot: Langenscheidts Sprachlehrbriefe

⁴ Hieran scheitern nach meiner Einschätzung die meisten Newcomer, vor allem mit eLearning-Angeboten.

⁵ Dies ist auch ein Grund, warum viele „eLearning“-Angebote an klassischen Hochschulen wenig erfolgreich sind. Sie kommen häufig über das Projektstadium nicht hinaus. Selbst renommierte amerikanische Universitäten haben derartige Angebote wieder eingestellt, z.B. NYU.

Im internationalen Kontext existieren diese Probleme selbstverständlich auch, in vielen Ländern jedoch, vor allem denjenigen, die sich dem angelsächsischen Bildungssystem angeschlossen haben, haben private Initiativen im Bildungssektor einen so großen Anteil, dass allein schon aus diesem Grund Bildungsmarketing eine lange Tradition hat. Hier werden mit großer Selbstverständlichkeit alle Instrumente, die das moderne Marketing zur Verfügung stellt, eingesetzt, um die Angebote an die Firma, die Frau bzw. den Mann zu bringen. Es wird sogar mit Rabatten und Nachlässen zur Nachfragesteuerung geworben – in Deutschland (noch) unvorstellbar.

Grenzüberschreitendes Bildungsmarketing ist besonders in den Ländern erfolgreich, zu denen kaum Sprach- oder kulturelle Barrieren bestehen. Spanische Anbieter sind in Südamerika und den USA sehr erfolgreich, Anbieter aus den USA und Großbritannien im ehemaligen Commonwealth, Anbieter aus Frankreich und aus Portugal in ihren ehemaligen Kolonien.

Englisch als Lingua franca bietet für den Export noch weitere Vorteile. In vielen Ländern ist die Fähigkeit und Bereitschaft, auf Englisch zu lernen, so verbreitet, dass Anbieter aus den USA und England leicht Fuß fassen können. Dem angelsächsischen Bildungssystem ist – aus Marketingsicht – dazu noch ein weiterer Coup gelungen: Master and Bachelor erobern die Welt als anerkannte und erstrebenswerte Abschlüsse. Sie gelten als Synonym für Bildungsgänge, die zielgerichtet zu beruflichem Erfolg führen, und üben insoweit hohe Attraktivität auf Bildungsinteressierte⁶ aus. Verstärkt wird diese Attraktivität noch durch das Credit-Point-System, das berufsbegleitendes und lebenslanges Lernen erleichtert, weil es die Motivation durch erreichbare Ziele unterstützt⁷. Beide Ziele profitieren zusätzlich von einem Imageransfer, der sich aus dem zumindest in Wirtschaftskreisen als erfolgreich geltenden amerikanischen Wirtschaftssystem ableitet.

Hierin liegt sicherlich auch eine Überschätzung dieses Bildungssystems. Man mag diese Entwicklung bedauern, auf die Leistungsfähigkeit des eigenen Bildungssystems hinweisen, als Trend ist diese Entwicklung aber unverkennbar. Will man international erfolgreich sein, muss man diese Entwicklung in die eigene Strategie integrieren. Dies betrifft nicht nur die ausgelobten Zertifikate, sondern auch die Art der Wissensvermittlung und die Inhalte der Bildungsmaßnahmen.

Unter dem Gesichtspunkt von Kundennutzen und Kundenbedürfnissen gilt es auch, eine weitere Voraussetzung für erfolgreiches internationales Bildungsmarketing zu schaffen: Den Kunden abzuholen, wo er ist. Das klingt einfacher als es ist.

⁶ Über die wirklichen (nicht die politisch gewünschten) Motive zu Teilnahme an Weiterbildung gibt das Berichtssystem Weiterbildung, eine alle 3 Jahre stattfindende Befragung im Auftrag des BMBF, Auskunft. Der Bericht über die Befragung 2000 erscheint in diesen Wochen. Näheres unter www.bmbf.de/brosch_533.html. Nach meiner Erfahrung sind die Aussagen international übertragbar.

⁷ Ein Beispiel dafür ist auch der Erfolg der IT-Weiterbildung in den Niederlanden, bei der sich alle Weiterbildungsanbieter auf ein Bausteinsystem und standardisierte Prüfungen geeinigt haben: Näheres unter <http://www.exin-exams.com>

Einige Beispiele aus meiner eigenen Berufspraxis

Der erfolgreiche Export von deutschen Fernlehrgängen in das deutschsprachige Ausland, also vor allem nach Österreich und in die Schweiz, setzt voraus, dass die Lehrgänge angepasst werden. Dabei geht es weniger um die Bildungsvoraussetzungen, die für eine erfolgreiche Teilnahme erforderlich sind, denn die Bildungssysteme sind sehr vergleichbar und ähnlich leistungsfähig. Es geht um die sprachliche Anpassung, also Worte, Begriffe, Bezüge, Beispiele, die Rücksichtnahme auf unterschiedliche Mentalitäten. Übrigens, umgekehrt gilt das nicht unbedingt: Deutsche kaufen z.B. Lehrgänge aus der Schweiz in der Regel ohne Vorbehalt.

Sehr viel schwieriger gestaltet sich das Marketing von Lehrgängen in Ländern, in denen eine Sprachbarriere überwunden werden muss. Am einfachsten ist es noch mit Ländern, die in Bezug auf die Mentalität vergleichbar sind: Für uns Deutsche z.B. die Niederlande oder die nordischen Staaten. Häufig reicht hier eine Übersetzung mit einer kleineren Adaption an die unterschiedlichen Verhältnisse aus. Für diese Länder gilt noch ein weiterer wirtschaftlicher Vorteil. Das Textvolumen bleibt selbst bei einer Übersetzung ähnlich, d.h. Layout u.ä. können übernommen werden.

In andere Länder lassen sich meistens nur Konzepte verkaufen. Die Übersetzung und Adaption sind in der Regel so aufwändig wie eine Neufassung. Entsprechend unattraktiv sind diese Märkte, soweit nicht andere strategische Gründe für einen Markteintritt sprechen.

Für die erfolgreiche Vermarktung von Weiterbildung lässt sich noch eine weitere Besonderheit feststellen: Da das deutsche duale Ausbildungssystem auf der Welt nahezu einzigartig ist, bedürfen alle Angebote, die dieses Wissen und diese berufliche Erfahrung voraussetzen, erheblicher Anpassung an die regionalen Besonderheiten. In anderen Bereichen der Bildung sind Unterschiede für den Erfolg nicht so bedeutsam, trotzdem ist die Bereitschaft der Anpassung an die regionalen Besonderheiten ein wichtiges Erfolgskriterium. Bei allem Stolz auf die Qualität des eigenen Angebotes müssen Kundenbedürfnisse und Kundennutzen im Mittelpunkt der Überlegungen stehen. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit.

Eine Ausnahme von dieser Regel bilden Bildungsmaßnahmen, die technische Inhalte betreffen. Durch die Vernetzung der Weltwirtschaft sind hier so viele Standards entstanden, dass Bildungsmaßnahmen häufig ohne Probleme exportiert werden können. Ein herausragendes Beispiel ist z.B. die Firma Microsoft, die es geschafft hat, über eigene, standardisierte Prüfungen (Microsoft Certified Professional) nicht nur einen weltweiten Markt für Prüfungen, sondern auch für Bildungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf diese Prüfungen zu etablieren, einen Markt, in dem sie selbst auch wirtschaftlich sehr erfolgreich tätig ist. Andere Firmen aus dem IT-Sektor sind ähnliche Wege gegangen⁸.

Nur wenige deutsche Firmen haben einen so ausgeprägten internationalen Zugschnitt, dass ihnen ein internationaler Auftritt auch im Bildungsbereich gelingt. Siemens, VW und DaimlerChrysler mögen hier als erfolgreiche Beispiele dienen. Im Schlepptau der mittelständischen deutschen Exportindustrie müssten sich aber auch mittlere Bildungsanbieter international aufstellen können.

⁸ Viele Beispiele bei www.prometric.com, einer Firma, die derartige Prüfungen organisiert.

Auffällig ist, wie viele akademische amerikanische Bildungsanbieter mit Hilfe der Möglichkeiten des Internet und der Vorteile der englischen Sprache versuchen, sich weltweit zu etablieren. Dabei wird häufig ein Imagetransfer von inneramerikanischen Campusaktivitäten genutzt. Hier möchte ich als herausragendes Beispiel nur an die vielfältigen Aktivitäten der Harvard University erinnern, die zum Teil mit leistungsfähigen Partnern durchgeführt werden.

Für viele mittlere und kleinere Anbieter besteht eine Chance, ihre Angebote international zu vermarkten, nur über Kooperationen. Im Bereich „Open and Distance Learning“ hat sich dabei die Förderpolitik der EU als stimulierend erwiesen. Die meisten Projektanträge setzen Partnerschaften aus mindestens 3 Ländern voraus⁹. Auf internationalen Veranstaltungen, z.B. zu den modernen Lerntechnologien¹⁰ kann man interessierte Partner treffen. Auch internationale Branchenverbände leisten gute Dienste. Der EADL¹¹ z.B. bietet seinen Mitgliedern auf den jährlichen Konferenzen, die immer in einem anderen Land stattfinden, eine Plattform, neue Angebote vorzustellen und Kollegen aus anderen Ländern anzubieten. Über den persönlichen Kontakt lernen die Teilnehmer die Besonderheiten der Bildungssituation in den verschiedenen Ländern kennen und können so die Chancen und Risiken eines Markteintritts besser beurteilen.

Zu einem erfolgreichen Bildungsmarketing gehören selbstverständlich neben der richtigen Produkt- und Vertriebspolitik, die in diesem Artikel nur gestreift wurde, auch die richtige Preis-, Kommunikations-, Personal-, Ausstattungs- und Prozess-/Qualitätspolitik. Es würde jedoch den Umfang dieses Artikels sprengen, auch auf diese Instrumente näher einzugehen.

⁹ Derartige Projekte eignen sich besonders dazu, Marktkenntnisse in den jeweiligen Ländern aufzubauen, die über das Projekt hinaus verwertbar sind.

¹⁰ Als Beispiel für eine der größten: TechLearn: <http://www.techlearn.net> oder Online Educa Berlin: <http://www.online-educa.com/>

¹¹ European Association for Distance Learning, www.eadl.org mit ausführlichen Informationen

eLearning – ideales Produkt für internationale Märkte?

Gabriele Fietz

Für eine internationale Vermarktung scheinen webbasierte, über das Internet global und jederzeit zugängliche eLearning-Produkte im Vergleich zu herkömmlichen Angebotsformen in besonderer Weise geeignet.

Die Initiative „weiterbildung worldwide“ hat sich daher intensiv mit dem Stand deutscher eLearning-Aktivitäten und den Engagements und Perspektiven deutscher Anbieter auf internationalen Märkten befasst.

Das Ergebnis fällt einerseits ernüchternd aus: In der ohnehin nicht sehr stark ausgeprägten Präsenz deutscher Bildungsanbieter im Ausland kommt dem Angebot von eLearning derzeit nur marginale Bedeutung zu. Im Diskurs mit Praktikern und Wissenschaftlern wurde im Rahmen von Fachtagungen und Workshops der Initiative versucht, die entscheidenden Faktoren für diese Zurückhaltung zu ermitteln.

In auffälligem Kontrast zum aktuell praktizierten Einsatz von eLearning stehen Einschätzungen durch Bildungsanbieter und Marktprognosen von Forschungsinstituten, die trotz allgemein reduzierter Erwartungen nach wie vor übereinstimmend von beträchtlichen Markt- und Wachstumspotenzialen für eLearning-Lösungen ausgehen.

Dieser Beitrag stellt das eLearning-Engagement deutscher Bildungsanbieter vor, gibt einen knappen Überblick über den Nachfragemarkt und formuliert im Anschluss daran Perspektiven zur Markterschließung, die einen gangbaren Weg zwischen optimistischen Erwartungen und zögerlicher Realisierung aufweisen sollen.

eLearning – deutsche Bildungsanbieter sehen hohe Potenziale, zögern aber noch

Im Rahmen der breit angelegten „weiterbildung worldwide“-Befragung deutscher Bildungsanbieter¹ wurde zum einen nach der Eignung von eLearning für die internationale Vermarktung gefragt, zum anderen waren die bereits bestehenden eLearning-Aktivitäten der befragten Unternehmen Gegenstand der Untersuchung.

eLearning wird von über zwei Dritteln aller befragten Weiterbildungsanbieter (68%) als besonders gut geeignet für eine internationale Vermarktung angesehen.

¹ Siehe auch den Beitrag von Helmut Kuwan, "Daten zum internationalen Engagement deutscher Weiterbildungsanbieter" im vorliegenden Band

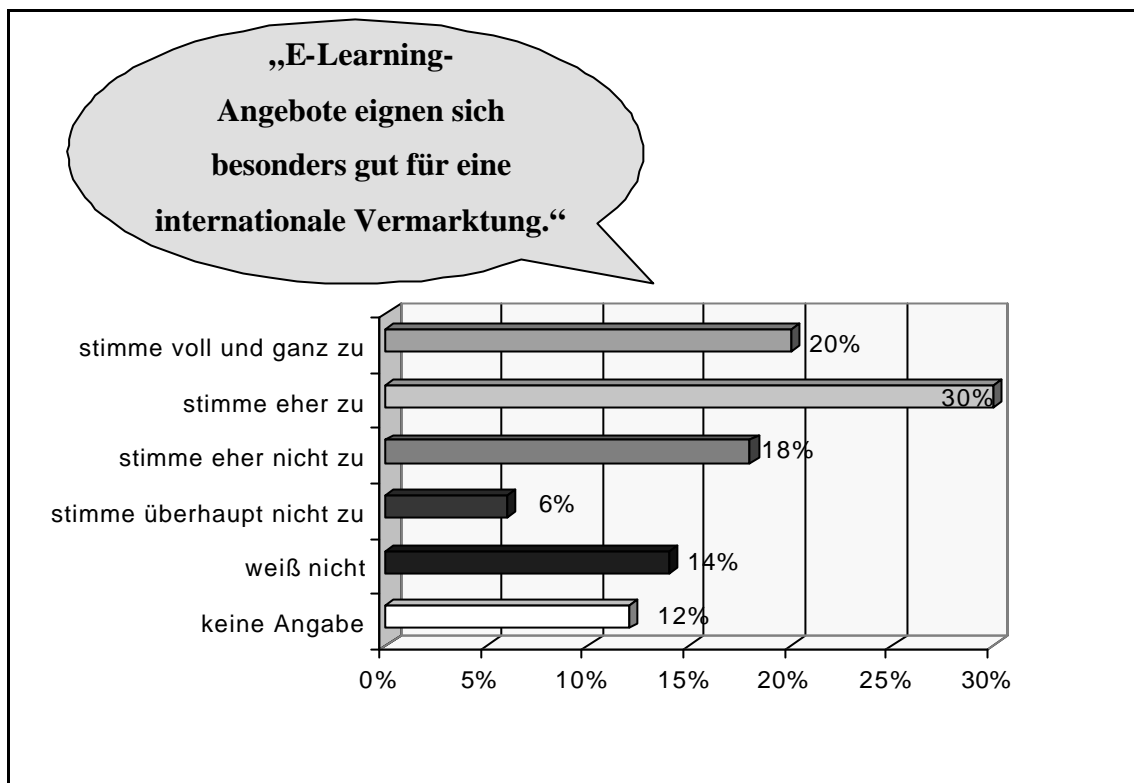


Abb. Einschätzung der Eignung von eLearning für eine internationale Vermarktung („weiterbildung worldwide“-Befragung, n=1234)

In signifikantem Unterschied zu dieser insgesamt positiven Einschätzung der Potenziale des eLearning geben allerdings nur etwa ein Drittel aller befragten Weiterbildungsanbieter (32%) an, selbst eLearning – Computer Based Training (CBT) bzw. Web Based Training (WBT) – anzubieten.

Dieses Drittel ist im Ausland deutlich aktiver als die restlichen Weiterbildungsanbieter: 61% von ihnen sind auf internationalen Märkten engagiert. Allerdings bieten auch sie in ihren Auslandsaktivitäten überwiegend andere Produkte als eLearning an. Nur 14% dieser Träger bieten eLearning auch außerhalb Deutschlands an.

Wirft man schließlich einen Blick auf die Umsätze, die insgesamt durch eLearning-Angebote erwirtschaftet werden, so zeigt sich, dass diese bei der weit überwiegenden Anzahl von Trägern (78%) derzeit noch weniger als 10% zum Gesamtumsatz beitragen.

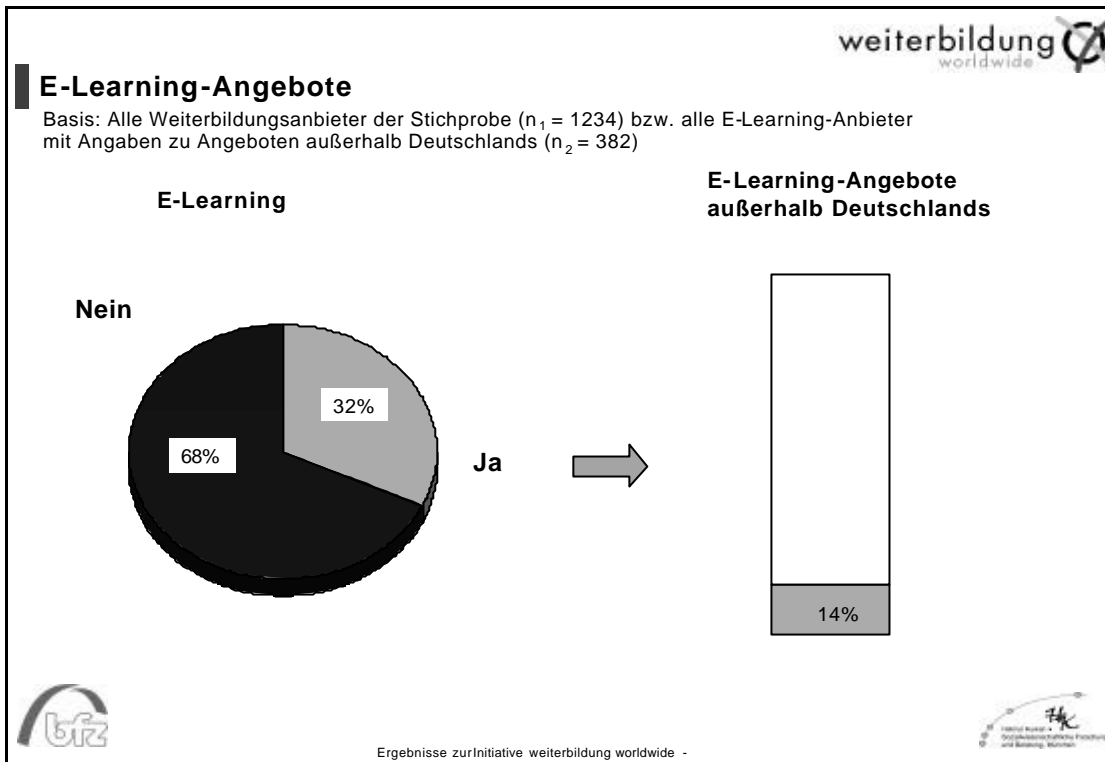


Abb. eLearning-Angebote deutscher Weiterbildungsanbieter auf dem deutschen Markt (links) und international

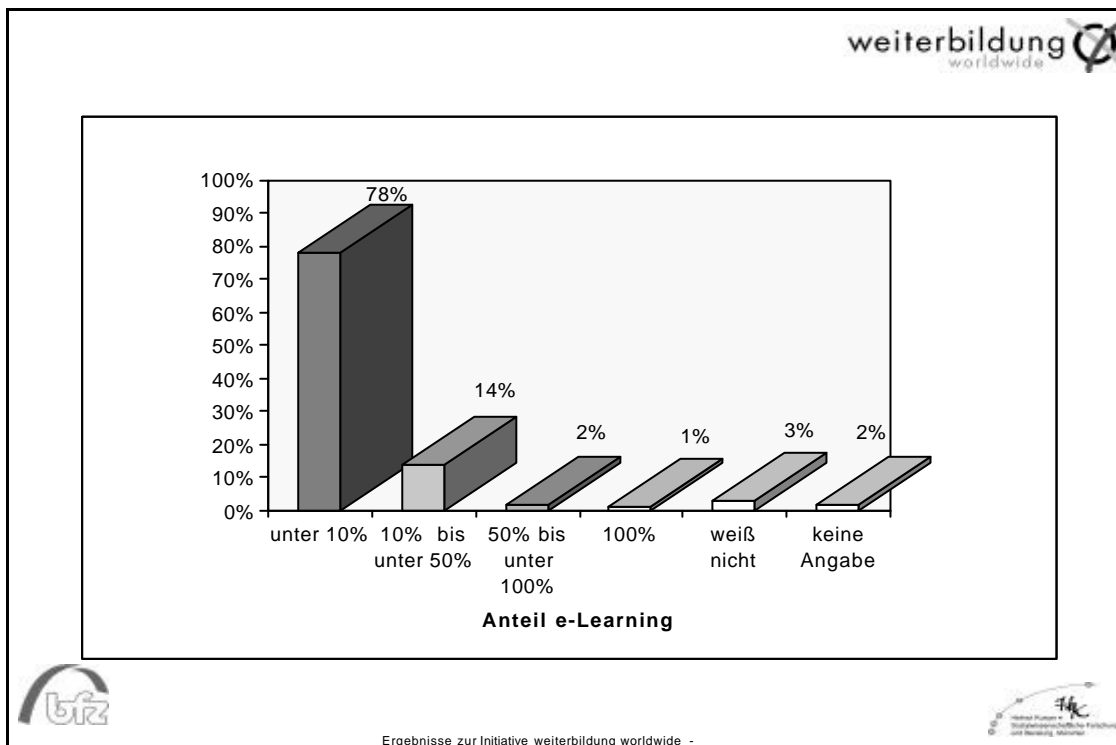


Abb. Anteil von eLearning am Gesamtumsatz der im Rahmen der „weiterbildung-worldwide“-Untersuchung befragten Unternehmen mit eLearning-Angebot ($n = 393$)

Gelingt es deutschen Bildungsanbietern nicht, die Schere zwischen erkannten Potenzialen von eLearning und dessen tatsächlicher Vermarktung zu schließen, so besteht in mehrfacher Hinsicht die Gefahr, den Anschluss an zunehmend internationalisierte Bildungsmärkte zu verpassen.

Zum einen wird das Potenzial von eLearning von ausländischen Bildungsanbietern, vor allem aus den USA und Großbritannien, schon seit einigen Jahren zielstrebig wahrgenommen. Dies führt nicht nur zu einer Besetzung potenzieller Auslandsmärkte, sondern verschärft auch den Wettbewerb auf dem nur scheinbar gesicherten Binnenmarkt. Vor allem im IT-Bereich und im Sektor Sprachen treten internationale eLearning-Angebote bereits jetzt in unmittelbare Konkurrenz zu Präsenzkursen und Seminaren deutscher Träger.

