

Schwerpunkt Finanzierung

TrendBarometer

Exportbranche Aus- und Weiterbildung

2009

Vorwort	Erfolgreiches Auslandsgeschäft	3
Executive Summary	Bildungsexport ist profitabel	4
	Zusammensetzung der befragten Entscheider	6
Ergebnisse	Weiterhin Wachstumskurs	8
	Keine Krise beim Bildungsexport	11
	Unternehmensanfragen helfen beim Start	17
	Netzwerken zahlt sich aus	19
	Herausforderung Finanzierung	22
	Finanzierung steht auf vielen Beinen	24
	Auslandsgeschäfte rechnen sich	29
Überblick	Unterschiede nach Befragungsgruppen	32

IMPRESSUM © Oktober 2009

Herausgeber: iMOVE beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main

Redaktion, Autor: Jacqueline Preußner

Layout & Satz: Christine Lambert

Lektorat: Juliane Streicher, Anna Knetsch

Druck & Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.
Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche
Änderungen übernehmen die Autoren und die Herausgeber keine Gewähr.
Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe
und der Speicherung in elektronischen Medien.

Erfolgreiches Auslandsgeschäft

Deutsche Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung beziehen Auslandsmärkte zunehmend in ihre Geschäftsstrategien ein. Seit 2007 wächst die Erwartung, dass sich diese Märkte besser entwickeln werden als der inländische Markt. In den jungen Wachstumsregionen der Welt wie Asien und dem Nahen Osten sind bereits wieder gesamtwirtschaftliche Aufschwungtendenzen zu spüren. Diese Staaten, die gegenüber den großen Industriestaaten einigen Nachholbedarf im Bildungssektor haben, sind auch für deutsche Anbieter von Aus- und Weiterbildung zunehmend attraktiv. Denn der Fachkräftemangel wird mit der wirtschaftlichen Erholung in diesen Ländern wieder in den Vordergrund rücken. Der Bedarf an beruflicher Qualifizierung und Weiterbildung dürfte auch in den nächsten Jahren steigen. Deutsche Anbieter von Aus- und Weiterbildung haben diese Wachstumschancen erkannt und weiten ihre Auslandsaktivitäten aus. Der gute internationale Ruf der praxisorientierten deutschen Berufsbildung gibt Anbietern aus Deutschland einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Zum deutschen Export von Bildungsdienstleistungen wird bislang kein aussagefähiges statistisches Zahlenmaterial veröffentlicht. Mit dem TrendBarometer arbeiten wir seit drei Jahren daran, einen Überblick über eine noch junge, aber zukunftssträchtige Branche und die wichtigsten Exporttrends bis 2012 zu geben.

Im Juni und Juli 2009 haben wir deshalb erneut 100 Entscheider von deutschen Unternehmen aus der Aus- und Weiterbildung zu ihren derzeitigen und künftigen Auslandsaktivitäten befragt. Alle diese Unternehmen haben Exporterfahrung. Die Befragten gaben telefonisch Auskunft über ihre Exporterwartungen und über chancenreiche Standorte und Bildungsmaßnahmen für das Auslandsgeschäft. Schwerpunktthema der diesjährigen Befragung war die Finanzierung. Die Befragten zeigten auf, wie sie die Anschubfinanzierung ihres Auslandsengagements gestemmt haben, was die wichtigsten Finanzierungsinstrumente zur Deckung der laufenden Kosten sind und wie lange es im Allgemeinen dauert, bis sich der Bildungsexport wirtschaftlich rechnet.

Die Befragungsergebnisse zeigen Interessierten die neuesten Trends im Export von Aus- und Weiterbildung. Sie können Anbietern, die noch keine Auslandserfahrung besitzen, als Kompass für ein eigenes Engagement dienen. Staatlichen Einrichtungen gibt die Studie Anregungen, wie sie die Exportaktivitäten der Bildungsanbieter noch wirkungsvoller unterstützen können. Das Statement eines Befragten fasst die Stimmung in der Branche treffend zusammen: „Bildungsexport ist ein attraktives Geschäftsfeld und bietet Chancen für Wachstum und Innovation.“

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

iMOVE, F.A.Z.-Institut

Bildungsexport ist profitabel

Der Export von Aus- und Weiterbildung bietet nach Einschätzung der befragten Entscheider aus Aus- und Weiterbildungsunternehmen größere Wachstumschancen als der Inlandsmarkt. Dabei liegt Asien mit dem riesigen chinesischen Markt seit Beginn unserer Befragung 2007 im Fokus der deutschen Bildungsanbieter, aber Osteuropa und der Nahe Osten gewinnen an Bedeutung. Nicht immer steht die technische Berufsausbildung im Vordergrund, auch die Managerausbildung wird wichtiger. Als größte Herausforderung nennen die Bildungsexporteure seit 2007 regelmäßig die Finanzierung, trotzdem ist das Auslandsengagement in aller Regel wirtschaftlich erfolversprechend.

Ergebnis 1: Wachstumserwartungen steigen seit drei Jahren

Der Bildungsexport bietet mehr Chancen als der Inlandsmarkt, darin ist sich mehr als die Hälfte der befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung einig. Gegenüber den Befragungen aus den Vorjahren hat sich damit der Anteil derer, die im Ausland eine überdurchschnittliche Wachstumsentwicklung für die kommenden drei Jahre sehen, noch einmal erhöht. **Schon heute erbringt der Export von Aus- und Weiterbildung bei den befragten Bildungsanbietern durchschnittlich fast ein Viertel des Umsatzes.** Die 100 Befragten repräsentieren 2009 insgesamt ein Exportvolumen von rund 520 Millionen Euro. Im vergangenen Jahr war dieser Wert etwas niedriger: 2008 repräsentierten die 100 Bildungsanbieter ein Exportvolumen von rund 500 Millionen Euro.

Ergebnis 2: Asien ist chancenreichster Auslandsmarkt; Indien und Naher Osten sind Aufsteiger des Jahres

Die Befragten sind derzeit am häufigsten in Osteuropa (54 Prozent) und Asien (53 Prozent) aktiv. Sie halten Asien – allen voran China – immer noch für den chancenreichsten Markt für deutsche Bildungsanbieter, dicht gefolgt von Osteuropa. 57 Prozent der

Befragten rechnen sich in Asien die größten Chancen bis 2012 aus, 55 Prozent in Osteuropa. Hier war der Abstand bei der Befragung 2008 noch wesentlich größer. **Aufsteiger des Jahres ist Indien.** Gegenüber der Befragung 2008 hat sich die Zahl derer, die das Land als besonders chancenreich einstufen, fast verdoppelt. **Auch der Nahe Osten, hier insbesondere Saudi Arabien und die Vereinigten Arabischen Emirate, wird für die exportierenden Bildungsanbieter wichtiger.**

Ergebnis 3: Bei Managerausbildung sind deutsche Anbieter gefragt

Die Aushängeschilder der deutschen beruflichen Bildung sind das duale Ausbildungssystem und die technische Bildung. Sie galten bislang als die erfolversprechendsten Geschäfte im deutschen Bildungsexport. Doch unsere Befragung zeigt, dass auch deutsches Management-Know-how im Ausland gefragt ist: **Bei der Managerausbildung sehen die befragten Bildungsanbieter 2009 erstmals im Auslandsgeschäft die größten Chancen.** Es sind vor allem Regionen, die bereits einen hohen technischen Standard haben, wie Westeuropa und Nordamerika, in denen die Managerausbildung für deutsche Bildungsanbieter immer wichtiger wird.

Ergebnis 4:

Guter Ruf der deutschen Berufsbildung öffnet Türen im Ausland

Den ersten Schritt ins Ausland unternahmen viele der befragten Bildungsanbieter allein, das heißt aus strategischen Überlegungen heraus und ohne direkten Partner. **Fast genauso oft lag aber auch eine privatwirtschaftliche Anfrage eines Unternehmens aus dem Ausland vor.** Vor allem der gute Ruf des dualen Ausbildungssystems begründet die Unternehmensanfragen aus dem Ausland und eröffnet deutschen Anbietern von Aus- und Weiterbildung dort Marktchancen. **Außerdem rechnen sich solche Projekte überdurchschnittlich schnell:** Für 44 Prozent der Befragten war ein Auslandsengagement aufgrund einer privatwirtschaftlichen Anfrage bereits innerhalb von zwei Jahren wirtschaftlich erfolgreich.

Ergebnis 5:

Netzwerke und Kooperationen erleichtern wirtschaftlichen Erfolg

Netzwerke, persönliche Kontakte und interkulturelle Kompetenz sind nach Einschätzung der Befragten die mit Abstand wichtigsten Erfolgsfaktoren beim Bildungsexport. **Auch Kooperationen mit ausländischen Bildungsanbietern sind für die deutschen Bildungsexporteure besonders wirtschaftlich.** Durch die Zusammenarbeit erhalten sie zusätzliche Marktkenntnisse, und sie können teilweise auch auf räumliche Infrastruktur zurückgreifen.

Ergebnis 6: Finanzierungen erschließen ist aufwendig, aber möglich

Die Finanzierung von Auslandsaktivitäten ist für deutsche Bildungsanbieter nicht immer einfach. So sehen die Befragten in der **Erschließung von Finanzierungsquellen die größte Herausforderung.** Es gibt eine

Vielzahl von Möglichkeiten, Bildungsmaßnahmen privatwirtschaftlich zu finanzieren. **Deutsche wie auch ausländische Unternehmen beteiligen sich an der Finanzierung von Bildungsmaßnahmen, die von ihnen selbst genutzt werden.** Hinzu kommen in gewissem Umfang staatliche Finanzierungen. Allerdings bemängeln die Befragten den hohen bürokratischen Aufwand, der nötig ist, um staatliche Mittel zu bekommen.

Ergebnis 7:

Privatwirtschaftliche Finanzierungen stehen im Vordergrund

Insbesondere die Finanzierung der Anschubinvestitionen stellt die befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung vor große Herausforderungen. Oftmals fehlt eine genaue Business-Planung, was die Möglichkeiten der Fremdfinanzierung drastisch einschränkt. Entsprechend **deckt das Gros der Befragten die Anschubfinanzierung zumeist über Eigenkapital,** staatliche Finanzierungsinstrumente spielen nur eine untergeordnete Rolle. **Bei den laufenden Kosten sind die Teilnehmergebühren vor Ort die mit Abstand wichtigste Finanzierungsquelle.**

Ergebnis 8: Bildungsdienstleistungen im Ausland rechnen sich schnell

Die meisten Bildungsmaßnahmen der befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung im Ausland rechnen sich bereits innerhalb von zwei Jahren. Die Amortisationszeiten der verschiedenen Maßnahmen sind dabei unterschiedlich. **Am schnellsten stellt sich der wirtschaftliche Erfolg bei der Ausbildung von Ausländern in Deutschland ein. Aber auch das Angebot von Dienstleistungen im Ausland hat kurze Amortisationszeiten.** Einen längeren Atem benötigen hingegen die Exporteure von Lehr- und Lernmitteln.

Zusammensetzung der befragten Entscheider

Befragt wurden 100 Entscheider von deutschen Anbietern im Bereich der Aus- und Weiterbildung, die bereits Auslandserfahrung haben. Wir haben die befragten Unternehmen nach ihrer wirtschaftlichen Ausrichtung sowie nach ihrer Größe in jeweils zwei etwa gleich große Gruppen unterteilt, um Unterschiede im Antwortverhalten zu analysieren.

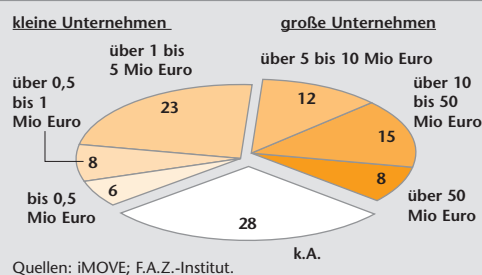
Wirtschaftlich ist zu unterscheiden zwischen gewinnorientierten und gemeinnützigen Anbietern: **32 Prozent der Unternehmen arbeiten gemeinnützig, 48 Prozent gewinnorientiert, und 20 Prozent sind sowohl gemeinnützig als auch gewinnorientiert tätig.**

Der Größenvergleich erfolgt anhand der Kriterien Mitarbeiterzahl und Jahresumsatz. Unternehmen, die bis zu 100 Mitarbeiter

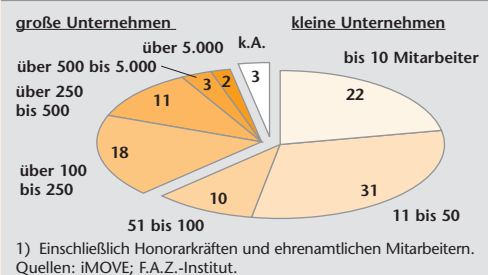
haben, wobei auch Honorarkräfte und Ehrenamtliche mitgezählt werden, definieren wir als „kleine Unternehmen“. Liegt die Zahl der Mitarbeiter über 100, sind es „große Unternehmen“. Nach dieser Definition sind **63 Prozent der befragten Unternehmen klein (nach Mitarbeiterzahl), und 34 Prozent groß (nach Mitarbeiterzahl) zu nennen.** 3 Prozent machten keine Angaben zur Mitarbeiterzahl, diese werden daher im Größenvergleich auf Mitarbeiterbasis nicht berücksichtigt.

