



# Exportleitfaden Aus- und Weiterbildung

**i**MOVE<sup>®</sup>

TRAINING – MADE IN GERMANY

EINE INITIATIVE VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# **Exportleitfaden Aus- und Weiterbildung**



## Impressum

© Dezember 2008

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

Autor: Uwe Sachse  
Layout & Satz: [www.kippconcept.de](http://www.kippconcept.de)  
Druck: Medienhaus PLUMP

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

ISBN: 978-3-88555-840-8  
Bestell-Nr.: 09.149

	<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Der Internationalisierungsprozess – Ein Überblick</b>	<b>4</b>
1.1	Umfeld- und Geschäftsanalyse	5
1.2	Länderauswahl und Länderentscheidung	5
1.3	Vision und Zielsetzung	5
1.4	Markteintritt	5
1.5	Umsetzung der Aktivitäten im Ausland	6
1.6	Marktbearbeitung	6
1.7	Schlussbemerkung	6
<b>2</b>	<b>Analyse des Geschäftsmodells</b>	<b>7</b>
2.1	Analyse des Bildungsumfeldes – Den Trends auf der Spur	7
2.2	Interne Analyse – Das Export-Audit	9
2.3	Wettbewerber analysieren	11
2.4	SWOT	12
2.5	Schlussbemerkung	13
	Checkliste Geschäftsanalyse	14
<b>3</b>	<b>Datengewinnung und Informationsquellen</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Strategische Länderauswahl und Länderbewertung</b>	<b>16</b>
4.1	Screeningverfahren	17
4.2	Portfolioverfahren	18
	Exkurs: Märkte der Zukunft	19
	Checkliste Länderauswahl	20
<b>5</b>	<b>Vision und Zielsetzung</b>	<b>21</b>
5.1	Die Vision als Kern der Internationalisierung	21
5.2	Zielsetzung	22
	Exkurs: Ethikrichtlinien im internationalen Bildungsgeschäft	23
5.3	Schlussbemerkung	24
	Checkliste Vision und Zielsetzung	24

<b>6</b>	<b>Erfolgreiche Markteintrittsstrategien für Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung</b>	<b>25</b>
6.1	Internationale Markteintrittsstrategien – Eine Übersicht	25
6.2	Import von Kunden	25
6.3	Direkte Exporte	28
6.4	Kooperationen	29
	6.4.1 <i>Joint Venture (JV)</i>	29
	6.4.2 <i>Lizenzierung</i>	31
	6.4.3 <i>Franchising</i>	33
	6.4.4 <i>Strategische Allianzen</i>	35
6.5	Direktinvestitionen	37
	6.5.1 <i>Minderheitsbeteiligungen</i>	37
	Exkurs: Internationale Beteiligungsunternehmen investieren in Bildungsunternehmen	38
	6.5.2 <i>Niederlassung</i>	39
	6.5.3 <i>Tochtergesellschaft</i>	41
	6.5.4 <i>Akquisition</i>	42
6.6	Electronic Entry	43
6.7	Weitere Optionen des Markteintritts	45
6.8	Schlussbemerkung	46
	Exkurs: Entscheidung und Auswahlverfahren für die „passende“ Strategie	46
	Checkliste Markteintritt	47
<b>7</b>	<b>Systematische Umsetzung – Vom Strategiepapier in die internationale Praxis</b>	<b>48</b>
7.1	Initiierung und Management der Internationalisierung	48
7.2	Partnerschaften – Suchen, eingehen und managen	49
	7.2.1 <i>Der Suchprozess</i>	49
	7.2.2 <i>Wo finde ich meine Partner?</i>	50
	7.2.3 <i>Kriterien für die Partnerauswahl</i>	51
	7.2.4 <i>Management der Partnerschaft</i>	52
7.3	Schlussbemerkung	52
<b>8</b>	<b>Der internationale Geschäftsplan</b>	<b>53</b>
<b>9</b>	<b>Kritische Faktoren für die Umsetzung „zu Hause“ und im Auslandsmarkt</b>	<b>56</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>58</b>
	<b>Biographie des Autors</b>	<b>58</b>

## Vorwort

Der Bedarf an beruflicher Qualifizierung wächst weltweit. Berufliche Aus- und Weiterbildung ist in einer globalisierten und zunehmend wissensbasierten Welt eine entscheidende Voraussetzung für wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit. Insbesondere dynamische Wirtschaftsregionen wie Asien, Osteuropa oder die arabische Region benötigen ausländisches Know-how für die Qualifizierung von Fachkräften. Dementsprechend ist die Nachfrage nach Bildungsdienstleistungen groß.

Die internationalen Bildungsmärkte boomen und Bildungsexport ist ein Zukunftsmarkt mit großer Dynamik. In vielen Ländern ist Bildungsexport längst ein anerkannter Wirtschaftsfaktor. Nach Angaben der britischen Außenwirtschaftsbehörde *UK Trade and Investment (UKTI)* vom Februar 2008 belief sich der britische Export von *education and training* im Jahr 2007 auf 28 Milliarden Pfund und liegt damit vor Exporten im Automobil- und Finanzdienstleistungssektor.

Mit seiner herausragenden Stärke im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung hat Deutschland die besten Chancen, sich ganz vorn in diesem Zukunftsfeld zu positionieren. Laut Schätzungen des *iMOVE-Trendbarometers Exportbranche Aus- und Weiterbildung 2008* sind derzeit etwa 10 Prozent der deutschen Anbieter von beruflicher Aus- und Weiterbildung international aktiv und erzielen einen Gesamtumsatz von – wenn auch grob geschätzten – 12,5 Milliarden Euro im Ausland. Hier gibt es noch viel Entwicklungspotenzial, das sich deutsche Bildungsunternehmen mit Unternehmer- und Pioniergeist erschließen können. Ohne intensive Planung und Vorbereitung ist unternehmerischer Erfolg im Ausland allerdings kaum möglich.

Mit dem vorliegenden *Exportleitfaden Aus- und Weiterbildung* möchten wir deutschen Bildungsanbietern eine Orientierungshilfe bei der systematischen Erarbeitung einer Internationalisierungsstrategie und deren praktischer Umsetzung geben. Er ist der erste, speziell für die deutsche Aus- und Weiterbildungsbranche erarbeitete Exportleitfaden. Im Rahmen eines prozessorientierten Ansatzes ist er auch als Ratgeber zu verstehen und erläutert unterschiedliche Strategieoptionen, die durch aktuelle Unternehmensbeispiele veranschaulicht werden.

Obwohl die Realität der Märkte immer wieder Überraschungen bereithält, gilt: Je strategischer und systematischer die Vorbereitung, desto größer die Aussicht auf Erfolg in der Umsetzung. Daher würde ich mich freuen, wenn dieser iMOVE-Exportleitfaden ein hilfreiches Instrument bei der Entwicklung Ihrer Internationalisierungsstrategie wird. Scheuen Sie sich auch nicht, uns Kommentare und Anregungen mitzuteilen.

Mein Dank gilt allen, die an der Erarbeitung des Leitfadens mitgewirkt haben, insbesondere den Bildungsunternehmen, die ihre Erfahrungen zur Verfügung gestellt und damit zu einem möglichst hohen Praxisbezug beigetragen haben.



Sabine Gummersbach-Majoroh  
Leiterin iMOVE

## Der Internationalisierungsprozess – Ein Überblick

Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen einen detaillierten Überblick über die Arbeitsphasen und wichtigsten Anforderungen im Internationalisierungsprozess geben. Dabei folgt der Aufbau des Leitfadens chronologisch den einzelnen Schritten in der Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie. Der Internationalisierungsprozess verläuft iterativ mit permanenter Rückkopplung von Informationen, Erkenntnissen und Entscheidungen. Der systematisch aufgebaute Leitfaden gibt Ihnen somit Orientierung für das Durchdenken Ihres Vorhabens, ohne Ihre Meinungsbildung einzuschrän-

ken. Für diese brauchen Sie Zeit und Raum, denn Annahmen müssen getestet, Eindrücke überprüft und Ergebnisse validiert werden.