Zum zweiten betreten mit eLearning neue Anbieter den traditionell den Bildungsanbietern vorbehaltenen Markt. Verlage, Softwarehäuser und Internetfirmen erweitern ihre Produktpalette erfolgreich um Bildungsangebote, die über Neue Medien transportiert werden und weltweit abrufbar sind. Hinzu kommt, dass es sich dabei in vielen Fällen um Unternehmen handelt, deren Finanzkraft selbst die der wenigen Großen unter den deutschen Bildungsanbietern erheblich übersteigt.

Drittens schließlich darf nicht übersehen werden, dass zwischen eLearning und internationaler Präsenz durchaus Synergieeffekte bestehen: So wie eLearning ein hohes internationales Vermarktungspotenzial enthält, so wird es umgekehrt ohne internationale Vermarktung nur schwer möglich sein, die hohen Investitionskosten für eLearning-Angebote zu amortisieren. Verschärft wird diese Situation durch den innovationsbedingt kurzen Lebenszyklus von eLearning-Produkten, der den Zeitraum der möglichen Vermarktung eines einmal entwickelten Produkts drastisch verringert und nur durch eine entsprechende Erweiterung des Kundenkreises kompensiert werden kann.

Bevor im Folgenden mögliche Perspektiven zur Markterschließung skizziert werden, wie sie sich auf Workshops und intensiven Diskussionen im Rahmen von "weiterbildung worldwide" herauskristallisiert haben, soll zunächst, auch in Hinblick auf die erforderliche Kundenorientierung von Angeboten, die Nachfrageseite des Markts für eLearning kurz beleuchtet werden.

eLearning – Einsatzgebiete und Nachfragestrukturen

Zahlen über die allgemeine Nutzung von Lernsoftware sind nur spärlich vorhanden. Es liegen keine Angaben darüber vor, in welchem Umfang CD-ROM-basierte Programme, die über den Ladentisch gehandelt werden, genutzt werden. Ebenso wenig wird derzeit die allgemeine Nutzung von WBTs in periodischen Abfragen unter Internet-Usern² erfasst.

Besser dokumentiert ist der Einsatz von eLearning in Unternehmen. Eine im Jahr 2001 von KPMG in Auftrag gegebene Studie, in der 604 Personalverantwortliche deutscher Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten befragt wurden, ergab,

² z.B. Internet Professionell, GfK Online-Monitor

dass im Durchschnitt nur ein Achtel der gesamten Weiterbildungskosten (12,2 Prozent) für eLearning eingesetzt werden.³

Der Einsatz von eLearning nimmt mit der Unternehmensgröße zu. Insgesamt setzen 46 Prozent der Großunternehmen eLearning ein, bei Unternehmen mit 5000 und mehr Beschäftigten erhöht sich die Quote auf 60 Prozent. Eine von der unicmind.com AG im Jahre 2001 veröffentlichte Studie ermittelt bei den 350 größten Unternehmen der deutschen Wirtschaft gar eine 90-prozentige Verbreitung von eLearning⁴. Das eLearning-Angebot erreicht 20 Prozent der Mitarbeiter; wahrgenommen wird es von zehn Prozent.

Bei den Themenbereichen, in denen eLearning-Angebote zum Einsatz kommen, dominieren erwartungsgemäß Fach- und Methodenkompetenzen, innerhalb derer wiederum der IT-Bereich mit großem Abstand in Führung liegt.

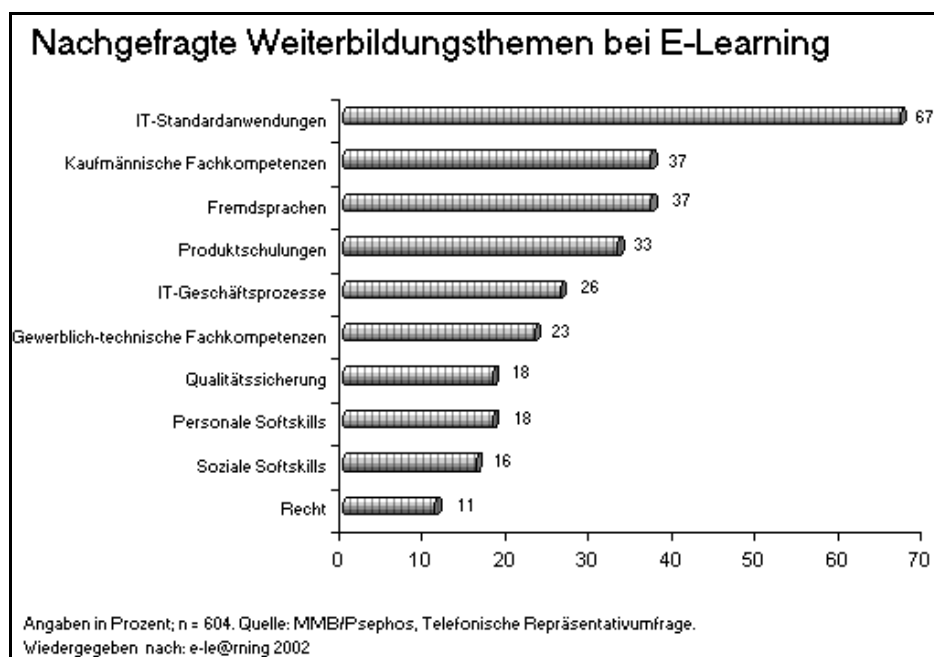


Abb. Weiterbildungsthemen bei eLearning

Dass auch personale und soziale „Softskills“ (mit 18 bzw. 16 Nennprozenten) Eingang in die eLearning-Landschaft gefunden haben, scheint bemerkenswert angesichts der Tatsache, dass in 82 Prozent der Unternehmen, die überhaupt eLearning-Elemente anwenden, lediglich CBT-Programme eingesetzt werden – Programme also, die in der Regel keine integrierten Kommunikationskanäle anbieten, welche jedoch gerade für den Erwerb sozialer und personaler Kompetenzen als ein essentielles Erfordernis anzusehen sind.

Im Zusammenhang mit der weiterhin rasant fortschreitenden Verbreitung von Internet-Technologien sowie der Erhöhung der technischen Bandbreiten (z.B. DSL)

³ KPMG (2001); vgl. auch [e-le@rning](#), Heft 01/2002, S. 14 f.

⁴ unicmind (2001)

erwartet Köllinger⁵, dass die „Nicht-IT bezogenen Inhalte ... in Zukunft ein schnelleres Umsatzwachstum erfahren und in absehbarer Zeit mit den IT-Inhalten gleichziehen“ werden.

Bei den Motiven für den Einsatz von eLearning stehen die Faktoren Zeit(nähe) und Innovation im Vordergrund. Diese Nutzererwartungen entsprechen weitgehend den Erwägungen, die in der wissenschaftlichen Literatur zu neuen Lernmedien anzutreffen sind. Auffällig in diesem Zusammenhang ist die relativ geringe Nennung des in der Literatur prioritär genannten Motivs „Globalisierung“. Dies lässt sich jedoch plausibel damit erklären, dass die Unternehmenspraxis mit der operativen Umsetzung von Globalisierungswirkungen bzw. -erfordernissen („Schnelles Update von Fach-Know-how“, „Einführung neuer Software“) konfrontiert ist und weniger auf das Schlagwort selbst reflektiert.

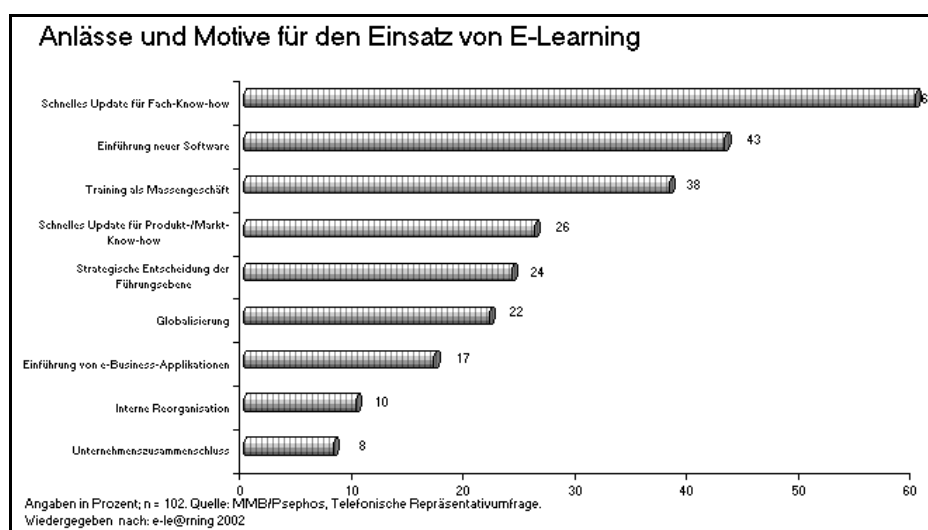


Abb. Motive für den Einsatz von eLearning

Verschiedene Studien⁶ stimmen darin überein, dass der „take off“ für den Einsatz von eLearning-Produkten in Unternehmen noch bevorsteht und nicht vor dem Jahr 2004 zu erwarten ist. Vor allem KMU warteten noch auf qualitativ hochwertige, kostengünstige Standardlösungen, „die einfach und bequem über das Internet zu buchen sind“⁷. Berlecon schätzt das deutsche Marktvolumen für 2005 auf bis zu 2 Milliarden Euro, IDC und Mummert & Partner prognostizieren für 2004 ein europäisches Volumen von 4 Milliarden USD. Für das Jahr 2000 errechnet IDC für Gesamteuropa allerdings den im prognostischen Vergleich bescheiden wirkenden Betrag von 320 Millionen USD. Cap Gemini Ernst & Young schätzt das deutsche Marktvolumen im Jahr 2000 auf 230 Millionen DM, für 2004 wurden zum Zeitpunkt der Schätzung 2,5 Milliarden DM erwartet. Diese Prognosen sind allerdings schon deswegen mit gebotener Vorsicht zur Kenntnis zu nehmen, da sie vor den gravierenden Einbrüchen am „Neuen Markt“ erstellt worden sind. Hinzu kommt, dass

⁵ Köllinger (2001), S. 40

⁶ IDC, Berlecon Research, Mummert & Partner; zitiert nach Golemnews

⁷ Petra Bock, Berlecon Research, in: Golemnews

derartige Schätzungen eher mit hochgerechneten Potenzialen operieren als mit konkreten Entscheidungsplänen von Unternehmensverantwortlichen.

Die von der Dekra-Akademie in Auftrag gegebene Studie „Klug durch eLearning?“, die zur Messe Learntec 2002 präsentiert wurde, prognostiziert denn „auch langfristig keinen bedeutenden Anstieg beim Einsatz von eLearning“⁸. Als einen der Gründe für den zögernden Einsatz von eLearning-Produkten nennt die Studie die Skepsis von Personalverantwortlichen und Anwendern, dass „viele wichtige Skills wie Teamfähigkeit und Führungskompetenz ohne persönlichen Kontakt nicht bzw. nur schwer erlernbar“ seien. Ergebnisse und Diskussionen im Rahmen der „weiterbildung worldwide“-Initiative untermauern diese Einschätzung: Bei der Vermittlung von Softskills erreiche eLearning seine Grenzen, so der überwiegende Tenor. Im Bereich der "Interkulturellen Trainings" beispielweise spiele eLearning nach wie vor eine marginale Rolle.

„Man muss sich von dem Gedanken verabschieden, dass Qualifizierung zu 100% auf der Internet-Technologie abbildbar sein wird. Die Einbindung von Menschen in den Qualifizierungsprozess als Trainer ist nach unserer Ansicht unabdingbar“, so auch Gerhard Wächter, Unilog Integrata AG Tübingen, auf der ersten Fachtagung der Initiative „weiterbildung worldwide“.

Wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen diese Einschätzungen in zunehmendem Maße: "Unternehmensgeist und soziale Kompetenzen lassen sich mit eLearning nur auf unterstem Niveau und kognitiv abstrakt vermitteln. Emotionales Lernen, soziale und kommunikative Kompetenzen kann man nicht in einer individuellen Lernsituation vorm Rechner in einer Mensch-Maschine-Interaktion lernen." (Thomas Schildhauer, Institute of Electronic Business an der Hochschule der Künste Berlin)⁹

Vielfach wird die These vertreten, das „klassische“ eLearning-Einsatzgebiet IT-Ausbildung habe bereits einen Grad von Marktsättigung erreicht, der progressive Wachstumsraten unwahrscheinlich mache. Vor diesem Hintergrund könnte die weitere Entwicklung und internationale Vermarktung von eLearning nicht zuletzt von der „Eroberung“ des häufig mit Skepsis betrachteten sogenannten „Softskills“-Marktsegments abhängen. Die hierfür zu überwindenden *technischen* Hindernisse stellen sich nach dem Stand der Dinge eher als Marginalien dar, und es wird der Schlussfolgerung der Dekra-Studie zuzustimmen sein, „dass nach dem ‚Technik-Hype‘ der letzten Jahre nun eine verstärkte Diskussion um die methodisch-didaktischen Anforderungen an das elektronische Lernen einsetzen muss“.

Die Dekra-Studie zeigt eine erhebliche Diskrepanz auf zwischen der Sichtweise von Personalverantwortlichen und der Perspektive von Anwendern in Bezug auf den angestrebten Erfolg von Weiterbildungen: „Während für die Entscheider der reine Erwerb von Kenntnissen Vorrang hat, steht für die Anwender fest: Ein Lernerfolg stellt sich erst dann ein, wenn die verarbeiteten Informationen in die Praxis umgesetzt werden.“¹⁰

⁸ zitiert nach Golemnews

⁹ in: management & training, S. 15

¹⁰ zitiert nach Golemnews

Dieser Befund verweist auf das auch von Marion Theisen¹¹ und Dirk Schneckenberg¹² angesprochene Problem, dass eLearning in Unternehmen nur dann erfolgsversprechend eingeführt werden kann, wenn bereits am Beginn eine umfassende Planungs- und Vermittlungsphase steht:

„Schon vor der Einführung von eLearning muss gefragt und analysiert werden, welche Zielsetzung verfolgt wird und welche Einflüsse auf die Unternehmenskultur damit verbunden sind.“¹³

Die oft vollmundig versprochene Synthese von Effektivität und Kostenersparnis zur Effizienz des Lernens wird derzeit jedenfalls nur selten erreicht. Eine der Ursachen dafür wird zum einen in den oben erwähnten Versäumnissen bei der Ziel- und Folgeplanung zu finden sein. Zum anderen jedoch wird sich bei den Anbietern die Einsicht durchzusetzen haben, dass angepriesene Kosteneinsparungen von „bis zu 90 Prozent“ ihren Platz im Marketing zugunsten professioneller Lern- und Weiterbildungsberatung werden räumen müssen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Nachfrager einem vermeintlichen Jahrmarkt der leeren Versprechungen enttäuscht den Rücken kehren und für Anbieter wie Kunden wertvolle Potenziale des eLearning ungenutzt bleiben. Entscheidend wird sein, dass die Produkte selbst mit technischer und didaktischer Phantasie so gestaltet werden, dass die Bedürfnisse eines immer differenzierteren internationalen Nachfragermarkts mit adäquaten Angeboten bedient werden können.

eLearning – Perspektiven zur Markterschließung

Schließt man die geschilderten Befunde zur Angebots- und Nachfrageseite des eLearning-Markts zusammen, so wird auf beiden Seiten eine Diskrepanz zwischen Potenzialeinschätzung und tatsächlicher Nutzung deutlich. Die erzielbaren Vorteile des Einsatzes von eLearning – wie Arbeitsplatznähe, Flexibilität von Lernzeiten und Lernorten, Aktualität der Inhalte – sind auf der Nachfrageseite möglicherweise noch zu wenig, aber im Prinzip durchaus bekannt. Unsicherheit und Skepsis bestehen jedoch in Bezug auf die Qualität der derzeit angebotenen Produkte, auf ihre Ausrichtung auf den individuellen Bildungsbedarf, auf die Erfordernisse einer veränderten Lernkultur, die mit dem Einsatz von eLearning in der betrieblichen Weiterbildung verbunden ist, und nicht zuletzt auf die insgesamt mangelhafte Transparenz des eLearning-Markts.

Diese Unsicherheiten zu beseitigen und die vorhandene Skepsis als unbegründet zu erweisen, ist zweifellos Aufgabe der Anbieter. Sie werden dieser Aufgabe nur gerecht werden können, wenn im Rahmen umfassender Internationalisierungsstrategien Produkte entwickelt und vermarktet werden, in deren Zentrum Kundenorientierung und Kundennähe stehen. Attraktive, kundenorientierte eLearning-Angebote für internationale Märkte erfordern für ihre Entwicklung und Vermarktung jedoch eine komplexe Bündelung von technischen, personellen und (inter-)kulturellen Kompetenzen und nicht zuletzt von Finanzkraft, die für deutsche Bildungsanbieter nur in Partnerschaften und Kooperationen zu erreichen sein wird.

¹¹ Personal, a.a.O. S. 728 f.

¹² e-le@rning, a.a.O. S. 32ff

¹³ Personal, a.a.O., S. 728

Einige wesentliche Inhalte und Perspektiven für diese anzustrebenden Kooperationen sollen im Folgenden skizziert werden.

Entwicklung für internationale Märkte

Sowohl die Neuentwicklung von Angeboten für den internationalen Markt als auch die nachträgliche Adaptierung eines ursprünglich für den nationalen Markt entwickelten eLearning-Produkts ist häufig mit einem – vielfach unerwartet hohen – Aufwand verbunden, der sprachliche, technische, wirtschaftliche, rechtliche und kulturelle Aspekte beinhaltet. Diese Einschätzung bestätigen die Erfahrungen, die bei der Anpassung eines für den deutschen Markt konzipierten Online-Lehrgangs¹⁴ für seinen Einsatz in der deutschsprachigen Schweiz gewonnen und auf einem Workshop der Initiative „weiterbildung worldwide“ vorgestellt wurden. Die Erfahrungen dieses Modellprojekts zeigen exemplarisch die Problemfelder der Entwicklung international einsetzbarer eLearning-Produkte auf, die sich in vier Bereiche gliedern lassen:

- Inhalt
- Struktur
- Anbieter und
- Marketing.

Inhalt: Obwohl im geschilderten Fall der Übertragung eines in Deutschland entwickelten Produkts in ein deutschsprachiges Land kein Transfer in eine Fremdsprache erforderlich war, stellte sich rasch heraus, dass auch innerhalb des deutschsprachigen Raumes sprachliche Besonderheiten und verschiedene Terminologien eine umfassende Bearbeitung erforderlich machen. Erhebliche weitere Änderungen waren für die Nationalisierung von Referenzen vorzunehmen, z.B. bei der zitierten Literatur, der Nennung von Experten und Organisationen oder bei Linklisten.

Struktur: Änderungen an der Struktur des Moduls wurden durch seine Einbettung in andere Lernplattformen, aber auch aufgrund sprachlicher Verschiedenheiten erforderlich.

Anbieter und Marketing: Da Bildungsträger nur selten über die jeweiligen Landesgrenzen hinaus bekannt sind, wird es für ein erfolgreiches Auslandsengagement erforderlich sein, einen oder mehrere renommierte Träger im jeweiligen Zielland als Anbieter des eLearning-Produkts zu gewinnen. Ähnliche Erfordernisse stellen sich ein, wenn der Lernerfolg durch eine national anerkannte Zertifizierungsinstanz bestätigt werden soll oder wenn es darum geht, das Produktmarketing effektiv zu platzieren (Fachzeitschriften, Internetseiten, sonstige Werbeträger).

Der am oben geschilderten Beispiel veranschaulichte hohe Aufwand für eine nachträgliche Anpassung eines national entwickelten eLearning-Angebots an die Erfordernisse ausländischer Märkte lässt es sinnvoll erscheinen, bereits die Entwicklung international ausgerichteter eLearning-Angebote in Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern vor Ort in Angriff zu nehmen, um sowohl die nötige techni-

¹⁴ Online-Seminar Teledozent – Didaktik und Methodik online, erschienen in der Reihe CORNELIA – Lernen im Netz. Autor: Helmut Windschiegl im Auftrag der bfz gGmbH

sche Flexibilität als auch die erforderliche Kundennähe zu gewährleisten. Um dem Ideal von universell einsetzbaren „re-usable learning objects“ auch nur nahe zu kommen, sind jedoch von vornherein sehr hohe Investitionen zu tätigen, so dass sich verstärkt der Bedarf an transnationalen Kooperationen ergibt.

Gemeinsame Vermarktung über Bildungsportale

Ausländischen Interessenten kann kaum zugemutet werden, sich durch individuelle Recherchen einen Überblick über das eLearning-Angebot deutscher Bildungsanbieter zu verschaffen. Vielmehr gilt es, vorhandene Angebote zu bündeln und internationalen Kunden an zentralen Stellen zugänglich zu machen. Hier sind sowohl nationale als auch transnationale Kooperationen gefragt. So ginge es in einer nationalen Kooperation etwa darum, entsprechende eLearning-Produkte deutscher Anbieter unter Gewährleistung qualitativer Mindeststandards über ein gemeinsames Bildungsportal zu vermarkten. Internationale Kooperationen könnten darauf abzielen, diese Angebote in wichtige Bildungsportale der Zielmärkte einzuklinken.

Zielführende Ansätze und Vorschläge, die im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“ in dieser Richtung formuliert wurden, treffen bei vielen Bildungsanbietern auf Interesse und Zustimmung. Es soll allerdings nicht verschwiegen werden, dass noch einiges an Überzeugungsarbeit zu leisten bleibt, um vorhandene Konkurrenzängste zwischen Wettbewerbern abzubauen.

„Blended Learning“ – Bildungsangebot mit hohem Qualitätsanspruch

Lösungen, die Präsenzunterricht mit eLearning-Angeboten kombinieren, bieten wohl die beste Gewähr für Kundennähe und -orientierung, da in ihnen „das Beste aus zwei Welten“ zu einem qualitativ hochwertigen Bildungsprodukt vereinigt werden kann. Entsprechend hoch fallen allerdings auch die Anforderungen aus, denen sich Anbieter von „Blended Learning“ zu stellen haben. So wäre es ein Irrtum zu meinen, „Blended Learning“ würde Abstriche an der Qualität der eLearning-Komponente zulassen, da eventuelle Mängel ja durch den Dozenten vor Ort „ausgebügelt“ werden könnten. Ebenso verfehlt wäre die „Hoffnung“, die persönliche Qualifikation von im Ausland präsenten Mitarbeitern absenken zu können, weil es ja „nur noch“ die per eLearning bereits vermittelten Inhalte zu vertiefen gälte.