Hinsichtlich des Umsatzes gelten Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 5 Millionen Euro jährlich als klein. Erreicht der jährliche Umsatz mehr als 5 Millionen Euro, definieren wir sie als „große Unternehmen“. **Betrachtet man die Umsatzangaben, sind 37 Prozent der befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung klein und 35 Pro-**

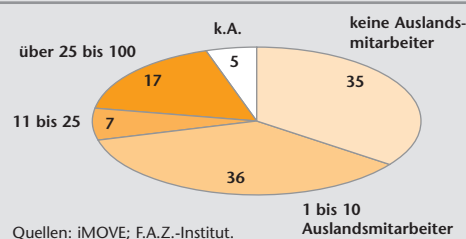
Größenklassifizierung nach Umsatz
(Zahl der befragten Bildungsanbieter nach Umsatzklassen)



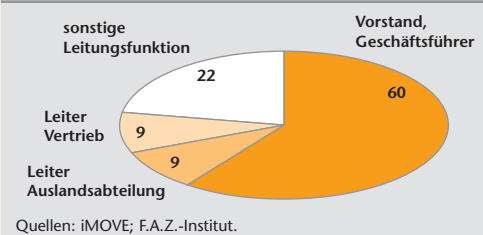
Größenklassifizierung nach Zahl der Mitarbeiter
(Zahl der befragten Bildungsanbieter; gruppiert nach Mitarbeiterzahlen¹⁾)



Stärke des Auslandsengagements: Mitarbeiter
(Zahl der befragten Bildungsanbieter; gruppiert nach Anzahl der Auslandsmitarbeiter)

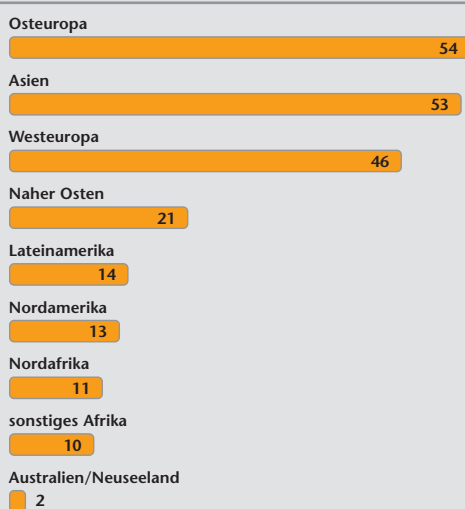


Funktionen der befragten Entscheider
(Zahl der befragten Bildungsanbieter)



Auslandsengagement: Regionen

(Regionen, in die das eigene Unternehmen hauptsächlich Bildung exportiert; in % der befragten Bildungsanbieter¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich.

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

zent groß. Allerdings haben 28 Prozent der Befragten keine Angaben zu ihrem Umsatz gemacht, diese werden daher im Größenvergleich nicht berücksichtigt.

Die befragten Anbieter aus der Aus- und Weiterbildung verfügen alle über Erfahrungen im Auslandsgeschäft, allerdings sind sie unterschiedlich lange im Ausland aktiv. Wir haben auch hier zwei große Gruppen gebildet: Befragte, die seit mehr als fünf Jahren, und solche, die weniger als fünf Jahre als Bildungsanbieter im Ausland aktiv sind. Auch deren Antwortverhalten haben wir gegenübergestellt.

Wenn die jeweiligen Untergruppen auf einzelne Fragen signifikant unterschiedlich antworten, werden die Einzelergebnisse in der Studie analysiert. Zusammengefasst finden sich diese Unterschiede am Ende der Studie ab Seite 32.

Derzeit sind die befragten Bildungsanbieter am stärksten in Osteuropa und Asien vertreten. Aber viele der Befragten sind auch in Westeuropa aktiv.

Auslandsengagement: Länder im Einzelnen

(Einzelne genannte Länder, in denen das eigene Unternehmen aktiv ist; in Zahl der befragten Bildungsanbieter¹⁾)

Osteuropa			
Polen	21	Lettland	3
Russland	20	Litauen	3
Tschechien	9	Kirgisistan	2
Rumänien	7	Serbien	2
Ungarn	7	Armenien	1
Ukraine	6	Aserbaidschan	1
Usbekistan	6	Bulgarien	1
Weißrussland	6	Moldawien	1
Slowakei	5	Mongolei	1
Estland	3	Tadschikistan	1
Kasachstan	3		
Asien			
China	35	Singapur	3
Indien	10	Indonesien	1
Vietnam	10	Thailand	1
Japan	6	Sri Lanka	1
Korea (Rep.)	5	Laos	1
Malaysia	4		
Westeuropa			
Österreich	20	Luxemburg	5
Schweiz	17	Dänemark	3
Großbritannien	14	Portugal	3
Frankreich	12	Griechenland	2
Spanien	12	Norwegen	2
Italien	10	Irland	1
Niederlande	9	Finnland	1
Belgien	7	Schweden	1
Naher Osten			
Türkei	10	Irak	1
Saudi-Arabien	5	Israel	1
Syrien	3	Katar	1
Vereinigte Arabische Emirate	2	Kuwait	1
Oman	2	Libanon	1
Iran	2	Libyen	1
Jordanien	2		
Lateinamerika			
Brasilien	10	Mexiko	1
Chile	1	Nicaragua	1
Ecuador	1	Peru	1
Kolumbien	1	Venezuela	1
Nordamerika			
USA	10	Kanada	2
Nordafrika und sonstiges Afrika			
Ägypten	5	Kongo	1
Tunesien	4	Madagaskar	1
Südafrika	3	Mosambik	1
Algerien	3	Gabun	1
Marokko	3	Ruanda	1
Nigeria	1		

1) Mehrfachnennungen möglich.

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Weiterhin Wachstumskurs

Die Globalisierung macht auch vor dem Weiterbildungssektor nicht halt. Mit einer zunehmenden Zahl deutscher Industrie- und Dienstleistungsunternehmen im Ausland steigt dort der Bedarf an Mitarbeitern, die nach deutschen Standards ausgebildet sind. Damit eröffnen sich Marktchancen für die Anbieter von Aus- und Weiterbildung. Diese werden zunehmend genutzt. Schon heute entfällt nach Einschätzung der Befragten rund ein Viertel ihres Gesamtumsatzes auf den Bildungsexport. Bis 2012 erwarten sie weitere Zuwächse. Damit setzt sich die positive Wachstumseinschätzung aus den Jahren 2007 und 2008 fort. Die Zahl der ausländischen Absolventen wird nach Einschätzung der Befragten mittelfristig deutlich steigen.

Die befragten Führungskräfte geben durchschnittlich an, dass 24 Prozent des Umsatzes ihres eigenen Unternehmens auf den Export von Aus- und Weiterbildung entfallen. Dies deckt sich mit den Angaben aus der Befragung 2008.

Umsatzanteil im Ausland wächst.

Die von uns befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung erwirtschaften 2009 im Bildungsbereich einen durchschnittlichen Umsatz von 21,7 Mio Euro. Daraus ergibt sich für **die befragten Unternehmen ein durchschnittlicher Umsatz im Exportbereich von 5,2 Mio Euro**. Die Spannweite ist dabei sehr groß und entspricht damit den Angaben, die das „Weiterbildungskataster“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung e.V. (DIE) und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) 2008 ermittelt hat. Demnach sind unter den rund 25.000 deutschen Anbietern von Aus- und Weiterbildung viele Kleinunternehmen, aber auch zahlreiche große Anbieter zu finden.

Zwei Drittel der Befragten halten es für realistisch, dass etwa jeder zehnte deutsche Anbieter von Aus- und Weiterbildung im Export tätig ist. Die übrigen Befragten geben unterschiedliche Einschätzungen: Etwas mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie den Anteil der exportierende Anbieter auf mehr als 10 Prozent der ge-

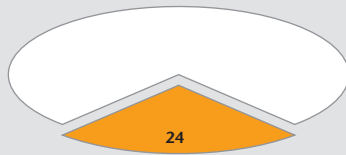
samten Aus- und Weiterbildungsunternehmen schätzt; knapp die Hälfte der Befragten nimmt an, dass es weniger als 10 Prozent sind. Damit ergibt sich bei einer konservativen Schätzung, dass der **Anteil der Exportierenden bei rund 10 Prozent der gesamten deutschen Anbieter von Aus- und Weiterbildung** liegt. Auch hier deckt sich die Angabe mit dem Befragungsergebnis 2008. Unter der Berücksichtigung der vom Weiterbildungskataster ermittelten Zahl von 25.000 Anbietern von Aus- und Weiterbildung sind schätzungsweise rund **2.500 deutsche Anbieter im Bereich des Exports von Aus- und Weiterbildung aktiv**.

2009 haben wir erstmals in unserer Befragung zwischen dem Umsatz mit Bildungsmaßnahmen und dem Umsatz im Bereich des Vertriebs von Lehr- und Lernmitteln differenziert: **Mit Bildungsmaßnahmen haben die 100 Befragten einen durchschnittlichen Umsatz von 14,3 Mio Euro erzielt**, die Spannweite reicht hier von 0,05 Mio bis 175 Mio Euro, wobei der größte Teil der befragten Bildungsanbieter in diesem Marktsegment einen Umsatz zwischen 1 Mio und 20 Mio Euro jährlich erwirtschaftet. Im **Bereich der Lehr- und Lernmittel hingegen wird im Durchschnitt ein Umsatz von 7,3 Mio Euro erzielt**, hier werden Ergebnisse von 0,1 Mio bis 65 Mio Euro genannt. Das

Bildungsexporte gewinnen an Bedeutung

(Durchschnittlicher Exportanteil am Umsatz des eigenen Unternehmens; in % der Befragten)

2009



1) Anbieter, die weniger als fünf Jahren im Exportbereich aktiv sind.

(Erwartung hinsichtlich der Veränderung des Bildungsexports bis 2012; in % der Befragten)

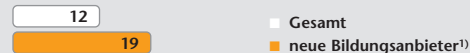
Der Exportwert wird mehr als 3% steigen.



Er wird zwischen 1% und 3% steigen.



Er wird um +/-1% schwanken.



Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Gros der Befragten erwirtschaftet allerdings mit Lehr- und Lernmitteln nur einen Umsatz von unter 5 Mio Euro. An der Befragung haben auch einige wenige große Anbieter teilgenommen, die Umsätze von gut 60 Mio Euro und mehr erwirtschaften. Fasst man beide Umsatzsegmente zusammen, ergibt sich ein durchschnittlicher Umsatz der Befragten im Bildungsbereich von 21,7 Mio Euro. Unter Berücksichtigung der Schätzung, dass etwa 24 Prozent des Gesamtumsatzes der Anbieter von Aus- und Weiterbildung auf den Export entfallen, **repräsentieren die 100 befragten Unternehmen damit ein Exportvolumen von rund 520 Mio Euro.**

Marktschätzung

Nach Aussage des Statistischen Bundesamts ist es auf absehbare Zeit nicht geplant, gesonderte Daten zum Export von Aus- und Weiterbildung in der deutschen Dienstleistungsbilanz auszuweisen. Deshalb soll an dieser Stelle wieder, gestützt auf die Erfahrung und Einschätzung der befragten Bildungsanbieter, ein grober Schätzwert ermittelt werden. Aus der Befragung können wir auf folgende Angaben zurückgreifen:

- durchschnittlicher Umsatz im Bildungsbereich einschließlich des Vertriebs von Lehr- und Lernmitteln: 21,7 Mio Euro
- Anteil des Bildungsexports am durchschnittlichen Umsatz: 24 Prozent

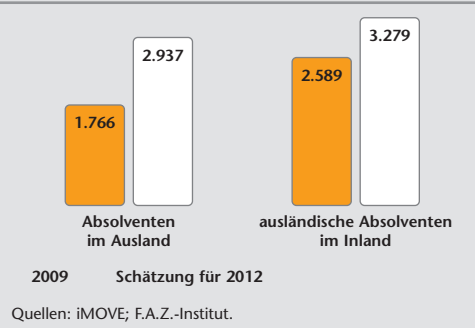
Daraus können wir den **durchschnittlichen Auslandsumsatz der befragten 100 Anbieter von Aus- und Weiterbildung** berechnen: 24 Prozent von 21,7 Mio Euro ergibt einen **durchschnittlichen Exportwert von 5,2 Mio Euro.**

Diesen Durchschnittsauslandsumsatz multiplizieren wir nun mit der geschätzten Zahl von 2.500 auslandsaktiven Anbietern von Aus- und Weiterbildung und erhalten **für den gesamten deutschen Bildungsexport einen Wert von 13,0 Mrd Euro. Dies ist allerdings ein sehr grober Schätzwert**, der nur eine ungefähre Größenordnung zeigen kann, da nicht nachweisbar ist, dass die übrigen, nicht in dieser Studie befragten exportierenden Unternehmen vergleichbar groß und ähnlich stark im Ausland engagiert sind wie die befragten Unternehmen.

Nach der gleichen Berechnungsmethode ergab sich aus den Angaben des TrendBarometers 2008 ein geschätzter Bildungsexportwert von 12,5 Mrd Euro. Diesen Schätzwert, der nur wenig unter dem diesjährigen Wert liegt, sollten die Teilnehmer unserer aktuellen Befragung beurteilen: Wir haben gefragt, ob sie die Zahl von 12,5 Mrd Euro für den gesamten deutschen Bildungsexport für realistisch halten. Erwartungsgemäß taten sich viele der Befragten aufgrund der schlechten Datenlage sehr schwer mit einer Einschätzung, doch immerhin fast **die Hälfte der befragten Führungskräfte,**

Geschätzter Bildungsexportwert 2009: 13,0 Mrd Euro.

Hohe Zuwachsraten bei Absolventen erwartet
(Durchschnittlich erwartete Zahl von Absolventen im Ausland und ausländischen Absolventen in Deutschland)



nämlich 47 Prozent, hält die Zahl für realistisch. 28 Prozent finden den Wert falsch, sie schätzen den Exportwert bis auf eine Ausnahme geringer ein.

Expansiver Markt

Die **Erwartungen für die nähere Zukunft sind deutlich positiv:** 39 Prozent der Befragten erwarten, dass der Exportwert im Bereich Aus- und Weiterbildung bis 2012 um mehr als 3 Prozent steigen wird, 43 Prozent sehen einen Zuwachs zwischen 1 und 3 Prozent. Besonders **Bildungsanbieter, deren Auslandsengagement jünger als fünf Jahre ist, setzen große Hoffnungen in die Zuwachsraten des Bildungsexports.** 63 Prozent der Befragten dieser Gruppe er-

Der Exportwert von Aus- und Weiterbildung wird weiter steigen.

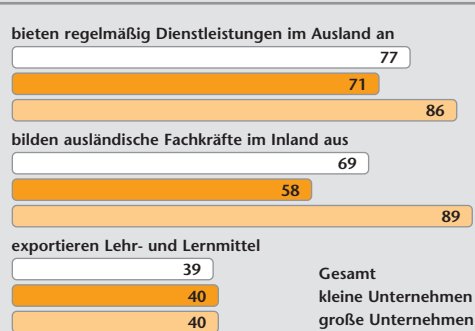
warten bis 2012 eine Zuwachsrate des Exportwerts von 3 Prozent oder mehr, 19 Prozent sehen eine Steigerung zwischen 1 und 3 Prozent. Rückgänge im Exportgeschäft erwartet in dieser Befragtengruppe niemand.