In den einzelnen Phasen des Internationalisierungsprozesses müssen Sie eine Vielzahl von wichtigen Entscheidungen treffen. So müssen Sie beispielsweise Ihre Ziele in den Auslandsmärkten definieren, sich für Partner entscheiden und Personal auswählen. Die Systematik in der Planung Ihres Internationalisierungsvorhabens ist wichtig, die Reihenfolge der einzelnen Schritte jedoch ist eine eher akademische Frage. Wir orientieren uns deshalb an den unternehmerischen Gegebenheiten: Die meisten Fragestellungen sind ohnehin eng miteinander verknüpft und müssen immer im Zusammenhang gesehen werden. Halten Sie sich also nicht mit der Frage nach der Reihenfolge einzelner Arbeitsschritte auf. Es ist unerheblich, ob Sie erst bestimmte Länder auswählen und dann die Zielsetzung definieren oder zunächst Ihre Vision für die Internationalisierung Ihres Geschäftsmodells formulieren, eine Situationsanalyse durchführen und schließlich attraktive Auslandsmärkte identifizieren. Entscheidungen in der Internationalisierung basieren nicht auf der einen unwiderrufbaren „Hammerfallsekunde“. Es sind Prozesse, die ständig nachjustiert werden müssen. Ihr Verstand sortiert auf der Basis rationaler Analyse vor und Ihr Gefühl liefert den letzten Anstoß. Entscheidend ist, dass Sie die einzelnen Phasen vollständig durchlaufen, Wichtiges von Unwichtigem trennen und eine klare Orientierung haben, welche Anforderungen für die Entwicklung Ihrer erfolgreichen Internationalisierungsstrategie erfüllt werden müssen.

Die wichtigsten Phasen in der Internationalisierung (Abbildung 1) sind die Analyse des aktuellen Geschäftsmodells und seiner Umfeldbedingungen sowie die Länderanalyse, die alle Hinweise auf das Potenzial<sup>1</sup> für den Bildungsexport geben. Weitere Meilensteine sind die Vision und Zielsetzung (inklusive der angestrebten Positionierung), der Markteintritt und die anschließende Umsetzung der Aktivitäten im Ausland. Diese Phasen sind sowohl bei einem erstmaligen Internationalisierungsvorhaben als auch bei der Neuausrichtung Ihres internationalen Geschäfts zu durchlaufen.

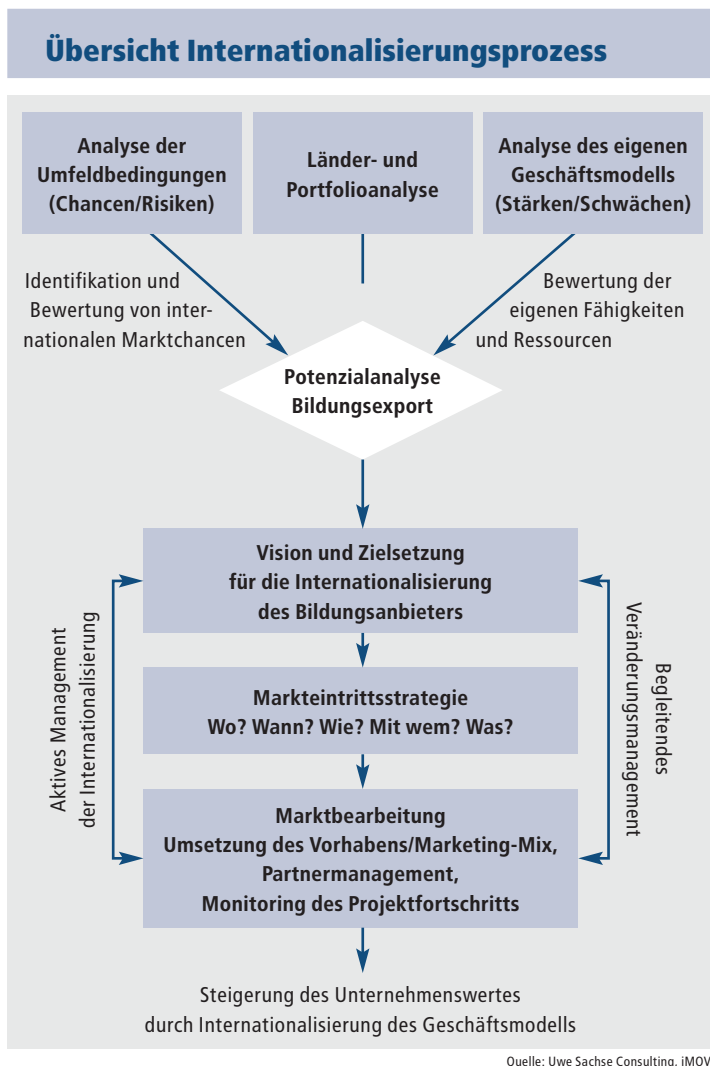


Abbildung 1 Die Phasen des Internationalisierungsprozesses



## 1.1 Umfeld- und Geschäftsanalyse

Der erste Schritt für eine erfolgreiche internationale Ausrichtung Ihres Unternehmens ist die umfassende Analyse des Status quo Ihrer Firma und ihres Umfeldes. Wesentlich dabei sind die Betrachtung des internationalen Bildungsumfeldes und die Durchführung eines Export-Audits<sup>2</sup>. Beide Elemente dienen dazu, Ihre interne Fitness für eine Internationalisierung festzustellen. Darauf baut dann eine Untersuchung des Vertriebs- und Wettbewerbspotenzials auf. Mit Hilfe einer SWOT-Analyse<sup>3</sup> werden die Ergebnisse zusammengeführt und erste strategische Optionen der Marktbearbeitung sichtbar.

Die Ergebnisse der Analyse, die Stärken und Schwächen des Unternehmens unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Umfeldbedingungen und Erfahrungen im In- und Ausland und die Berücksichtigung Ihrer bisherigen internationalen Erfahrungen sind wichtige Grundlagen für die Entwicklung einer fundierten Internationalisierungsstrategie. Es ist ein weitverbreiteter Irrglaube, dass die Internationalisierung bei vielen Bildungsanbietern „bei null“ anfängt. Die Internationalisierung vollzieht sich nicht in einem Vakuum, sondern resultiert auch aus der Historie Ihres Unternehmens. Unternehmenskultur, Bildungsangebot, Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Ihr Kompetenzschwerpunkt bilden das Rückgrat für eine erfolgreiche Internationalisierung. Der Blick nach innen zur Ermittlung Ihrer Voraussetzungen stellt deshalb den ersten unverzichtbaren Schritt zur Bewältigung der Herausforderungen im Ausland dar. Die Internationalisierung als der „Weg nach draußen“ beginnt also mit einem „Blick nach innen“.

## 1.2 Länderauswahl und Länderentscheidung

Nicht nur das „Ob“ ist entscheidend, sondern auch das „Wo“. Während bei der Umfeldanalyse das internatio-

nale Bildungsumfeld allgemein oder mit Fokus auf spezielle Regionen und Interessengebiete betrachtet wird, geht es bei der Länderentscheidung um die detailgenaue Analyse der Zielmärkte. Schließlich bieten die ausländischen Bildungsmärkte nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Deshalb ist die Analyse einzelner Bildungsmärkte im Ausland wichtiger Bestandteil der strategischen Planung und unabdingbarer Teil der Vorbereitungen auf dem Weg ins Ausland. Die Länder werden entsprechend eigener Internationalisierungsinteressen analysiert und bewertet. Für Bildungsunternehmen sind die wichtigsten Bewertungskriterien Markteintrittskosten, Bildungsbedarf und -wachstum, Wettbewerbsintensität, das Preis- oder Margen-Niveau, Marktrisiken und Innovationspotenziale. Die Länderentscheidung über die zukünftigen Zielmärkte im Ausland ist das Ergebnis eines umfangreichen Screening-Prozesses zur Identifikation der attraktivsten Bildungsmärkte.

## 1.3 Vision und Zielsetzung

Die Vision ist die Basis der Strategieentwicklung. Aus der Vision ergeben sich alle Unternehmensaktivitäten. Sie akzentuiert die Leitlinien, definiert die strategische Erfolgsposition, bestimmt die Stoßrichtung und skizziert die zukünftige Positionierung in den Auslandsmärkten. Somit bestimmt die Vision das gesamte Zielsystem. Die entscheidende Herausforderung des Internationalisierungsprozesses ist die Umsetzung der Strategie; die festgelegten Ziele sollen möglichst gut erreicht werden. Als Hilfsmittel zur Formulierung Ihres Zielsystems mit geeigneten Unterzielen dient die Balanced Scorecard<sup>4</sup>, die gleichzeitig ein effektives Controlling ermöglicht.

## 1.4 Markteintritt

Aus einer Vielzahl von Dimensionen (Wo? Wann? Wie? Mit wem? Was? Wer?) müssen Sie die passenden Strate-

<sup>2</sup> Im Export-Audit wird der Ist-Zustand des Anbieters in Bezug auf die ausgewählten Erfolgsfaktoren der Internationalisierung analysiert und ein Vergleich zur Zielsetzung oder zu einem Sollwert vorgenommen. Das Audit zeigt Schwachstellen und Optimierungspotenzial auf und gibt Hinweise für die Strategiedefinition.