Kunden werden sich nur dadurch für „Blended Solutions“ gewinnen lassen, dass beide Komponenten auf hohem Qualitätsniveau und abgestimmt auf den konkreten Weiterbildungsbedarf angeboten werden. Zur Bereitstellung eines vollwertigen eLearning-Angebots kommt also das Erfordernis hinzu, im Zielland Mitarbeiter zu stellen, die die nötigen Beratungen, Koordinationen und Services „vor Ort“ zur Verfügung stellen. Diese Dienstleistungen werden in der Regel nur unter Einbeziehung eines kompetenten nationalen Partners im Zielland erbracht werden können.

Fazit

Bei der Vermarktung von eLearning sehen sich Bildungsanbieter prinzipiell den gleichen Anforderungen ausgesetzt, vor denen auch klassische Bildungsprodukte auf internationalen Märkten bestehen müssen. Auch eLearning kann keine Fertigprodukte zur Verfügung stellen, die, einmal erstellt und auf einem Webserver platziert, weltweit Nachfrage stiften. Auch für eLearning gilt und ist angesichts der verlockenden technischen Möglichkeiten vielleicht sogar speziell hervorzuheben,

dass kein Weg an der Abstimmung auf die nationalen, regionalen und individuellen Kundenbedürfnisse vorbeiführt. Das ändert jedoch nichts daran, dass eLearning neue Formen und Distributionswege der Weiterbildung eröffnet, an denen deutsche Bildungsanbieter international partizipieren müssen, wenn sie auf dem globalen Bildungsmarkt nicht verdrängt werden wollen. Und an denen deutsche Bildungsanbieter auch partizipieren können, wenn sie vorhandene Stärken des deutschen Bildungsstandorts strategisch und kooperativ nutzen.

Literatur

- Berlecon Research (Hrsg.): Wachstumsmarkt E-Learning. Anforderungen, Akteure und Perspektiven im deutschen Markt. 2001
- bfz Bildungsforschung (Hrsg.): Ergebnisse der Befragung zum Auslandsengagement deutscher Bildungsanbieter.
<http://www.training-germany.de/trge/download/praesentation.pdf>. 2002
- Brunner, B: Anpassungen eines deutschen Online-Kurses an Schweizer Verhältnisse. Referat im Rahmen des Workshops „E-Learning international – Vermarktung deutscher Weiterbildungsangebote im Ausland“. Nürnberg 2002.
http://www.training-germany.de/trge/download/WS1Brunner_Anpassung.pdf
- e-le@rning. Lernen mit neuen Medien. Heft 01/2002. Bonn 2002
- Golemnews. IT-News für Profis. Im Internet: <http://www.golemnews.de>
- IDC (Hrsg.): European Corporate E-Learning Market Forecast and Analysis. München: High-Text-Verlag 2001
- KPMG: eLearning zwischen Euphorie und Ernüchterung. KPMG. München 2001
www.kpmg.de
- Köllinger, Ph.: E-Learning. Eine Marktübersicht für Deutschland. Studie. Düsseldorf 2001
- Learntec 2002. Offizieller Messe- und Kongresskatalog der Learntec. Würzburg 2002
- Littig, P., Klug durch E-Learning? Eine Marktstudie der DEKRA-Akademie, Hrsg. Dekra Akademie, Bielefeld 2002
- management & training. Magazin für Human Resources Development. Heft 01/2002. Krißtel 2002
- Personal. Zeitschrift für Human Resource Management. Heft 01/2002. Düsseldorf 2002
- Severing, E.; Keller, Chr.; Reglin, Th.; Spies, J.: Betriebliche Bildung via Internet. Konzeption, Umsetzung und Bewertung. Bern/Göttingen/Toronto/Seattle: Hans Huber 2001
- Unicmind.com AG: eLearning und Wissensmanagement in deutschen Großunternehmen. Göttingen 2001. www.unicmind.de/elearningstudie.pdf

Deutsche Berufsbildung erfolgreich international vermarkten –

Das Beispiel der Carl Duisberg Centren

Michael Rosemeyer

Die Carl Duisberg Centren sind seit 40 Jahren als Dienstleister in der internationalen Zusammenarbeit tätig. Sie wurden gegründet als Teil der Carl Duisberg Gesellschaft zur Unterbringung ausländischer Fortbildungsgäste in Deutschland sowie zur Durchführung von Deutschkursen für diese Teilnehmer. Im Laufe der Jahre hat das Unternehmen das Leistungsspektrum zunehmend erweitert. Heute präsentieren sich die Carl Duisberg Centren als Spezialist für Internationale Personalentwicklung mit einer breiten Palette von Weiterbildungsangeboten. Die CDC arbeiten ohne Subventionen oder Zuwendungen und operieren rein auf Auftragsbasis für deutsche und ausländische Kunden.

In den vergangenen Jahren haben die Carl Duisberg Centren die Anstrengungen zur eigenen Internationalisierung verstärkt. Aktuell verfügt die Gesellschaft über acht Standorte in Deutschland sowie Auslandsniederlassungen bzw. Weiterbildungseinrichtungen in Großbritannien, Russland, China, Malaysia, Indonesien, Iran sowie seit Neuestem Südafrika. Aufträge werden weltweit durchgeführt.

Neben Sprachkursen in Deutschland und im Ausland sowie Sprachreisen bieten die CDC auch Managementtrainings, Interkulturelle Trainings sowie Betreuung ausländischer Studenten, berufliche Fortbildung sowie Beratungsleistungen an.

Erfolgsfaktor Markenbildung

Die Marke Carl Duisberg ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Gesellschaft auf internationalen Märkten. Die Carl Duisberg Centren haben in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen zur Markenbildung und zur Weiterentwicklung von Corporate Design bzw. visueller Identität unternommen. So sind auf dem deutschen Markt alle Produkte mit dem Zusatz Carl Duisberg versehen worden. Angeboten werden also beispielsweise Carl Duisberg Deutschkurse, Carl Duisberg Sprachreisen, Carl Duisberg High School Year usw.

Erfolgsfaktor Internetauftritt

Ein zunehmend wichtiger werdendes Instrument für die international ausgerichtete Werbung ist ein gut gestalteter Internet-Auftritt. Mindestanforderung ist eine englische Version der Inhalte, wobei diese nicht einfach eine Übersetzung aus dem Deutschen sein, sondern die Interessen von ausländischen Kunden berücksichtigen sollte. Um auf die speziellen Anforderungen der lokalen Märkte eingehen zu können bzw. die Hemmschwelle für die Kontaktaufnahme zu verringern, haben die Carl Duisberg Centren neben einer mehrsprachigen deutschen Seite landessprachliche Homepages in Großbritannien, China und Russland eingerichtet.

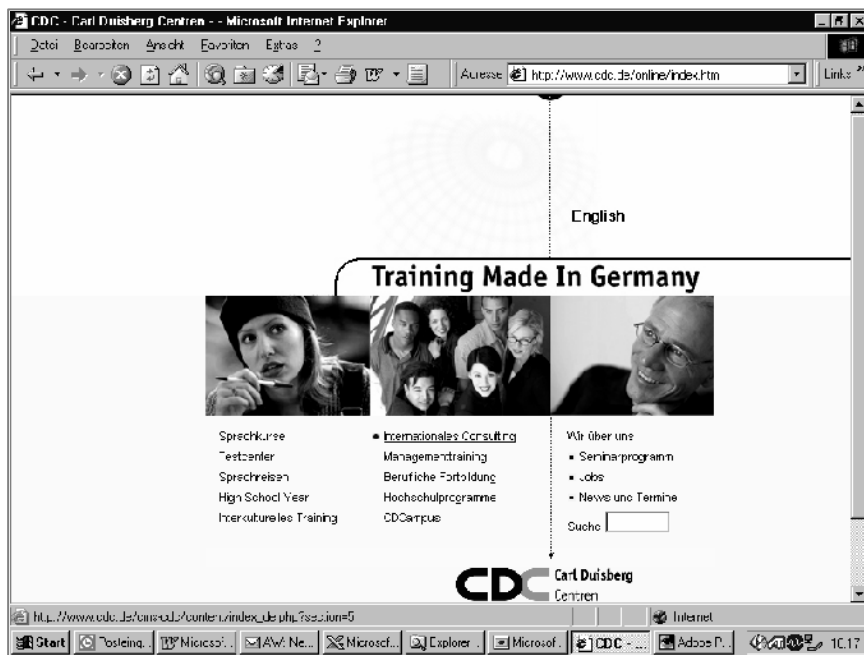


Abb.: Website der Carl Duisberg Centren

Unter der Kennung www.cdccampus.de bauen die Carl Duisberg Centren derzeit ein eLearning-Angebot auf, das auch auf die Gewinnung ausländischer Kunden zielt und von den Auslandsbüros entsprechend beworben wird. Angeboten werden im ersten Schritt weltweit einheitlich Sprachkurse (Englisch, Deutsch, Spanisch) insbesondere für Firmenkunden. Präsenz- und Internetkurse in individuell maßgeschneiderten Paketen bieten „Blended Solutions“ an.

Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement

Bei dem Bemühen, dem Kunden die Sicherheit zu geben, dass er von den Carl Duisberg Centren Weiterbildungs-Angebote auf hohem Niveau zu erwarten hat, wird dem Thema Qualitätsmanagement eine entscheidende Rolle beigemessen. Die Carl Duisberg Centren sind als eine der ersten deutschen Firmen vom TÜV nach ISO 9001 zertifiziert worden und haben bewusst dieses Qualitätssiegel gewählt, da die Kombination ISO und TÜV sowohl in Deutschland bei den Firmenkunden wie auch im Ausland kommuniziert werden kann.

Erfolgsfaktor Kooperationen

Die Carl Duisberg Centren verstehen sich als Systemanbieter für internationale Personalentwicklung, der mit dem Fokus auf kundenspezifische Lösungen international eine Palette von Dienstleistungen anbietet, die sich gegenseitig ergänzen. Dies bedeutet einerseits, dass die Carl Duisberg Centren mit eigenen Lehrern bzw. Trainern, eigenen Lehrmaterialien und Konzepten und selbst entwickelten oder als Lizenz erworbenen Prüfungen als Trainingsanbieter antreten. Andererseits ermöglicht ein Geflecht von Kooperationen mit spezialisierten Partnern, Leistungen zu einem kundenspezifischen Angebot zu bündeln.

Der Firmenslogan "Training Made In Germany" versucht diese Herangehensweise in einem Begriff zu bündeln und dem Kunden zu signalisieren, dass er Systemlösungen für seinen spezifischen Weiterbildungsbedarf aus einer Hand in hoher Qualität erwarten kann. Die Verbindung des Firmennamens mit dem Firmenslogan zielt darauf, prägnant sowohl die Inhalte als auch den internationalen Anspruch der Tätigkeit der CDC darzustellen.¹

Ein Plädoyer für Kooperationen

Angesichts der Komplexität der Aufgabenstellung halte ich es für erstaunlich, dass viele Anbieter nach wie vor häufig allein versuchen, im Ausland Fuß zu fassen bzw. gar nicht erst international tätig werden. Hier liegen nach unserer Erfahrung viele ungenutzte Möglichkeiten brach.

Die Carl Duisberg Centren sind auf vielfältige Art und Weise in Kooperationen aktiv, wobei diese von Land zu Land durchaus unterschiedlich sein können. Eine arbeitsteilige Vorgehensweise, bei der jeder Partner seine Kernkompetenzen einbringt, wird als Modell begriffen, das die Vermarktung von deutschem Know-how in der beruflichen Weiterbildung entscheidend fördern kann. Die Zusammenarbeit mit deutschen und internationalen Partnern der Carl Duisberg Centren soll dem entsprechend weiter ausgebaut werden.

Dies bedeutet, dass wir neben unseren eigenen Kernangeboten auch als Partner für lokal tätige Bildungszentren interessant sein können, die zum Beispiel einen qualitativ hochwertigen Kurs im Bereich der technischen gewerblichen Fortbildung anbieten. Wir können dann beispielsweise einen Deutschkurs im Land des Kunden oder auch in Deutschland vorschalten, übernehmen die gesamte administrative Abwicklung des Projektes, sorgen für die Betreuung und Unterbringung der Teilnehmer während der gesamten Kursdauer und sind gegenüber den Kunden Ansprechpartner z.B. für die finanzielle Abwicklung.

Diese und andere Formen der Kooperation – auch mit Wettbewerbern – sind für die Carl Duisberg Centren ein wichtiger Faktor ihrer internationalen Tätigkeit.

Mit der Dräger Forum GmbH als federführendem Partner bieten die Carl Duisberg Centren gemeinsam im Verbund mit namhaften Unternehmen Weiterbildungsprodukte im Bereich des Gesundheitswesens an. In dieser Partnerschaft übernehmen die CDC die Vermarktung in einigen wichtigen Ländern sowie die Ausbildung in deutscher Sprache und interkulturellem Management.

Ein weiteres Beispiel der Kooperationsstrategie der CDC ist die Mitarbeit im Netzwerk Gefit German Business Initiative for International Training, zusammen mit anderen namhaften Weiterbildungsanbietern wie TÜV, Dekra Akademie, RKW, RAG Bildung, FH Köln, Akademie Dorfen, DGB Bildungswerk. Gefit hat sich unter

¹ Dr. Dieter Hundt, Präsident der BDA, hat in seiner Rede zur Eröffnung der 2. Fachtagung der Initiative Weiterbildung worldwide in Berlin am 01.10.02 diesen Gedanken in den Mittelpunkt seines Vortrags gestellt. Unter der Überschrift „Weiterbildung made in Germany als starke Marke für den internationalen Markt“ nennt er zwei Hauptvoraussetzungen für den verstärkten Export von Weiterbildungsprodukten deutscher Anbieter: „international anwendbare, qualitätsvolle und auf internationale Bedürfnisse zugeschnittene Produkte“ sowie "ein aktives, international ausgerichtetes Marketing, einschließlich einer entsprechenden Qualitätspolitik".
(www.training-germany.de/trge/fachtagung2.htm)

anderem vorgenommen, für Auslandsaktivitäten Konsortien zu bilden und sich gegenseitig über Projektansätze zu informieren, die die einzelnen Partner nicht allein durchführen können.

Erfahrungen und Ratschläge

Aus unserer langjährigen Erfahrung können wir anderen deutschen Weiterbildungsanbietern, die sich stärker international engagieren wollen, einige Ratschläge geben, die ich im Folgenden in knappen Thesen formuliere und jeweils kurz erläutere.

- **Erschließung internationaler Märkte ist für (nahezu) alle Betriebsgrößen möglich**

Häufig wird behauptet, dass internationale Aktivitäten insbesondere für kleinere bzw. mittelständische Bildungsanbieter praktisch nicht realisierbar sind. Ich widerspreche dem: Es ist durchaus für viele Anbieter möglich, international zu agieren, wenn sie einige Voraussetzungen beachten.

Wichtig erscheint mir auch, aktiv auf Marktveränderungen zu reagieren, indem Internationalisierung als Teil einer offensiven Umgehensweise mit sich wandelnden Märkten, Wettbewerberstrukturen, Auftraggeberverhalten usw. verstanden und entsprechend in eine mittelfristige Planung integriert wird. Hier gibt es offensichtlich einigen Nachholbedarf, insbesondere gegenüber Wettbewerbern aus dem angelsächsischen Raum, die viel selbstverständlicher international tätig sind.

- **Die gewählte Vorgehensweise muss den Möglichkeiten des Unternehmens angemessen sein**

Es ist klar, dass insbesondere kleinere Anbieter sich genau überlegen müssen, welche Strategie sie für ihr Auslandsengagement wählen.

Folgende Punkte sind unter anderem zu beachten.

- Auslandsengagement sollte *geplant* werden. Spontane Entscheidungen sind auf Dauer gesehen häufig teuer.
- Fokussierung auf 1 – 2 Zielmärkte, insbesondere Länder, in denen bereits Partner bekannt sind, ist empfehlenswert.
- Ich empfehle, zunächst mit einem begrenzten Produktangebot aufzutreten, um den Markt zu testen.

- **Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung**

Motivierte, erfahrene und interkulturell sensible Mitarbeiter halte ich für eine der Hauptvoraussetzungen einer erfolgreichen Internationalisierung. Natürlich ist es besonders hilfreich, wenn man Mitarbeiter vorweisen kann, die über Erfahrung in den geplanten Zielmärkten verfügen. Ein wesentlicher Faktor ist auch die Auswahl und Schulung geeigneter Mitarbeiter in den Zielmärkten, wenn man die Entscheidung getroffen hat, mit eigenem Personal präsent zu sein. Entsendung deutscher Mitarbeiter findet bei den Carl Duisberg Centren aber eher selten statt. Wir setzen in der Regel „nationals“ ein, d.h. Mitarbeiter, die zumeist zuvor in Deutschland entweder eine Fortbildung besucht oder dort gearbeitet haben und die nun in ihr Heimatland zurückkehren.

In jedem Jahr besuchen mehrere tausend ausländische Fortbildungsgäste beispielsweise Deutschkurse der Carl Duisberg Centren. Dieses Potential nutzen die CDC für die eigene Mitarbeiterrekrutierung. Dieser Personenkreis kennt das jeweilige Zielland, aber auch Deutschland und unser Unternehmen. In aller Regel haben diese Menschen eine positive Einstellung zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen ihrem Heimatland und Deutschland entwickelt und sind entsprechend motiviert zur Mitarbeit.

- **Internationales Engagement muss mittelfristig angelegt sein**

Internationalisierung ist sicherlich nicht sinnvoll, um Probleme eines Anbieters auf dem nationalen Markt zu lösen. Daher sollte jeder Anbieter, der international tätig werden will, sicherstellen, dass er das notwendige Investment auch wirklich mittelfristig sicherstellen kann.

Die Markterschließung im Ausland benötigt erfahrungsgemäß mehr Zeit, als man zunächst einplant. Der Aufbau der notwendigen Marktkenntnisse, des Vertrauens zu den lokalen Partnern usw. ist häufig recht langwierig. Daher sind z.B. bei der Planung von Auslandsbüros Anlaufzeiten von mindestens ein bis zwei Jahren einzuplanen.

- **Das Auslandsengagement muss von der gesamten Organisation mit getragen werden**

Das Marketing (Prospekte, Produktbeschreibungen in der Landessprache), die kaufmännische Abteilung (z.B. Rechnungsstellung in Fremdsprachen, MwSt.-Thematik bei Auslandsprojekten), die Personalabteilung (angepasste Vereinbarungen für Auslandseinsätze) usw. müssen dem internationalen Engagement zuarbeiten. Einzelne erfahrene Mitarbeiter reichen nicht aus, auch wenn sie eine notwendige Voraussetzung sind. *„Organisationsstrukturen, Kommunikationswege und Unternehmenskultur müssen genauso international ausgerichtet werden“²*. Dies ist selbstverständlich ein hoher Anspruch und bezeichnet bereits einen Zustand, bei dem das Unternehmen sich bewusst zur Internationalisierung entschlossen hat. Daneben gibt es – siehe oben – natürlich auch die Möglichkeit, lediglich punktuell international tätig zu werden, aber auch derartige Engagements sollten von der Gesamtorganisation mit getragen und aktiv unterstützt werden.

- **Produkte für den internationalen Markt**

Produkte für den internationalen Markt müssen an die Bedürfnisse der ausländischen Kunden angepasst sein.

Auch Preise und Zahlungsbedingungen sind an das jeweilige Land anzupassen. Bei der Kalkulation muss berücksichtigt werden, dass die Anforderungen an Service und produktbegleitende Dienstleistungen ebenso wie der erhöhte Abstimmungsbedarf mit internationalen Kunden und Partnern häufig einen deutlich größeren Aufwand verursachen als im Inland.

Bei beruflichen Fortbildungsgängen ist wichtig, dass die angebotenen Abschlüsse möglichst international anerkannt sein sollten.

² Kompetent für den internationalen Wettbewerb, Wuppertaler Kreis e.V., Köln 2000, S. 20

Internationalisierung: ein langfristiger Prozess

All diese genannten Punkte sprechen dafür, die Internationalisierung als langfristigen Prozess zu verstehen, der im Sinne einer Stufenstrategie nach und nach entwickelt wird. Die Suche nach Leitkunden insbesondere zu Beginn des Engagements und die Schulung der eigenen Mitarbeiter bzw. ausländischer Partner spielen hierbei eine große Rolle.

Die wissenschaftliche Literatur hat hierzu „Stufenmodelle mit aufsteigendem Anforderungsniveau“³ entwickelt:

- 1. Stufe** fallweises, projektbezogenes Auslandsengagement
- 2. Stufe** kontinuierliche internationale Arbeit, beispielsweise durch Niederlassungen
- 3. Stufe** Investitionen, Aufbau von Auslandsunternehmen

Von Anfang an sollte hierbei der Aufbau von Backstopping-Strukturen in der Zentrale beachtet werden. In den Carl Duisberg Centren beispielsweise ist jeweils ein Mitarbeiter für die Koordination eines Auslandsbüros zuständig und fungiert im Sinne eines „one-stop shop“, der z.B. Anfragen und Wünsche des Auslandsbüros entgegennimmt und in Deutschland an die richtige Stelle weiterleitet.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter in der Zentrale den kulturell bedingten unterschiedlichen Arbeitsweisen, Kommunikationsweisen und Wegen der Entscheidungsfindung usw. Rechnung tragen.⁴ Voraussetzung dafür wiederum ist eine entsprechende interkulturelle Kompetenz des Personals des Weiterbildungsanbieters.

Angesichts der immer stärker werdenden internationalen Arbeitsteilung sind die Carl Duisberg Centren überzeugt, dass der Bedarf an qualitativ hochwertigen und kundenspezifisch angepassten Weiterbildungsangeboten auch in den nächsten Jahren weiter wachsen wird. Wir werden in Zukunft weiter gehen auf dem Weg auf internationale Märkte, den wir bereits als Erfolgsweg erfahren haben.

Dabei stehen wir für Partnerschaften gern zur Verfügung, um berufliche Bildung und Weiterbildung „made in Germany“ gemeinsam mit anderen international vermarkten und gegen die starke internationale Konkurrenz behaupten zu können.

³ vgl. z.B. von Behr, Marhild, Internationalisierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen, Dortmund 2001, S. 16ff.

⁴ So empfand es beispielsweise eine asiatische Büroleiterin als Mangel an Respekt vor ihren Schriftstücken, dass ein deutscher Mitarbeiter regelmäßig die Antworten direkt auf ihre Faxe geschrieben hat, anstatt sich die Zeit zu nehmen, die Antwort neu zu schreiben.

Kooperation entdecken und erleben

Die Aktualität des Fach- und Führungskräfteaustauschs im Rahmen der Diskussion um die Internationalisierung der deutschen Berufsbildung

Peter Littig

Samstag, 07. Dezember 2002, gegen 20 Uhr 15: Am Flughafen Frankfurt landet mit einiger Verspätung der Lufthansa Jumbo aus Hongkong. – Unter den recht ermüdeten Passagieren befinden sich auch zwölf deutsche Berufsbildungsexpertinnen und -experten, die sich als Mitglieder einer kleinen deutschen Delegation zwei Wochen lang in Taiwan aufhielten, um das dortige berufliche Aus- und Weiterbildungssystem kennen zu lernen, um sich mit den Kolleginnen und Kollegen des Gastlandes auszutauschen, um neue Perspektiven für die eigene Arbeit in Deutschland zu entdecken etc.