Nach Ansicht der Befragungsteilnehmer werden **immer mehr Unternehmen Aus- und Weiterbildung exportieren.** Während für 2009 der durchschnittliche Anteil der exportierenden Anbieter von Aus- und Weiterbildung auf 10 Prozent der Gesamtzahl der Aus- und Weiterbildungsunternehmen in Deutschland geschätzt wurde, **erwarten die Befragten für 2012 bereits einen Anteil von 16 Prozent.**

Mehr Absolventen

Die **positiven Markterwartungen spiegeln sich auch in der erwarteten Zahl der Absolventen wider.** 2008 hatten die Befragten im Durchschnitt 1.766 Absolventen im Ausland, für 2012 schätzen sie deren Zahl auf durchschnittlich 2.937, das entspricht einem erwarteten Zuwachs von 66 Prozent. Für die Zahl der ausländischen Absolventen im Inland liegt die erwartete Zuwachsrate deutlich niedriger, hier wird eine Steigerung von durchschnittlich 2.589 auf 3.279 Absolventen erwartet, was einem Zuwachs von 27 Prozent entspricht.

Dienstleistungen im Ausland überwiegen
(Bisherige Erfahrungen im Auslandsgeschäft; in % der Befragten¹⁾)



¹⁾ Mehrfachnennungen möglich.
Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Obwohl die Zahl der ausländischen Absolventen im Inland höher ist als im Ausland, ist die Zahl der Befragten, die regelmäßig Dienstleistungen im Ausland anbieten, größer als die Zahl derer, die ausländische Fachkräfte im Inland ausbilden: 77 Prozent der Befragten bieten Dienstleistungen im Ausland an, und 69 Prozent bilden ausländische Fachkräfte im Inland aus. Deutlich geringer ist der Anteil der Unternehmen, die Lehr- und Lernmittel exportieren. Hier sind nur 39 Prozent der Befragten aktiv. ■

Keine Krise beim Bildungsexport

Mehr als die Hälfte der befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung erwartet, dass der Auslandsmarkt ihnen in den kommenden drei Jahren mehr Chancen bieten wird als der deutsche Markt. Als besonders attraktiv beurteilen die Unternehmen Asien, das sich schneller als der Rest der Welt von der Wirtschaftskrise erholt. Doch Osteuropa holt auf, und auch der Nahe Osten, dessen Wachstumseinbruch insgesamt gering war, bietet zunehmend Chancen. In Asien und Osteuropa halten die Befragten die technische Berufsausbildung für die chancenreichste Bildungsmaßnahme, aber insgesamt setzen die befragten Bildungsanbieter im Ausland auf die Managerausbildung, die vor allem für reife Volkswirtschaften attraktiv ist.

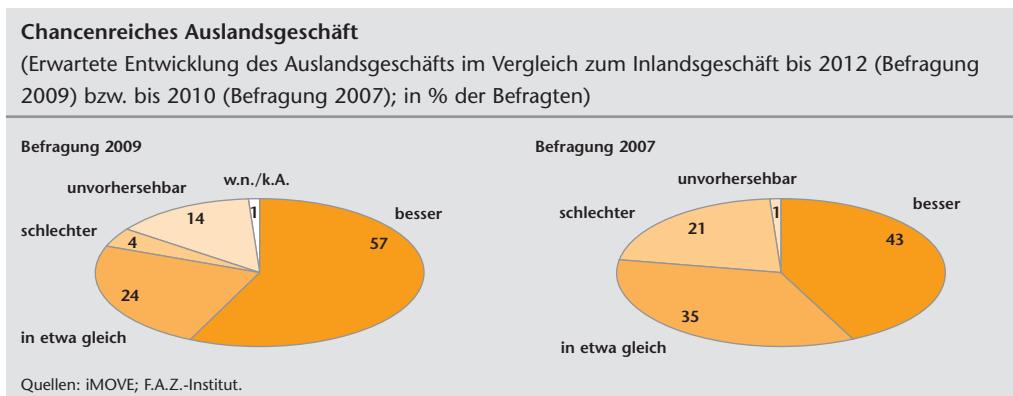
Der Bildungsexport bietet mehr Chancen als der Inlandsmarkt. Zwar sind 14 Prozent der Befragten der Meinung, dass sie derzeit die Entwicklung ihres Auslandsgeschäfts nicht vorhersehen können – eine direkte Folge der Unsicherheit in Zeiten der Wirtschaftskrise, die wir auch schon 2008 registrierten. Doch 57 Prozent der befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung erwarten, dass sich der Export von Bildungsmaßnahmen bis 2012 besser entwickeln wird als das Inlandsgeschäft. Damit ist der Anteil der Befragten, die eine überdurchschnittliche Entwicklung des Auslandsgeschäfts sehen, gegenüber der Befragung aus dem Jahr 2007 (43 Prozent) deutlich und gegenüber 2008 (55 Prozent) nochmals leicht gestiegen. Die aktuelle positive Einschätzung der Bildungsexportchancen wird auch am Anteil derer, die eine schlechtere Entwicklung des

Auslandsgeschäfts erwarten, deutlich: 2009 sind dies nur 4 Prozent der Befragten, 2007 waren es immerhin noch 21 Prozent.

Große Bildungsanbieter mit mehr als 100 Mitarbeitern sehen die Entwicklung der Auslandsmärkte besonders positiv: 63 Prozent dieser Befragtengruppe erwarten im Auslandsgeschäft bessere Marktchancen; eine schlechtere Entwicklung als im Inlandsmarkt erscheint keinem der großen Bildungsanbieter wahrscheinlich. Auch Unternehmen mit langer Auslandserfahrung erwarten mit 61 Prozent überdurchschnittlich oft eine bessere Entwicklung des Auslands- als des Inlandsgeschäfts.

Deutlicher Anstieg der Wachstumserwartungen.

Deutlich weicht davon die Einschätzung der Bildungsanbieter ab, die weniger als fünf Jahre im Auslandsgeschäft tätig sind: Hier



schätzen 44 Prozent die Entwicklung im In- und Ausland als in etwa gleich ein. Nur 38 Prozent dieser Befragten erwarten eine überdurchschnittliche Entwicklung der Auslandsmärkte.

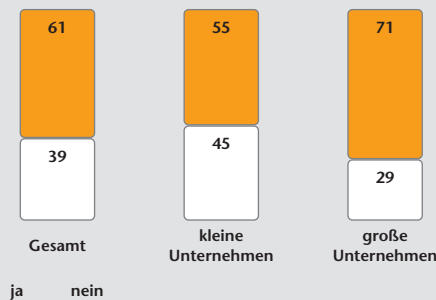
Die meisten deutschen Bildungsexporteurere spüren die aktuelle Wirtschaftskrise durchaus in ihrem Geschäftsalltag. **61 Prozent der Befragten geben an, dass sie konkrete Auswirkungen der Wirtschaftskrise im Bildungsexport bemerken.** Überdurchschnittlich oft ist dies bei großen Bildungsanbietern der Fall.

Allerdings stellt sich bei näherer Betrachtung heraus, dass **die Wirtschaftskrise nicht nur negative Folgen für den Bildungsexport hat.** In einer offenen Fragestellung haben wir alle Führungskräfte, die angeben, dass in ihrem Unternehmen die Wirtschaftskrise spürbar ist, nach den kon-

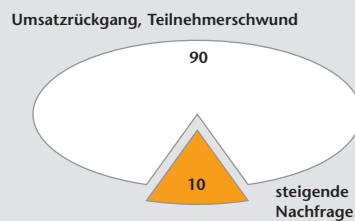
Unternehmensinterne Weiterbildung profitiert von der Wirtschaftskrise.

Anbieter technischer Berufsausbildung verzeichnen steigende Nachfrage trotz Wirtschaftskrise.

Wirtschaftskrise ist im Bildungsexport zu spüren ... („Spüren Sie konkrete Auswirkungen der Wirtschaftskrise im Bildungsexport?“; in % der Befragten)



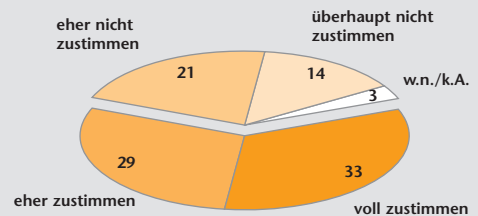
... doch nicht immer nur negativ („Welche Auswirkungen spüren Sie?“; in % der Befragten, die konkrete Auswirkungen der Wirtschaftskrise spüren¹⁾)



¹⁾ Offene Frage, ohne Antwortvorgaben.
Quellen: iMOVE, F.A.Z.-Institut.

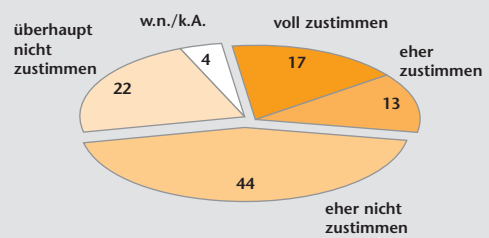
Bildungsförderung für Kurzarbeiter belebt das Inlandsgeschäft ...

(Zustimmung zu der These „Die staatliche Förderung der Weiterbildung von Kurzarbeitern in Deutschland belebt das Inlandsgeschäft in der Aus- und Weiterbildung“; in % der Befragten)



... bremst aber nicht die Auslandsaktivitäten

(Zustimmung zu der These „Die Belebung des Inlandsgeschäfts bindet Zeit und Ressourcen, die dann für das Auslandsgeschäft nicht mehr zur Verfügung stehen“; in % der Befragten)



Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut

kreten Auswirkungen der Wirtschaftskrise im Bildungsexport befragt. Dabei nennt zwar das Gros Umsatzrückgänge und Teilnehmerschwund, doch **10 Prozent der Befragten geben an, dass sie eine steigende Nachfrage registrieren.** Für diese Anbieter hat die Wirtschaftskrise also durchaus positive Auswirkungen auf ihr Auslandsgeschäft. **Überdurchschnittlich oft waren dabei Unternehmen vertreten, die ihren Schwerpunkt in der technischen Berufsausbildung haben.**

Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Mitgliederbefragung 2009 des Wuppertaler Kreises für den deutschen Markt: **Unternehmen investieren derzeit vor allem in interne Weiterbildungsmaßnahmen.** Offene Seminare hingegen werden weniger stark nachgefragt, diese richten sich überdurchschnittlich oft an kleine und mittelständische Unternehmen.

Nicht nur in Deutschland unterstützt die staatliche Konjunkturförderung Bildungsmaßnahmen

In Deutschland wird derzeit die Aus- und Weiterbildung von Kurzarbeitern gefördert, indem die Sozialversicherungsbeiträge für Kurzarbeiter in solchen Bildungsmaßnahmen vom Staat übernommen werden. Die meisten Befragten bestätigen zwar, dass die staatliche Unterstützung der Aus- und Weiterbildung für Kurzarbeiter das Inlandsgeschäft belebt, allerdings geht dieser Geschäftsaufschwung im Inland bei weniger als einem Drittel der Befragten zu Lasten des Auslandsgeschäfts.

Von ähnlichen Förderungen in anderen Ländern profitieren knapp 10 Prozent der befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung. In Europa kommen die befragten deutschen Anbieter in Österreich, Polen und Italien in den Genuss staatlicher Konjunkturförderung infolge der Wirtschaftskrise, in Asien nutzen sie Programme in Singapur, Vietnam und Kambodscha. Auch in Brasilien und Tunesien kommen staatliche Konjunkturmaßnahmen den Befragten zugute.

Bei der Managerausbildung sind deutsche Anbieter gefragt

Die Aushängeschilder der deutschen Bildung sind vor allem das duale Ausbildungssystem und die technische Ausbildung. Die Kombination von schulischer und praktischer Ausbildung ist eine deutsche Besonderheit, die auch auf internationales Interesse stößt.

Unsere Befragung zeigt 2009 eine Trendwende: Deutsche Managementqualitäten werden im Ausland immer stärker geschätzt. International zunehmend gefragt ist deshalb auch die Managerausbildung, der die befragten Bildungsexporteur mittelfristig die größten Marktchancen ein-

räumen. 52 Prozent der befragten Bildungsexporteur sehen im Bereich der Managerausbildung ihre größten Chancen bis 2012. Knapp dahinter folgt die technische Berufsausbildung mit 48 Prozent, die in der Befragung 2008 noch mit 56 Prozent an erster Stelle kam. Die Managerausbildung allein wurde bei der Befragung 2008 nicht genannt, so dass hierzu keine Vergleichszahlen aus dem Vorjahr vorliegen. Eine Kombination aus beidem halten gut 40 Prozent der Befragten für besonders chancenreich, 2008 waren es 42 Prozent. Gut ein Drittel der Befragten sieht die größten Chancen in der akademischen Weiterbildung.

Trendwende: Managerausbildung bietet für deutsche Bildungsanbieter im Ausland mehr Chancen als technische und handwerkliche Bildungsgänge.