<sup>3</sup> Die SWOT-Analyse gilt als eines der klassischen Analysewerkzeuge im Rahmen der Planung strategischer Vorhaben von Unternehmen. Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) des Unternehmens sowie Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) des Marktes bilden die Planungsgrundlage für die Soll-Konzeption.

<sup>4</sup> Die Balanced Scorecard ermöglicht es, das Internationalisierungsvorhaben zu operationalisieren, darzustellen und zu kommunizieren. Die Vision oder Strategie lässt sich durch die Überführung in strategische Initiativen für die Bereiche Finanzen, Mitarbeiter, Prozesse und Kunden auf operatives Handeln herunterbrechen. Die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Unternehmenszielen werden deutlich. Die Internationalisierung lässt sich durch strukturelle Frühindikatoren steuern.

gieoptionen identifizieren und zu einem Strategieprofil für die Internationalisierung zusammensetzen. Nur wenn die zukünftigen Anforderungen des ausländischen Bildungsmarktes und Ihre Kompetenzen zueinander passen, ist eine Entscheidung für Ihren Markteintritt sinnvoll. Die wichtigsten Fragen, die Sie sich in dieser Phase stellen sollten, sind:

- » Wie soll der Markt erobert werden, mit welchen Ressourcen und mit welcher Intensität?
- » Welche Markteintrittsstrategien gibt es? Was sind die Vor- und Nachteile?
- » Welche Entscheidungskriterien (Kapitaleinsatz, Ressourceneinsatz, Sprache, Bildungsbedarf, Risiken, Kontrolle, Erfahrung, Gewinnpotenzial und Dauer) dominieren die Markteintrittsentscheidung?
- » Welche Markteintrittsstrategie hat den höchsten Kundennutzen und ist dabei auch finanzierbar?
- » Welche einzelnen Markteintrittsphasen sind nötig?
- » Was kommt nach dem Markteintritt? Wie geht es mit der Marktbearbeitung weiter?

### 1.5 Umsetzung der Aktivitäten im Ausland

Nach der Entscheidung über die Art und Weise des Markteintritts beginnen Sie als Bildungsanbieter mit der Umsetzung der Aktivitäten und dem Aufbau von Vertriebs- und Marketingstrukturen im Ausland. Die konsequente Implementierung der erarbeiteten Internationalisierungsstrategie stellt in der Exportpraxis eine der größten Herausforderungen dar und entscheidet über Erfolg und Misserfolg des Internationalisierungsprozesses.

Für die Umsetzung des Markteintritts und die Marktbearbeitung wird die geplante Internationalisierungsstrategie in einem Projektplan zusammengefasst. Ausgehend vom eigentlichen Projektbeginn sind spezifische Internationalisierungs-Checkpoints (ICP) vorzusehen. An jedem der Checkpoints hat das Projektteam, analog zum klassischen Projektmanagement, unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen und Berichte sowie Dokumentationen zu spezifischen Themen vorzulegen. Die ICP sind in Form von Meilensteinen organisiert. An jedem ICP ist das Internationalisierungsvorhaben grundsätzlich in Frage zu stellen, gegebenenfalls anzupassen oder gar zu stoppen. Diese Methodik gibt einen Maßnahmenstandard vor, der die strategische und ope-

orative Handhabung der vielfältigen Erfordernisse der Internationalisierung erleichtert.

Eine besondere Bedeutung für die Bildungsanbieter hat die Partnersuche und -auswahl in dieser Phase. Wenn Ihre Markteintrittsstrategie feststeht, können Sie Partnerschaften eingehen. Bitte beachten Sie: „Strategy first, Partnering second.“ Sie sollten also zunächst eine Strategie haben, bevor Sie Ihre Partner im Ausland suchen. Ob Sie einen Partner für eine strategische Allianz, ein Joint Venture, eine Lizenz oder eine Minderheitsbeteiligung benötigen, haben Sie mit der Entscheidung für eine passende Markteintrittsstrategie geklärt. Dabei ist uns bewusst, dass die Praxis oft anders aussieht und man häufig „gefunden“ wird. Die „(sub)optimale“ Partnerschaft ergibt sich dann eher zufällig. Im Kapitel 7.2 erfahren Sie, wie Sie den idealen Partner „aktiv“ finden und auswählen. Dabei können Sie sich an einer einfachen Struktur orientieren: 1. Potenzielle Partner identifizieren, 2. Internationale Partnerschaften auswählen, 3. Internationale Partnerschaften eingehen und 4. Internationale Partnerschaften Wert stiftend führen.

### 1.6 Marktbearbeitung

Die Phase der Marktbearbeitung liegt zeitlich hinter dem Markteintritt und der Umsetzung der mit der Markteintrittsstrategie verbundenen Aktivitäten. Hier werden das Bildungsangebot und die Preise festgelegt, der optimale Absatzkanal bestimmt, die wichtigsten Kommunikationsmaßnahmen geplant, die Prozesse für den Vertrieb und die Durchführung von Trainings- und Schulungsleistungen entwickelt und schließlich das entsprechende Personal ausgewählt und geschult. Ein internationaler Geschäftsplan übernimmt die Rolle einer Informationsunterlage für unterschiedlichste Stellen in Ihrem Unternehmen, die von den Marketing- und Vertriebsmaßnahmen betroffen sind und über diese mitentscheiden müssen.

### 1.7 Schlussbemerkung

Es kommt für den Bildungsanbieter letztlich darauf an, die gewonnenen Erkenntnisse aus den beiden komplementären Perspektiven – eigenes Geschäftsmodell versus internationales Umfeld – zu einer Synthese zu ver-

knüpfen. Erst wenn es dem Unternehmen gelingt, einen Wettbewerbsvorsprung innerhalb der Kriterien für eine erfolgreiche Internationalisierung zu erreichen, ist ein nachhaltiger Erfolg in der Bearbeitung von ausländischen Bildungsmärkten möglich. Als Bezugspunkt für den geografischen Schwerpunkt der Internationalisierung ist bereits in einer frühen Phase eine Ländervorauswahl durchzuführen. Die ausgewählten Länder reduzieren die Komplexität der Analyse und den Umfang der Informationsbeschaffung. Die spätere Länderentscheidung ist das Ergebnis umfangreicher Analysen von Sekundärinformationen, Messebesuchen und Exper-

teninterviews mit potenziellen Bildungsträgern, Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Ein wichtiger Bestandteil ist die Formulierung der Internationalisierungsvision und der Zielsetzung des Vorhabens. Als Bezugsrahmen kann das gesamte Vorhaben dienen oder ausgewählte Länder- und Kundengruppen (Bildungsanbieter, Bildungsträger, Konzeptnachfrager, Bildungsteilnehmer). Die Definition der Art und Weise des Markteintritts für das Länderportfolio schließt sich an. Die weitere Penetration der Auslandsmärkte wird in der Vertriebs- und Marketingplanung jährlich neu festgelegt.

## Analyse des Geschäftsmodells

### 2.1 Analyse des Bildungsumfeldes – Den Trends auf der Spur

Den Startpunkt der strategischen Analyse bilden das allgemeine und das spezifische Bildungsumfeld des Bildungsanbieters. Charakteristisch ist, dass Veränderun-

gen im Umfeld auf alle Anbieter in der Bildungsbranche, eines Zielmarktes oder eines spezifischen Marktsegmentes wirken können. Als Bezugsrahmen gelten der globale Bildungsmarkt und vorausgewählte Zielregionen oder Länder für die Diskussion spezifischer Entwicklungstendenzen (Abbildung 2). Das Unter-