Für mich selbst war dies bereits die dritte Reise dieser Art nach Taiwan, an der ich im Rahmen des IFKA im Auftrag des BMBF bzw. der Carl Duisberg Gesellschaft CDG (zwischenzeitlich Teil der aus der Fusion mit der Deutschen Stiftung für internationale Entwicklung – DSE – hervorgegangenen InWent gGmbH) teilnehmen konnte. Bereits 1997 war ich Mitglied der ersten IFKA Delegation, mit deren Reise in den Fernen Osten der Austausch mit Taiwan eröffnet wurde. Im Jahr 2000 und eben auch im Jahr 2002 war ich dann von der CDG bzw. von InWent als so genannter Prozessmanager mit der Leitung der deutschen Delegation beauftragt.

Wofür steht nun der IFKA, worin besteht die konkrete Zielsetzung des Austauschprogramms?

Bereits im Jahr 1978 beauftragte das damalige Bundesministerium für Bildung und Forschung die Carl Duisberg Gesellschaft mit der Aufgabe, ein internationales Austauschprogramm für Berufsbildungsexperten zu organisieren. In diesem Zusammenhang wurde letztlich auch der IFKA (internationaler Austausch von Fach- und Führungskräften im Bereich Industrieländer) aus der Taufe gehoben.

Wichtige Ziele dieses Programms sind die Vermittlung technologischer und methodologischer Fähigkeiten, innovativer Ansätze, von Auslandserfahrung und damit einhergehend: von interkulturellen Fähigkeiten an Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus unterschiedlichen Feldern der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Zu den Zielgruppen des Austauschprogramms zählen u.a.

- Trainer, Meister, Bildungsmanager
- Personalmanager und Personalentwickler
- Bildungsberater
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruflicher Schulen und Berufsbildungszentren
- Entwickler und Organisatoren beruflicher Bildung etc.

Die Erfahrungen, die ich selbst am Beispiel des Austausches von Fach- und Führungskräften beruflicher Aus- und Weiterbildung mit Taiwan machen konnte, bestärkten mich in meiner Überzeugung, dass das IFKA Programm deutschen Unternehmen, die internationale Kooperationen im Bereich beruflicher Aus- und Weiterbildung anstreben, hervorragende Möglichkeiten im Vorfeld ihres Vorhabens bietet. Sie haben die Möglichkeit,

- ihre eigene interkulturelle Kompetenz durch unmittelbares Erleben zu entwickeln
- Bildungssystem, Lernkultur, Landeskultur etc. in einem möglichen Partnerland zu erfahren und zu erleben, wie eng die Kultur eines Landes und die Organisation von Bildung miteinander verknüpft sind
- Vorstellungen davon zu gewinnen, wie Partnerschaften im möglichen Partnerland gesehen werden und wie diese gelebt werden
- zu erfahren, wie groß das Interesse an Kooperationen mit deutschen Unternehmen und Organisationen tatsächlich ist
- zu erleben, wie Delegierte unterschiedlicher deutscher Unternehmen und Organisationen kulturell bedingte Unterschiede im Hinblick auf die berufliche Aus- und Weiterbildung bewerten
- auszuloten, wo evtl. gemeinsame Ansätze für mögliche Partnerschaften zwischen den beteiligten Unternehmen und Organisationen aus Deutschland bei einer Kooperation mit dem bereisten Land möglich sein könnten u.a.m.

Zu diesem Zweck zielte die gerade abgeschlossene Fachinformationsreise wie auch die vorangehenden Reisen u.a. darauf, Systematik und Methodik beruflicher Weiterbildung in Taiwan, aber auch die gesellschaftliche und kulturelle Relevanz beruflicher Aus- und Weiterbildung in diesem hochindustrialisierten Land zu erfahren und die zentralen Unterschiede zur beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland zu begreifen.

Aus diesem Grund besuchten wir die unterschiedlichsten Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, informierten uns über deren Zielsetzung, Organisation und Methodik, beschäftigten uns mit deren strategischer Zukunftsplanung, besuchten den Unterricht in Klassenräumen, Lehrwerkstätten, Laboratorien, Seminarräumen etc., diskutierten mit den Gastgebern aktuelle Fragestellungen der beruflichen Bildung in Taiwan, informierten uns über kulturelle Gegebenheiten des Landes und bemühten uns, viele Aspekte dieser für uns fremden Kultur unmittelbar zu erleben.

Zu den besuchten Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung zählten sowohl Einrichtungen des Staates als auch private Einrichtungen. Dies schloss sowohl Einrichtungen ein, die in den Verantwortungsbereich des taiwanesischen Bildungsministeriums fallen, als auch Einrichtungen, die unter der Aufsicht des Arbeitsministeriums stehen bzw. diesem direkt unterstellt sind.

Zu den besuchten Unternehmen, Institutionen und Organisationen gehörten Hochschulen, Colleges, Vocational High-Schools, Vocational Training Centers, Corporate Universities genauso wie Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung Benachteiligter, Behinderter und auch Schwerbehinderter (geistig und körperlich), aber auch ‚China Steel‘ als größter Arbeitgeber des Landes, so dass

uns ein breiter und umfassender Überblick über die verschiedensten Elemente der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Taiwan ermöglicht wurde.

Wie bei einem Puzzle erschlossen sich durch die Besuche unterschiedlichster Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unserer Delegation die Charakteristika beruflicher Aus- und Weiterbildung und die Zusammenhänge zwischen Bildungssystem und kulturellen Gegebenheiten Taiwans.

So lernten wir, dass sich das Bildungssystem Taiwans, das optisch und organisatorisch sehr stark an das US-amerikanische Bildungssystem erinnert, nach der Junior High School in den Zweig der allgemeinen schulischen Bildung (Senior High School) mit nachfolgend allgemeiner akademischer Hochschulbildung und in den Zweig beruflicher schulischer Bildung (Senior Vocational High School) teilt mit der Möglichkeit des späteren Besuches von Berufscolleges oder auch von technischen Universitäten, an denen – wie in den Universitäten der allgemeinen wissenschaftlichen Hochschulbildung – Bachelor- und Masterabschlüsse bzw. Doktorgrade erreicht werden können. Immer dann, wenn für Schülerinnen und Schüler nach Beendigung der Junior High School auf Grund des Nichtbestehens entsprechender Aufnahmenprüfungen der Zugang zur nächst höheren Stufe verwehrt bleibt, sind diese gezwungen, auf dem mittlerweile durch wachsende Arbeitslosigkeit geprägten Arbeitsmarkt eine adäquate berufliche Tätigkeit zu übernehmen. Falls ihnen hierzu aber die entsprechenden Qualifikationen fehlen, besteht die Möglichkeit, durch von der Arbeitsverwaltung finanzierte Qualifizierungsprogramme in Vocational Training Centers entsprechende berufliche Qualifikationen zu erwerben und dadurch einen besseren Zugang zum Arbeitsmarkt zu erhalten.

Der Besuch in Taiwan hat unserer Delegation verdeutlicht, dass viele Fragestellungen, wie wir sie im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung, aber auch im Bereich der arbeitsmarktpolitischen Instrumente in Deutschland zurzeit diskutieren, ganz ähnlich Gesprächsthema in der taiwanesischen Öffentlichkeit sind.

Aber auch Besonderheiten der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Taiwan wurden uns vermittelt:

- Ein duales berufliches Ausbildungswesen wie in Deutschland, das die Unternehmen und die beruflichen Schulen gleichermaßen in die Verantwortung einbezieht, gibt es in Taiwan nicht. Die Diskussion um diese Thematik hat in den vergangenen Jahren in Taiwan allerdings spürbar zugenommen.
- Die Wertigkeit beruflicher Bildung ist vergleichsweise niedrig.
- Akademische Ausbildung wird hingegen extrem überbewertet. Jedenfalls stellt ein Abschluss an einer ausländischen Hochschule – speziell an einer amerikanischen Hochschule – die Krönung jeglicher akademischer Bildung dar.
- Das taiwanesisches Bildungswesen ist im Gegensatz zum deutschen Bildungswesen eingangsorientiert und nicht abschlussorientiert. Selbst Taiwanesen kritisieren mittlerweile allerdings immer lautstärker die Tatsache, dass es erheblich schwieriger ist, in eine High School, in ein College oder in eine University aufgenommen zu werden, als an diesen Bildungseinrichtungen erfolgreich abzuschließen.

Gerade die Diskussionen um die Einführung der Dualen Berufsbildung oder um die Eingangsorientierung boten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Fachinformationsreise besonders gute Gelegenheiten, einen äußerst aktiven Dialog mit unseren Gastgebern aufzunehmen, der Dank moderner elektronischer Kommunikationsmittel auch in der weiteren Zukunft nicht abreißen bzw. vielleicht sogar intensiviert werden wird.

Da sich unsere Reise thematisch an dem Schwerpunkt ‚Kooperationen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung‘ orientierte, erfreuten sich Fragestellungen rund um das Thema Kooperationen während der Reise ganz besonderer Beliebtheit und werden auch die nach der Rückkehr nach Deutschland noch zu erstellenden Fachberichte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer beherrschen. Im Zusammenhang mit der intensiveren Recherche zum Thema Kooperationen in der Weiterbildung erfuhren wir u.a., welche Kooperationsformen taiwanesishe Bildungseinrichtungen untereinander, mit der Industrie, mit staatlichen Organisationen, aber auch auf internationaler Ebene pflegen und welche davon als besonders erfolgreich oder erfolgversprechend eingestuft werden. Ansatzpunkte und Erkenntnisse, die für kooperationswillige deutsche Unternehmen meiner Meinung äußerst interessant sein können – und wenn der Erkenntnisgewinn vorerst ‚nur‘ darin bestehen sollte, die im Gastland gelebte ‚Kooperationskultur‘ erfahren zu haben.

Neben diesem sicher als eher explizit zu bezeichnenden Lernprozess rund um das Thema Kooperationen war die jüngste Fachinformationsreise nach Taiwan – wie frühere Reisen dieser Art auch – zweifellos noch von einem eher impliziten Lern- und Entwicklungsprozess begleitet: Die Rede ist von der Entwicklung eines Kooperationsnetzwerkes zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vor, während und insbesondere nach der Fachinformationsreise. Das gemeinsame Erleben einer für die meisten fremden Kultur, das gemeinsame Erleben neuer Aspekte beruflicher Aus- und Weiterbildung, die initiierten Diskussionen mit den Gastgebern bzw. untereinander etc. bilden eine äußerst motivierenden Grundlage, die während der Reise begonnene Zusammenarbeit offiziell und informell im Rahmen eines kleinen Netzwerkes auch zukünftig fortzusetzen.

Viele dieser während früherer ähnlicher Fachinformationsreisen entstandenen Netzwerke haben sich zunehmend verselbstständigt. Sie leben auch noch Jahre nach der gemeinsamen Reise in die Berufsbildungsszene eines fernen Landes weiter und bilden so die Grundlage für erfolgreiche Kooperationen insbesondere im Rahmen der Internationalisierung der deutschen Berufsbildung.

Nachfrageorientierung durch Bildungsbedarfsanalyse

Sonja Kurz

Einführung

Dass die Aus- und Weiterbildung für die Entwicklung eines Unternehmens oder auch für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes von höchster Wichtigkeit ist, steht außer Frage. Bildung als Konsum- und Investitionsgut hat Auswirkungen auf die Produktivität, auf die Verteilung und auf die Höhe der Beschäftigung eines Landes. Doch wie soll das Weiterbildungsangebot aussehen? Wer bestimmt das Ausmaß, die Inhalte und die Struktur der Weiterbildung? Welche Rolle spielen die Akteure der Aus- und Weiterbildung: der Staat, Bildungsinstitutionen, Unternehmen, Beschäftigte und Bildungsnachfrager?

Viele dieser Fragen können durch das Instrument einer Bildungsbedarfsanalyse auf betrieblicher oder bildungspolitischer Ebene geklärt werden.

Vorgehensweise und Ziel einer Bildungsbedarfsanalyse

Grundlage der Bildungsarbeit sollte es sein, den Bildungsbedarf nicht nur kurzfristig, sondern auch mittel- und langfristig zu erkennen, um eine Grundlage für die zukünftige Planung von Weiterbildungsmaßnahmen zu haben.

In der betrieblichen Weiterbildungspraxis werden Bildungsbedarfsanalysen eingesetzt, um beim Erreichen der Unternehmensziele nicht kurzfristig auf kostspielige Bildungslücken zu stoßen. Durch Definition des globalen Bildungsbedarfs des Unternehmens – und damit einhergehend das Erkennen von individuellem Bildungsbedarf – kann frühzeitig ein qualifikationsbedingter Mismatch verhindert werden, d.h. zukünftiger Qualifizierungsbedarf wird rechtzeitig erkannt und betriebliche Engpässe aufgrund mangelnder Qualifizierung können vermieden werden.

Dabei ist der Bildungsbedarf in den seltensten Fällen eine statische Größe. Er wird hervorgerufen durch Innovationen, veränderte wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen oder aber auch durch eine individuelle Problemanalyse und verändert sich dementsprechend ständig. Bildungsbedarfsanalysen müssen also keine Einzelmaßnahmen sein, sondern sollten regelmäßig stattfinden und die Weiterbildungsangebote sollten flexibel angepasst werden.

Zur Bestimmung des Weiterbildungsbedarfs gibt es unterschiedliche Methoden und Instrumente, die eingesetzt werden können. Für die Ermittlung des individuellen Weiterbildungsbedarfs eignen sich z.B. Assessment Center, Mitarbeitergespräche oder Beurteilungsgespräche. Für die globale Analyse eignen sich u.a. (Mitarbeiter-) Befragungen, Beobachtungen oder Best Practice Analysen.

Die Vorgehensweise einer Bildungsbedarfsanalyse im Unternehmen kann in vier Phasen unterteilt werden:¹

1. Zielbestimmung für die Qualifizierung
2. Erfassung des Qualifikationsbedarfs mit Hilfe der oben genannten Instrumente
3. Erfassung des Qualifikationsstandes
4. Festlegung der Qualifizierungsmaßnahmen

Die Bildungsbedarfsanalyse übernimmt die Funktion

- einer transparenten Darstellung des Ist- und Sollzustandes
- einer Grundlage für zukünftige planende und durchführende Bildungsmaßnahmen
- evtl. Defizite im Bildungsangebot bzw. der Ausrichtung der Bildungsmaßnahmen aufzudecken und zu korrigieren

Die Vorteile sind

- strukturelle Besonderheiten werden berücksichtigt
- gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends werden früher erkannt
- lokale und gruppenspezifische Bedarfe sowie kulturspezifische Besonderheiten werden beachtet
- ein zielgruppenorientiertes Angebot entsteht
- im Verlauf der Bedarfsanalyse stößt man auf eventuelle Kooperationspartner

Die Ziele sind

- die Individualisierung und Flexibilisierung der Weiterbildung und damit eine bessere Anpassung an den Arbeitsmarkt
- eine stärkere Teilnehmerorientierung

Abb.: Funktionen, Vorteile und Ziele einer Bildungsbedarfsanalyse

Die Vorgehensweise zur Ermittlung des Bildungsbedarfs für ein Unternehmen lässt sich sehr gut auch auf die Analyse von Weiterbildungsmärkten übertragen. Sinnvoll ist dies vor allem für international tätige Weiterbildungsinstitutionen, die vor der Entscheidung stehen, in ausländischen Märkten zu investieren.

¹ Vgl. http://www.uni-karlsruhe.de/~map/nbildungsbedarfsanalyse_b.html

Übertragen sieht die Vorgehensweise folgendermaßen aus:²

- Untersuchung der Bedeutung des Themas Aus- und Weiterbildung vor dem wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Hintergrund eines Landes
- Wie wirken sich die kulturellen, politischen, wirtschaftlichen und sektoralen Veränderungen auf den Qualifikationsbedarf eines Landes aus?
- Wie sieht die Weiterbildungssituation in einem Land aus (Ist-Analyse)?
- Wie sehen die staatlichen Aktivitäten aus?
- Welches sind die Aktivitäten international tätiger Institutionen?
- Was bieten private Trainingsinstitute und Unternehmen an? (Best Practice Untersuchungen)
- Soll-Ist-Vergleich zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs
- Suche nach Kooperationspartnern
- Festlegung des Weiterbildungsbedarfs und der eignen zukünftigen Aktivitäten

Nachfrageorientierung und Bildungsbedarf

Der vorherige Abschnitt zeigt, dass Bildungsbedarfsanalysen strategisch sehr sinnvoll sein können. Es ist aber auch erkennbar, dass mit der Erstellung ein hoher Kostenaufwand verbunden ist. Man muss sich aus unternehmerischer Sicht nun fragen, ob sich diese Investitionen lohnen.

Eine andere Möglichkeit wäre ein *angebotsorientiertes* Weiterbildungsprogramm: Unternehmen, Institutionen und Weiterbildungler konzipieren Trainingsmaßnahmen, die entsprechend dem Say'schen Theorem, nach dem sich jedes Angebot seine Nachfrage schafft, auf dem Weiterbildungsmarkt angeboten werden. Diese bisher noch stark verbreitete Vorgehensweise in der Weiterbildung und vor allem in der Berufsausbildung ruft eine Vielzahl sehr gut und breit ausgebildeter Arbeitskräfte hervor, deren Wissen jedoch in der Praxis nicht zwangsläufig benötigt wird und die somit häufig nicht beschäftigungsfähig sind. Ziel der Aus- und Weiterbildung sollte es jedoch sein, flexibel und schnell auf die veränderte Nachfrage der Industrie und der Dienstleistungsunternehmen in einer dynamischen Welt reagieren zu können. Dazu ist es wichtig, die Lernstandards in enger Abstimmung mit der beruflichen Praxis zu definieren.

Aus diesem Grunde rücken immer häufiger *nachfrageorientierte* kompetenzbasierte Ausbildungsmodelle (competency-based trainings) nach angloamerikanischem Vorbild in den Blickpunkt. Hintergrund ist, dass Betriebe aufgrund zunehmender Privatisierung von Bildung und wirtschaftlicher Restriktionen nicht mehr bereit sind, ihre Mitarbeiter in vollem Umfang auszubilden, sondern modular aufgebaute Kurzzeitkurse für die spezifische Vorbereitung auf den Arbeitsplatz fordern. Die Lerninhalte werden durch die Analyse von Praxis- und Berufsbereichen ermittelt und der Lernprozess wird an dieser Bedarfserhebung unter Einbeziehung moder-

² Vgl.: Beise, M., Kurz, S. (2002): Best Practice of Training and Further Education in Indonesia, unveröffentlichtes Gutachten für InWent, Mannheim

ner Lernmedien ausgerichtet. Diese Form non-formaler Bildung gewinnt vor allem auch in Entwicklungsländern erheblich an Bedeutung.³

Aber nicht nur aus unternehmerischer, sondern auch aus wirtschaftspolitischer Sicht ist eine vorausschauende nachfrageorientierte Bildungspolitik in Hinblick auf den Arbeitsmarkt lohnend. Um Ungleichgewichte auf den Arbeitsmärkten zu vermeiden, kann entsprechend dem Arbeitskräftebedarfsansatz (Manpower Requirement Approach) der Bildungsbedarf bzw. die quantitative, strukturelle und inhaltliche Ausgestaltung des Bildungssystems bestimmt werden. Hierbei geht es um eine „langfristige Prognose des sektoralen und beruflichen Weiterbildungsbedarfs mit dem Ziel, die Bildungsproduktion in Menge, Qualität, Struktur und Zeitdimensionen dem prognostizierten Bedarf anzupassen“.⁴

Kritisiert wird dieser Ansatz aufgrund seiner sehr starken Orientierung an festen Berufsbildern. Das diesem Ansatz zugrunde liegende Berufskonzept wird daher zunehmend von dem Tätigkeitskonzept ersetzt. Hier wird nicht Weiterbildung entsprechend der Berufsbilder, sondern entsprechend der beruflichen Tätigkeitsfelder (z. B. Handelstätigkeiten, Bürotätigkeiten, Reparieren etc.) konzipiert. Auf diese Weise kann auf einen Strukturwandel, z. B. einen Trend zu Dienstleistungen, bildungspolitisch flexibler reagiert werden.

Ein weiterer theoretischer Ansatz zur Bestimmung des Bildungsbedarfs ist der *Social Demand Ansatz*, der sich an dem gesellschaftspolitischen Ziel der Bildungschancengleichheit orientiert. Dem gegenüber steht der *Individual Demand Ansatz*, bei dem die Inhalte eines nationalen Bildungssystems allein aus den Präferenzen und der Nachfrage der einzelnen Personen hergeleitet werden.⁵

In der Regel werden Mischformen aus allen Ansätzen zur Bestimmung des Bildungsbedarfs herangezogen.

Zusammenfassung

Ein dynamisches Umfeld mit sektoralem Wandel, Veränderungen wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und zunehmender Wettbewerbsdruck erfordern einen flexiblen und sich schnell anpassenden Weiterbildungsmarkt. Festgefahrene angebotsorientierte Strukturen können durch eine nachfrageorientierte Weiterbildung gelockert werden. Ein geeignetes Instrument der Nachfrageorientierung ist die Bildungsbedarfsanalyse, die nicht nur im Rahmen der Personalentwicklung zur Erfassung des Weiterbildungsbedarfs im Unternehmen, sondern auch zur Erfassung und Ausrichtung der Bildungsangebote von (internationalen) Weiterbildungsinstitutionen und darüber hinaus aus bildungspolitischer Sicht zur Bedarfsermittlung, bei allerdings unterschiedlicher Vorgehensweise, herangezogen werden kann.

Bildungsbedarfsanalysen liefern in der Regel wichtige Erkenntnisse, die den finanziellen Aufwand rechtfertigen. Im internationalen Kontext informieren sie über für eine erfolgreiche Geschäftsanbahnung unabdingbare, landesspezifische wirt-

³ Vgl. Tippelt, R. (2002): Bildung in Entwicklungsländern und internationale Bildungsarbeit, in: Tippelt, R. (Hrsg.), Handbuch der Bildungsforschung, Opladen, S.217-240

⁴ Timmermann, D. (2002): Bildungsökonomie, in: Tippelt, R. (Hrsg.), Handbuch der Bildungsforschung, Opladen, S.81-122, S. 108

⁵ Vgl. ebenda

schaftliche, politische und kulturelle Gegebenheiten, ermöglichen Kontakte zu Kooperationspartnern und Netzwerken und legen Nischen offen, in die es sich als Weiterbildner zu investieren lohnt.