Wachsende Zahl von Auslandsmärkten ist attraktiv

(Spontan genannte einzelne Länder mit den größten Chancen für das eigene Unternehmen bis 2012 (Befragung 2009), bis 2011 (Befragung 2008) bzw. 2010 (Befragung 2007); in Zahl der Befragten¹⁾)

	2009	2008	2007		2009	2008	2007
Asien				Naher Osten			
China	42	41	44	Syrien	1	1	
Indien	17	10	21	Bahrain	1	1	
Vietnam	14	12	5	Mongolei	1	1	1
Malaysia	5	4		Afghanistan	1		
Korea (Rep.)	4	3		Jemen	1		1
Japan	3	1	1	Tadschikistan	1		
Thailand	2	3	2				
Indonesien	1	3		Westeuropa			
Singapur	1	1		Österreich	6	7	2
Taiwan	1			Schweiz	5	8	
				Spanien	5	4	1
Osteuropa				Großbritannien	4	4	5
Russland	18	21	16	Italien	3	5	2
Polen	18	20	5	Frankreich	3	3	3
Rumänien	10	10	2	Belgien	3		
Tschechien	9	10	3	Portugal	2	2	
Kasachstan	6	3	3	Dänemark	2	1	
Ungarn	6	8	3	Finnland	2		1
Ukraine	6	1	1	Schweden	2		
Bulgarien	4	5	1	Niederlande	2		
Estland	3	5	1	Luxemburg	2		1
Slowakei	3	4	2	Irland	1		
Lettland	3	4					
Litauen	3	4		Nordafrika			
Usbekistan	2	2	1	Algerien	9		
Turkmenistan	2			Ägypten	7	4	2
Weißrussland	2	4		Marokko	2		
Kirgistan	1			Tunesien	2		
Kroatien	1	2					
Serbien	1	1		Sonstiges Afrika			
Slowenien	1	1		Südafrika	4	2	5
Aserbaidshan	1			Äthiopien	1	2	1
Georgien	1			Kenia	1	2	
Moldau	1			Gabun	1	1	
				Malawi	1	1	
Naher Osten				Mosambik	1	1	
Saudi Arabien	11	8	4				
VAE	9	8		Lateinamerika			
Türkei	7	3	7	Brasilien	7	3	3
Oman	7	3	1	Chile	2		
Jordanien	3	2		Ecuador	1	1	
Kuwait	3	1		Peru	1	1	
Irak	3	1	2	Venezuela	1	1	
Katar	3						
Dubai	2	1		Nordamerika			
Israel	2			USA	4	3	4
Iran	1	2	1				
Libyen	1	2		Australien/Neuseeland			
				Australien	1		
				Neuseeland	1		

1) Offene Fragestellung ohne feste Antwortvorgaben, Mehrfachnennungen möglich.
Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

bildung, und zunehmende Wichtigkeit erreicht auch der Bereich Umweltschutz/regenerative Energien. In den einzelnen Befragungsgruppen variiert die Einschätzung der Chancen für die verschiedenen Bildungsmaßnahmen zum Teil deutlich:

- Bildungsexporteure, die noch nicht lange im Auslandsgeschäft tätig sind, halten die Managerausbildung überdurchschnittlich oft für besonders chancenreich, gefolgt von der technischen Berufsausbildung und der akademischen Weiterbildung.
- Große Bildungsanbieter sehen die größten Chancen in der technischen Berufsausbildung und halten die handwerkliche Ausbildung für chancenreicher als der Durchschnitt der Befragten.
- 71 Prozent der gewinnorientierten Bildungsanbieter bewerten den Export von Managerausbildung als besonders chancenreich.
- Gemeinnützige Unternehmen bewerten am häufigsten die technische Berufsausbildung als erfolgversprechend und setzen auch verstärkt auf Bildungsmaßnahmen im Bereich Umweltschutz/regenerative Energien.

Auch hinsichtlich der Märkte, in denen die deutschen Bildungsanbieter im Ausland tätig sind, lassen sich deutliche Unterschiede für die verschiedenen Formen des Bildungsangebots ausmachen. **In Westeuropa engagierte Unternehmen sehen in der Managerausbildung den Bereich mit den größten Chancen für ihr Unternehmen**, und das mit deutlichem Abstand vor allen anderen Bildungsbereichen.

Der Bedarf an Managerausbildung steht vor allem in Regionen im Vordergrund, die bereits einen hohen technischen Standard in der Industrie erreicht haben. Neben Westeuropa trifft das auch auf Nord-

amerika zu. Auch hier bewerten vor Ort engagierte deutsche Bildungsanbieter die Managerausbildung als das mit Abstand chancenreichste Marktsegment.

Als besonders chancenreich schätzen Bildungsanbieter, die in Asien aktiv sind, die technische Berufsausbildung ein. Mit deutlichem Abstand folgt die Managerausbildung. In Osteuropa steht ebenfalls die technische Berufsausbildung vor der Managerausbildung, allerdings sind hier die Prozentanteile etwas geringer. Bildungsanbieter, deren Schwerpunkt im Nahen Osten liegt, schätzen ebenfalls die technische Berufsausbildung als am chancenreichsten ein, für sie steht der Bereich Umweltschutz/regenerative Energien an zweiter Stelle.

Asien weiterhin vorn, aber Osteuropa holt auf

Das Ranking der chancenreichsten Auslandsmärkte hat sich gegenüber der Befragung 2008 deutlich verändert; Mehrfachnennungen waren zugelassen. Zwar rechnen sich die **befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung immer noch die größten Chancen auf dem asiatischen Markt aus** (57 Prozent). Allerdings sehen mit 55 Prozent **nur unwesentlich weniger Befragte Osteuropa als den chancenreichsten Markt**. Hier war der Abstand bei der Befragung 2008 noch deutlich größer. Allerdings ist hinsichtlich einzelner Länder eine nachlassende Erwartungshaltung festzustellen, darunter auch Russland und Polen.

Der Nahe Osten erfährt einen großen Bedeutungszuwachs. Mehr als ein Drittel, nämlich 38 Prozent der Befragten, sehen in der arabischen Region die größten Chancen für ihr Unternehmen, 2008 waren es nur 25 Prozent der Befragten.

Asien erholt sich relativ schnell von der Wirtschaftskrise, und der Nahe Osten war insge-

Der Nahe Osten wird zunehmend interessant für deutsche Bildungsanbieter.

samt weniger stark in den Abwärtsstrudel geraten. Beide Regionen kehren deshalb relativ schnell zu ihren überdurchschnittlichen Wachstumsraten zurück. Da in beiden Regionen das örtliche Bildungssystem nicht den Anforderungen der zahlreichen ausländischen Investoren genügt, bieten sich hier gute Chancen für deutsche Bildungsanbieter.

Gegenüber 2008 können auch Südamerika und Nordafrika einen Bedeutungszuwachs verzeichnen, allerdings ist hier die Zahl der Unternehmen, die ihre größten Chancen in diesen Regionen sehen, immer noch vergleichsweise sehr gering.

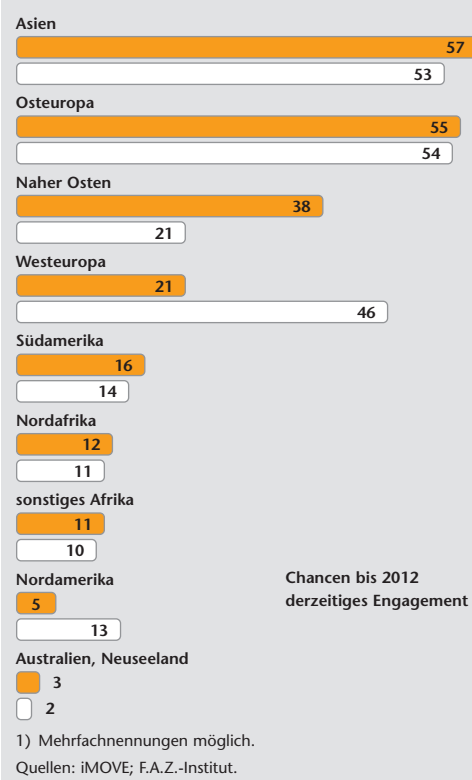
Westeuropa ist für unsere Befragten wenig attraktiv, zwar ist knapp die Hälfte der Befragten bereits dort tätig, aber nur geringe 21 Prozent schätzen diesen Markt als mittelfristig chancenreich ein.

China bleibt Spitzenreiter

Befragt nach einzelnen Ländern, hat **China seine Spitzenreiterposition aus dem vergangenen Jahr halten können**. Das Land mit den immer noch höchsten deutschen Direktinvestitionen und einer riesigen Bevölkerung zieht auch Bildungsanbieter am stärksten an. Mit deutlichem Abstand folgen Russland und Polen gleichauf, allerdings schätzen gegenüber der Befragung 2008 weniger Anbieter von Aus- und Weiterbildung diese beiden Märkte als chancenreich ein. **Indien hingegen hat einen deutlichen Sprung nach vorne gemacht**: Während 2008 nur zehn Befragte dieses Land als besonders chancenreich einstufen, waren es in diesem Jahr 17 Befragte. Auch Vietnam hat an Attraktivität in Asien gewonnen.

In Osteuropa schätzen die Befragten neben Polen und Russland die Märkte in Rumänien und Tschechien ebenfalls überdurchschnittlich oft als chancenreich ein. **In vielen**

Asien und Osteuropa vorn, aber der Nahe Osten wird immer wichtiger (Regionen mit den größten Chancen für das eigene Unternehmen bis 2012 im Vergleich zum derzeitigen Länderengagement; in % der Befragten¹⁾)



anderen Staaten der Region sind es einzelne Bildungsanbieter, die ein Engagement für sich attraktiv finden. Im Vergleich zur Befragung 2008 schätzt zumindest ein Bildungsanbieter in deutlich mehr osteuropäischen Staaten die Marktchancen für sich als aussichtsreich ein.

Im Nahen Osten gelten unter deutschen Bildungsexporturen die Märkte in **Saudi Arabien und in den Vereinigten Arabischen Emiraten als besonders beachtenswert**. Aber auch in dieser Region gilt, dass im Vergleich zum Vorjahr wesentlich mehr Staaten Beachtung bei mindestens einem der befragten deutschen Bildungsanbieter finden.

In Nordafrika setzen die befragten Bildungsanbieter vor allem auf Algerien und Ägypten, in Lateinamerika ist vor allem Brasilien interessant. ■

Indien und der Nahe Osten sind die Aufsteiger des Jahres.

Unternehmensanfragen helfen beim Start

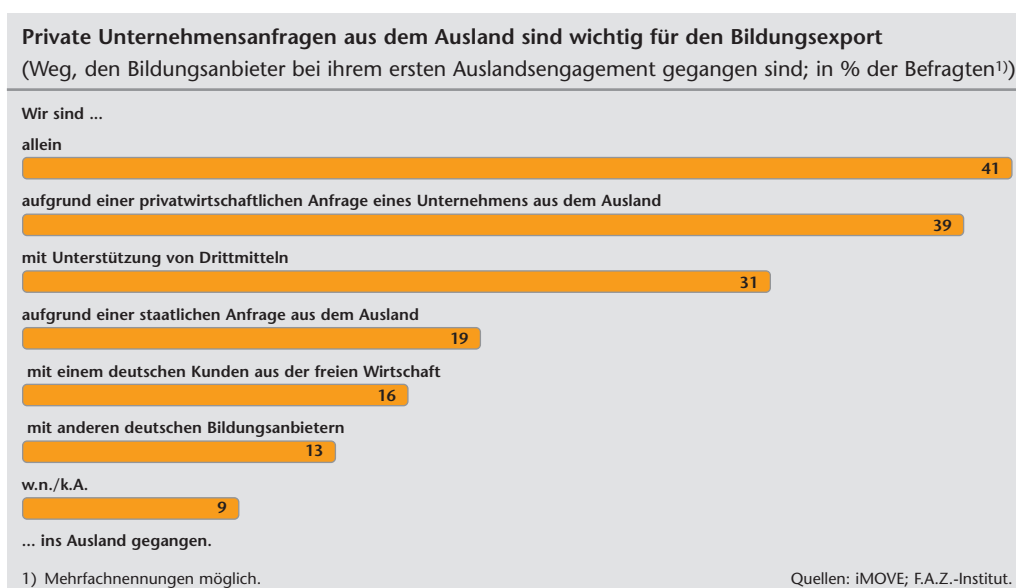
Der größte Teil der befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung ist allein, das heißt aufgrund eigener strategischer Überlegungen und ohne direkten Kooperationspartner, ins Ausland gegangen. Nur geringfügig weniger Befragte starteten aufgrund einer privatwirtschaftlichen Anfrage aus dem Ausland als Bildungsexporteur – dies bietet einen deutlichen Hinweis darauf, dass der gute Ruf der deutschen Berufsbildung viele Türen öffnet. Newcomer gehen ihr Auslandsengagement oft strategisch an und warten nicht auf entsprechende Anfragen, sondern gehen allein oder mit anderen Bildungsanbietern ins Ausland.

Der internationale Markt für Aus- und Weiterbildung ist durch relativ niedrige Markteintrittsbarrieren gekennzeichnet. Die Möglichkeiten, ein neues Engagement zu starten, sind daher vielfältig. Die befragten Unternehmen sind auf ganz unterschiedlichen Wegen ins Ausland gegangen: **41 Prozent haben sich allein aus strategischen Überlegungen und ohne Kooperationspartner in das Auslandsgeschäft gewagt. Fast genauso groß ist der Anteil der Befragten, die auf eine privatwirtschaftliche Anfrage aus dem Ausland reagiert haben.** Ein knappes Drittel konnte auf Unterstützung durch Drittmittel bauen, hier verstanden als internationale Fördermittel. Rund 20 Prozent der Befragten lag eine

staatliche Anfrage aus dem Ausland vor. Etwas geringer war die Zahl derer, die einem deutschen Unternehmen ins Ausland gefolgt sind. 13 Prozent der Befragten machten sich gemeinsam mit anderen deutschen Bildungsanbietern auf den Weg.

Gemeinnützige Bildungsanbieter haben den ersten Schritt ins Ausland überdurchschnittlich oft mit Hilfe von Drittmitteln gemacht oder hatten eine Anfrage einer staatlichen Institution aus dem Ausland vorliegen. Gewinnorientierte Unternehmen sowie große Bildungsanbieter hingegen gingen allein oder aufgrund einer privatwirtschaftlichen Anfrage ins Ausland bzw. folgten einem deutschen Kunden.

Privatwirtschaftliche Anfragen aus dem Ausland unterstützen oft den Bildungsexport.



Newcomer warten nicht auf Anfragen, sondern gehen ihr Auslandsengagement strategisch an.

Newcomer, deren Auslandsengagement jünger als fünf Jahre ist, **suchten überdurchschnittlich oft die Zusammenarbeit mit anderen deutschen Bildungsanbietern**. Bildungsanbieter, die sich neu auf den Weg ins Ausland machen, planen heute diesen Schritt strategisch und reagieren nicht nur auf Anfragen von außen.

Regional gesehen, sind einige Besonderheiten festzustellen: Deutsche Bildungsanbieter, die nach Asien gegangen sind, hatten überdurchschnittlich oft eine privatwirtschaftliche Anfrage eines Bildungsanbieters aus dem Ausland vorliegen und haben häufiger als der Durchschnitt den ersten Schritt ins Ausland zusammen mit anderen deutschen Bildungsanbietern gemacht. Unternehmen, die in Westeuropa engagiert sind, haben oft mit einem deutschen Kunden aus der freien Wirtschaft im Ausland begonnen. Befragte mit einem Engagement in Osteuropa sind oft einer privatwirtschaftlichen Anfrage eines ausländischen Bildungsanbieters gefolgt.