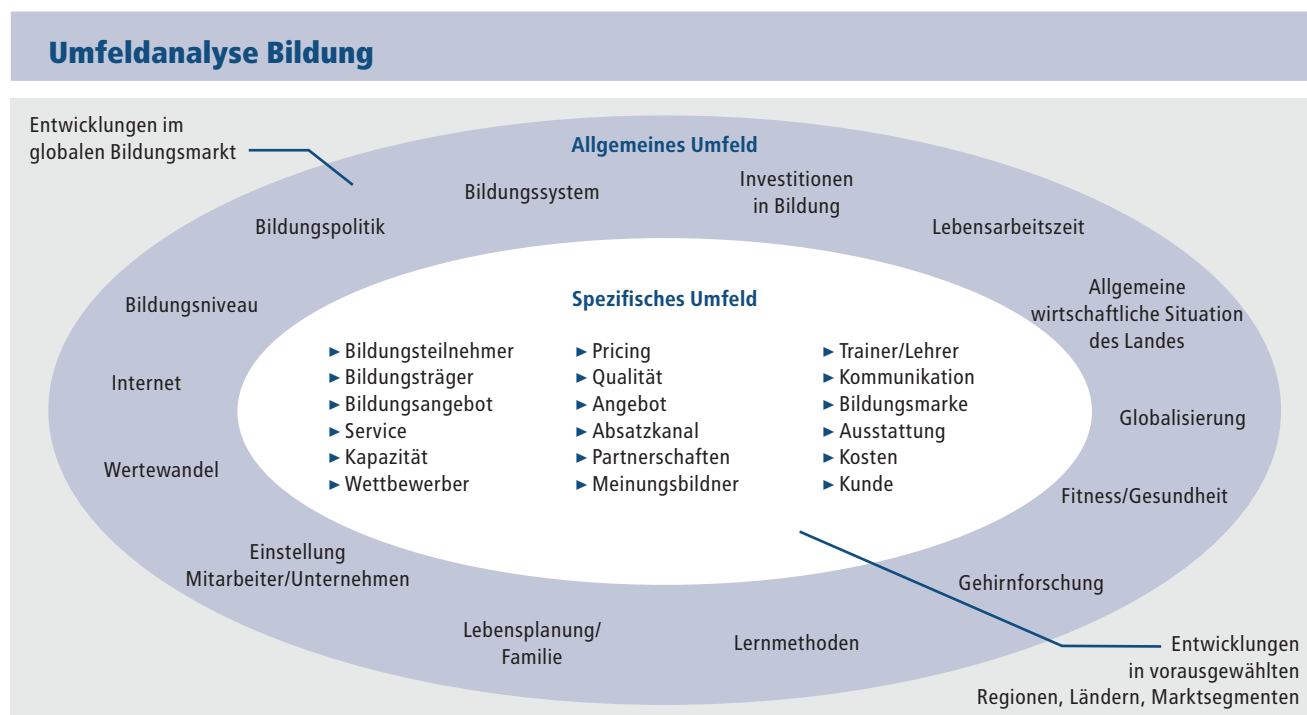


Abbildung 2 Entwicklungsfaktoren des internationalen Bildungsumfeldes

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

nehmen selbst kann diese Entwicklungen, die förderlich oder bedrohlich sein können, oft nicht kontrollieren oder nur schwer beeinflussen. Die Analyse der Umfeldkriterien und deren Wirkungsintensität trägt maßgeblich zur Beurteilung der Chancen und Risiken Ihres Internationalisierungsvorhabens bei.

Nach der Analyse des allgemeinen Umfeldes folgt die Untersuchung des spezifischen Umfeldes Ihres Unternehmens. Die Beurteilung dieser Umfeldler hat auf dem Weg zur „richtigen“ internationalen Strategie eine sehr große Bedeutung. Dennoch ist es überraschend, wie viele gescheiterte Internationalisierungsprojekte der letzten Jahre darauf zurückzuführen sind, dass diese Art der Umfeldanalyse mit einer nicht ausreichenden Systematik erstellt wurde. Achten Sie deshalb darauf, mit besonders großer Sorgfalt vorzugehen und auf keinen Fall die erhebliche Zukunftsrelevanz dieses Analyseabschnitts zu unterschätzen. Jeder Trend, sofern eingehend analysiert, zeigt bereits ein Stück Ihrer Zukunft. Für die Analyse Ihres spezifischen Umfeldes empfiehlt sich die folgende Vorgehensweise:

1. Identifizieren Sie die wichtigsten Einflussfaktoren für die zukünftige Entwicklung von Bildungsdienstleistungen.
2. Beschreiben Sie den aktuellen Status der ausgewählten Einflussfaktoren.

3. Beschreiben Sie kurz die erwartete Entwicklung in den nächsten fünf Jahren.
4. Schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens ab.
5. Formulieren Sie die damit verbundene strategische Herausforderung für das Unternehmen.
6. Diskutieren und formulieren Sie mögliche Sofortmaßnahmen zur Stärkung und Nutzung der Chancen und zur Eingrenzung und Vermeidung der Risiken.

Entscheidend bei dieser Vorgehensweise ist das Erkennen von bedrohlichen Entwicklungen und das Einleiten entsprechender Gegenmaßnahmen zur Abwehr einer Gefährdung für das Unternehmen. Das gilt auch für die Chancenermittlung, die Sie aus den Entwicklungstendenzen in gleicher Weise durchführen sollten. Das Beispiel „Rückgang Fördermittel“ (Tabelle 1) verdeutlicht vereinfacht weitere Analyseschritte und den praktischen Nutzen.

Weitere Hinweise zu Suchfeldern und Entwicklungstendenzen im politischen, wirtschaftlichen, soziokulturellen und technologischen Umfeld gibt Ihnen die PEST-Analyse (Abbildung 3). Das Ziel ist, Trends und Tendenzen in den ausländischen Zielmärkten, die noch schwach ausgeprägt sind, aufzuspüren, mögliche Auswirkungen einzuschätzen und Maßnahmen zu formu-

Tabelle 1 Analyse des spezifischen Umfelds „Kunde“ (s. Abbildung 2) mit dem Einflussfaktor Fördermittel

<b>Spezifische Umfeldanalyse</b>	
Spezifisches Umfeld:	Kunde
Deskriptor:	Fördermittel
Entwicklungstendenz:	Fördermittel und Zuschüsse für Bildungsprojekte werden in den nächsten Jahren weiter abnehmen. Attraktive Projekte werden noch seltener als bisher.
Risiken/Chancen:	Die geringe Förderung hat einen starken Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der meisten Bildungsanbieter und stellt das bisherige Geschäftsmodell in Frage. Immer mehr Anbieter entdecken den privaten Bildungsmarkt und die Internationalisierung der eigenen Aktivitäten als lukratives Geschäftsfeld.
Maßnahmen:	Neuorientierung des Geschäftsmodells mit den Schwerpunkten „Private Bildungsangebote“ und „Internationalisierung des Angebots“; Besuch von iMOVE-Seminaren mit Länderschwerpunkt China und Teilnahme an einer Delegationsreise nach China
Verantwortlich:	Assistent des Geschäftsführers, Geschäftsführer
Termin:	Bis zum Ende des dritten Quartals

<b>P</b>	<p><b>Politische (political) Faktoren:</b> Gesetzgebung, politische Strukturen, Steuerpolitik, staatliche Aufwendungen für Bildungsstrukturen, Bologna-Prozess, PISA, OECD-Report etc.</p>
<b>E</b>	<p><b>Wirtschaftliche (economic) Faktoren:</b> Business-Zyklen, Kosten für Bildung, Höhe der Investitionen von Unternehmen in Weiterbildung, Förderprogramme etc.</p>
<b>S</b>	<p><b>Soziokulturelle (socio-cultural) Faktoren:</b> Einstellung gegenüber beruflicher Bildung, Bildungsverhalten, Zeitgeist, Bildungsniveau etc.</p>
<b>T</b>	<p><b>Technologische (technological) Faktoren:</b> Rolle und Nutzung des Internets für die Bereiche Marketing, Verkauf, Distribution, Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen, Geschwindigkeit des Technologietransfers, Technologiekosten etc.</p>

Abbildung 3 PEST-Framework

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

lieren, die Ihrem Unternehmen die Nutzung dieser Trends ermöglichen. Die systematische Umfeldanalyse sichert die hohe Qualität in der Vorbereitung Ihrer Strategieformulierung.

Der Prozess der PEST-Analyse in Kurzform:

1. Erfassen und interpretieren Sie die Umfeldentwicklung; schätzen Sie mögliche Entwicklungen ab.
2. Analysieren Sie, ob die Entwicklungen Chancen- oder Risikopotenziale enthalten.
3. Identifizieren und beschreiben Sie Chancen und Risiken.
4. Entwickeln Sie Sofortmaßnahmen für die Stärkung und Nutzung der Chancen.
5. Konzipieren Sie Sofortmaßnahmen für die Eingrenzung und Vermeidung der Risiken.