Literatur

Timmermann, D. (2002): Bildungsökonomie, in: Tippelt, R. (Hrsg.) (2002): Handbuch der Bildungsforschung, Opladen, S.81-122

Tippelt, R. (2002): Bildung in Entwicklungsländern und internationale Bildungsarbeit, in: Tippelt, R. (Hrsg.) (2002): Handbuch der Bildungsforschung, Opladen, S.217-240

Beise, M., Kurz, S. (2002): Best Practice of Training and Further Education in Indonesia, Unveröffentlichtes Gutachten für InWent, Mannheim

http://www.uni-karlsruhe.de/~map/nbildungsbedarfsanalyse_b.html

Internationaler Einstieg mit Trainer-Netzwerken

Renate Richter

Klein- und Kleinstanbieter sehen sich besonderen Schwierigkeiten gegenüber, wenn sie ihre Weiterbildungsdienstleistungen auch international anbieten wollen. Trainer-Netzwerke stellen für sie eine wertvolle Unterstützung dar. In den zwölf Mitgliedsverbänden des DVWO Dachverband der Weiterbildungsorganisationen e.V.¹ und unter den insgesamt zehntausend Mitgliedern finden sich exzellente Beispiele internationaler Verbandsaktivitäten und Verknüpfungen, die den Exportweg für „Weiterbildung made in Germany“ ebnen.

- **Die DGSL Deutsche Gesellschaft für suggestopädagisches Lehren und Lernen**

„ist seit Jahrzehnten international aktiv. In den USA, Großbritannien und Italien werden die deutschen DGSL Trainerrichtlinien übernommen. Auf unseren internationalen Kongressen ergeben sich Kontakte zu Trainernetzwerken in Osteuropa, nach Argentinien, Brasilien, Zypern. Wir vernetzen hier bereits unsere Aufträge,“ so Ingrid Assmann, Vorsitzende der DGSL und als langjähriges Vorstandsmitglied zuständig für internationale Kontakte (www.dgsl.de). So waren im Jahr 2002 auf dem Internationalen Kongress der DGSL Referenten/Trainer aus Neuseeland, Australien, USA, Kanada, England, Italien, Frankreich, Ukraine, Ungarn, Schweden, den Niederlanden, Belgien, Polen und Lettland vertreten. Internationale Trainer-Verbandskooperationen werden mit der englischen SEAL Society for excellerated and accellerated learning gepflegt, der italienischen AINMS und ein jahrelanger Kontakt besteht zur amerikanischen IAL International Alliance for Learning.

- **Das Trainertreffen Deutschland**

hat Mitglieder in Österreich, Schweiz, Großbritannien, Liechtenstein, Holland und Italien (www.trainertreffen.de). „Durch die dem Trainertreffen angeschlossene Trainer-Agentur haben wir deutsche Trainer bereits nach Großbritannien, USA, China, Polen, Russland, Tschechien, Kanada, Ungarn, Kroatien vermittelt, entweder direkt oder in entsprechende Kooperationen“, so Bernhard Laukamp, Manager von Trainertreffen Deutschland. Aber auch umgekehrt suchen deutschsprachige Trainer, die sich im Ausland niedergelassen haben, über das Trainertreffen den Kontakt zum deutschen Weiterbildungs- und Wirtschaftsbusiness. Hteressant ist im Konzept von Trainertreffen Deutschland auch die Vernetzung zu Service-Partnern aus der Wirtschaft. Ein erster Schritt zu europäischen Servicebindungen ist mit dem Schweizer Veranstalter Intergame/Human Resources in Aktion getan.

¹ www.dvwo.de

- **Die AGP e.V. – Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft**

ist Mitglied im internationalen Interessenverband zur Mitarbeiterbeteiligung, der International Association for Financial Participation (IAFP) mit Sitz in Paris. Diese Vereinigung ist quasi die internationale AGP und setzt sich für eine weltweite Verbreitung der Ideen ein (www.perso.wanadoo.fr/iafp). Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung eines Mitarbeiterbeteiligungskonzeptes setzt ein intensives Training, eine umfassende Weiterbildung voraus. Zur Durchsetzung dieses Konzeptes läuft ein Antrag der AGP auf Projektförderung bei der EU. Das Projekt mit dem Titel: "Europäische Bestandsaufnahme von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen, Identifikation von Best Practice-Beispielen und Transfer in die Bundesrepublik Deutschland" soll – sofern gefördert – in Zusammenarbeit mit der Dr. Dr. Heissman GmbH, Wiesbaden durchgeführt werden. Dabei sollen zehn Länder in Bezug auf Mitarbeiterbeteiligung untersucht werden. Sporadisch ergeben sich immer wieder weitere Kontakte zu verschiedenen internationalen Verbänden / Organisationen wie beispielsweise gemeinsame Tagungen mit der Wirtschaftskammer Österreich in Wien zum Thema Mitarbeiterbeteiligung.

„Im internationalen Bereich führen wir als ideeller Träger die weltweit größte Bildungsmesse für alle Bereiche der Bildung durch“ erläutert Geschäftsführer Reinhard Koslitz die internationalen Aktivitäten des führenden Verbandes der deutschen Bildungswirtschaft, des

- **DDV Deutscher Didacta Verband e.V.**

Um Mitglieder und Interessenten fit für den internationalen Einsatz in Bildung und Weiterbildung zu machen, berät und vermittelt der DDV bei Export und Auslandsmessebeteiligung, stellt Informationen zur Verfügung und betreibt Kontaktpflege und -vermittlung zu internationalen Bildungsinstitutionen und Wirtschaftsunternehmen. Der Deutsche Didacta Verband e.V. steht in engem Kontakt und Austausch mit zahlreichen europäischen Bildungsverbänden und organisiert den 'Deutschen Pavillon' bei Veranstaltungen in Übersee, an denen in den vergangenen Jahren in China und Mexiko jeweils mehr als zehn deutsche Firmen teilgenommen haben.

International arbeiten auch die Mitglieder in der

- **EGPP – Europäische Gesellschaft für praktische Pädagogik e.V.**

Dem Verband gehören ausgebildete praktizierende Lernberater/innen und Praktische Supervisoren und Coaches in Deutschland, Österreich, Italien, der Schweiz und Frankreich an (www.prakt-paedagogik.de). Karin Rauber, EGPP-Vorsitzende: „Die Mitglieder unseres Verbandes stellen seit Jahren besonders die Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Menschen in den Vordergrund. Wir freuen uns, dass dies nun auch zu den beschäftigungspolitischen Leitlinien der Europäischen Union zählt. Überall in Europa und in der Welt stellt das Leben immer mehr Anforderungen an Flexibilität, Ausdauer und Belastbarkeit der Menschen. Auf der Grundlage der Praktischen Pädagogik führen unsere Lernberater die Teilnehmer an eigene Ressourcen und Fähigkeiten heran. Sie stärken die Entscheidungskraft, lehren den positiven Umgang mit Ängsten und Konflikten und zeigen Wege auf, ein zielgerichtetes erfolgreiches Leben zu führen. Sie unterstützen dabei, neue Wege zu wagen und der eigenen Kraft und Kompetenz zu vertrauen.“

- **Der KAL Kommunikation und Aktives Lernen e.V.**

ebenfalls DVWO Mitgliedsverband, setzt aktuell auf die Weiterbildung der Weiterbildner in internationaler Hinsicht (www.kal-online.de). Die jährliche Weiterbildungskonferenz 2003 steht unter dem Thema „Internationales Verhandeln“ und umfasst eine zweitägige Fortbildung für Weiterbildner, zu der ein Zertifikat erworben werden kann. Der Seminarinhalt baut auf einer Erweiterung des Harvard-Verhandlungsmodells auf. Ziel ist die Erweiterung der internationalen Handlungskompetenz, das Kennenlernen und Vertiefen von interkulturellen Aspekten.

Aktuelle DVWO-Umfrage zeigt internationale Projekt-Vielfalt

Eine aktuelle Umfrage des DVWO Dachverbandes der Weiterbildungsorganisationen im Zusammenhang mit der Initiative „weiterbildung worldwide“ bestätigt, dass die in den Mitgliedsverbänden organisierten Trainer, Lernberater, Lerndienstleister und Weiterbildner teilweise in hochinteressanten internationalen und multikulturellen Projekten arbeiten. Die Trainer der **Bonner Akademie** beispielsweise bilden bereits seit einigen Jahren mit großem Erfolg ukrainische Teilnehmer in westeuropäischen Marketing- und Führungssystemen aus. Für seine Verdienste wurde Walter Kessel, Geschäftsführer der Bonner Akademie, zum Ehrenprofessor der Universität Kiew ernannt. „Ein großer Markt kommt auf uns zu“ kommentiert Walter Kessel die Chance zur Weiterbildung made in Germany, „die Chancen und der Markt wachsen, weil die neuen EU-Länder Ost in 2004 unsere Weiterbildungssysteme übernehmen oder anpassen wollen. Beispielsweise ist Ungarn interessiert an der Zusammenarbeit im Bereich der Ausbildungen zum Finanzberater nach EU-Richtlinie.“ Hier hatte die Bonner Akademie entscheidenden Anteil am Zustandekommen des Berufsbildes „Fachwirt für Finanzberatung“. In Zusammenarbeit mit dem DIHT und der IHK Rostock wurde die erste öffentlich-rechtlich anerkannte Fortbildungsmaßnahme für Anlage- und Vermögensberater in Deutschland durchgeführt.

Internationale Weiterbildung im Zusammenhang mit Produktexporten ist ein weiteres bedeutendes Thema, das von DVWO-Trainer-Netzwerken durchgeführt wird. In einem globalen Projekt – der weltweiten Einführung eines neuen Leitmodells in der Automobilindustrie – wurde in Deutschland innerhalb von vier Wochen ein fast 50-köpfiges Trainerteam gebildet, das gemeinsam ein interkulturell anwendbares Produkt- und Verkaufstrainingskonzept entwickelte. Deutsche Trainer der DVWO-Mitgliedsverbände werden aber auch in Projekten eingesetzt wie z.B.

- Training malaysischer Mitarbeiter in persönlichen Arbeitstechniken für ein global arbeitendes deutsches Unternehmen
- Kommunikationstraining für afrikanische Dorfleiter des SOS Kinderdorf International
- Training russischer Führungskräfte der Automobil-Zuliefererindustrie.

Die individuellen verbandsinternen Netzwerke waren oft die Basis, um deutsche Trainingsprojekte im weltweiten Einsatz erfolgreich an das kulturelle Lernumfeld anzupassen und zu realisieren.

Frank-Lothar Köpcke, creaktiv Nürnberg, der sich an der DVWO-Umfrage beteiligte und Mitglied im Trainerverband KAL Kommunikation und aktives Lernen e.V. ist, wurde von der Initiative „weiterbildung worldwide“ ausgewählt, an der Erarbeitung

von Good Practice-Fallbeispielen teilzunehmen. Er war zunächst ungeplant auf internationale Kontakte gestoßen: „Meine internationalen Kontakte haben sich eher zufällig entwickelt, da ich auf einer internationalen Konferenz war und dort potentielle Partner traf.“ Seine internationalen Erfahrungen gibt Köpcke an seine Kollegen weiter: „Eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen, die ein Trainer braucht, um international arbeiten zu können, ist die Aufgeschlossenheit für unterschiedliche Kulturen – er oder sie sollte in unterschiedlichen Kulturen gearbeitet und auch in einem anderen Land längere Zeit gelebt haben. Ein Trainer braucht die Sensibilität dafür, dass es ganz unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe gibt. Und natürlich ist Englisch die Geschäftssprache.“

Was haben DVWO-Mitgliedsverbände und deren Trainer-Netzwerke für „weiterbildung made in Germany“ zu bieten?

In der Präambel seiner Satzung verpflichtet sich der Dachverband der Weiterbildungsorganisationen e.V. bei den Herausforderungen und zukünftigen Prozessen der Weiterbildung und Kompetenzentwicklung zur Orientierung an den beschäftigungspolitischen Leitlinien der Europäischen Union. Dazu gehören die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit, Entwicklung des Unternehmergeistes, Förderung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Beschäftigten, Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie die Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Menschen.

1. Transparenz und Qualität der Trainer-Aus- und Weiterbildung – auf dem Weg zur nationalen und internationalen Abstimmung

In der Fachkommission Qualität des Dachverbandes der Weiterbildungsorganisationen werden derzeit zwei Projekte entwickelt, die aus dem Wissen und Konsens der zwölf Verbände und zehntausend Mitglieder mit dem Ziel der europäischen Abstimmung entstehen und die zur Qualität und Transparenz der Trainer-Aus- und Weiterbildung in Deutschland beitragen werden:

- *Konsensmodell Trainergrundausbildung*
die DVWO-Mitgliedsverbände erarbeiten ein Modell der theoretischen und praktischen Grundausbildung von Trainern mit dem Ziel der Zertifizierung
- *Kompetenzprofile Weiterbildung*
die erforderlichen Trainer-Kompetenzen in unterschiedlichen Karrierepfaden – z.B. Verkaufstrainer, Führungskräftetrainer, Kommunikationstrainer, Teamtrainer usw. – werden definiert und als Kompetenzanspruch vertreten.

Mit diesen Projekten wird erstmals in Deutschland in einem hohen Konsens der Zugang zur Trainertätigkeit geregelt, denn in den DVWO-Mitgliedsverbänden sind rund achtzig Prozent der in Deutschland organisierten Trainer, Weiterbildner, Lernberater und Lerndienstleister vertreten. Damit werden die Voraussetzungen für eine internationale Abstimmung, einen Export von Weiterbildungswissen auf hohem Niveau geschaffen.

Berufskodex der Weiterbildung – ethische Verpflichtung auch im internationalen Markt

Alle DVWO-Mitgliedsverbände verpflichten sich dem Berufskodex für den Weiterbildungsmarkt, entwickelt vom ‚Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V.‘ (www.forumwerteorientierung.de). Damit ist gewährleistet, dass eine Verpflichtung zu ethischem Handeln auch im internationalen Weiterbildungsmarkt gegeben ist. Denn bisher ist der deutsche Markt der beruflichen Weiterbildung gekennzeichnet durch eine Vielzahl methodischer, fachlicher, pädagogischer und erwachsenenbildnerischer Ansätze, die je nach Trainingsbedarf eingesetzt werden. Zu diesem Markt gibt es keine staatlich geregelten Zugangsvoraussetzungen und keinen staatlich geregelten Abschluss. Um so wichtiger ist es, dass die in diesem Markt tätigen Weiterbildenden zur Transparenz im Markt und zum Schutz der Kundeninteressen einen ethischen Kodex aufstellen. Damit verpflichten sich die Weiterbildenden, diese berufsständische Ethik zu beachten und sich im Konfliktfall der Beschwerdeordnung des „Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e. V.“ zu stellen. Dieser Berufskodex bietet die Basis dafür, dass professionelle Weiterbildende ihre Arbeit in Übereinstimmung mit beruflichen Qualitätsstandards und in persönlicher Integrität ausüben. Die beteiligten Weiterbildungsorganisationen fördern auf diese Weise den offenen und vertrauensvollen Umgang aller – auch im internationalen Markt – Beteiligten, schützen die Entwicklung des Berufsstandes und weisen auf die Verantwortung und Verpflichtung des Berufsstandes gegenüber der Gesellschaft hin.

2. Professionelle und projektnahe internationale Kooperation – Verbandsinformationssysteme für just-in-time-Lösungen

Mit ihren elektronischen Informationssystemen erreichen die DVWO-Mitgliedsverbände ihre Mitglieder in kürzester Zeit für nationale und internationale Kooperationsanfragen. Damit ist die Voraussetzung gegeben, schnell und flexibel das Angebots-Portfolio einer internationalen Weiterbildungsanfrage zu komplettieren oder ein Projekt-Team in Sachen weltweiter Weiterbildung zusammenzustellen.

Die vorgenannten Beispiele sind nur ein kleiner Ausschnitt der internationalen Tätigkeit der Verbände und ihrer Mitglieder. Aber sie zeigen, dass in den DVWO-Mitgliedsverbänden ein hohes Maß an internationaler Praxiserfahrung und interkulturellem Know-How vorhanden ist, auf das zurückgegriffen werden kann.

iMOVE – International Marketing of Vocational Education

Sabine Gummersbach-Majoroh

Berufliche Weiterbildung ist ein Dienstleistungsangebot, das zunehmend dem nationalen und internationalen Wettbewerb ausgesetzt ist. Während ausländische Bildungsanbieter auf den deutschen Markt drängen, verzichten ihre deutschen Konkurrenten immer noch weitgehend darauf, den guten Ruf der beruflichen Aus- und Weiterbildung „made in Germany“ auf ausländischen Bildungsmärkten zu nutzen.

Zentrale Handlungsempfehlung der „Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt“, die im Juni 2001 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) veröffentlicht wurde, war die Einrichtung einer zentralen Koordinierungsstelle für deutsche Weiterbildungsanbieter sowie der Aufbau von Netzwerken.

Mit der Einrichtung der Arbeitsstelle iMOVE beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) ist das BMBF dieser Forderung nachgekommen. iMOVE ist Teil der Konzertierte Aktion „Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland“, einer Gemeinschaftsinitiative von Bund, Ländern, Wissenschaft, Wirtschaft und Kommunen. Unter dem Slogan „Hi!Potentials – International Careers made in Germany“ ist die Konzertierte Aktion angetreten, um den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland durch eine Reihe unterschiedlicher Aktivitäten und Maßnahmen international attraktiver zu machen und verstärkt im Ausland zu werben. Neben den Bereichen Hochschule und Forschung ist die berufliche Bildung die dritte Säule im Konzept der Konzertierte Aktion.

Ziel von iMOVE ist es, dazu beizutragen, deutsche Anbieter von beruflicher Weiterbildung für den internationalen Wettbewerb fit zu machen und verstärkt auf dem internationalen Weiterbildungsmarkt zu positionieren. Da die Verantwortung für eine stärkere internationale Ausrichtung deutscher Angebote der beruflichen Weiterbildung an erster Stelle bei den Weiterbildungsanbietern selbst liegt, will iMOVE die deutschen Anbieter bei der Internationalisierung insbesondere durch Maßnahmen der Information und Beratung unterstützen.

iMOVE versteht sich als Informations- und Beratungsstelle für deutsche Weiterbildungsanbieter auf dem Weg zur Internationalisierung einerseits und für ausländische Interessenten an beruflicher Weiterbildung in und aus Deutschland andererseits. Vor diesem Hintergrund ist iMOVE auch eine Art Mittler zwischen den deutschen Anbietern und den „Nachfragern“ im Ausland. Darüber hinaus versucht iMOVE die Aktivitäten maßgeblicher Akteure im Bereich der beruflichen Weiterbildung zu bündeln. Hierzu zählen sowohl unterschiedliche Bundesressorts, Landesministerien als auch Verbände.

Gegenwärtig konzentrieren sich die Aktivitäten von iMOVE auf folgende Serviceleistungen:

- **Tagungen und Workshops zum Networking,**

um erfolgreich international operierende Weiterbildungsanbieter und interessierte „an der Schwelle Stehende“ zusammenzubringen. Die Fachtagung „Weiterbildung worldwide – Strategien zur Erschließung internationaler Weiterbildungsmärkte“ am 1. Oktober 2002 in Berlin in Kooperation mit der bfz Bildungsforschung ist hier ein Beispiel.

- **Informationen über ausländische Märkte**

durch Marktstudien, Seminare sowie aktuelle Informationen auf der iMOVE-Website.

- **Seminare zur Fortbildung von Weiterbildungsanbietern.**

Hier geht es insbesondere darum, Entscheidungsträgern deutscher Weiterbildungsanbieter Informationen und Kenntnisse zu Fragestellungen rund um das Thema Internationalisierung zu vermitteln. Den Auftakt dieser Seminarreihe bildete im November 2002 das Seminar „Wege zum Erfolg auf internationalen Weiterbildungsmärkten“ gefolgt von einem Seminar zum Thema „Perspektiven zur Erschließung arabischer Weiterbildungsmärkte“. Im Januar 2003 wird die Reihe fortgesetzt. Dann stehen u.a. Themen wie z.B. „Finanzierungsmöglichkeiten internationalen Engagements“ oder der „Bildungsmarkt China“ auf dem Programm.

- **Auslandsmarketing**

Im Mittelpunkt stehen hier die Planung und Durchführung von Veranstaltungen im Ausland, wie z.B. Messeauftritte oder Infotouren. Im Frühjahr 2003 stehen u.a. zwei Infotouren in die arabische Golfregion auf dem Programm. Daneben wird iMOVE einen Gemeinschaftsstand auf dem World Education Market 2003 in Lissabon und auf der ChinaDidac im Herbst 2003 in Peking organisieren.

Zentrale Aktivitäten im Jahr 2003 werden sein:

Der Start einer webbasierten Informations- und Kommunikationsplattform für deutsche Weiterbildungsanbieter, der Aufbau einer fremdsprachigen Weiterbildungsdatenbank sowie die Durchführung einer Konferenz im Juli 2003, bei der Erschließungsstrategien ausgewählter Zielmärkte und Finanzierungsmöglichkeiten seitens internationaler Geldgeber wie EU, Weltbank, etc. im Mittelpunkt stehen werden.

Kontakt:

iMOVE beim BIBB

Friedrich-Ebert-Str. 38

53113 Bonn

Tel.: 0228/107-1745

Fax: 0228/107-2895

E-Mail: info@imove-germany.de

Anhang:

**Zum Projekt
"weiterbildung worldwide"**

Fragebogen

Konzeption und Methodik der quantitativen Befragung

Helmut Kuwan

**Konzeption und Methodik der Fallstudien im Rahmen des
Forschungsprojekts „weiterbildung worldwide“**

Gabriele Fietz, Annette Junge, Michael Müntnich

Die Autoren dieses Bandes

Experten, Fachbeirat der Initiative „weiterbildung worldwide“

Fragebogen: weiterbildung worldwide

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen im beigefügten Rückantwortkuvert zurück.

Gehen Sie beim Ausfüllen bitte folgendermaßen vor:

Bei Fragen mit Antwortvorgaben Antwort ankreuzen:

Bei Fragen ohne Antwortvorgaben Antwort eintragen, z.B.: **Fremdsprachenkurse**

Bitte beachten Sie die Hinweise, z.B. — **weiter mit Frage 20**

Bitte beachten Sie, dass unter „international“ auch Angebote für internationale Kunden *in Deutschland* verstanden werden.

1 Welche Themenbereiche bietet Ihr Unternehmen in der beruflichen Weiterbildung an?

Falls Ihr Unternehmen ein international ausgerichtetes Weiterbildungsangebot in der beruflichen Weiterbildung anbietet: **Welches sind Ihre international angebotenen Themenbereiche?**

	Themen- bereiche insgesamt	Themen- bereiche inter- national
Sprachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-bzw. IT Anwenderschulung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere EDV- bzw. IT-Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
berufliche Fachkompetenz im gewerblich-technischen Bereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
berufliche Fachkompetenz im kaufmännischen Bereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungstraining, Management, Selbstmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pädagogik, Psychologie, Sozialpädagogik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		
.....		
.....		
Kein internationales Angebot		<input type="checkbox"/>

2 Sind Weiterbildungsanbieter aus anderen Ländern für Ihr Unternehmen eine ernst zu nehmende Konkurrenz?

- Ja
Nein

3 Wo bietet Ihr Unternehmen Weiterbildung an? (Mehrfachnennungen möglich)

Und welcher Einzugsbereich ist für Sie der wichtigste? (Bitte in der rechten Spalte nur eine Nennung)

	Einzugs- bereich	wichtigster Einzugs- bereich
hier am Ort und in der näheren Umgebung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
innerhalb des Bundeslandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
im gesamten Bundesgebiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Bieten Sie eines oder mehrere der folgenden Angebote an? (Mehrfachnennungen möglich)

Und welches davon ist das wichtigste? (Bitte in der rechten Spalte nur eine Nennung)

	Angebote vorhanden	wichtigstes Angebot
Angebote für Ausländer in Deutschland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote für Deutsche im Inland, um sich auf internationale berufliche Einsätze vorzubereiten (z.B. <i>interkulturelle Trainings</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote für Deutsche im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebote für Ausländer im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges international ausgerichtetes Angebot, und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....		