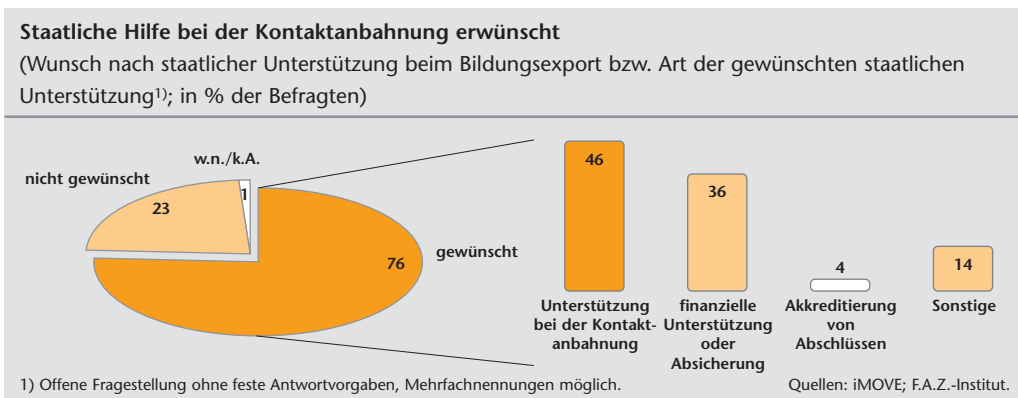
Staat könnte Kontakthanbahnung unterstützen

Auch wenn viele der Befragten ohne staatliche Unterstützung ins Ausland gegangen sind, **wünschen sich 76 Prozent der befragten Exporteure von Aus- und Weiterbildung trotzdem staatliche Unterstützung von deutscher Seite**. Dabei sind es

vor allem Unternehmen, die noch nicht lange im Ausland engagiert sind, die staatliche Unterstützung wünschen. In einer offenen Frage ohne Antwortvorgaben konnten die Befragten angeben, welche Form der staatlichen Unterstützung besonders benötigt wird.

Am häufigsten brauchen die befragten Führungskräfte Unterstützung bei der Kontakthanbahnung. 46 Prozent der Befragten, die staatliche Unterstützung für notwendig erachten, finden hier Hilfe wichtig. Überdurchschnittlich oft nennen diesen Punkt Newcomer, deren Auslandsengagement jünger als fünf Jahre ist. **An zweiter Stelle steht für die Befragten die finanzielle Unterstützung bzw. Absicherung**. Hier sind es ebenfalls die Newcomer, aber auch große Unternehmen, die weitergehende Hilfe als wichtig erachten.

Die befragten Führungskräfte, die sich keine staatliche Unterstützung wünschen, haben zum Teil schlechte Erfahrungen mit dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen gemacht. Das Gros sieht den bürokratischen Aufwand einfach als zu hoch an. Das erklärt auch, warum es eher große und nicht, wie zu erwarten, kleine Unternehmen sind, die sich mehr staatliche Unterstützung wünschen: Für kleine Unternehmen ist der bürokratische Aufwand schwerer zu stemmen, so dass lieber auf staatliche Hilfe verzichtet wird. ■



Netzwerken zahlt sich aus

Die Befragung zeigt, dass sich bestimmte Erfolgsfaktoren für das Auslandsgeschäft definieren lassen, darunter Netzwerke, persönliche Kontakte und viel interkulturelle Kompetenz. Die Mehrheit der befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung ist bereits viele Jahre im Auslandsgeschäft tätig. Kooperationen, vor allem mit ausländischen Bildungsanbietern, sind nach Angaben der Befragten ein betriebswirtschaftlich sinnvoller Weg, um ein Auslandsengagement zu starten.

Die von uns befragten Bildungsanbieter verfügen zum großen Teil über langjährige Erfahrungen im Export von Aus- und Weiterbildung. 84 Prozent der Befragten sind seit über fünf Jahren im Ausland aktiv, 15 Prozent haben zwei bis fünf Jahre Auslandserfahrung.

Im Auslandsgeschäft sehen sich die Anbieter von Aus- und Weiterbildung oft anderen Marktbedürfnissen gegenüber als in Deutschland. Nicht immer sind es die Unternehmen, die in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren, oftmals sind es die Beschäftigten selbst, die sich um ihre Bildung kümmern. **Ohne genaue Marktkenntnisse kann deshalb ein neues Auslandsengagement kaum funktionieren.**

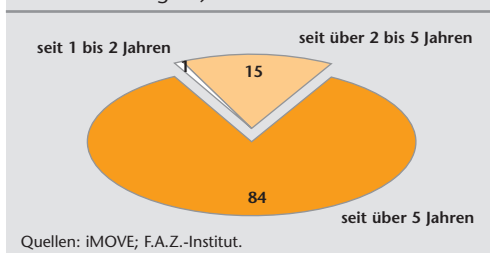
Befragt nach den Faktoren für ein erfolgreiches Auslandsengagement im Bildungsbereich, stehen für die Führungskräfte der Bildungsunternehmen seit der ersten Befra-

gung 2007 die persönlichen Beziehungen und ein funktionierendes Netzwerk gemeinsam mit interkultureller Kompetenz immer an erster Stelle. **Persönliche Kontakte und eine genaue Kenntnis der kulturellen Gegebenheiten sind für ein erfolgreiches Bildungsengagement im Ausland sehr wichtig.**

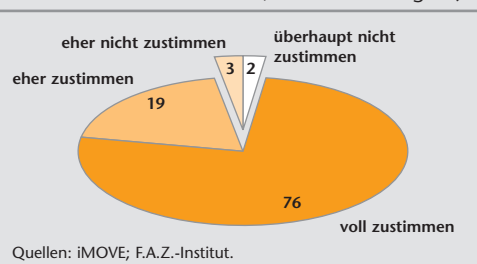
Wer als Bildungsanbieter im Ausland erfolgreich sein möchte, braucht nach Meinung der Befragten unbedingt Unternehmer- und Pioniergeist. Auch diese Position zieht sich durch alle von uns bislang durchgeführten Befragungen. **Ein Bildungsangebot muss an die spezifischen kulturellen, sozialen und politischen Bedingungen vor Ort angepasst sein, um wirtschaftlich erfolgreich sein zu können.** Dabei ist ein großer Praxisbezug wichtig. Qualifizierte einheimische Mitarbeiter erleichtern das Auslandsengagement nach Meinung der Befragten

Netzwerke, persönliche Beziehungen und interkulturelle Kompetenz sind für den Erfolg eines Bildungsengagements im Ausland besonders wichtig.

Langjährige Auslandserfahrung
(Bisherige Erfahrungen im Auslandsgeschäft; in % der Befragten)

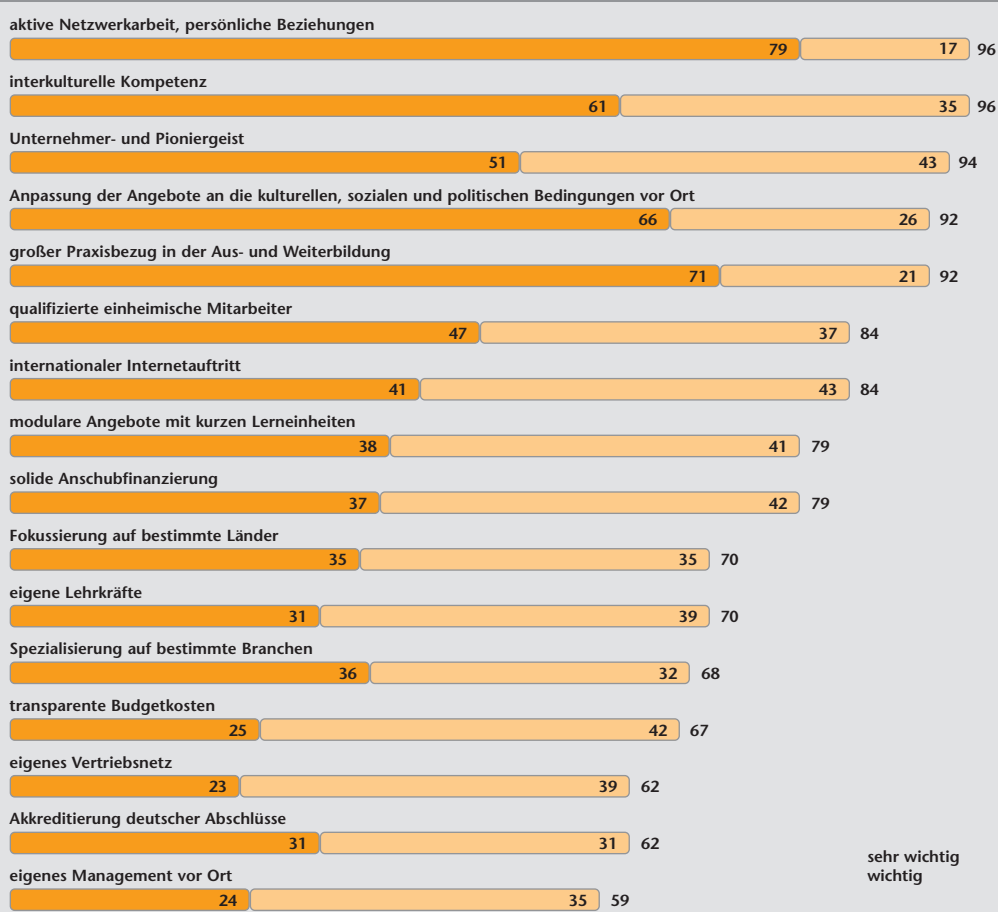


Dienstleistungs- und Kundenorientierung ist notwendig (Zustimmung zu der These „Wer im Ausland Bildungsaktivitäten verkaufen möchte, muss besonders dienstleistungs- und kundenorientiert arbeiten“; in % der Befragten)



Netzwerke und interkulturelle Kompetenz sind notwendig

(„Sehr wichtige“ und „wichtige“ Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich; Rest zu 100%: „eher nicht wichtig“, „überhaupt nicht wichtig“ und k.A.
 Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

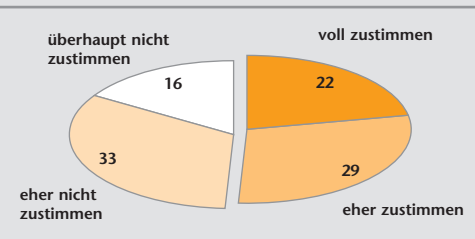
Dienstleistungs- und Kundenorientierung sind wichtig.

deutlich. Ein internationaler Internetauftritt wird ebenfalls als zunehmend wichtig eingeschätzt.

Für den Erfolg eines Auslandsengagements deutscher Bildungsanbieter halten die Befragten auch die Dienstleistungs- und Kundenorientierung für besonders wichtig: 95 Prozent der Befragten stimmen der Aussage voll bzw. eher zu, dass, wer im Ausland Bildungsmaßnahmen verkaufen möchte, besonders dienstleistungs- und kundenorientiert arbeiten muss.

Konsortien verbessern Exportchancen

(Zustimmung zur Aussage „Deutsche Bildungsanbieter sollten sich für ihr Auslandsengagement zusammenschließen und als Konsortium auftreten, so erhöhen sie ihre Marktchancen“; in % der Befragten)



Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Kooperationen sind lukrativ

Gerade kleinen Unternehmen hilft der Zusammenschluss mit anderen Bildungsanbietern dabei, die Verwaltungskosten zu senken und eine größere Marktpräsenz zu zeigen. Ob der Zusammenschluss von deut-

schen Bildungsanbietern zu einem Konsortium aber auch die Marktchancen erhöht, ist bei den Befragten umstritten: Gut die Hälfte ist der Meinung, dass man auf diese Weise die Marktchancen steigern kann, knapp die Hälfte sieht das nicht so.

Kooperationen mit anderen ausländischen Bildungsanbietern halten mehr als sechs von zehn Befragten für betriebswirtschaftlich sinnvoll. Dies ist bei allen Befragtengruppen die mit großem Abstand wichtigste Form der Internationalisierungsstrategie bzw. Kooperationsmöglichkeit. Mit solchen Kooperationen erhält der deutsche Bildungsanbieter vor allem den so wichtigen Zugang zu speziellen Marktkenntnissen und den örtlichen Gegebenheiten.

Die für die Befragten – mit großem Abstand – **zweitwichtigste Strategie ist die Entsendung eigener Lehrkräfte**; für viele ist nur so die sachgerechte Umsetzung der Ausbildungsinhalte möglich. Gewinnorientierte Unternehmen halten allerdings die Gründung einer eigenen Niederlassung für die

Internationalisierungsstrategien und Kooperationsmöglichkeiten für das Angebot von Aus- und Weiterbildung im Ausland
(Liste der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten)

- eigene Niederlassung
- Entsendung eigener Lehrkräfte
- Franchiseverträge
- Fusionen
- Import von Kunden
- Joint Ventures
- Kauf von Unternehmen
- reine Exporte, d.h. kein eigenes Vertriebssystem
- strategische Kooperationen mit ausländischen Bildungsanbietern
- strategische Kooperationen mit ausländischen Unternehmen
- strategische Kooperationen mit deutschen Bildungsanbietern
- strategische Kooperationen mit deutschen Unternehmen
- Verkauf von Lizenzen

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.



zweitbeste Internationalisierungsstrategie, die bei allen 100 Befragten an dritter Stelle steht.

Bei der dritt wichtigsten Form für die Internationalisierung gehen die Meinungen bei den einzelnen Befragtengruppen weiter auseinander: Gemeinnützige Unternehmen und Unternehmen mit kurzer Auslandserfahrung halten die strategische Kooperation mit einem ausländischen Unternehmen für einen weiteren wichtigen Weg, gewinnorientierte Unternehmen setzen dagegen den Verkauf von Lizenzen an die dritte Stelle.

Herausforderung Finanzierung

Die Finanzierung des Exports von Aus- und Weiterbildung stellt für Bildungsanbieter seit vielen Jahren eine große Herausforderung dar. Es gibt zwar vielfältige Finanzierungsinstrumente am Markt, doch es ist nicht immer leicht, diese zu erschließen. Öffentliche Fördergelder spielen eine wichtige Rolle, Bankkredite werden weniger genutzt, was vor allem an der restriktiven Kreditvergabe durch die Kreditinstitute liegt. Netzwerke spielen auch bei der Suche nach Informationen zu Finanzierungsinstrumenten eine Rolle.

Zwar sind die Markteintrittsbarrieren im Bereich der Aus- und Weiterbildung gering, aber die Finanzierung eines Bildungsengagements ist schon im Inland nicht immer ganz einfach – im Ausland sind die Hürden noch höher. Seit dem Erscheinen des ersten Trendbarometers 2007 ist die Finanzierung die größte Hürde für die befragten Bildungsexporteure. 2009 würden 95 Prozent der befragten Führungskräfte ihre Auslandsaktivitäten ausweiten, wenn die Finanzierung leichter wäre.