Der Analyseumfang zur Identifikation von Entwicklungstrends kann erheblich sein und die eigenen Ressourcen stark beanspruchen; deshalb gilt es, die Verhältnismäßigkeit zu wahren. Konzentrieren Sie sich auf die wirklich wichtigen Entwicklungstrends und diskutieren Sie mögliche Auswirkungen auf die Internationalisierung. Setzen Sie die beiden vorgestellten Instrumente nach dem erwarteten Nutzen einzeln oder in Kombination ein. Ob Sie die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen besitzen, um die sich ergebenden Chancen im

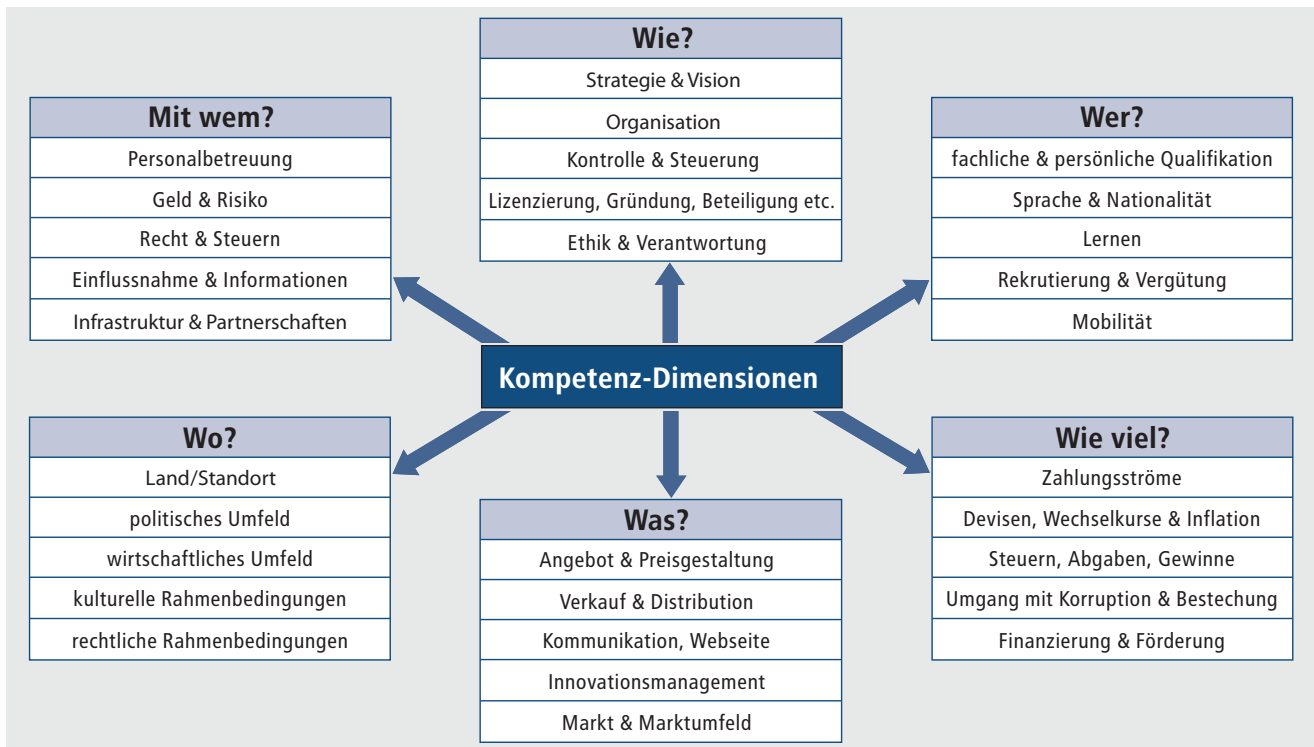
internationalen Bildungsumfeld überhaupt zu nutzen, zeigt Ihnen die interne Analyse im folgenden Abschnitt.

## 2.2 Interne Analyse – Das Export-Audit

Ihr internationaler Markterfolg wird nicht nur durch umfassende Informationen über die Chancen und Risiken des unternehmensexternen Umfelds bestimmt, sondern auch von Ihren internen Fähigkeiten und Kompetenzen. Das Export-Audit hat zum Ziel, die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens für den Export von Bildung zu bestimmen. Als Hilfsmittel für die Analyse dienen die folgenden Kompetenzfelder:

- » Kompetenz in Strategie und Organisation (Wie?)
- » Kompetenz in der Führung und der Mitarbeiter (Wer?)
- » Angebot und Service-Kompetenz (Was?)
- » Kompetenz im monetären Bereich (Wie viel?)
- » Länder- und Standortkompetenz (Wo?)
- » Kompetenz in der Partnerauswahl und dem Partnermanagement (Mit wem?)

Das Export-Audit wird als Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Sie überprüfen, wo Ihr Unternehmen steht, in welchem Maße die bisherige oder neue Strategie Ihres

Abbildung 4 Überprüfung der Internationalisierungskompetenz<sup>5</sup>

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

Unternehmens eine Realisierung von Wettbewerbsvorteilen im Ausland überhaupt ermöglicht und wo möglicher Handlungsbedarf zur Optimierung besteht (Abbildung 4). Entscheidend sind dabei die Fragen nach Ihrer aktuellen Internationalisierungskompetenz und den notwendigen Anforderungen, um den Auslandsmarkt erfolgreich zu bearbeiten. Bleibt die Ist-Kompetenz hinter den Soll-Anforderungen zurück, sollten Sie entweder die Lücke schließen oder die Auslandsexpansion abbrechen.

Zur Identifikation Ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten gilt es, auch die aktuelle Servicequalität und die damit zusammenhängende Kundenzufriedenheit zu analysieren (Abbildung 5). Gerade weil Zufriedenheit erst nach dem Kauf der Bildungsdienstleistung entstehen kann, sind die Umstände der Leistungserstellung, der Prozess und die Interaktion zwischen dem Trainer und dem Teilnehmer von hoher Bedeutung. Hier sind besonders folgende Faktoren zu beachten:

- » Einhaltung des Leistungsversprechens
- » Leistungswille des Bildungsanbieters und seiner Partner

- » Kompetenz des Anbieters und aller Partner mit direktem Kundenkontakt
- » Höflichkeit, Freundlichkeit und Erscheinungsbild der Mitarbeiter und Trainer
- » Glaubwürdigkeit und Seriosität des Anbieters
- » Verstehen des internationalen Bildungskunden und seiner individuellen Anforderungen sowie Berücksichtigung im eigenen Handeln
- » Einfühlungsvermögen und Empathie
- » Materielles: physische Stellvertreter wie Prospekte, Web-Design, Fotos, Lehrunterlagen, Schulungsgebäude, Raumausstattung<sup>6</sup>

Als weiteres Instrument zur Feststellung der Wettbewerbsstärke bietet sich die Erstellung eines Internationalisierungsprofils an (Abbildung 6). Hier wird Ihr Fitnessgrad in Bezug auf ausgewählte Erfolgsfaktoren der Internationalisierung ermittelt. Diese Vorgehensweise basiert auf der Annahme, dass es spezifische, langfristig gültige Erfolgsfaktoren gibt, die maßgeblich den Internationalisierungserfolg eines Unternehmens beeinflussen. In der Regel ermittelt man die Erfolgsfaktoren des unternehmensspezifischen Auslandsgeschäfts durch

<sup>5</sup> s. auch Habedank, S. 74, 2006.<sup>6</sup> s. Zeithaml/Bitner/Gremler, S. 116, 2006.



Abbildung 5 Analyse von Servicequalität und Kundenzufriedenheit

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

eine Analyse des globalen Bildungsmarktes. Die Kernfragen lauten:

- » Welche Faktoren müssen für eine erfolgreiche Internationalisierung des Bildungsangebots in der Zukunft erfüllt werden?
- » Was sind aus heutiger Sicht und was werden in fünf Jahren die wichtigsten Kriterien für ein erfolgreiches internationales Geschäft sein?
- » Welche Bedeutung haben diese Kriterien aus der Sicht Ihrer Kunden und des Marktes?
- » Wie stehen Sie im Vergleich zum Wettbewerb bezüglich dieser Kriterien da (Einschätzung aus Ihrer Sicht)?
- » Wie stehen Sie aus der Sicht Ihrer Kunden im Vergleich zum Wettbewerb bezüglich dieser Kriterien da (Perspektivwechsel: Einschätzung aus Sicht Ihrer bestehenden oder potenziellen Kunden)?
- » Was müssen Sie tun, um Ihre Stärken weiter auszubauen und Ihre Schwächen zu reduzieren?

In der Praxis hat sich für die Datenerhebung die Durchführung einer Kundenzufriedenheitsanalyse bewährt. Auch eine Befragung von bereits existierenden Bildungspartnern im Ausland oder potenziellen Zielkunden

den ergibt regelmäßig sehr gute Ergebnisse und Hinweise auf die wichtigsten Anforderungen. Mit etwas Geschick und Gespür für den ausländischen Bildungsmarkt können Sie so bereits erste Leads<sup>7</sup> generieren.

## 2.3 Wettbewerber analysieren

Die Wettbewerbsanalyse ist ein weiterer Baustein im Rahmen der Vorbereitung Ihrer internationalen Strategie. Dabei sind die bedeutendsten nationalen und internationalen Wettbewerber in Bezug auf die wichtigsten Bildungsangebote und Weiterbildungskonzepte zu ermitteln. Die folgenden Fragen zu den jeweiligen ausländischen Zielmärkten geben Ihnen wichtige Hinweise:

- » Wer sind die lokalen Anbieter? Wer sind die internationalen Anbieter?
- » Wie können diese Anbieter charakterisiert werden (Größe, Mitarbeiterzahl, Bildungsprogramm, Vertriebsstrategie, Zielkunden)?
- » Gibt es länderspezifische Besonderheiten in der Vermarktung des Angebots Ihrer Wettbewerber in Bezug auf Programm, Service, Inhalte, Preise, Werbung,

<sup>7</sup> Lead (engl.) = Hinweis, Leads = Hinweise auf Möglichkeiten einer Geschäftsanbahnung.