Keines dieser Angebote

Weiter mit Frage 19

5 Wo liegen die Schwerpunkte des international ausgerichteten Weiterbildungsangebots Ihres Unternehmens? (Mehrfachnennungen möglich)

- Deutsch für Ausländer
- Fremdsprachenkurse für Deutsche in Ausland
- Interkulturelles Training / Seminare zur Landeskunde
- Trainings mit konkret berufsbezogenen Inhalten für deutsche Erwerbstätige im Ausland
- Trainings speziell für ausländische Führungskräfte
- Produktschulungen in Kooperation mit Anbietern von Waren oder Dienstleistungen im Ausland (z.B. Verkauf von Maschinen und von Bedienschulung „im Paket“)
- Andere Weiterbildungsangebote im Auftrag deutscher Unternehmen im Ausland
- Sonstige international ausgerichtete Weiterbildungsangebote, und zwar:

6 Arbeiten Sie bei internationalen Kunden ...

- überwiegend mit vorhandenen Produkten, die angepasst werden oder
- überwiegend mit Neuentwicklungen für den internationalen Markt?

7 Gehören zu Ihrem Kundenkreis auch Unternehmen, die ihre Produkte oder Dienstleistungen exportieren?

- ja
- nein Weiter mit Frage 9

8 Bieten Sie diesen Kunden spezielle Weiterbildungsangebote an, die auf deren internationale Tätigkeit hin ausgerichtet sind?

- ja nein

9 Bieten Sie Weiterbildung außerhalb Deutschlands an?

- ja, und zwar
- im deutschsprachigen Ausland (Schweiz, Österreich)
- in nicht-deutschsprachigen Ländern der EU und zwar in
-
- im übrigen Europa und zwar in
-
- in den USA / Kanada
- in Mittel- bzw. Südamerika und zwar in
- in Asien und zwar in
-
- in Afrika und zwar in.....
- in Australien / Neuseeland

10 Wie hoch liegt der Anteil Ihres international ausgerichteten Weiterbildungsangebots am Gesamtumsatz Ihrer Weiterbildungsangebote in etwa?

- unter 2 % 2 % bis unter 10 %
- 10 % bis unter 30 % 30 % bis unter 60 %
- 60 % bis unter 100 % 100 %

11 Haben Sie für Ihr internationales Weiterbildungsangebot in den letzten drei Jahren öffentliche Fördermittel erhalten? Bitte denken Sie auch an Programme, die von beauftragten Institutionen oder internationalen Gebergemeinschaften betreut werden. (Mehrfachnennungen möglich)

- Ja, von Bundes- o. Länderministerien (incl. ESF)
- Ja, von der Europäischen Union (ohne ESF)
- Ja, von anderer Stelle,
- und zwar:.....
- Nein Weiter mit Frage 13

12 Hätten Sie auch ohne diese öffentliche Förderung international ausgerichtete Weiterbildung angeboten?

- Ja, im gleichen Umfang
- Ja, aber in geringerem Umfang
- Nein, überhaupt nicht

13 Was war für Ihr Unternehmen ein Anlass, Weiterbildung international anzubieten? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | ein Anlass | wichtigster Anlass |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Kunden sind an uns herangetreten und haben unsere Angebote im Ausland angefragt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wir hatten Kontakte über unsere Kunden und haben darüber neue Marktchancen entdeckt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Politische Akteure haben uns dazu aufgefordert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mitarbeiter mit privaten Kontakten in das Zielland stellten die Verbindung zu Kunden eher so nebenbei her | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wir wollten uns an nationalen oder internationalen Förderprogrammen beteiligen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marktstudien ergaben, dass für unsere Angebote auch international Nachfrage vorhanden ist | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es war eine strategische Entscheidung im Hinblick auf die Globalisierung der Märkte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unser Unternehmen war schon bei der Gründung international ausgerichtet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges, und zwar: <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14 Arbeiten Sie mit ausländischen Stellen bei der Durchführung von internationalen Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung zusammen?

ja nein weiter mit Frage 16

15 Mit welchen ausländischen Stellen arbeiten sie bei der Durchführung von internationalen Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung zusammen?

- Betriebe
- Weiterbildungsanbieter im Ausland
- Schulen im Ausland
- Unternehmensberater, Consultants
- Tarifpartner
- Universitäten, Fachhochschulen
- staatliche Stellen
- Kammern
- sonstige Stelle, und zwar

16 Wie beurteilen Sie die Entwicklung der internationalen Weiterbildungsangebote Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren?

Und welche Entwicklung der internationalen Weiterbildungsangebote Ihres Unternehmens erwarten Sie in den nächsten drei Jahren?

	in den letzten 3 Jahren	in den nächsten 3 Jahren
Zunahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
etwa unverändert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weiß nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17 Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Faktoren für den Erfolg Ihrer internationalen Weiterbildungsaktivitäten?

Bitte kreuzen Sie an: 1 = sehr wichtig, 2 = eher wichtig, 3 = eher nicht wichtig, 4 = unwichtig

	1	2	3	4
Kooperation mit deutschen Unternehmen, die auf ausländischen Märkten agieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit ausländischen Weiterbildungsanbietern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit anderen deutschen Weiterbildungsanbietern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung durch deutsche Kammern und Verbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung in den Zielländern durch Institutionen vor Ort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gründung von Tochterunternehmen bzw. Filialen deutscher Weiterbildungsanbieter im Ausland, um „vor Ort“ präsent zu sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstige Faktoren, und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18 Wie beurteilen Sie die Wirtschaftlichkeit des internationalen Teils Ihres Weiterbildungsgeschäfts im Vergleich zu Ihren anderen Geschäftsfeldern?

überdurchschnittlich

durchschnittlich

unterdurchschnittlich

kein Vergleich möglich, wir sind ausschließlich international tätig

weiter mit Frage 21

19 Haben Sie schon einmal internationale Weiterbildungsaktivitäten begonnen und dann wieder beendet?

ja weiter mit Frage 20

nein weiter mit Frage 21

20 Was war der wichtigste Grund dafür, Ihre internationale Weiterbildungstätigkeit wieder zu beenden?

21 Falls Ihr Unternehmen ein international ausgerichtetes Weiterbildungsangebot vermarktet: Inwiefern sind oder waren folgende Aspekte bei den international ausgerichteten Weiterbildungsaktivitäten ein Problem für Ihr Unternehmen?

Falls Ihr Unternehmen **kein** international ausgerichtetes Weiterbildungsangebot vermarktet: **Inwiefern sind Ihrer Ansicht nach folgende Aspekte für deutsche Anbieter bei international ausgerichteten Weiterbildungsangeboten ein Problem? Bitte kreuzen Sie an: 1 = sehr großes Problem, 2 = eher großes Problem, 3 = eher geringes Problem, 4 = überhaupt kein Problem**

	1	2	3	4
zu geringe eigene finanzielle Kapazitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu wenig ausländisches Marktpotenzial für die eigenen Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu wenig Informationen über Weiterbildungsbedarfe im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unzureichende sprachliche Kompetenz des Weiterbildungspersonals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mangelnde internationale Vergleichbarkeit von Abschlüssen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu hohes wirtschaftliches Risiko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zum Umgang mit interkulturellen Unterschieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwierigkeit, geeignete Kooperationspartner vor Ort zu finden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwierigkeit, eigene Angebote im Ausland bekannt zu machen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rechtliche Rahmenbedingungen im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürokratie im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu hoher finanzieller Aufwand im Verhältnis zum Ertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu wenig politische Unterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere große Probleme und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22 Bitte kreuzen Sie jeweils an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen oder nicht.
 1 = stimme voll und ganz zu, 2 = stimme eher zu, 3 = stimme eher nicht zu, 4 = stimme überhaupt nicht zu, 5 = weiß ich nicht.

	1	2	3	4	5
Die Internationalisierung der Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter steht erst am Anfang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einer der größten Wettbewerbsnachteile deutscher Weiterbildungsanbieter bei ihren internationalen Aktivitäten ist die deutsche Sprache.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Weiterbildungsanbieter orientieren sich bei ihren internationalen Aktivitäten oft zu stark am deutschen Berufskonzept.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Learning-Angebote eignen sich besonders gut für eine internationale Vermarktung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutsche Weiterbildungsanbieter sind meist weniger innovativ als ihre ausländischen Konkurrenten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modularisierte Angebote eignen sich besonders gut für eine internationale Vermarktung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23 Bietet Ihr Unternehmen eine oder mehrere der folgenden Formen des E-Learning an?
 (Mehrfachnennungen möglich)

computergestütztes Lernen (CBT)

netzgestütztes Lernen (WBT)

keine dieser Formen **weiter mit Frage 26**

24 Wie hoch ist der Anteil von E-Learning-Angeboten an Ihrem gesamten Umsatz in etwa?

unter 10 %

10 % bis unter 50 %

50 % bis unter 100 %

100 %

weiß nicht

25 Bieten Sie E-Learning auch außerhalb Deutschlands an?

ja nein

26 Wie viele fest angestellte Mitarbeiter beschäftigt ihr Unternehmen derzeit?

1 – 5	<input type="checkbox"/>	30 – 99	<input type="checkbox"/>
6 – 9	<input type="checkbox"/>	100 – 499	<input type="checkbox"/>
10 – 29	<input type="checkbox"/>	500 oder mehr	<input type="checkbox"/>

27 Bitte nennen Sie uns die Zahl der Teilnehmer, die im Jahr 2001 insgesamt an Ihren Weiterbildungsangeboten teilgenommen haben. Wenn Sie es nicht genau wissen, schätzen Sie bitte.

Teilnehmerzahlen 2001 insgesamt:

28 Wer zahlt für Ihre Weiterbildungsangebote?
 (Eine evtl. institutionelle Förderung Ihrer Einrichtung ist hier nicht gemeint.)

Unternehmen

Privatkunden („Selbstzahler“)

Öffentliche Einrichtungen in Deutschland (incl. ESF)

Einrichtungen der EU (ohne ESF)

Sonstiges, und zwar

.....

29 Wer ist Träger Ihrer Einrichtung?

Privates Institut, Einzelunternehmen

Arbeitgeberverband, Wirtschaftsverband

Filiale oder Tochterfirma eines Unternehmens

Bund, Land, Kommune

Kammer

Gewerkschaft, Arbeitnehmerorganisation

Sonstiges, und zwar

.....

30 Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen?

Geschäftsführer/in, Inhaber/in

Leiter/in der internationalen Abteilung oder Stellvertreter/in

Mitarbeiter/in der internationalen Abteilung

Bereichsleiter/in einer anderen Abteilung

Sonstiges, und zwar

.....

31 Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um...

ein unabhängiges, eigenständiges Unternehmen ohne Filialen

die Zentrale oder Hauptverwaltung eines Unternehmens mit Filialen

eine Filiale oder Tochtergesellschaft eines Unternehmens

Wir bedanken uns für Ihre Unterstützung !

Konzeption und Methodik der quantitativen Befragung zum internationalen Engagement deutscher Weiterbildungsanbieter im Rahmen des Forschungsprojekts „weiterbildung worldwide“

Helmut Kuwan

Die Gesamtuntersuchung im Rahmen des Forschungsprojekts „weiterbildung worldwide“ zielte zum einen darauf ab, Informationen über Art und Umfang des internationalen Engagements deutscher Weiterbildungsanbieter zu liefern. Zum anderen sollte sie auch Impulse zur Förderung der internationalen Aktivitäten deutscher Anbieter geben. Dieser doppelten Zielsetzung entsprechend war das Grundkonzept der Studie zweistufig:

- Eine breit angelegte schriftliche Erhebung von Weiterbildungsanbietern diene dazu, eine quantitative Datenbasis über Umfang und Strukturen der internationalen Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter sowie zu den Häufigkeitsverteilungen von Erfolgsbedingungen und Barrieren des internationalen Engagements zu liefern.
- Vertiefende Fallstudien ermöglichten es darüber hinaus, good-practice-Beispiele zu identifizieren und Strategien und Erfolgsbedingungen anhand konkreter Beispiele näher zu betrachten.

Die Aussagen in diesem Beitrag beziehen sich ausschließlich auf die quantitative Befragung bei Weiterbildungsanbietern. Deshalb werden im Folgenden ausschließlich konzeptionelle und methodische Aspekte zu diesem Projektbaustein vorgestellt. Die Ausführungen bieten einen Überblick über die wesentlichen Punkte in Bezug auf drei Aspekte, die jeweils im Anhang ausführlicher dokumentiert sind:

- das Fragenprogramm der Studie
- die Anlage der Stichprobe
- das Auswertungskonzept.

Fragenprogramm der quantitativen Erhebung

Das Erhebungsinstrument der quantitativen Erhebung, das von der bfz-Bildungsforschung und Helmut Kuwan, Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung, München, gemeinsam entwickelt wurde, zielte darauf ab, sowohl allgemeine Informationen über alle Weiterbildungsanbieter zu erhalten als auch spezielle Informationen über international aktive Weiterbildungsanbieter¹ zu gewinnen. Ent-

¹ Zur Abgrenzung dieser Gruppe vgl.: Kuwan, Helmut, Daten zum internationalen Engagement deutscher Weiterbildungsanbieter im vorliegenden Band.

sprechend richteten sich die Fragen, abgesehen von kleineren Filtersprüngen für Spezialgruppen, vor allem an zwei Grundgesamtheiten:

- alle Weiterbildungsanbieter,
- international aktive Weiterbildungsanbieter.

Das Fragenprogramm umfasste im Wesentlichen folgende Hauptteile:

- Umfang und Strukturen der gesamten Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter,
- Umfang und Strukturen der internationalen Aktivitäten deutscher Weiterbildungsanbieter,
- Anlass für international ausgerichtete Weiterbildungsaktivitäten,
- Kooperationsbeziehungen,
- Einschätzungen zur Wirtschaftlichkeit und Konkurrenzsituation,
- öffentliche Förderung internationaler Weiterbildung,
- eLearning,
- Probleme und Potenziale international ausgerichteter Weiterbildung in Deutschland sowie
- Strukturdaten der befragten Einrichtungen.

Der Fragebogen war für eine schriftliche Erhebung vorgesehen und als Selbstausfüllbogen konzipiert. Abgesehen von einer offenen Frage, die darauf abzielte, den wichtigsten Grund für die Beendigung bereits begonnener internationaler Aktivitäten zu ermitteln, sowie von einigen offenen Nachfragen nach sonstigen Aspekten bei Einzelfragen handelte es sich um einen standardisierten Fragebogen.

Anlage der Stichprobe

Bei Beginn der quantitativen Befragung von Weiterbildungseinrichtungen gab es keine gesicherten Informationen über die Grundgesamtheit aller Weiterbildungsanbieter in Deutschland. Parallel zu den Arbeiten im Rahmen des Projektes "weiterbildung worldwide" waren jedoch zwei Datenbanken im Aufbau: der Weiterbildungsmonitor des Bundesinstituts für Berufsbildung sowie die vom IES Hannover recherchierte Stichprobe von Weiterbildungsträgern im Rahmen des Projektes "Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung". Von daher erschien zunächst der Gedanke naheliegend, im Rahmen der Studie "weiterbildung worldwide" eine Verbindung zu diesen Datenbanken herzustellen. Nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund des sehr engen Zeitplans des Projektes war es jedoch nicht möglich, auf eine der genannten Auswahlgrundlagen zurückzugreifen.

Basis für die Stichprobenziehung der quantitativen Erhebung war deshalb eine von bfz und bbw recherchierte Datenbank, die Adressen von rd. 28.000 Weiterbildungsanbietern enthielt. Diese Datenbank, die im Anhang dieses Beitrags näher beschrieben ist, stellte die beste verfügbare Auswahlgrundlage zum Zeitpunkt der Erhebung dar.

Für die *Basisstichprobe*, die darauf abzielte, Aussagen über die Gesamtheit der Weiterbildungsanbieter in Deutschland zu ermöglichen, erfolgte eine systematische Zufallsauswahl von Weiterbildungseinrichtungen aus dieser Datenbank in zwei Schritten:

- Im ersten Schritt wurden alle vorliegenden Adressen von Weiterbildungsanbietern nach Bundesländern geschichtet;
- im zweiten Schritt wurde innerhalb jedes Bundeslandes in einer systematischen Zufallsauswahl jede siebte Weiterbildungseinrichtung als Brutto-Adresse für die Stichprobe ausgewählt.

Durch die vorgenommene Schichtung entspricht die Brutto-Stichprobe nicht nur den bundesweiten Strukturen der bfz-/bbw-Stichprobe, sondern stellt außerdem ein verkleinertes Abbild dieser Stichprobe innerhalb jedes Bundeslandes dar.

Um die Chancen auf eine Nettofallzahl von 1000 oder mehr befragten Weiterbildungseinrichtungen zu erhöhen, wurde das Gesamtbrutto der Basisstichprobe anschließend um eine Sicherheitsmarge erhöht und lag insgesamt bei 4.385 Einrichtungen. Darunter befanden sich auch Adressen von Einrichtungen, die nach eigenen Angaben keine Weiterbildung anbieten, Unternehmen, die zwischenzeitlich erloschen sind oder die unbekannt verzogen waren. Berücksichtigt man diese qualitätsneutralen Ausfälle, so ergibt sich ein bereinigtes Brutto von 4.104 Einrichtungen. Von diesen haben 1.234 auswertbare Fragebögen zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 30,1%, bezogen auf das bereinigte Brutto. Für eine schriftliche Befragung mit nur einer Erinnerungsaktion ist dies ein gutes Ergebnis.

Vorgegebene Befragungsadressen (Ausgangsbrutto)	4385	100 %
Zurückgesandte auswertbare Fragebögen	1234	
Die Ausfälle gliedern sich wie folgt:		%
Qualitätsneutrale Ausfälle		
Kein Weiterbildungsträger	198	4,5
Unbekannt verzogen	45	1,0
Firma erloschen	17	0,4
Eine andere Stelle füllt den Fragebogen aus	21	0,5
Verbleibende Adressen (Bereinigtes Brutto)	4104	100
Keine Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens	2870	69,9
Auswertbare Fragebögen	1234	
Ausschöpfung		30,1

Abb.: Übersicht über die Rücklaufquote der Basiserhebung

Da zum Zeitpunkt der Erhebung keinerlei Einschätzungen zum Anteil der international aktiven deutschen Weiterbildungsanbieter möglich waren, bestand das Risiko, dass diese Teilgruppe für differenzierte Auswertungen zu klein werden könnte.

Um auch für diesen Fall vorzubeugen, wurde eine *Zusatzstichprobe* von Weiterbildungseinrichtungen gezogen, die nach den Informationen der bfz/bbw-Datenbank als international aktive Weiterbildungsanbieter galten. In ähnlicher Weise wurde eine Aufstockung der für die Untersuchung besonders interessanten eLearning-Anbieter vorgenommen.

Vom Grundgedanken her zielte diese Aufstockung also darauf ab, die Teilgruppe der international aktiven Weiterbildungsanbieter zu verstärken, um differenzierte Auswertungsmöglichkeiten sicherzustellen. Bei Aussagen über die Gesamtheit aller Weiterbildungsanbieter wäre die Überrepräsentation dieser Teilgruppen durch Gewichtung korrigiert worden.²

Nachdem bereits in der Basisstichprobe eine hinreichend große Teilgruppe an international aktiven Weiterbildungsanbietern enthalten war, entfiel die Notwendigkeit, eine Aufstockung von Teilgruppen vorzunehmen. Aus diesem Grund stützen sich die Analysen in diesem Bericht ausschließlich auf die Basisstichprobe (n = 1.234 Weiterbildungseinrichtungen).

Tabellarische Auswertung

Die ausgefüllten Fragebögen wurden zur Datenerfassung gegeben und tabellarisch ausgewertet. Dabei wurde das gesamte Fragenprogramm über zwei Tabellenköpfe gezählt, die im Anhang dieses Beitrags dokumentiert sind.

Das Auswertungskonzept der tabellarischen Analyse wurde von der bfz Bildungsforschung und Helmut Kuwan, Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung München, gemeinsam entwickelt und umfasste die folgenden Merkmale:

- *Tabellenkopf 1*: (Grundgesamtheit: alle Anbieter): Wichtigster Einzugsbereich; international aktive Weiterbildungsanbieter; Unternehmensgröße; eLearning-Anbieter; Ost-West-Standort (n = 1234).
- *Tabellenkopf 2*: (Grundgesamtheit: nur international aktive Weiterbildungsanbieter): Wichtigste Zielgruppe; internationaler Umsatzanteil; Weiterbildung außerhalb Deutschlands; öffentlich gefördert; Kooperation; Exportkunden (n = 551).

² Genau genommen stellt eine solche Korrektur keine Gewichtung, sondern lediglich eine einfache Proportionalisierung dar, mit der für die Gesamtstrukturen der Stichprobe die ursprünglichen Ausgangsstrukturen wieder hergestellt werden, indem Anbieter der Basis-Stichprobe einen geringfügig höheren konstanten Faktor erhalten und die Einrichtungen der Zusatzstichprobe einen entsprechend geringeren, um die Proportionalität des Ansatzes wieder herzustellen. Da in den Analysen in diesem Bericht ausschließlich mit der Basis-Stichprobe ohne Aufstockung gearbeitet wurde, erübrigt sich an dieser Stelle eine mathematisch exakte Darstellung des nicht eingesetzten Verfahrens.

Anhang:

Anlage der bfz/bbw-Datenbank

Die bfz/bbw-Datenbank enthielt zum Zeitpunkt der Stichprobenziehung insgesamt 28.517 Adressen. Zur Informationsgewinnung für diese Datenbank wurden verschiedene Quellen herangezogen, die sich in drei Hauptbereiche gliedern:

- amtliche Statistik
- Datenbanken und Informationssysteme
- Eigenveröffentlichungen von Unternehmen.