Finanzierungsquellen erschließen ist aufwendig

Das Erschließen von Finanzierungsquellen für Auslandsengagements ist besonders schwierig.

In einer offenen Frage ohne feste Antwortvorgaben geben knapp vier von zehn Befragten an, dass für sie **das Erschließen von Finanzierungsquellen die größte Herausforderung** darstellt. Bildungsmaß-

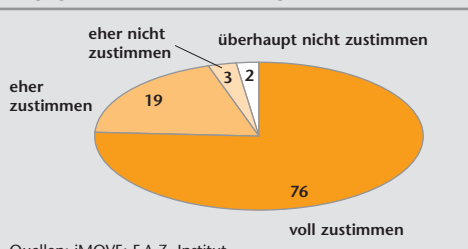
nahmen werden zum Teil staatlich gefördert, es gibt privatwirtschaftliche Investoren und internationale Drittmittel. Sich hier einen umfassenden Überblick zu verschaffen ist aufwendig, zeit- und damit auch kostenintensiv.

Daneben ist die ganze Palette gängiger Fremdfinanzierungen nutzbar, allerdings nur, wenn entsprechende Sicherheiten vorhanden sind. Daher sehen die befragten kleinen Bildungsanbieter, denen solche Sicherheiten oft fehlen, die Erschließung von Finanzierungsquellen häufiger als Herausforderung an als große Unternehmen. Letztere haben daneben auch Zugang zum freien Kapitalmarkt.

Die Unsicherheit, mit der die Vorfinanzierung behaftet ist, ist für rund ein Viertel der befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung ein Problem. Wann und in welcher Höhe tatsächlich die ersten Rückflüsse kommen werden, ist für viele schwer zu kalkulieren.

Aber auch die **Anschubfinanzierung an sich ist für knapp ein Viertel der Befragten schwierig.** Bevor die ersten Bildungsmaßnahmen im Ausland durchgeführt werden können, müssen die Unternehmen zunächst einmal investieren. Diese Anschubfinanzierung bezeichnen überdurchschnittlich oft Befragte, die erst seit weniger als

Finanzierungsprobleme verhindern Auslandsengagement (Zustimmung zur Aussage „Wenn die Finanzierung im Ausland leichter wäre, würden wir uns stärker im Ausland engagieren“; in % der Befragten)



fünf Jahren im Ausland tätig sind, als eine große Herausforderung.

Die Kostenkalkulation empfindet etwa ein Fünftel der Befragten als große Herausforderung, darunter überdurchschnittlich oft große Unternehmen und solche, die schon mehr als fünf Jahre im Ausland sind.

Nur für 16 Prozent der befragten Bildungsanbieter stellt die Finanzierung derzeit keine Herausforderung dar. In dieser Gruppe finden sich unter anderem Unternehmen, bei denen der Bildungsbereich nur einen kleinen Teil des Umsatzes ausmacht und die zumindest ihre Anschubfinanzierungen komplett aus Eigenmitteln decken.

Informationssuche

Die Finanzierungsmöglichkeiten im Bereich des Exports von Aus- und Weiterbildung sind vielfältig. Damit stellt sich die Frage, wo die Bildungsanbieter Informationen zu den Finanzierungsmöglichkeiten erhalten.

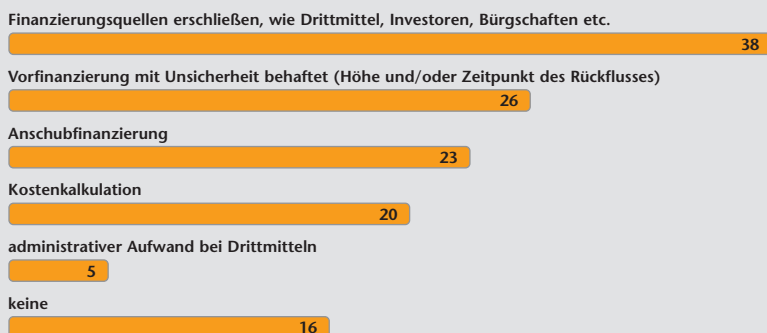
Die wichtigste Informationsquelle für Finanzierungsmöglichkeiten ist auch für die Bildungsanbieter das Internet, das sich zu einer umfassenden und leicht nutzbaren Informationsquelle für alle Lebenslagen entwickelt hat und damit auch den Zugang zu allen anderen Informationsquellen erleichtert.

Ranking Informationsquellen¹⁾ zu Finanzierungsinstrumenten

1. Internet
2. Deutsche öffentliche Institutionen
3. Persönliche Netzwerke
4. Banken
5. Internationale Institutionen
6. Messen oder Veranstaltungen

1) Mehrfachnennungen möglich.
Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Erschließen von Finanzierungsquellen ist größte Herausforderung (Spontan genannte größte Herausforderung bei der Finanzierung; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich.

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Deutsche öffentliche Institutionen sind für die Befragten eine wichtige Informationsquelle in Finanzierungsfragen. Insbesondere große Bildungsanbieter und solche mit einer ausschließlich gemeinnützigen Ausrichtung nutzen diese Institutionen überdurchschnittlich. **Aber auch persönliche Netzwerke,** die laut den Befragten ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Auslandsengagement sind, **spielen bei der Informationssuche eine nicht unerhebliche Rolle. An vierter Stelle des Rankings stehen Banken vor internationalen Institutionen, Messen und Veranstaltungen.** Banken sind für gewinnorientierte Unternehmen eine wichtige Finanzierungsquelle. Darüber hinaus nutzen diese Bildungsanbieter Finanzinstitute auch überdurchschnittlich oft als Informationsquelle in Finanzierungsfragen.

Netzwerke helfen auch bei der Informationssuche.

Für die befragten Bildungsanbieter spielen Kooperationspartner, die Berufsverbände und Fachzeitschriften als Informationsquellen nur eine untergeordnete Rolle.

Etwa ein Drittel der Befragten benötigt keine speziellen Informationen zu diesem Thema. Die Gründe hierfür sind einerseits, dass ein Teil dieser Unternehmen sich komplett eigenfinanziert, andererseits, dass in großen Unternehmen derartige Informationen von anderen Unternehmensbereichen recherchiert werden.

Finanzierung steht auf vielen Beinen

Den exportierenden Bildungsanbietern stehen vielfältige Finanzierungsinstrumente zur Verfügung. Die zeit- und kostenintensive Aufbauphase eines Bildungsangebots im Ausland finanzieren die meisten Befragten so weit wie möglich aus Eigenkapital. Bei der Finanzierung der laufenden Kosten spielen Teilnehmergebühren vor Ort und Zahlungen ausländischer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen die größte Rolle. Staatliche Förderungen seitens der Zielländer sind für die Finanzierung von Bildungsmaßnahmen im Ausland weniger wichtig.

Der Herausforderung „Finanzierung“ begegnen die befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung durch die Nutzung einer ganzen Reihe von Finanzierungsquellen, wie sie in einer offenen Frage nach ihren wichtigsten Finanzierungsinstrumenten darlegen. In der Regel werden mehrere Finanzierungsinstrumente gleichzeitig eingesetzt.

Zugang zu Fremdkapital ist schwierig

Für knapp die Hälfte der befragten Bildungsanbieter ist das **Eigenkapital das wichtigste Finanzierungsinstrument**, wobei häufig angefügt wird, dass Fremdkapital nur schwer zugänglich sei und deshalb als Finanzierungsquelle kaum zur Verfügung stehe. Insbesondere gewinnorientierte Unternehmen und solche, die weniger als fünf Jahre im Auslandsgeschäft tätig sind, nutzen überdurchschnittlich oft Eigenkapital als wichtigste Finanzierungsquelle.

Auf öffentliche Förderprogramme greift weniger als die Hälfte der Befragten zurück. **Nur für vier von zehn Befragten sind öffentliche Förderprogramme das wichtigste Finanzierungsinstrument.** Es sind vor allem gemeinnützige Unternehmen, die auf öffentliche Förderprogramme als Finanzierungsinstrument ihres Bildungsexports setzen. Gewinnorientierte Unternehmen

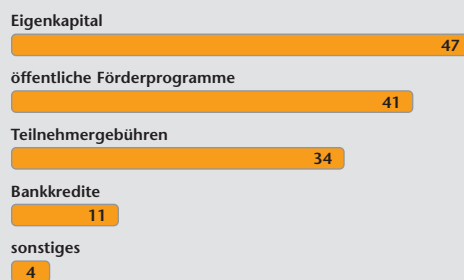
nutzen hingegen privatwirtschaftliche Finanzierungsinstrumente stärker.

Ein Drittel der Befragten sieht in den Teilnehmergebühren das wichtigste Finanzierungsinstrument, dazu gehören auch Zahlungen von Unternehmen, die für Kurse ihrer Mitarbeiter einen Pauschalbetrag entrichten. Für die Bildungsanbieter mit längerer Auslandserfahrung spielen die Teilnehmergebühren eine überdurchschnittliche Rolle als Finanzierungsinstrument.

Fremdkapital in Form von Bankkrediten ist nur für jeden zehnten der befragten Bildungsanbieter eine wichtige Finanzierungsquelle. Überdurchschnittlich groß, nämlich 15 Prozent, ist der Anteil der gewinnorientierten Unternehmen, die Bankkredite

Weniger als die Hälfte der Befragten setzt öffentliche Finanzierungsinstrumente ein.

Eigenkapital ist wichtigstes Finanzierungsinstrument (Wichtigste Finanzierungsinstrumente; in % der Befragten¹⁾)



1) Offene Fragestellung ohne feste Antwortvorgaben, thematisch gruppiert; Mehrfachnennungen möglich.
Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

als wichtiges Finanzierungsinstrument ein-
stufen.

Bei der Finanzierung eines Auslandsengage-
ments deutscher Bildungsanbieter ist **prin-
zipiell zwischen der Anschubfinanzierung
und den laufenden Kosten zu unterschei-
den**. Für beide Bereiche werden die einzel-
nen Finanzierungsinstrumente unterschied-
lich oft eingesetzt.

Risikofaktor Anschubfinanzierung

**Die zeit- und kostenintensive Aufbau-
und Anlaufphase eines Bildungsangebots
im Ausland muss in der Regel vom Bil-
dungsanbieter vorfinanziert werden.**
Wann und in welcher Höhe dann tatsächlich
Einnahmen fließen werden, ist mit einer
gewissen Unsicherheit behaftet – was, wie
bereits erwähnt, für viele Befragte eine Her-
ausforderung bei der Finanzierung von Bil-
dungsexporten ist.

Die Anschubfinanzierung kann natürlich
durch Eigenkapital gestemmt werden, aber
es stehen den deutschen Anbietern von
Aus- und Weiterbildung hierzu viele weitere
Möglichkeiten offen. Es gibt staatliche
Finanzierungsinstrumente und internatio-
nale Drittmittel, wie zum Beispiel seitens der
EU. Wichtiger Teil der strategischen Planung
ist es, den effektivsten Finanzierungsmix zu
finden.

**Teilweise unterstützen auch Unterneh-
men in Deutschland bzw. im Ausland ihre
Bildungsanbieter bei der Anschubfinan-
zierung, insbesondere dann, wenn strate-
gische Kooperationen vereinbart werden.**

Bankkredite sind eine weitere Möglichkeit,
die Anschubfinanzierung über Fremdkapital
zu decken. Doch hier einen Zugang zu fin-
den ist für viele Bildungsanbieter schwierig,
da entsprechende Sicherheiten gefordert
sind.

Eigenkapital, internationale Drittmittel und
staatliche deutsche Finanzierungsinstru-
mente setzen die befragten deutschen Bil-
dungsanbieter am häufigsten zur Deckung
der Anschubfinanzierung ihrer Auslandspro-
jekte ein. Die geringste Rolle spielen Bank-
kredite bei der Anschubfinanzierung.

Viele decken die Anschub- finanzierung durch Eigenkapital

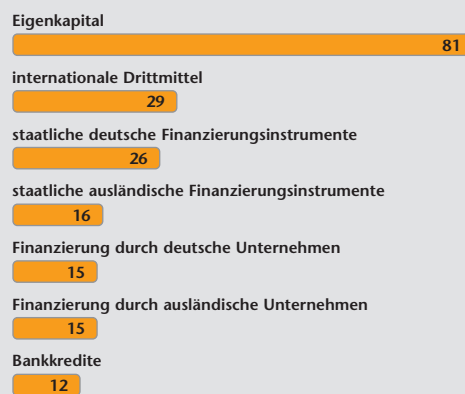
**Der größte Teil – nämlich acht von zehn –
der befragten Anbieter von Aus- und
Weiterbildung deckt die Anschubfinan-
zierung seiner Auslandsprojekte durch
Eigenkapital.** Gerade bei großen Bildungs-
unternehmen und solchen, die mit einer
gewinnorientierten Ausrichtung arbeiten, ist
die Eigenkapitaldecke überdurchschnittlich
oft ausreichend, um die Anschubfinanzie-
rung zu stemmen.

Zur Anschubfinanzierung setzt nur knapp
ein Drittel der Befragten internationale
Drittmittel ein. Überdurchschnittlich oft tun
dies gemeinnützige Bildungsanbieter, hier
sind es rund 40 Prozent.

Gut ein Viertel der Befragten deckt die
Anschubfinanzierung seiner Auslandsprojek-

*Finanzierungsmix ist
wichtiger Teil der strate-
gischen Planung eines
Auslandsengagements.*

Eigenkapital dominiert die Anschubfinan- zierung (Realisierung der Anschubfinanzierung; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich.

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

te mit Hilfe staatlicher deutscher Finanzierungsinstrumente, bei den gemeinnützig arbeitenden Bildungsanbietern sind es sogar fast doppelt so viele.

Überdurchschnittlich oft finanzieren gemeinnützige Bildungsanbieter auch ihre Anschubinvestitionen mit Unterstützung deutscher oder ausländischer Unternehmen. Diese Befragtengruppe nutzt eine Vielzahl der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, während ihre Eigenkapitaldecke wesentlich seltener ausreicht als im Durchschnitt der Befragten, um die Anschubfinanzierung zu leisten. Die Finanzierung über Bankkredite kommt für gemeinnützige Unternehmen selten in Betracht.

Gemeinnützige Bildungsanbieter nutzen viele Möglichkeiten zur Anschubfinanzierung, verzichten aber auf Bankkredite.