In der Regel ein hergestellter Erstkontakt (Ergebnis nach Telefonmarketing, Eintragung für einen Newsletter, eine Anfrage, Messekontakt). Im nächsten Schritt des Verkaufsprozesses werden Informationen über das Bildungsangebot, Trainerqualifikation, Zeitpunkt der Durchführung des Seminars mit dem „Lead“ ausgetauscht.

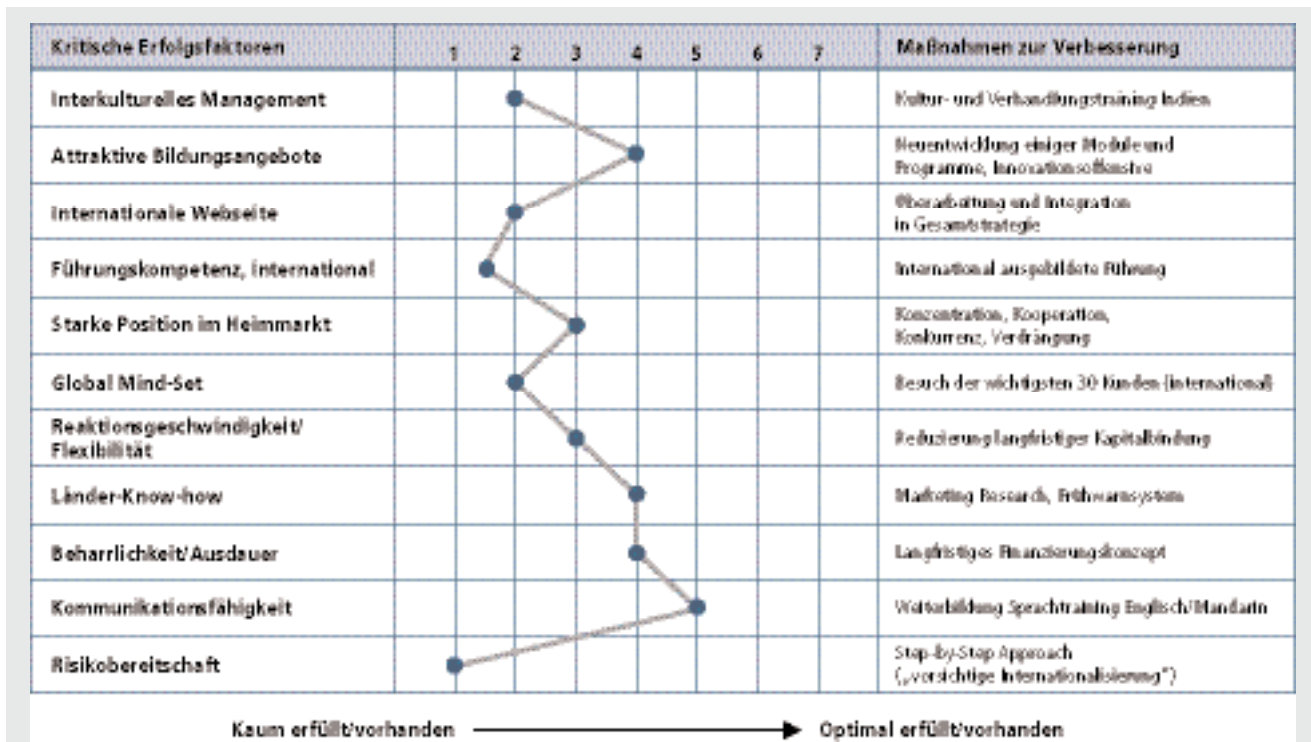


Abbildung 6 Beispiel für ein Internationalisierungsprofil eines Bildungsanbieters

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

Absatzkanal, Partner, Ressourcen- und Kapitaleinsatz?

- » Warum kaufen Kunden hauptsächlich bei der Konkurrenz (Preis, Leistung, Trainer, Konditionen, Service)? Mit welchen Argumenten macht sie Ihnen Konkurrenz?
- » Worin sind die Bildungsprodukte oder -leistungen der Konkurrenz Ihrem Angebot überlegen/unterlegen?
- » Worin bestehen die Stärken und Schwächen der Mitbewerber?
- » In welchen Punkten sind Sie den Wettbewerbern überlegen?
- » Welche für Ihr Unternehmen wichtigen Aufträge (oder Großprojekte) gingen in letzter Zeit an welche Mitbewerber verloren? Warum?
- » Welche Aufträge konnten Sie von Mitbewerbern abziehen? Warum?

Nach Sammlung und Gegenüberstellung der erhobenen Informationen und der anschließenden Bewertung muss Ihr Management nun die Konsequenzen und die sich daraus ableitenden Maßnahmen diskutieren. Ab-

schließend ist ein Aktionsplan zu erstellen. Eine besondere Herausforderung ist das Antizipieren des Wettbewerbsverhaltens. Sie sollten Ihre Maßnahmen so wählen, dass Ihre Schwachstellen behoben werden, während Sie selbst die Schwachstellen des Wettbewerbers für sich nutzen.

## 2.4 SWOT

Die SWOT-Analyse ist der abschließende Schritt in Ihrer Geschäftsanalyse zur Vorbereitung der Internationalisierung. An dieser Stelle werden die Stärken und Schwächen von Ihnen als Bildungsanbieter und die Chancen und Risiken im globalen Bildungsmarkt zusammengefasst. Als Hilfsmittel dienen die ermittelten Daten aus den bisherigen Analysestufen. Die SWOT-Analyse bietet eine einfache Möglichkeit, die Ausgangslage Ihres Bildungsunternehmens zu bestimmen. Sie stellt die wichtigsten Einflussfaktoren von Umwelt und Unternehmen im Überblick dar und setzt diese zueinander in Beziehung. Die Qualität der SWOT-Analyse hängt unmittelbar von der Qualität der bisherigen





Abbildung 7 Beispiel für eine verknüpfte SWOT-Analyse eines exportierenden Bildungsunternehmens

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

Schritte ab. Die Aussagen der SWOT-Analyse ergeben sich aus der Analyse des indirekten und direkten Umfeldes, dem Export-Audit, der Kompetenzanalyse, dem Internationalisierungsprofil und der Wettbewerbsanalyse. Strategische Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile des eigenen Unternehmens sind in jedem Fall eine Stärke, strategische Wettbewerbsnachteile gegenüber dem Wettbewerb eine Schwäche. Chancen und Risiken beziehen sich auf die Umfeldachse. Hier fließen die wichtigsten externen Einflussfaktoren aus der Analyse des Umfeldes des Unternehmens ein. Nach der Formulierung der SWOT-Statements können bereits strategische Optionen abgeleitet werden (Abbildung 7). Dabei folgt man dem Prinzip, dass Chancen und Stärken maximiert und Schwächen und Risiken eingeschränkt werden sollen.

### 2.5 Schlussbemerkung

Strategische Planung ist, wie der Name schon sagt, auf die Zukunft gerichtet. Das bedeutet allerdings nicht, dass sie losgelöst von gegenwärtigen Entwicklungen erfolgen kann. Zwangsläufig müssen die dafür erforderlichen Prognosen auf gegenwärtigen und vergangenen

Informationen über die Auslandsmärkte aufbauen. Das Antizipieren von zukünftigen Entwicklungen im internationalen Bildungsumfeld gehört dabei sicherlich zu den schwierigsten Herausforderungen für jeden Bildungsanbieter. Legen Sie den Schwerpunkt zunächst auf die Analyse des näheren Umfeldes, da von ihr die entscheidenden Einflüsse auf die Ableitung Ihrer Internationalisierungsstrategie ausgehen. Die Chancen und Risiken sollen dabei nicht nur identifiziert und wahrgenommen werden. Vielmehr geht es hier um die aktive Nutzung der Chancen im Ausland für Ihr Bildungsangebot.