Zur Erstellung der Adressdatei wurden eine Reihe von nationalen und regionalen Recherche-Datenbanken ausgewertet, wobei insbesondere die Datenbank "Kurs", aber auch eine Reihe regionaler Datenbanken und Länderdokumentationen ausgewertet wurden.³

Die Datenbank enthält neben der Adresse auch Informationen über Grunddaten des Unternehmens, z.B. Gründungsjahr, Anzahl der Geschäftsstellen, Mitarbeiterzahlen usw., über das Bundesland sowie über bestimmte inhaltliche Strukturen und Unternehmensprofile (z.B. Themenbereiche), die sich in diesem Segment allerdings rasch ändern können. Darüber hinaus liegen auch regionale Informationen, z.B. über das Bundesland, vor.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die bfz/bbw-Datei zum Zeitpunkt der Erhebung die beste verfügbare Auswahlgrundlage für eine quantifizierende Erhebung bei Weiterbildungseinrichtungen darstellte. Aus dieser Datenbank wurde die Stichprobe der Basisstichprobe, auf die sich die in diesem Bericht dargestellten Ergebnisse stützen, gezogen.

³ So existieren z. B. in manchen Bundesländern Verzeichnisse der vom Land geförderten Weiterbildungseinrichtungen.

Konzeption und Methodik der Fallstudien im Rahmen des Forschungsprojekts „weiterbildung worldwide“

Gabriele Fietz, Annette Junge, Michael Müntrich

1 Anlage der Studie

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung waren Fragen zu möglichen Erfolgsstrategien – „Good Practice“ – deutscher Weiterbildungsanbieter auf internationalen Märkten.

Ziel war es, durch Fallstudien mehrerer international bereits präsen- ter deutscher Unternehmen vertiefte Einsicht in

- unternehmensspezifische Vorgehensweisen und Strategien in Bezug auf eine internationale Markttätigkeit zu gewinnen.

Im Zeitraum zwischen Juli und September 2002 wurden insgesamt 12 Weiterbildungsanbieter unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichen Angebots- schwerpunkten untersucht.¹

Durch diese Mehrfallstudie wurde zugleich die Grundlage für eine

- vergleichende Analyse der Fallstudien- ergebnisse geschaffen, die weitere Auf- schlüsse in Bezug auf modellhafte und auch für andere Anbieter gangbare In- ternationalisierungsstrategien bietet.

Die Auswahl von Unternehmen für die Fallstudien erfolgte – im Unterschied zu der im ersten, quantitativen Teil der Studie (im Folgenden: [\[Studie 1\]](#)) methodisch ge- botenen Zufallsstichprobe – gezielt.

Zur Fundierung dieser Auswahl waren zunächst Kriterien für die Identifikation von Unternehmen zu entwickeln, die aufgrund vorhandener Daten und Quellen vermuten ließen, „Good Practice“-Strategien auf dem internationalen Markt zu verfolgen.

Erste Auswertungen der [\[Studie 1\]](#) bildeten die Grundlage für die Identifikation re- levanter Faktoren bzw. Indikatoren einer Good Practice im Bereich der internatio- nalen Vermarktung. Dieser Katalog erfolgsrelevanter Faktoren hatte zugleich hypothetischen Charakter und war offen zu halten für Ergänzungen durch neue Aspekte im Rahmen der Fallstudien

Eine Typologie mit den Differenzierungsmerkmalen Unternehmensgröße und An- gebotsschwerpunkt des Unternehmens wurde gebildet, um möglichst alle Seg- mente und unterschiedlichen Typen untersuchen zu können und eine zu einseitige und verzerrende Auswahl zu vermeiden.

¹ Mehr als ursprünglich geplant, da einige der untersuchten „Fälle“ sich im Gang der Unters- uchung als weniger ergiebig erwiesen als aufgrund der Recherchen im Vorfeld angenommen.

Auf Grundlage dieses Rasters wurden gezielt Unternehmen gesucht, die aufgrund öffentlich zugänglicher Quellen und vorhandener – und vor allem auch durch die Zusammenarbeit im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“ ausgeweiteter – Kontakte und Informationen als Untersuchungsobjekte in Frage kamen. Insofern sich die Zusammensetzung des Samples der Unternehmen, das schließlich untersucht wurde, letztlich der Bereitschaft dieser Unternehmen zu Mitarbeit verdankt, haftet der Auswahl der Untersuchungsobjekte im Rahmen der vorliegenden Studie naturgemäß auch ein Moment des Zufalls an.

Die Fallstudien basieren in erster Linie auf Interviews, die von Experten der bfz Bildungsforschung mit Verantwortlichen in den Unternehmen durchgeführt und aufgezeichnet wurden. Diese Interviews wurden anhand eines grob strukturierenden Leitfadens geführt, um die Vergleichbarkeit und Validität der gewonnenen Informationen zu erhöhen.

Die Auswertung und Darstellung erfolgte mit Hilfe einer einheitlichen Matrix, der die gewonnenen Informationen zugeordnet wurden.

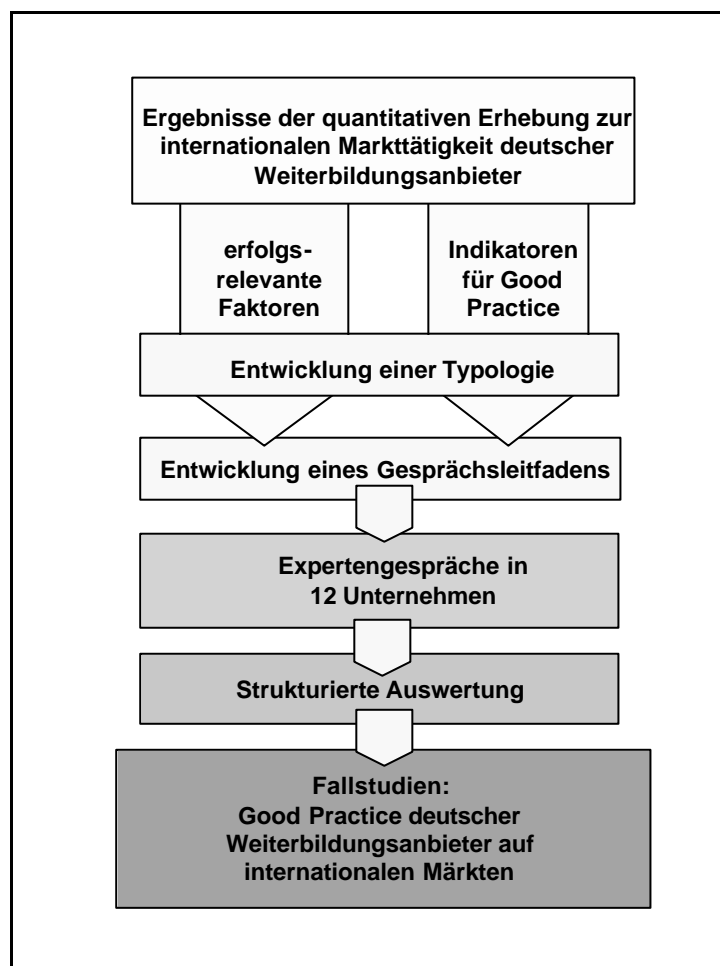


Abb.: Aufbau der Untersuchung

2 Good Practice: erfolgsrelevante Faktoren und Indikatoren

In einem ersten Schritt der Untersuchung war zunächst festzulegen, welche Vorgehensweisen von Unternehmen in welchen Handlungsfeldern als Indikatoren einer „Good Practice“ angesehen werden sollten.

Auf Grundlage erster Auswertungen der Ergebnisse der [\[Studie 1\]](#) wurden folgende unternehmerischen Handlungsfelder als wesentliche Faktoren einer Good Practice hypothesiert:

- Produktgestaltung und -vermarktung
- Exportbegleitung
- Kooperationsverhalten und
- eLearning.

2.1 Produktgestaltung und -vermarktung

Als wesentliche Indikatoren einer Good Practice im Bereich der Produktgestaltung und Vermarktung wurden im Wesentlichen folgende Bereiche angenommen:

- Kunden- und Nachfrageorientierung des Angebots
- Gezielte Identifikation von Marktchancen
- Qualitätssicherung und Zertifizierung
- Fragen der Markenbildung („Branding“)
- Standardisierung von Produkten

Produktgestaltung und Vermarktung	Beispielhafte Ausprägung
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anbieterspezifisches Marketing ▪ Website in den Sprachen der Zielländer
Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausrichtung des Angebots auf spezifische Bedarfe von Kunden
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedarfsermittlung ▪ Internationale Qualifikation des Personals ▪ Systematische Evaluierung von Trainings
Zertifizierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung von Zertifikaten ▪ eigenes Brand
Identifikation von Marktchancen	<ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Pflege von Kontakten zu Kunden, Auftraggebern und Kooperationspartnern in den Zielländern • innovative Weiterbildungsprodukte

Abb.: Indikatoren einer Good Practice im Bereich Produktgestaltung und Vermarktung

2.2 Exportbegleitung

40 % der in der quantitativen Erhebung von „weiterbildung worldwide“ befragten international aktiven Anbieter zählen Exportunternehmen zu ihren Kunden; zwei

Drittel dieser Anbieter bieten diesen Kunden speziell auf deren internationale Tätigkeit ausgerichtete Weiterbildungsangebote an. Die enge Kooperation zwischen Exportunternehmen und Weiterbildungsanbieter erscheint als erfolgversprechender Weg für Entwicklung, Anpassung und Export von Weiterbildungsangeboten.

Als Indikatoren einer exportbegleitenden Tätigkeit eines Weiterbildungsanbieters sind beispielsweise anzusehen:

- Angebote für Mitarbeiter von Exportunternehmen
- Zusammenarbeit mit Firmenkunden bei der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten
- Angebotstätigkeit, die auf die Zielländer von Kunden ausgerichtet ist
- Angebotstätigkeit im Bereich interkultureller Qualifikation

2.3 Kooperationen

Die Auswertung der Unternehmensbefragung im quantitativen Teil der Untersuchung ([Studie 1]) bestätigt: Gerade für kleinere Anbieter stellen Kooperationen eine wichtige Möglichkeit dar, sich neue Geschäftsfelder und Märkte zu erschließen. Als „wichtigster Erfolgsfaktor“ wird von den international ausgerichteten Anbietern im Rahmen der Befragung die Kooperation mit deutschen Unternehmen, die auf ausländischen Märkten agieren, benannt.

Kooperationen –

- mit nationalen und internationalen Partnern
- mit Kunden
- Hochschulen, Fachhochschulen
- staatlichen Stellen im In- und Ausland usw. –

und unterschiedliche Kooperationsformen wurden vor diesem Hintergrund als wesentliche Indikatoren von Good Practice eingestuft.

2.4 eLearning

Über das spezielle Segment reiner eLearning-Anbieter hinaus stellt eLearning auch für Anbieter mit eher traditionell ausgerichteter Angebotsstruktur eine Möglichkeit dar, sich internationale Marktchancen zu erschließen: eLearning wurde von den Befragten in [Studie 1] als zukunftsträchtiges Element international ausgerichteter Weiterbildungsangebote beurteilt.² Vor diesem Hintergrund wurde eLearning im Rahmen der vorliegenden Studie als einer der für erfolgreiche internationale Markttätigkeit relevanten Faktoren definiert.

2.5 weitere relevante Faktoren

Wesentliches Ziel der Untersuchung war es, neue und bislang nicht oder zu wenig berücksichtigte Erfolgsfaktoren einer internationalen Markttätigkeit zu ermitteln. Die genannten Faktoren und Indikatoren waren daher als offener und vorläufiger Kata-

² 68% der Anbieter, die die entsprechende Frage beantworteten, stimmten der Einschätzung zu, dass eLearning-Angebote sich besonders gut für eine internationale Vermarktung eignen.

log anzusehen, als Instrument einer ersten Strukturierung der Untersuchung und der Auswahl von Unternehmen im Hinblick auf die Identifikation von Good Practice.

Die Untersuchung musste offen genug angelegt sein, um auch innovative Produkte, Vorgehensweisen und Strukturen identifizieren zu können, die keiner der genannten Kategorien zuzuordnen waren.

3 Auswahl von Unternehmen für die Fallstudien

Als erster grober Filter für die Identifikation potentiell geeigneter Untersuchungsobjekte wurden zunächst lediglich die Indikatoren

- Angebotstätigkeit eines deutschen³ Weiterbildungsanbieters auf Märkten im Ausland sowie
- der wirtschaftliche Erfolg dieser Angebotstätigkeit

festgelegt.

Hier erfolgte die Suche nach geeigneten Unternehmen für eine eingehende Untersuchung ihres Vorgehens auf der Grundlage einer Auswertung allgemein zugänglicher Quellen, z.B. einschlägiger Fachpublikationen, von Internetseiten, Rankings sowie weiterer Quellen, aus denen hervorging, dass Unternehmen berufliche Weiterbildung international erfolgreich vermarkten. Darüber hinaus waren auch durch die Arbeit im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“ vielfältige Kontakte zu international erfolgreichen Weiterbildungsanbietern entstanden, die im Rahmen der qualitativen Untersuchung genutzt werden konnten.

3.1 Entwicklung einer Typologie

Als entscheidende Faktoren im Hinblick auf das Untersuchungsziel, mit mehreren Fallstudien einen möglichst umfassenden Überblick über Good Practice von Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung und unterschiedlicher Angebotspalette zu gewinnen, wurden

- die Unternehmensgröße, indiziert durch die Anzahl fester Mitarbeiter und
- der Angebotsschwerpunkt des Unternehmens

gewählt. Auf dieser Grundlage wurde eine Typologie entwickelt, mit deren Hilfe die Typen von Unternehmen definiert wurden, die im Rahmen der Fallstudien untersucht werden sollten. Auf weitere Differenzierungen und Spezifizierungen über die Unternehmensgröße und die Angebotsschwerpunkte hinaus wurde aus methodischen Gründen verzichtet, um das Untersuchungsfeld nicht zu sehr einzuengen und zu eng zu rastern.

3.1.1 Differenzierung nach Unternehmensgröße

Die Differenzierung zwischen „großen“ und „kleinen“ Anbietern wird im Rahmen der vorliegenden Studie dem Untersuchungsziel entsprechend vorgenommen. Als

³ Auf eine weitere Differenzierung, etwa im Hinblick auf die Abhängigkeit eines in Deutschland tätigen Anbieters von einer ausländischen „Mutter“, wurde angesichts der zunehmenden Globalisierung und Verflechtung auch des Bildungsmarkts bewusst verzichtet; ausschlaggebend war allein eine Angebotstätigkeit eines Anbieters mit Sitz in Deutschland.

Indikator wird lediglich die Anzahl fester Mitarbeiter herangezogen, da zuverlässige Daten über die Umsatzhöhe in aller Regel nicht vorlagen und auch im Rahmen der [Studie 1] aus methodischen Gründen nicht erhoben worden waren.⁴

Vor dem Hintergrund des durch den quantitativen Teil der „weiterbildung worldwilde“-Untersuchung erhärteten Befunds eines überwiegenden Anteils kleiner und kleinster Anbieter auf dem deutschen Weiterbildungsmarkt –1/3 der befragten Unternehmen beschäftigen bis zu 5 fest angestellte Mitarbeiter; lediglich 11 % beschäftigen über 100 fest angestellte Mitarbeiter– wurde mit Blick auf die Fallstudien die Trennlinie zwischen „großen“ und „kleinen“ Anbietern bei einer Anzahl von 30 fest in Deutschland vom Unternehmen Beschäftigten angesetzt. Unternehmen mit beispielsweise 35 Mitarbeitern gelten somit im Rahmen dieser Untersuchung bereits als große Anbieter.

Grund für dieses Vorgehen ist die Entscheidung, in die Fallstudien bevorzugt Unternehmen einzubeziehen, die nach den herkömmlichen und in der Literatur gebräuchlichen Kategorien der Größendifferenzierung von Unternehmen eher als „kleine Anbieter“ anzusehen sind. Sie stellen die überwiegende Mehrheit der Anbieter in Deutschland dar. Und sie sind es, die mit ihren Strategien und Produkten den Gegenstand des Untersuchungsinteresses ausmachen.

3.1.2 Differenzierung nach Angebotssegmenten

Um eine möglichst breite Palette unterschiedlicher international tätiger Unternehmen in die Fallstudien einzubeziehen, wurde als weiteres Differenzierungsmerkmal der unterschiedliche Angebotsschwerpunkt bzw. das wesentliche Marktsegment herangezogen, auf das das Angebot des Unternehmens sich richtet.

- Das Angebotssegment der beruflichen Weiterbildung im gewerblich-technischen bzw. kaufmännischen Bereich stellt auch nach den Ergebnissen der [Studie 1] nach wie vor einen Schwerpunkt im Angebotsspektrum deutscher Weiterbildungsanbieter dar. Anbieter, die aus diesem in Deutschland herkömmlich nach wie vor stark auf öffentliche Fördergelder ausgerichteten Marktsegment heraus den Schritt auf den freien internationalen Markt wagen, waren für die Untersuchung von besonderem Interesse.
- Im Hinblick auf die internationale Vermarktung von Weiterbildung ist naturgemäß das Angebotssegment Sprachen / interkulturelle Trainings als potenziell besonders „international“ einzustufen.
- [Studie 1] hat gezeigt, dass das Angebotssegment Führungskräfte- / Management neben dem Bereich Sprache an der Spitze der von deutschen Unternehmen international angebotenen Weiterbildungsprodukte steht.⁵
- eLearning wird im Rahmen der vorliegenden Studie als eigenes Marktsegment definiert. Trotz notwendiger Überschneidungen mit den anderen Segmenten gilt Anbietern, die sich überwiegend auf diese Angebotsform konzentrieren, be-

⁴ Auf Nachfrage nach der Umsatzgröße wurde im Rahmen der breit angelegten quantitativen Erhebung bewusst verzichtet, um nicht durch zu „intime“ Fragen die Antwortbereitschaft der Befragten und damit die Aussagekraft der Erhebung zu beeinträchtigen.

⁵ Sprachen und Führungskräfte- / Managementschulungen stehen an der Spitze der international angebotenen Themenbereiche. Den inhaltlichen Schwerpunkt der „international ausgerichteten“ Angebote stellen Sprachangebote dar.

sonderes Interesse. Ergebnisse von [Studie 1] zeigen, dass eLearning-Anbieter überproportional international aktiv sind. eLearning wird von einer Mehrzahl der befragten deutschen Weiterbildungsanbieter als international zukunftssträchtiges Angebotssegment eingeschätzt.

Auf Grundlage der genannten Differenzierungsmerkmale wurde eine Typologie von Unternehmen erstellt, die im Rahmen der Fallstudien untersucht werden sollten:

Angebots-Schwerpunkt Größe	Führungs- training / Management	Berufliche Fach- kompetenz im gewerblich- technischen u. kaufm. Be- reich	eLearning	Sprachen/ Inter- kulturelles Training
Kleiner Anbieter (bis 30 Mitarbeiter)				
Großer Anbieter (mehr als 30 Mitarbeiter)				

Abb.: Typologie

Als Gegenstand einzelner Fallstudien ergaben sich hieraus folgende Typen von Unternehmen:

- kleiner Anbieter mit Angebotsschwerpunkt Führungstraining / Management
- großer Anbieter mit Angebotsschwerpunkt Führungstraining / Management
- kleiner Anbieter mit Angebotsschwerpunkt berufliche Fachkompetenz im gewerblich-technischen und kaufmännischen Bereich
- großer Anbieter mit Angebotsschwerpunkt berufliche Fachkompetenz im gewerblich-technischen und kaufmännischen Bereich
- kleiner Anbieter mit Angebotsschwerpunkt Sprachen / interkulturelle Trainings
- kleiner Anbieter mit Angebotsschwerpunkt Sprachen / interkulturelle Trainings
- kleiner eLearning-Anbieter
- großer eLearning-Anbieter

Selbstverständlich kommen derartige „Typen“ in der Realität nicht rein vor. Zwischen den Angebotssegmenten gibt es zahlreiche Überschneidungen, Anbieter, die in mehreren der genannten Bereiche Angebote vorhalten, sind eher die Regel als die Ausnahme. Bei der Zuordnung von Unternehmen zu einzelnen „Typen“ wurde daher Wert auf den Schwerpunkt des Angebots gelegt.

3.2 Identifikation geeigneter Unternehmen für die Untersuchung

Da die Unternehmensdaten im Rahmen von [Studie 1] anonymisiert erhoben worden waren, um die Bereitschaft möglichst vieler Unternehmen zur Teilnahme an der Erhebung zu erhöhen und eine möglichst breite Datenbasis zu gewinnen, war eine direkte Identifikation geeigneter Unternehmen für die Fallstudien auf Grundlage der im Rahmen der [Studie 1] gewonnenen Daten nicht möglich. Im Rahmen von Workshops, einer Fachtagung und zahlreicher Pilotstudien der bfz Bildungsforschung im Vorfeld und Umfeld der "weiterbildung worldwide"-Untersuchung waren jedoch zahlreiche Kontakte geknüpft und Informationen gewonnen worden, die zur Identifikation potentiell geeigneter Untersuchungsobjekte bzw. Partner für die Fallstudienforschung wesentlich beitrugen.

Darüber hinaus wurden bei der Recherche nach potentiell für die Untersuchung geeigneten Unternehmen weitere Informationsquellen über Unternehmen ausgewertet:

- öffentlich zugängliche Anbieterdatenbanken im Bereich der beruflichen Weiterbildung waren im Vorfeld der [Studie 1] ausgewertet worden und wurden im Verlauf der gesamten Untersuchung [Studie 1] und Studie 2 kontinuierlich weiter beobachtet, um neue Informationen zeitnah in den Forschungsprozess einbeziehen zu können;
- die von bfz und bbw recherchierte Datenbank mit insgesamt ca. 28 000 Anbietern stand auch im Rahmen der Fallstudienarbeit zur Verfügung
- Internetrecherchen und Sichtung zahlreicher Internetauftritte deutscher Weiterbildungsanbieter
- Sichtung der Fachpresse, Literatur, wissenschaftlicher Untersuchungen insbesondere im Bereich eLearning
- Rankings

Unternehmen, die aufgrund dieser Untersuchungen den oben dargestellten Kategorien und Typen entsprachen, wurden gezielt angesprochen und um ihre Mitwirkung gebeten.

Das Sample der 12 Unternehmen, die schließlich bereit waren, an der Fallstudienarbeit mitzuwirken, verdankt sich also auf der einen Seite gezielter Auswahl – in Bezug auf die Unternehmen, die um Mitwirkung ersucht werden.

Zugleich war ein Moment des Zufalls nicht auszuschließen. Vor dem Hintergrund des theoretischen Samplings durch die Festlegung der Selektionskriterien im Rahmen des Forschungsdesigns war es letztlich die Mitwirkungsbereitschaft der angesprochenen Unternehmen, die über Struktur und Umfang des untersuchten Samples entschieden hat.

Letztlich konnten jedoch trotz dieser Selektivität durch die Abhängigkeit von der Teilnahmebereitschaft der Unternehmen nahezu alle Typen von Unternehmen im Rahmen von Fallstudien untersucht werden. Dies war allerdings nur dadurch möglich, dass mehrfach zusätzlich Unternehmen in die Untersuchung einbezogen wurden, um alle Segmente des Forschungsfelds abdecken zu können.