Gewinnorientiert arbeitende Unternehmen hingegen, die ja auch sehr oft die Anschubinvestitionen über ihr Eigenkapital finanzieren, **haben einen besseren Zugang zum freien Kapitalmarkt als der Durchschnitt der Befragten:** Sie finanzieren zu gut einem Fünftel ihre Anschubinvestitionen durch Bankkredite.

Auch regional sind hinsichtlich der Finanzierung der Anschubinvestitionen Unterschiede festzustellen:

- Deutsche Bildungsanbieter setzen in Asien überdurchschnittlich oft ihr Eigenkapital zur Anschubfinanzierung ein.
- Bei Bildungsangeboten in Osteuropa decken die deutschen Bildungsanbieter überdurchschnittlich oft ihre Anschubfinanzierung durch internationale Drittmittel und über ausländische Unternehmen.
- Anbieter mit einem Engagement in Westeuropa hingegen decken ihre Anschubfinanzierung häufiger über Eigenkapital oder Bankkredite als die Anbieter in anderen Regionen.

- In Afrika sind die Anschubinvestitionen sehr vieler Bildungsprojekte durch staatliche Finanzierungen (deutsche, nationale, internationale) gedeckt. Aber auch Finanzierungen seitens deutscher und ausländischer Unternehmen sind wichtig.

- Unternehmen vor Ort und in Deutschland sind es auch, die die Anschubinvestitionen für Bildungsangebote in Nordamerika überdurchschnittlich oft finanzieren.

- Im Nahen Osten hingegen werden häufiger als im Durchschnitt aller Befragten internationale Drittmittel, aber auch Finanzierungen von Unternehmen – deutschen und ausländischen – eingesetzt.

Deckung der laufenden Kosten variiert mit dem Bildungsangebot

Ist ein Bildungsangebot über die reine Anlauf- und Investitionsphase hinaus, sind es die laufenden Kosten, die finanziert werden müssen.

Hier sind beim Bildungsexport wie auch in Deutschland sehr unterschiedliche Finanzierungskonzepte möglich. Neben der direkten Finanzierung der Bildungsmaßnahme durch die jeweiligen Teilnehmer tragen teilweise auch ausländische Industrie- und Dienstleistungsunternehmen die Kosten für Bildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter, die unter anderem von deutschen Anbietern von Aus- und Weiterbildung durchgeführt werden.

Das Gleiche gilt für deutsche Unternehmen im Ausland, die ebenfalls Bildungsangebote deutscher Bildungseinrichtungen im Ausland finanzieren, um ihre Mitarbeiter zu schulen. Denn gerade wenn Produktionsstätten im Ausland als verlängerte Werkbank gedacht sind, müssen deutsche Normen

Teilnehmergebühren stehen an erster Stelle
(Mehrheitliche Finanzierung der laufenden Kosten; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich.
Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

und Qualitätsstandards garantiert werden. Dazu sind häufig spezielle Schulungen für die Auslandsmitarbeiter notwendig, die dann oftmals auch von den jeweiligen Unternehmen angeregt und finanziert werden. Teilweise tragen auch deutsche Unternehmenszentralen diese Kosten.

Staatliche Finanzierung der laufenden Kosten für Bildungsangebote im Ausland spielen eine weniger wichtige Rolle, sie existieren zumeist im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit. Dabei können die Kosten durch staatliche deutsche, ausländische oder internationale Drittmittel getragen werden. Der Übergang von internationalen Drittmitteln zu staatlichen ausländischen Zuschüssen ist dabei teilweise fließend, denn einige internationale Organisationen vergeben ihre Mittel an die jeweiligen Staaten, die die Weitervergabe dann verantworten.

Teilnehmergebühren vor Ort decken laufende Kosten

Bei der Finanzierung der laufenden Kosten seiner Auslandsprojekte greift das Gros der befragten Anbieter von Aus- und Weiterbildung auf Teilnehmergebühren vor Ort

zurück, doch auch alle anderen Finanzierungsmöglichkeiten spielen durchaus eine Rolle.

Im Durchschnitt aller Befragten werden 70 Prozent der laufenden Kosten durch die Teilnehmergebühren vor Ort und knapp ein Drittel durch ausländische Industrie- und Dienstleistungsunternehmen gedeckt. Rund ein Viertel der laufenden Kosten wird jeweils mehrheitlich durch staatliche Finanzierungen aus Deutschland, Unternehmenszentralen in Deutschland und internationale Drittmittel finanziert. Deutsche Unternehmen vor Ort und staatliche Finanzierungen aus dem Ausland kommen jeweils für rund ein Fünftel der laufenden Kosten der Befragten auf.

Die Struktur der Deckung der laufenden Kosten weicht in einzelnen Befragungsgruppen deutlich vom Durchschnitt ab. Insbesondere gilt dies für **gemeinnützige Anbieter von Aus- und Weiterbildung**. Diese

Zur Finanzierung der laufenden Kosten des Bildungsexports werden vor allem Teilnehmergebühren eingesetzt.

Gemeinnützige setzen stärker auf staatliche, gewinnorientierte auf privatwirtschaftliche Finanzierungen (Mehrheitliche Finanzierung der laufenden Kosten; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich.
Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

decken ihre laufenden Kosten vor allem durch staatliche Finanzierungen aus Deutschland und dem Ausland sowie mit internationalen Drittmitteln, weniger mit privatwirtschaftlichen Finanzierungen durch Unternehmen oder Teilnehmer.

Deutsche und ausländische Unternehmen decken mehrheitlich die laufenden Kosten gewinnorientierter Bildungsanbieter.

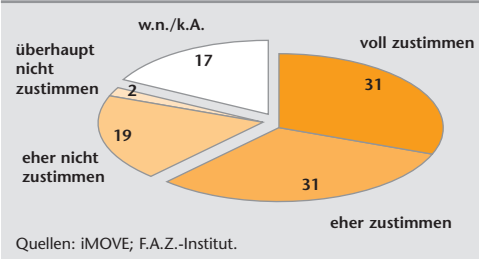
Ganz anders gelagert ist die Finanzierung der laufenden Kosten bei **gewinnorientierten Unternehmen**. Hier spielen **staatliche Finanzierungen nur eine untergeordnete Rolle**, neben den Teilnehmergebühren sind es vor allem ausländische Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Unternehmenszentralen in Deutschland und deutsche Unternehmen vor Ort, die für die Deckung der laufenden Kosten der Auslandsprojekte aufkommen.

Größere Abweichungen in der Kostendeckung gibt es auch bei den befragten Bildungsanbietern mit relativ kurzer Auslandserfahrung von unter fünf Jahren. Sie decken ihre laufenden Kosten wesentlich seltener durch Teilnehmergebühren vor Ort, sondern finanzieren diese überdurchschnittlich oft über internationale Drittmittel. Dabei spielt sicherlich eine Rolle, dass Bildungsmaßnahmen, die sich an Einzelpersonen im Ausland richten, eine längere Anlaufphase benötigen als andere Bildungsangebote.

Regionale Unterschiede sind ebenfalls festzustellen:

- In Westeuropa decken die Befragten ihre laufenden Kosten überdurchschnittlich häufig durch Teilnehmergebühren und Finanzierungen seitens der Unternehmenszentralen in Deutschland.
- In Osteuropa, im Nahen Osten und in Südamerika hingegen sind es ausländische Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die häufiger als beim Durchschnitt diese Kosten tragen.

Deutsche Zentralen reden mit
(Zustimmung zu der Aussage „Deutsche Unternehmen fällen ihre Kaufentscheidungen für Bildungsmaßnahmen im Ausland überwiegend in der deutschen Zentrale“; in % der Befragten)



- Bei Bildungsprojekten in Asien sind die laufenden Kosten überdurchschnittlich oft aus staatlichen deutschen Quellen finanziert.

Unternehmenszentralen in Deutschland beeinflussen die Weiterbildung im Ausland

Ein Fünftel der befragten Bildungsanbieter gibt an, dass Unternehmenszentralen in Deutschland mehrheitlich für die laufenden Kosten ihrer Bildungsangebote im Ausland aufkommen, bei rein gewinnorientiert arbeitenden Bildungsanbietern und bei solchen, deren Bildungsangebote schwerpunktmäßig in Westeuropa angesiedelt sind, ist es sogar ein Drittel der Befragten.

Die **Unternehmenszentralen** finanzieren aber nicht nur die laufenden Kosten für Bildungsmaßnahmen ihrer Niederlassungen im Ausland, sondern sie **reden auch entsprechend häufig bei der Auswahl von Bildungsmaßnahmen ihrer ausländischen Niederlassungen mit**.

Knapp zwei Drittel der befragten Bildungsanbieter haben festgestellt, dass bei deutschen Unternehmen auch die Kaufentscheidung für Bildungsmaßnahmen im Ausland überwiegend in den deutschen Unternehmenszentralen fällt.

Auslandsgeschäfte rechnen sich

Auslandsaktivitäten deutscher Anbieter von Aus- und Weiterbildung rechnen sich teilweise schon kurzfristig. Der Export von Lehr- und Lernmitteln benötigt allerdings oft eine längere Anlaufphase. In China und der Türkei sind Bildungsprojekte deutscher Anbieter überdurchschnittlich erfolgreich. Die Ausbildung ausländischer Fachkräfte in Deutschland zahlt sich für die Befragten am schnellsten aus und ist besonders lukrativ.

Je nachdem, wie hoch die Anfangsinvestitionen für ein Auslandsengagement sind, welche Preise sich am Markt durchsetzen lassen und wie sich die Struktur und die Höhe der laufenden Kosten entwickeln, kann es unterschiedlich lange dauern, bis sich eine Bildungsmaßnahme rechnet. Dies gilt in gleichem Maße für inländische wie auch für ausländische Angebote.

Für Maßnahmen im Ausland brauchen Bildungsanbieter teilweise einen langen Atem. **Gut ein Viertel der Befragten gibt an, dass sich ihre Auslandsaktivitäten im Allgemeinen wirtschaftlich nach zwei bis fünf Jahren rechnen.** Aber es geht auch kürzer, für nur unwesentlich weniger befragte Anbieter von Aus- und Weiterbildung im Ausland rechnen sich die Projekte bereits deutlich schneller, nämlich in weniger als einem Jahr.

Kleine Bildungsanbieter sind darauf angewiesen, dass ihre Projekte relativ schnell wirtschaftlich erfolgreich sind, denn oft ist ihre Kapitalausstattung niedriger als bei großen Unternehmen. Entsprechend schneller rechnen sich ihre Auslandsaktivitäten: **31 Prozent der befragten Bildungsanbieter mit weniger als 100 Mitarbeitern geben an, dass sich ihre Projekte bereits in weniger als einem Jahr rechnen.** Auch gewinnorientierte Unternehmen geben an, dass sich ihre Projekte in kürzerer Zeit rechnen als beim Durchschnitt der Befragten.

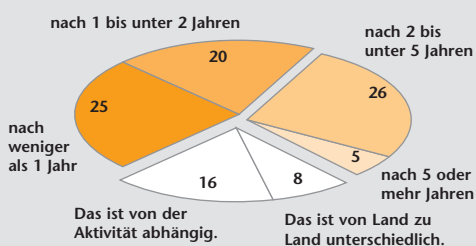
Die häufig bessere Kapitalausstattung großer Bildungsanbieter hingegen lässt diese mehr Projekte durchführen, die längere Zeit brauchen, bis sie sich wirtschaftlich rentieren. Für 37 Prozent dieser Befragungsgruppe dauert es zwischen zwei und fünf Jahren, bis ihre Auslandsprojekte wirtschaftlich erfolgreich sind.

Geschäfte in China und der Türkei sind besonders erfolgreich

Wirtschaftlich erfolgreiche Bildungsprojekte der Befragten finden sich in vielen Staaten, in China und der Türkei überdurchschnittlich oft, an dritter Stelle dieser Rangliste steht die Schweiz, gefolgt von Vietnam. Betrachtet man die 14 Staaten mit den häufigsten Bildungsaktivitäten der befragten Bildungsanbieter, ist jeweils der größte Anteil dieser Projekte auch betriebswirtschaftlich gesehen erfolgreich.

Betriebswirtschaftlich erfolgreiche Auslandsprojekte deutscher Bildungsanbieter finden sich in vielen Staaten.

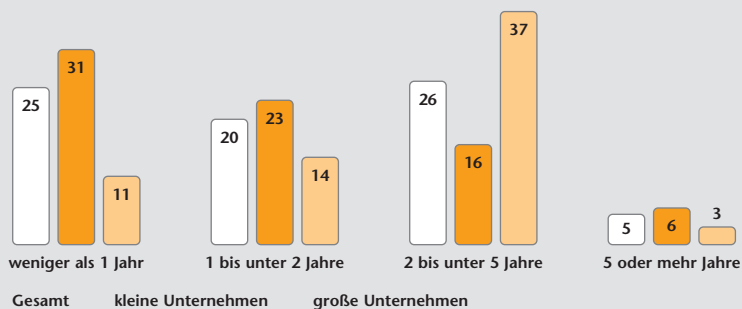
Auslandsaktivitäten rechnen sich teilweise schon kurzfristig (Auslandsaktivitäten rechnen sich im Allgemeinen wirtschaftlich gesehen nach ...; in % der Befragten)



Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Für kleine Bildungsanbieter rechnen sich Projekte schneller

(Zeit, bis sich Auslandsaktivitäten im Allgemeinen wirtschaftlich gesehen rechnen; in % der Befragtengruppe)¹⁾



1) Rest zu 100% innerhalb der Befragungsgruppe: „ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich“, „hängt vom Land ab“.

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Weniger lukrativ sind Bildungsprojekte in anderen westeuropäischen Staaten, das gilt auch für Bildungsmaßnahmen in den USA. In diesen Staaten finden deutsche Bildungsanbieter gut entwickelte Märkte für Aus- und Weiterbildung vor, so dass es für ausländische Anbieter schwieriger ist, erfolgreich am Markt Fuß zu fassen.

Export von Lehr- und Lernmitteln hat längere Anlaufphase

Betrachtet man die verschiedenen Formen des Exports von Bildungsmaßnahmen, so zeigt sich, dass die Amortisationszeiten der einzelnen Maßnahmen unterschiedlich sind.