Die interne Analyse gibt Ihnen Hinweise auf die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten. Sie gibt Auskunft darüber, ob Sie bereits ausreichend für die Internationalisierung gerüstet sind und wo Optimierungsbedarf besteht. Betrachten Sie innerhalb der internen Analyse insbesondere Ihre Personal- und Kapitalressourcen. Die erfolgreiche Internationalisierung hängt nicht zuletzt von Ihrer Flexibilität ab, schnell auf unterschiedliche Anforderungen im Ausland zu reagieren und das Vorhaben anzupassen. Gerade Liquiditätsreserven, freie Managementkapazitäten und genügend Marketing-Ressourcen haben einen großen Einfluss. Die interne

Analyse soll Ihnen klare Erkenntnisse über die vorhandenen Ressourcen geben. Stellen Sie fest, dass nicht genügend Ressourcen und Kompetenzen vorhanden sind, sind folgende Optionen empfehlenswert: Die Internationalisierung auf nur einen Auslandsmarkt begrenzen; die fehlenden Ressourcen erst aufbauen und dann in-

ternationalisieren; die Vermarktung und Kommerzialisierung des Bildungsprogramms komplett an Dritte übertragen (eventuell durch Lizenzierung) oder die lange Erfahrung auf dem Heimmarkt nutzen, hier weitere Wachstumspotenziale erschließen und auf den Export von Bildung verzichten.

# Checkliste

## Geschäftsanalyse

1. Die allgemeinen Umfeldbedingungen im ausländischen Bildungssektor sind analysiert. Sie haben dabei die Bereiche ausgewählt, die Sie am meisten interessieren, wie staatliche Ausgaben in Bildungsstrukturen, Kosten für Bildung, Investitionsniveau in Weiterbildung der Unternehmen, Förderprogramme.
2. Eine Analyse der spezifischen Umfeldbedingungen (Bildungsteilnehmer, Bildungsträger, Bildungsangebot, Service, Kapazität, Wettbewerber, Preise, Qualität, Absatzkanäle, Partnerschaften, Meinungsbildner) ist erfolgt.
3. Sie haben globale und regionale Entwicklungstrends identifiziert und erste Vorstellungen über deren Auswirkungen in Bezug auf Ihr zukünftiges Geschäftsmodell formuliert.
4. Sie kennen die Bewertung der Medien der aktuell wichtigsten Absatzmärkte Ihrer Bildungsbranche.
5. Eine Zusammenfassung der Informationen und möglichen Potenziale aus der Analyse der Umfeldbedingungen ist erarbeitet.
6. Sie haben die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten (Stärken und Schwächen pro Bildungsangebot, Service, finanzielle Ressourcen, Organisation, Mitarbeiter, Kapazität, Preis, Positionierung, Bildungssegment, Länderkompetenz) bewertet.
7. Eine Analyse des Wettbewerbs und ein Vergleich der eigenen Kompetenzen mit den lokalen Bildungsanbietern sind erfolgt.
8. International wettbewerbsfähige Bildungsprodukte Ihres Unternehmens sind identifiziert. Eine Entscheidung, mit welchen der Angebote in den ausländischen Zielmärkten agiert werden soll, ist getroffen.
9. Sie haben alle bisherigen Analyseschritte zusammengefasst und wissen, welche Chancen es gibt und welche Risiken beachtet werden müssen. Sie wissen, welche Informationen Ihnen noch über die Länder und internationalen Bildungsmärkte fehlen.
10. Sie sind von der Wettbewerbsfähigkeit Ihres internationalen Bildungsangebots überzeugt.
11. Erste Statements wurden aus den Stärken und Schwächen und der Chancen- und Risiken-Analyse abgeleitet. Erste Optionen für die Internationalisierung Ihres Bildungsangebots wurden diskutiert.
12. Sie überlegen, welche Geschäftsidee auf der Basis Ihrer bisherigen Erfahrung und der Ergebnisse der Analyse in den verschiedenen Ländern erfolgreich sein könnte.

## Datengewinnung und Informationsquellen

Die Datengewinnung beginnt an Ihrem Schreibtisch. Hier geht es darum, möglichst viele relevante Informationen zu beschaffen. Das Internet bietet dazu eine schier unerschöpfliche Informationsvielfalt. Dabei sollten Sie Informationen über Chancen und Risiken in den potenziellen Bildungsmärkten zunächst beschaffen, dann wichtige von unwichtigen Informationen trennen und schließlich sorgfältig analysieren. Die Kriterien zur Bestimmung der Attraktivität des ausländischen Bildungsmarktes, wie die Vergleichbarkeit mit dem deutschen Bildungssystem, bildungspolitische Beziehungen zu Deutschland, Bildungsbedarfsvolumen, Wachstumspotenzial von bestimmten Bildungssegmenten, Marktbedeutung der lokalen und internationalen Konkurrenz, Preisniveau, Marktzugangsbarrieren, Markteintrittskosten oder der angebotene Leistungsumfang der Bildungsangebote geben eine Orientierung, welche Informationen beschafft werden müssen (siehe Kapitel 4). Setzen Sie sich Termine, bis wann die jeweiligen Daten beschafft werden müssen, und formulieren Sie frühzeitig erste Hypothesen über die Attraktivität des Bildungsmarktes und das mögliche Markteintrittsszenario. Die frühe Hypothesenbildung wirkt sich positiv auf die Qualität Ihrer Diskussion von Marktbedingungen und Eintrittsstrategie aus. Außerdem können Sie Ihre ersten Annahmen immer wieder mit anderen Experten diskutieren und auf diesem Weg systematisch Ihren Meinungsbildungsprozess optimieren.

In Folgendem sind einige der wichtigsten Kontakte für die Analyse von Auslandsmärkten genannt:

- » Ausstellungen und internationale Messen (AUMA), <http://www.auma.de>
- » Auswärtiges Amt, diplomatische Vertretungen, <http://www.auswaertiges-amt.de>
- » Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai), <http://www.bfai.de>  
(ab 2009: Germany Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH)
- » Deutsche Auslandshandelskammern (AHK), <http://www.ahk.de>
- » Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), <http://www.dihk.de>

- » Internationale Kooperation, <http://internationale-kooperation.de>
- » The World Fact Book (CIA), <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- » Aktuelle und insbesondere regional- und länderspezifische Informationen zur internationalen Bildungsbranche sowie ausführliche Linklisten finden Sie unter [www.imove-germany.de](http://www.imove-germany.de)

In der Regel kann das Sekundärmaterial den nötigen Informationsbedarf für eine fundierte Markteintrittsentscheidung nicht decken. Oft ist eine Neuerhebung von Daten für Ihre konkrete Fragestellung zum Auslandsmarkt erforderlich. Besonders bewährt haben sich in diesem Zusammenhang schriftliche Befragungen, mündliche Experteninterviews, Erfahrungsberichte und Beobachtungen, zum Beispiel durch Mystery Shopper<sup>8</sup> beim lokalen Wettbewerber im Zielmarkt (Tabelle 2). Auch Erkundungs- und Delegationsreisen im Zielmarkt sowie der Besuch von Bildungsmessen im Ausland leisten einen wichtigen Beitrag.

Die Beschaffung verlässlicher Daten über den jeweiligen Bildungsmarkt im Ausland stellt für viele Bildungsanbieter eine große Herausforderung dar. Eine gründliche Marktkenntnis ist jedoch der Garant für den Erfolg Ihres Auslandsgeschäfts. Ein aktives und systematisches Vorgehen bei der Informationsgewinnung sowie bei der anschließenden Aufbereitung und Auswertung der gesammelten Informationen stellt deshalb einen wichtigen Erfolgsfaktor im Internationalisierungsvorhaben dar.

Gerade Bildungsanbieter, die sich erstmalig mit dem globalen Bildungsmarkt befassen oder einen weiteren Auslandsmarkt erschließen wollen, sollten im Vorfeld alle zur Verfügung stehenden Informationsmöglichkeiten ausschöpfen und dabei auch kompetente Experten hinzuziehen. Nur so erhalten Sie einen verlässlichen Überblick über die Chancen und Risiken im Zielmarkt. Dies gilt in besonderem Maß für kleinere und mittlere Bildungsanbieter mit begrenzten Ressourcen für strategische Auslandsmarktforschung.

<sup>8</sup> Das Mystery Shopping ist eine Beobachtungsmethode, die dazu dient, die Bildungs- und Servicequalität von Unternehmen festzustellen und zu bewerten. Mystery Shopper testen – in der Regel verdeckt – die ausländische Bildungskonkurrenz. Dieser Test umfasst alle Kontaktpunkte zwischen Bildungskunde und Bildungsanbieter (Internet, Telefon, Seminarteilnahme, After-Sales etc.).