Angebots- Schwerpunkt	Führungstraining / Management	Berufliche Fachkompetenz im gewerblich-technischen Bereich u. kaufm. Bereich	elearning	Sprachen/ Interkulturelles Training
Größe				
Kleiner Anbieter (bis 30 Mitarbeiter)	<i>Denkmodell</i> <i>creaktiv</i>		<i>Ingenatic</i> <i>(Hoffmann & Reif)⁶</i>	<i>Trainingspunkt</i> <i>Graf & Nestler</i>
Großer Anbieter (mehr als 30 Mitarbeiter)	<i>TOP Business</i> <i>Die Akademie</i>	<i>Top Business⁷</i> <i>DAA Münster</i> <i>N.N.⁸</i>	<i>Digital spirit</i> <i>Click2Learn</i>	

Abb.: Typologie der untersuchten Unternehmen

Untersucht wurden sechs Unternehmen mit bis zu 10 fest angestellten Mitarbeitern, ein „eher kleines“ Unternehmen mit 25 Mitarbeitern, ein im Rahmen der Untersuchung als groß eingestuftes Unternehmen mit 35 Mitarbeitern sowie 4 weitere als groß eingestufte Anbieter (eines dieser Unternehmen ist ein international tätiger großer Anbieter im Segment eLearning, der zum Zeitpunkt der Untersuchung jedoch in Deutschland nur über eine kleine Niederlassung verfügte.⁹)

4 Durchführung der Fallstudien

Die Fallstudien basieren in erster Linie auf ausführlichen Interviews, die von Experten der mit der Durchführung der Studie beauftragten bfz Bildungsforschung mit Verantwortlichen in insgesamt 12¹⁰ als „Good Practice“-Unternehmen eingeschätzten Anbietern durchgeführt wurden.

⁶ Hoffmann & Reif bietet Beratung im Bereich der Implementierung von eLearning-Portalen an und ist insofern nicht als eLearning-Anbieter i.e.S. anzusehen.

⁷ TOP Business ist keinem Typ eindeutig zuzuordnen, da das Unternehmen sowohl im Bereich Management als auch im Bereich technischer Trainings anbietet.

⁸ Dieses Unternehmen möchte nicht namentlich genannt werden; vgl. die Darstellung der Fallstudien im vorliegenden Band.

⁹ Diese Niederlassung wurde mittlerweile aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus von der amerikanischen Mutter vorläufig geschlossen.

¹⁰ Ein weiteres Gespräch mit einem 13. Unternehmen wurde geführt. Dieses Unternehmen war aufgrund vorheriger Recherchen als potentielles „Good Practice“-Unternehmen (großer Anbieter im Bereich eLearning) eingestuft worden und auch bereit zu einem Interview. Der Verlauf dieses Gesprächs erbrachte jedoch wenig im Zusammenhang dieser Untersuchung verwertbare Aufschlüsse, so dass auf eine Dokumentation dieses Materials verzichtet wird.

Die Interviews wurden geführt von Michael Müntnich, bfz Bildungsforschung (10), Claudia Abt, bfz Bildungsforschung (1) und Helmut Kuwan, Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung, München (1).

Die Expertengespräche fanden im Zeitraum zwischen Juli und September 2002 in den jeweiligen Unternehmen statt und dauerten im Durchschnitt 1,5 bis 2 Stunden.

Die Interviews wurden auf Tonträger aufgezeichnet. Transkripte dieser Aufzeichnungen wurden angefertigt und dienten als Grundlage der Fallstudien-Analyse.

Gesprächspartner in den Unternehmen waren in der Regel Geschäftsführer bzw. in anderer leitender Funktion Verantwortliche; bei kleineren Unternehmen auch Partner bzw. die Inhaber selbst.

Über ihre Teilnahme an den Erstinterviews hinaus waren die Gesprächspartner in den Unternehmen zu weiterer umfangreicher Mitarbeit nicht nur bei der Überprüfung und ggfs. Ergänzung oder auch Richtigstellung der „Protokolle“ ihrer Unternehmenspraxis bereit. Sie standen darüber hinaus auch für wiederholtes „Nachhaken“ und Nachfragen zur Verfügung, die sich – auch auf Basis von in anderen Unternehmen gewonnenen Informationen und deren Auswertungen – im Zuge der Untersuchungen mehrfach als notwendig erwiesen.¹¹

Die Interviews wurden anhand eines grob strukturierenden Leitfadens geführt, der im Vorfeld der Unternehmensgespräche auf Grundlage der ermittelten erfolgsrelevanten Faktoren und Indikatoren entwickelt worden war.

4.1 Leitfadeninterviews

Alle Gespräche in den Unternehmen wurden anhand eines halbstandardisierten Leitfadens durchgeführt, um Vergleichbarkeit und Validität der gewonnenen Informationen zu erhöhen.

Bei Gestaltung dieses Leitfadeninstruments war zu beachten, dass einerseits eine gewisse gleichartige Strukturierung der Gespräche zu gewährleisten war, die in Bezug auf die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten und die Auswertung des Materials im Hinblick auf verallgemeinerbare und überindividuell gültige Aussagen als unerlässlich anzusehen ist.

Andererseits ist gerade bei explorativen Untersuchungen wie der hier durchgeführten oberster Gesichtspunkt die Gewinnung neuer, bislang noch unbekannter Gesichtspunkte und Aspekte, so dass eine zu enge Strukturierung und Führung der Gespräche sich kontraproduktiv auf die Untersuchung ausgewirkt hätte: Wichtige Aspekte wären womöglich ausgeblendet, Hinweise auf Neues und Unbekanntes unterdrückt worden.

Angesichts dieses Spannungsfelds zwischen der Notwendigkeit einer Strukturierung und der Vermeidung einer zu sehr strukturierten Perspektive wurde der Weg gewählt, den Interviews lediglich einen Katalog von Themenkomplexen und Fragen zu Grunde zu legen, der den Interviewern und ihren Gesprächspartnern genügend Freiheit in der Gesprächsführung ließ, um vom Unternehmensvertreter

¹¹ Die Arbeit im Rahmen der Weiterbildung worldwide-Studie gestaltete sich als iterativer Prozess, in dem fortlaufend gewonnene Erkenntnisse aus ersten Auswertungen in nachfolgende Befragungen einfließen.

eingebraachte neue Gesichtspunkte nicht durch eine zu stark standardisierte Gesprächsführung auszublenden. Auch Abschweifungen auf vermeintlich Nebensächliches oder vorgeblich nicht zum Thema Gehöriges sollten möglich sein. Wertvolles Material für die Untersuchung konnte auf diese Weise gewonnen und dokumentiert werden.

Inhaltliche Schwerpunkte der Interviews waren neben Informationen zum Unternehmen selbst, dem Beginn der internationalen Markttätigkeit usw. Fragen zu Strategien des Unternehmens im internationalen Bereich in Bezug auf

- Angebot(sstruktur) und Angebote des Unternehmens, die international erfolgreich vermarktet werden
- Kundenstruktur des Unternehmens und Zusammenarbeit mit Kunden, z.B.
- Zusammenarbeit mit Kunden bei der Entwicklung angepasster Weiterbildungsangebote (Stichwort: Nachfrageorientierung)
- Vermarktungsstrategien (Zertifizierung, Branding, Formen der internationalen Bekanntmachung des Angebots)
- Qualität(ssicherung) (Zertifizierung)
- Kooperationen (mit Kunden, Wettbewerbern, Freelancern, Institutionen im In- und Ausland)
- Qualifikation der Mitarbeiter
- u.a.m.

Darüber hinaus wurden Erfahrungen, Einschätzungen und Anregungen der Gesprächspartner in den Unternehmen zu politischen und anderen Rahmenbedingungen ihres internationalen Marktauftritts erfragt:

- Unterstützung durch deutsche Stellen im In- und Ausland
- Einschätzung einer verstärkten Kooperation und Unterstützung deutscher Weiterbildungsanbieter beim Gang auf internationale Märkte
- u.a.m.

4.2 Protokolle

Zur Vorbereitung der Auswertung der Interviews wurden in einem ersten Strukturierungsschritt die Statements der Unternehmensverantwortlichen dann den Kategorien des Fragenkatalogs zugeordnet, so weit dies aufgrund des Gesprächsverlaufs im Einzelfall notwendig war. Der „Originalton“ wurde bei diesem Verfahren so weit wie möglich beibehalten, um größtmögliche Authentizität zu wahren und Verzerrungen des Materials zu vermeiden.

4.3 Auswertung

Die inhaltsanalytische Auswertung der dokumentierten Interviews erfolgte durch die Zuordnung des erhobenen Materials zu den im Vorfeld der Untersuchung gebildeten Kategorien erfolgsentscheidender Faktoren einer internationalen Markttätigkeit.

In dieser entscheidenden Phase wurde besonderer Wert auf die Einbeziehung mehrerer Experten der bfz Bildungsforschung in die Zuordnung des erhobenen

Materials gelegt. Die Transkripte wurden mehreren Projektmitarbeitern zur Analyse vorgelegt, die zunächst unabhängig voneinander eine Einschätzung und Zuordnung des Materials vornahmen. In einem nächsten Schritt wurden diese Einschätzungen abgeglichen und auf Basis eines kommunikativen Prozesses endgültige Zuordnungen vorgenommen und Good Practice einzelner Unternehmen identifiziert.

Obwohl bei inhaltsanalytischen Verfahren wie der Auswertung von Gesprächsprotokollen der subjektive Faktor durch Vorverständnis und individuelle Interpretation nie ganz auszuschließen sein wird, sollte durch den geschilderten Prozess einer Beurteilung durch mehrere Personen größtmögliche Objektivität sicher gestellt werden.

Über die inhaltsanalytische Auswertung der Unternehmensbefragungen hinaus wurden bei der Erarbeitung der Fallstudien auch weitere Datenquellen hinzugezogen, um im Sinne einer Triangulation die Datenbasis der Untersuchung zu verbreitern und auf diese Weise die Validität der Ergebnisse zu erhöhen.

Als weitere Informationsquellen wurden insbesondere genutzt:

- Präsentationen der Internationalisierungsstrategie der in die Fallstudienuntersuchung einbezogenen Unternehmen im Rahmen von Fachtagungen oder Workshops der Initiative "weiterbildung worldwide"
- Internetauftritte der Unternehmen und ggfs. ihrer nationalen und internationalen Kooperationspartner¹²
- Darstellungen der Unternehmensstrategie durch das Unternehmen selbst, Partner oder Dritte (Wissenschaft, Journalismus) in den Medien.

¹² Die Internet-Adressen der beteiligten Unternehmen sind, soweit vorhanden, in den Fallstudien dokumentiert. Webadressen von Kooperationspartnern sind ebenfalls niedergelegt, insofern sie im Umfang dieser Studie zur Informationsgewinnung genutzt wurden.

Unternehmensgröße			Angebotsschwerpunkt				Erfolgsfaktor			
Anbieter	groß	klein	eLearning Anbieter	Berufliche Fachkompetenz ...	Führungskräftetrainings	Sprachen/interkulturelle Trainings	Produktgestaltung und Vermarktung	Exportbegleitung deutscher Unternehmen	Internationale Kooperationen	Internationales eLearning-Angebot
	▪ DAA	X			X			X		
▪ denkmodell		X			X		X		X	
▪ TOP Business	X		X	X	X			X	X	
▪ Trainingspunkt		X				X		X	X	
▪ die Akademie	X				X				X	
▪ Ingenatic		X	X						X	X
▪ Digital spirit	X		X				X	X		X
▪ N.N	X			X			X		X	
▪ Creaktiv		X			X		X			
▪ Click2learn	X		X				X			X
▪ Hoffmann & Reif		X	X				X		X	
▪ Graf & Nestler		X				X				

Abb.: Matrix

Die Autoren dieses Bandes

Dr. Barbara Dorn

Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeber (BDA), Leiterin der Abteilung berufliche Bildung und Mitglied der Geschäftsleitung

Gabriele Fietz

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Bildungsforschung, Koordination europäische und internationale Projekte

Sabine Gummersbach-Majoroh

iMove (International Marketing of Vocational Education) beim BIBB, Leiterin der Arbeitsstelle

Annette Junge

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Bildungsforschung, freie Mitarbeiterin im Rahmen der Initiative „weiterbildung worldwide“

Dr. Sonja Kurz

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) Mannheim, Stellvertretende Leiterin des Bereichs Wissenstransfer und Weiterbildung

Helmut Kuwan

Helmut Kuwan Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung, München

Peter Littig

Dekra Akademie GmbH, Direktor Bildungspolitik und -strategie

Michael Müntnich

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, wissenschaftlicher Mitarbeiter

Renate Richter

Dachverband der Weiterbildungsorganisationen e. V. (DVWO), Präsidentin DVWO

Michael Rosemeyer

Carl Duisberg Centren, gemeinnützige Gesellschaft mbH, Köln, Geschäftsführer CDC

Bernd Schachtsiek

European Association for Distance Learning (EADL), President EADL

Dr. Eckart Severing

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, Nürnberg, Geschäftsführer, Mitglied der Geschäftsleitung Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) e. V., München

Experten und Fachbeirat

Das Forschungsprojekt „weiterbildung worldwide“ wurde vom BMBF finanziert und von der bfz Bildungsforschung in enger Zusammenarbeit mit der Arbeitsstelle internationales Marketing beim BIBB, iMove, durchgeführt.

Für gute und konstruktive Zusammenarbeit bedankt sich die bfz Bildungsforschung insbesondere bei

- Susanne Burger Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) www.bmbf.de
- Wolf-Michael Catenhusen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) www.bmbf.de
- Sabine Gummersbach-Majoroh iMove, Arbeitsstelle "Internationales Marketing in der beruflichen Bildung" beim BIBB www.imove-germany.de
- Katja Martin iMove, Arbeitsstelle "Internationales Marketing in der beruflichen Bildung" beim BIBB www.imove-germany.de
- Manfred Schüller Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) www.bmbf.de

Bei unserem Projektpartner, der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA), unterstützten uns:

- Dr. Barbara Dorn Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) www.bda-online.de
- Dr. Dieter Hundt Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) www.bda-online.de
- Tanja Nackmayr Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) www.bda-online.de
- Kornelia Wendt Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) www.bda-online.de

Das Projekt "weiterbildung worldwide" wurde von einem Fachbeirat begleitet, der sich aus Vertretern der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zusammensetzte:

- Dr. Barbara Dorn Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) www.bda-online.de
- Carsten R. Löwe Wuppertaler Kreis e. V., Köln www.wkr-ev.de

- Tanja Nackmayr Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) www.bda-online.de
- Helga Reinhardt Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat 214 www.bmbf.de
- Jens Vojta Ver.di, Deutsche Dienstleistungsgewerkschaft www.verdi.de
- Dr. Matthias Walter Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) www.bibb.de

Folgende Experten stellten uns im Rahmen der "weiterbildung worldwide"-Studie ihr Fachwissen zur Verfügung:

- Wolfgang Anlauff Firmenverband zur Förderung der beruflichen Weiterbildung (ffw) www.ffw-nuernberg.de
- Lothar Diete Die Akademie, Bad Harzburg www.die-akademie.de
- Herbert Engelhardt Deutsche Angestellten-Akademie, Trainingscenter Münster www.daa-muenster.de
- Dr. Ulrich Erhardt Denkmodell®, Berlin www.denkmodell.de
- Joachim Fischer Noris Arbeit gGmbH, Nürnberg www.noa.nuernberg.de
- Thomas Flum digital spirit GmbH, Berlin www.digital-spirit.de
- Ulrich Jaeger Sabel Schulen, Standort Nürnberg www.sabel.de
- Wilhelm Heuke Click2learn www.click2learn.com
- Frank-Lothar Köpcke creaktiv GbR, Nürnberg www.creaktiv-coach.de
- Angelika Mamier Trainingspunkt GbR, Ludwigsburg www.trainingspunkt.com
- Jürgen Männicke EDUCON, Internationale berufliche Bildungsberatung & Marketing, Berlin
- Elke Müller Trainingspunkt GbR, Ludwigsburg www.trainingspunkt.com
- Herb Nestler Graf & Nestler GbR, Putzbrunn www.graf-nestler.de
- Ulrich Pühse TOP Business AG, Nürnberg www.TopBusinessAG.com
- Marie-Françoise Raguy Sabel Schulen, München www.sabel.de
- Leopold Reif Hoffmann & Reif Consultancy, Berlin www.hoffmann-reif.com

- Dr. Ulrich Scherfenberg Noris Arbeit gGmbH, Nürnberg www.noa.nuernberg.de
- Ulrich Scholten Ingenatic GmbH, Karlsruhe www.ingenatic.com
- Torsten Schultheß Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Internationaler Bereich, Hof www.bfz.de
- Rainer Soldanski bbw e.V., München www.bbww.de
- Dr. Josef Steinfels Dr. Steinfels Reisen, Rückersdorf www.steinfels.de
- Sophie Toutain bbw e.V., München www.bbww.de
- Martin Wahl Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH, Internationaler Bereich, Hof www.bfz.de
- Dr. Volker Zimmermann IMC information multimedia communication AG, Saarbrücken www.im-c.de

Bei den Fachtagungen und Workshops im Rahmen des Projekts „weiterbildung worldwide“ wurden wir unterstützt durch:

- Stefanie Bechert RKW – Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Eschborn www.rkw.de
- Josef Böck Bayerischer Rundfunk www.br.de
- Martin Broicher InWEnt, Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH, Köln www.inwent.org
- Barbara Brunner Brain-tec, Brigg, Schweiz www.brain-tec.ch
- Simone Bull efiport – educational financial portal AG, Frankfurt www.efiport.de
- Susanne Burger Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) www.bmbf.de
- Wolf-Michael Catenhusen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) www.bmbf.de
- Annika Daun Universität Essen www.uni-essen.de
- Lothar Diете die Akademie, Bad Harzburg www.die-akademie.de

- Dr. Barbara Dorn Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) www.bda-online.de
- Dr. Ulrich Erhard denkmodell, Frankfurt www.denkmodell.de
- Christine Evennou Dr. Fromme International Consulting, Essen www.internationalconsult.com
- Thomas Flum digital spirit GmbH, Berlin www.digital-spirit.de
- Rüdiger Funk Train GmbH www.train.de
- Dr. Cornelius Görres Culture Options, München www.culture-options.de
- Peter O´Grady Woodland Grange, Großbritannien www.wgrange.com
- Regine Gralla-Züge TÜV Akademie Rheinland GmbH, Köln www.de.tuv.com
- Sabine Gummersbach-Majoroh Arbeitsstelle "Internationales Marketing in der beruflichen Bildung" beim BIBB www.iMove-germany.de
- Wolfgang Haag IP – Institut für Projektplanung GmbH, Stuttgart www.ip-consult.de
- Stephan Hamp MAM-I – Management München International GmbH, München www.mam-int.de
- Wilhelm Heuke Pro Lernen Beratungsgesellschaft mbH, Zirndorf www.heuke-net.de
- Dr. Dieter Hundt Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) www.bda-online.de
- Uwe Haug Steinbeis-Stiftung, Stuttgart www.stw.de
- Dr. Karim-Elmahi Ismail Institut für Marketing im Nahen Osten www.ifno.de
- Dr. Moniem Ismail International Testing Services, LLC, Calw www.iccalw.de
- Nils Jörgensen bridge2think AG, Basel, Schweiz www.bridge2think.com
- Dr. Hermann Klinger Festo AG & Co., Ostfildern-Nelling www.festo.com
- Harald Körper-Buschhaus RAG Bildung GmbH, Essen www.ragbildung.de
- Dr. Sonja Kurz Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim www.zew.de

- Helmut Kuwan Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung, München www.hk-forschung.de
- Jörg Langhardt ibis acam AG, Andernach www.ibisacam.de
- Dr. Kai Liebert Siemens AG Siemens Qualification and Training (SQT), München www.sqt.siemens.de
- Peter Littig DEKRA-Akademie GmbH, Stuttgart www.dekra.com
- Herbert Loebe Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V. (bbw) www.bbw.de
- Carsten R. Löwe Wuppertaler Kreis e. V., Köln www.wkr-ev.de
- Angelika Mamier Trainingspunkt GbR, Ludwigsburg www.trainingspunkt.com
- Jürgen Männicke Innova Privat-Akademie GmbH, Berlin www.innova-privat-akademie.de
- Elke Müller Trainingspunkt GbR, Ludwigsburg www.trainingspunkt.com
- Tanja Nackmayr Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) www.bda-online.de
- Thomas Nehls ARD-Korrespondent, New York www.ard.de
- Manfred Neubig Lucent Technologies, Nürnberg www.lucent.de
- Bill Nichols EEF West Midlands Technology Centre, Großbritannien www.eef-techcentre.org.uk
- Adam Ott bfz Hof, Internationaler Bereich www.bfz.de
- Leopold Reif Hoffmann & Reif Consultancy, Berlin www.hoffmann-reif.com
- Dr. Christian Riederer ibis acam, Andernach www.ibisacam.de
- Sven Robl Seminar-Shop, Salzburg, Österreich www.seminar-shop.com
- Michael Rosemeyer Carl Duisberg Centren, Köln www.cdc.de
- Bernd Schachtsiek Europäischer Fernlernerverband (EADL), Wiesbaden www.eadl.org
- Ulrich Scholten ingenatic, Karlsruhe www.ingenatic.de
- Manfred Schüller Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) www.bmbf.de
- Torsten Berufliche Fortbildungszentren der www.bfz.de

- | | | |
|---------------------------------------|--|--|
| Schultheß | Bayerischen Wirtschaft (bfz)
gGmbH, Internationaler Bereich,
Hof | |
| • Dr. Christian
Stamov
Roßnagel | SKOPOS Markt- und Kommunikati-
onsforschung GmbH, Hürth | www.skopos.de |
| • Sophie Toutain | Bildungswerk der Bayerischen Wirt-
schaft (bbw) e. V. | www.bbw.de |
| • Prof. Dr. Diet-
mar Treichel | TomCom, Lindau | www.tomcom.de |
| • Jens Vojta | ver.di, Deutsche Dienstleistungs-
gewerkschaft | www.verdi.de |
| • Gerhard
Wächter | Unilog Integrata AG, Tübingen | www.unilog.de |
| • Dr. Matthias
Walter | Bundesinstitut für Berufsbildung
(BIBB) | www.bibb.de |

Im Rahmen der quantitativen Erhebung wirkten über 1300 Weiterbildungsanbieter durch die Beantwortung des Fragebogens an der Datengewinnung zu Art und Umfang der internationalen Markttätigkeit deutscher Weiterbildungsanbieter mit.

Allen Experten und Vertretern aus Politik, Wirtschaft sowie der Sozialpartner an dieser Stelle noch einmal herzlichen Dank für die Zeit, die Mühe und vor allem das wertvolle Fachwissen, das sie der Initiative "weiterbildung worldwide" zur Verfügung gestellt haben.

Nürnberg, im Januar 2003

Gabriele Fietz, Projektleitung, bfz Bildungsforschung



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.