Der Export- von Lehr- und Lernmitteln braucht mit Abstand am längsten, bis er sich für die Befragten rechnet. 8 Prozent der Befragten geben an, dass die Amortisationszeit mehr als fünf Jahre beträgt, für 28 Prozent liegt sie zwischen zwei und fünf Jahren, für weitere 23 Prozent zwischen einem und zwei Jahren. Weniger als ein Fünftel der befragten Bildungsanbieter nennt beim Export von Lehr- und Lernmitteln eine schnelle Amortisationszeit der Projekte von weniger als einem Jahr. Zum einen ist die Gewinnspanne beim reinen Warenexport oft niedriger als im Export von Dienstleis-

Eine finanzielle Förderung seitens der Ziel-länder ist eher selten.

tungen, zum anderen ist der Aufbau entsprechender Vertriebskanäle langwierig und erfordert Marktpräsenz, auch wenn das Absatzvolumen zu Beginn meist noch nicht kostendeckend ist.

Etwas schneller rechnet sich nach Angaben der Befragten das Angebot von Dienstleistungen im Ausland. Hier dauert es nur für 5 Prozent der Befragten fünf und mehr Jahre, für 27 Prozent zwei bis fünf Jahre und für 19 Prozent ein bis zwei Jahre, bis sich die Bildungsmaßnahme im Ausland wirtschaftlich rechnet. 22 Prozent der Befragten benötigen mit derartigen Maßnahmen weniger als ein Jahr, bis sich der wirtschaftliche Erfolg einstellt.

Am schnellsten sind die befragten Bildungsanbieter mit der Ausbildung von ausländischen Fachkräften in Deutschland erfolgreich, die ja auch zum Bildungs-export gezählt wird. Hier sehen 26 Prozent der Befragten bereits in weniger als einem Jahr einen wirtschaftlichen Erfolg, aber für ein Viertel der Befragten dauert es trotzdem zwei bis fünf Jahre, bis sich eine derartige Bildungsmaßnahme wirtschaftlich rechnet.

Engagements in Westeuropa sind schwierig
(Ranking der 14 wichtigsten Auslandsstandorte deutscher Bildungsanbieter hinsichtlich des betriebswirtschaftlichen Erfolgs der Projekte)

1. China
2. Türkei
3. Schweiz
4. Vietnam
5. Russland
6. Brasilien
7. Indien
8. Österreich
9. Polen
10. Italien
11. Frankreich
12. USA
13. Spanien
14. Großbritannien

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Präsenzunterricht in Deutschland ist am lukrativsten

Die **Ausbildung ausländischer Fachkräfte in Deutschland** rechnet sich für die Befragten nicht nur am schnellsten, sondern sie halten diese Form des Bildungsexports auch für **überdurchschnittlich gewinnbringend**.

Der organisatorische Aufwand ist zwar nicht zu unterschätzen, immerhin müssen die Teilnehmer für die Zeit der Bildungsmaßnahme in Deutschland untergebracht und oftmals in der Freizeit in gewissem Umfang betreut werden. Aber in der Regel kann auf die bereits für inländische Bildungsmaßnahmen vorhandene Infrastruktur (Räume, Lehrpersonal und Verwaltung) zurückgegriffen werden.

Ausbildung ausländischer Fachkräfte in Deutschland amortisiert sich schnell

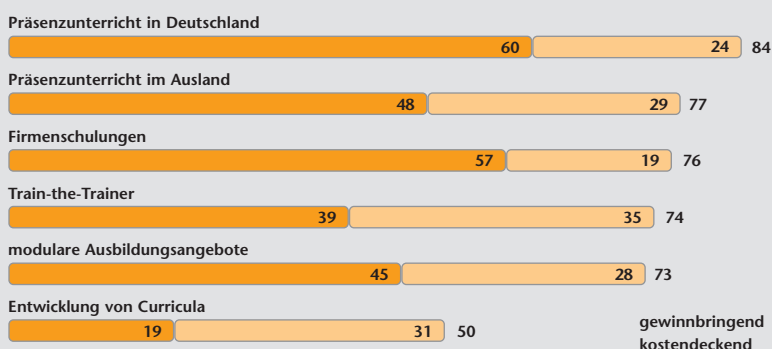
(Zeit, bis sich Auslandsaktivitäten im Allgemeinen wirtschaftlich gesehen rechnen; in % der Befragten)



Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Präsenzunterricht deckt die Kosten am besten

(„Gewinnbringende“ und „kostendeckende“ Angebote im Auslandsgeschäft; in % der Befragten)



1) Mehrfachnennungen möglich; Rest zu 100% „eher nicht kostendeckend“, „überhaupt nicht kostendeckend“ und k.A.

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Firmenschulungen im Ausland sind für die Befragten ähnlich gewinnbringend.

Firmenschulungen, also Bildungsmaßnahmen für Mitarbeiter, die vom jeweiligen Unternehmen bezahlt werden, haben einen großen Vorteil: Die Teilnehmerzahl ist gesichert und muss nicht auf dem freien Markt akquiriert werden. Das Kostenrisiko kann so deutlich reduziert werden. Allerdings stufen nur 19 Prozent der Befragten Firmenschulungen als kostendeckend ein, so dass – nimmt man beide Kategorien zusammen – die **positive Einschätzung von Präsenzunterricht im Ausland** insgesamt höher ist: Fast die Hälfte der Befragten hält diese für gewinnbringend, und immerhin 29 Prozent stufen sie als kostendeckend ein.

Des Weiteren stufen die Befragten Train-the-Trainer-Programme und auch modulare Ausbildungsangebote überdurchschnittlich oft als gewinnbringend bzw. kostendeckend ein.

Die Ausbildung ausländischer Fachkräfte in Deutschland sowie Firmenschulungen und Präsenzunterricht im Ausland sind besonders gewinnbringend für deutsche Exporteure von Aus- und Weiterbildung.

Unterschiede nach Befragungsgruppen

Ergebnisunterschiede nach wirtschaftlicher Ausrichtung

Gewinnorientierte Bildungsanbieter ...

- ... sind bei den Wachstumsprognosen für das Auslandsgeschäft optimistischer ...
- ... sehen ihre Chancen eher in der Managerausbildung ...
- ... sehen bessere Marktchancen in Westeuropa und in Afrika ...
- ... weisen eine längere Auslandserfahrung auf ...
- ... haben ihren Exportschwerpunkt häufiger im Bereich des Angebots regelmäßiger Dienstleistungen im Ausland ...
- ... sind eher allein ins Ausland gegangen ...
- ... halten aktive Netzwerkarbeit und persönliche Beziehungen für den Erfolg eines Auslandsengagements für wichtiger ...
- ... sehen in der Kostenkalkulation häufiger eine Herausforderung ...
- ... setzen eher auf Eigenkapital und Bankkredite als auf Finanzierungsinstrumente ...
- ... decken ihre Anschubfinanzierung eher mit Eigenkapital ...
- ... decken ihre laufenden Kosten häufiger mit Teilnehmergebühren vor Ort ...
- ... können die Kosten ihrer Auslandsprojekte schneller decken ...
- ... halten eine eigene Niederlassung im Ausland für betriebswirtschaftlich sinnvoller ...
- ... *als gemeinnützige Bildungsanbieter.*

Gemeinnützige Bildungsanbieter ...

- ... sehen größere Exportchancen für die technische Berufsausbildung ...
- ... erwarten höhere Marktchancen in Asien und Osteuropa ...
- ... wünschen sich häufiger Unterstützung von staatlicher Seite beim Bildungsexport ...
- ... bilden öfter ausländische Fachkräfte in Deutschland aus ...
- ... sind eher mit Unterstützung von Drittmitteln ins Ausland gegangen ...
- ... spüren stärker einen Umsatzrückgang bzw. Teilnehmerschwund aufgrund der Wirtschaftskrise ...
- ... sehen in der Anschubfinanzierung eine größere Herausforderung ...
- ... sehen öffentliche Förderprogramme häufiger als wichtigstes Finanzierungsinstrument an ...
- ... suchen Informationen zu Finanzierungsfragen eher bei deutschen öffentlichen sowie internationalen Institutionen ...
- ... decken ihre Anschubfinanzierung eher durch internationale Drittmittel und staatliche deutsche Finanzierungsinstrumente ...
- ... stufen Präsenzunterricht im Ausland seltener als gewinnbringend ein ...
- ... halten die Entsendung eigener Lehrkräfte für betriebswirtschaftlich sinnvoller ...
- ... *als gewinnorientierte Bildungsanbieter.*

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Ergebnisunterschiede nach Auslandserfahrung

Bildungsanbieter mit bis zu fünf Jahren Auslandserfahrung ...

- ... sind bei den Wachstumsprognosen für das Auslandsgeschäft optimistischer ...
- ... erwarten höhere Marktchancen im Nahen Osten und in Afrika ...
- ... sehen größere Exportchancen für die technische Berufsausbildung und die akademische Weiterbildung ...
- ... haben größere Probleme bei der Kontakthanbahnung und wünschen sich in diesem Bereich mehr staatliche Unterstützung ...
- ... sind häufiger allein ins Ausland gegangen ...
- ... spüren die Folgen der Wirtschaftskrise im Bildungsexport stärker in Form von Umsatzrückgang und Teilnehmerschwund ...
- ... finden eine Fokussierung auf bestimmte Länder wichtiger ...
- ... haben mehr Probleme, Finanzierungsquellen zu erschließen ...
- ... sehen in der Anschubfinanzierung eine größere Herausforderung ...
- ... erhalten öfter internationale Drittmittel zur Deckung ihrer laufenden Kosten ...
- ... halten strategische Kooperationen mit ausländischen Bildungsanbietern für strategisch sinnvoller ...

... als Bildungsanbieter mit über fünf Jahren Auslandserfahrung.

Bildungsanbieter mit über fünf Jahren Auslandserfahrung ...

- ... erwarten höhere Marktchancen in Asien und Osteuropa ...
 - ... sehen größere Exportchancen für Bildungsmaßnahmen im Bereich Umweltschutz/ regenerative Energien und für handwerkliche Ausbildungsberufe ...
 - ... bilden häufiger ausländische Fachkräfte in Deutschland aus ...
 - ... sind öfter mit einem deutschen Kunden aus der freien Wirtschaft ins Ausland gegangen ...
 - ... halten aktive Netzwerkarbeit und interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft für wichtiger ...
 - ... sehen die fehlende Sicherheit über die Höhe und den Zeitpunkt der Rückflüsse bei der Vorfinanzierung häufiger als Herausforderung an ...
 - ... decken die Anschubfinanzierung eher durch Eigenkapital ...
 - ... decken ihre laufenden Kosten häufiger durch Teilnehmergebühren vor Ort ...
 - ... können die Kosten ihrer Auslandsprojekte schneller decken ...
 - ... halten strategische Kooperationen mit deutschen Unternehmen und deutschen Bildungsanbietern für sinnvoller ...
 - ... setzen eher auf eine eigene Niederlassung im Ausland ...
- ... als Bildungsanbieter mit bis zu fünf Jahren Auslandserfahrung.*

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Ergebnisunterschiede nach Mitarbeiterzahl

Kleine Bildungsanbieter mit bis zu 100 Mitarbeitern ...

- ... sehen ihre Wachstumschancen eher im Nahen Osten und in Westeuropa ...
- ... wünschen sich mehr staatliche Hilfe bei der Kontaktabbahnung ...
- ... fordern häufiger einen Bürokratieabbau seitens des deutschen Staates ...
- ... sehen bis 2012 für ihr Unternehmen im Auslandsgeschäft größere Chancen in der Managerausbildung und im Bereich des Umweltschutzes sowie bei regenerativen Energien ...
- ... sind häufiger mit Unterstützung von Drittmitteln ins Ausland gegangen ...
- ... fordern mehr Pioniergeist von Bildungsanbietern im Ausland ...
- ... erwarten eine größere Steigerung des Exportwerts des gesamten Bereichs der Aus- und Weiterbildung in Deutschland bis 2012 ...
- ... sehen die Erschließung von Finanzierungsquellen häufiger als Herausforderung ...
- ... können die Kosten ihrer Auslandsprojekte schneller decken ...
- ... halten Firmenschulungen für lukrativer ...
- ... setzen eher auf Kooperationen mit ausländischen Bildungsanbietern ...
- ... betonen die Notwendigkeit von Dienstleistungs- und Kundenorientierung im Auslandsgeschäft stärker ...

... als große Bildungsanbieter mit mehr als 100 Mitarbeitern.

Große Bildungsanbieter mit mehr als 100 Mitarbeitern ...

- ... erwarten eine bessere Entwicklung des Auslandsgeschäfts im Vergleich zum Inlandsgeschäft ...
- ... erwarten bessere Marktchancen in Asien und in Osteuropa ...
- ... setzen stärker auf technische und handwerkliche Berufsausbildung ...
- ... wünschen sich mehr staatliche Unterstützung, vor allem in finanzieller Hinsicht ...
- ... betonen die Finanzierung als Herausforderung im Exportgeschäft stärker ...
- ... sehen bis 2012 im Bereich Umweltschutz/regenerative Energien wesentlich größere Chancen im Auslandsgeschäft ...
- ... bilden häufiger ausländische Fachkräfte in Deutschland aus ...
- ... sind eher allein ins Ausland gegangen ...
- ... spüren die konkreten Auswirkungen der Wirtschaftskrise in Form von Umsatzrückgang und Teilnehmerschwund im Bildungsexport stärker ...
- ... halten aktive Netzwerkarbeit und persönliche Beziehungen für wichtiger ...
- ... finanzieren ihre Anschubinvestitionen eher mit Eigenkapital ...
- ... setzen eher auf strategische Kooperationen mit deutschen Bildungsanbietern ...
- ... können ihre laufenden Kosten eher durch Teilnehmergebühren im Ausland decken ...
- ... halten mehr von der Entsendung eigener Lehrkräfte ...

... als kleine Bildungsanbieter mit bis zu 100 Mitarbeitern.

Quellen: iMOVE; F.A.Z.-Institut.

Ansprechpartner iMOVE
beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
Britta van Erckelens
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Telefon: 02 28 / 1 07 – 17 74
Telefax: 02 28 / 1 07 – 28 95
E-Mail: vanErckelens@imove-germany.de
Internet: www.imove-germany.de

iMOVE ist eine Initiative vom Bundesministerium für Bildung und Forschung zur Internationalisierung deutscher Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen. Deutschen Anbietern hilft iMOVE mit einem umfangreichen Serviceangebot bei der Erschließung internationaler Märkte. Mit dem Slogan „Training – Made in Germany“ wirbt iMOVE im Ausland für deutsche Kompetenz in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

F.A.Z.-Institut
für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Postfach 20 01 63
60605 Frankfurt am Main
Telefon: 0 69 / 75 91 – 19 61
Telefax: 0 69 / 75 91 – 16 66
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de
Internet: www.faz-institut.de