Tabelle 2 Auswahl von Techniken zur Primärforschung im Ausland

<b>Primärforschung im Ausland</b>				
<b>Option</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>Wie</b>	<b>Kosten</b>	<b>Zeit</b>
<b>Befragung</b>	Kundenanforderungen, Normen/Standards, Erwartungen/Wahrnehmungen zum Angebot	Experteninterviews Elektronischer Fragebogen	hoch niedrig	mittel mittel
<b>Mystery Shopping</b>	Messung von Leistungen des Anbieters im Ausland und Identifikation seiner Stärken und Schwächen im Kundenkontakt	Geschulte Mystery Shopper testen das Angebot, Evaluierungsbogen	niedrig/ mittel	niedrig
<b>Analyse der ausländischen Bildungskultur</b>	Untersuchung des Kundenverhaltens in anderen Kulturen	Beobachtung von Kunden, Einzelinterviews mit Multiplikatoren, Analyse existierender Unterlagen, Analyse der Arbeitsmittel auf kulturelle Unterschiede	mittel/ hoch	hoch
<b>Critical Incident Studies</b>	Identifikation von „Best Practice“, Identifikation von Kundenanforderungen, Identifikation von Schwachstellen im bisherigen Angebot, Identifikation der Stärken und Schwächen im Kundenkontakt	Erfahrungsberichte von zufriedenen und unzufriedenen Kunden, Erfahrungen mit potenziellen und bestehenden Kunden	mittel	mittel
<b>Zukünftige Erwartungen (Szenario-Planning)</b>	Welche Anforderungen sind in der Zukunft zu erfüllen? Identifikation von alternativen Szenarien, Auswirkungen auf das zukünftige Angebot im Zielmarkt	Befragung von Lead Users, Befragung von Angebotsentwicklern, Befragung von Lead Users und Angebotsentwicklern zusammen	mittel/ hoch	mittel

## Strategische Länderauswahl und Länderbewertung

Die weltwirtschaftlichen Entwicklungen verschieben sich, der Einfluss von Schwellenländern wächst. Auch wenn Experten davon schon seit einigen Jahren sprechen, richtig deutlich wird uns das erst durch die steigenden Rohstoffpreise: Der Ölpreis ist auf Rekordniveau, Unternehmen aus Brasilien, China und Indien gehen plötzlich auch in traditionellen Industrienationen auf Einkaufstour. In allen diesen Ländern fehlt es an Fachkräften mit praxisbezogener und wirtschaftsnaher Ausbildung. Kurz: Die Globalisierung birgt neue Herausforderungen und Chancen. Das sollten auch Bildungsanbieter beachten, die immer noch viel zu sehr

auf ihren Heimmarkt fixiert sind. Damit gehen sie unnötige Risiken ein. Wer stattdessen richtig plant und seine Geschäfte in unterschiedlichen Ländern streut, kann von der Dynamik internationaler Bildungsmärkte profitieren. Deutliche wirtschaftliche Bewegungen finden vornehmlich nicht mehr in Berlin oder Rom, sondern in Shanghai oder Dubai statt. Allerdings sollten Sie sich genau anschauen, welche Auslandsmärkte Sie in Zukunft aktiv bearbeiten wollen. Die nachfolgenden Kriterien und Auswahlverfahren geben Hinweise, wie Sie zu einer systematischen Länderauswahl in der Praxis kommen können.

## 4.1 Screeningverfahren


Als Vorgehensmodell zur Länderselektion bietet sich für den Bildungsanbieter das einfache Ausschlussverfahren an. In der Praxis hat sich hier die Anwendung eines mehrstufigen Screeningverfahrens (Tabelle 3) bewährt. Dabei wird die Gesamtzahl der potenziellen Länder einem mehrstufigen Filterverfahren unterzogen und schrittweise von ursprünglich 20 bis 30 potenziellen Auslandsmärkten auf die für Sie zukünftig wichtigsten zwei bis drei Länder reduziert. Im ersten Filter (Vorauswahl) werden die Faktoren der allgemeinen Umwelt (politische, rechtliche und volkswirtschaftliche Umweltfaktoren) abgefragt und bewertet. Als Ergebnis erhalten Sie ausschließlich Länder mit einer strategischen Relevanz für Ihr Unternehmen. Im zweiten Schritt (Grobauswahl) erfolgt die Abfrage zur Größe des Bildungsmarktes, des potenziellen Bildungsbedarfs, der Bildungs- und Abnehmerstruktur, der Motivation zum Lernen und zu den Marktmechanismen zwischen Bildungsangebot, privaten und öffentlichen Bildungsträ-

gern und Bildungsteilnehmern. Der dritte Filter (Feinauswahl) berücksichtigt betriebswirtschaftliche und unternehmensinterne Kriterien. Als Auswahlkriterien haben sich produkt- oder servicespezifische Anforderungen der potenziellen Bildungsmärkte und die wirtschaftlichen Auswirkungen des Markteintritts auf das eigene Unternehmen besonders bewährt. Die betrachteten Ländermärkte erhalten eine bestimmte Punktzahl und können, da alle Länder nach dem gleichen Verfahren beurteilt werden, auch qualitativ miteinander verglichen werden. Das am höchsten eingestufte Land erhält die entsprechend höchste Punktzahl und besitzt die größte Länderattraktivität. Somit steht das Ergebnis über Ihre zukünftigen ausländischen Bildungsmärkte fest.

Die Vorteile des Verfahrens liegen in der Einfachheit der Vorgehensweise und der Transparenz der Zwischenergebnisse. Die damit verbundene Nachvollziehbarkeit erhöht die Akzeptanz im Unternehmen. Die Auswahlkriterien können zudem individuell je nach Bildungs-

Tabelle 3 Beispiel für drei Screening-Stufen zur Selektion von ausländischen Bildungsmärkten

<b>Länderauswahl</b>		
Vorauswahl (15–20 Länder)	Filter 1 – Allgemeine Umwelt	Allgemeine Rahmenbedingungen, politisches Umfeld, Bonität des Staates, wirtschaftliche Risiken, z. B. Vergleichbarkeit mit deutschem Bildungssystem, bildungspolitische Beziehungen zu Deutschland, soziokulturelle Aspekte wie kulturelle Distanz
Grob- auswahl (ca. 5 Länder)	Filter 2 – Marktpotenzial/Marktzugang	Bildungsausgaben des Staates, Anzahl Personen oder Mitarbeiter in Weiterbildung, Anzahl von Teilnehmern in Weiterbildung, Rahmenbedingungen für das Marketing, Preis- und Qualitätsniveau von Bildungsdienstleistungen, Bedeutung von Zertifikaten und internationalen Abschlüssen, Wettbewerbssituation, Käufer-/Nutzergewohnheiten (z. B. Anzahl von beruflichen Weiterbildungstagen), Marktzugangsbarrieren, Markteintrittskosten
Feinauswahl (2–3 Länder)	Filter 3 – Produktspezifische und interne Kriterien	Markteignung des Bildungsangebots (z. B. Sprache, Anpassungen in Inhalt und Umfang, Zertifizierung, Image, Bekanntheitsgrad), Unternehmenspotenzial (eigene Fähigkeit zur Markterschließung, Wettbewerbsvorteile im Inland etc.), Ressourcenverfügbarkeit, Wahrung von Know-how, organisatorische Voraussetzungen, Kosten-Nutzen-Betrachtung



**Prioritätenliste der attraktivsten ausländischen Bildungsmärkte**

segment und Zielmarkt angepasst werden. Bei der Gewichtung der Kriterien durch das Entscheidungsteam können segmentspezifische Gegebenheiten berücksichtigt werden. Wichtig für die Meinungsbildung über den richtigen Auslandsmarkt ist, sich zwischen den Screenings einige Wochen Zeit zu lassen. Zwar müssen für die Datenbeschaffung ohnehin zwei bis drei Monate eingeplant werden, dennoch sollten auch die Entscheider genug zeitlichen Freiraum haben, mögliche Konsequenzen aus der Länderentscheidung mit Hilfe von Expertengesprächen zu testen.

4.2 Portfolioverfahren

Im Portfolioverfahren werden die betrachteten Ländermärkte mit Hilfe der beiden Dimensionen „Marktattraktivität“ und „eigene internationale Wettbewerbsfähigkeit“ miteinander verglichen. Die Ergebnisse des

Export-Audits bilden die Basis für die Einschätzung Ihrer Internationalisierungsfitness. Die Marktattraktivität wird über ein Punktebewertungsverfahren bestimmt. Der Vorteil dieses Modells liegt in der Verknüpfung der interessantesten Bildungsmärkte im Ausland mit der eigenen internen Internationalisierungsfitness (Abbildung 8). Als Ergebnis des Portfolioverfahrens erhalten Sie eine einfache grafische Darstellung der Attraktivität unterschiedlicher Länder und der Handlungsoptionen zur Optimierung Ihrer Marktbearbeitung.

Das Instrument ermöglicht Ihnen, die aus der Umfeld- und Unternehmensperspektive ermittelten Fakten zu überarbeiten und die Strategie für Ihr internationales Wachstum im Ausland anhand der unterschiedlichen Positionen zu diskutieren. Dabei stellt sich für die deutschen Bildungsanbieter die Frage, was sie heute tun müssen, um in Zukunft international erfolgreich zu sein.

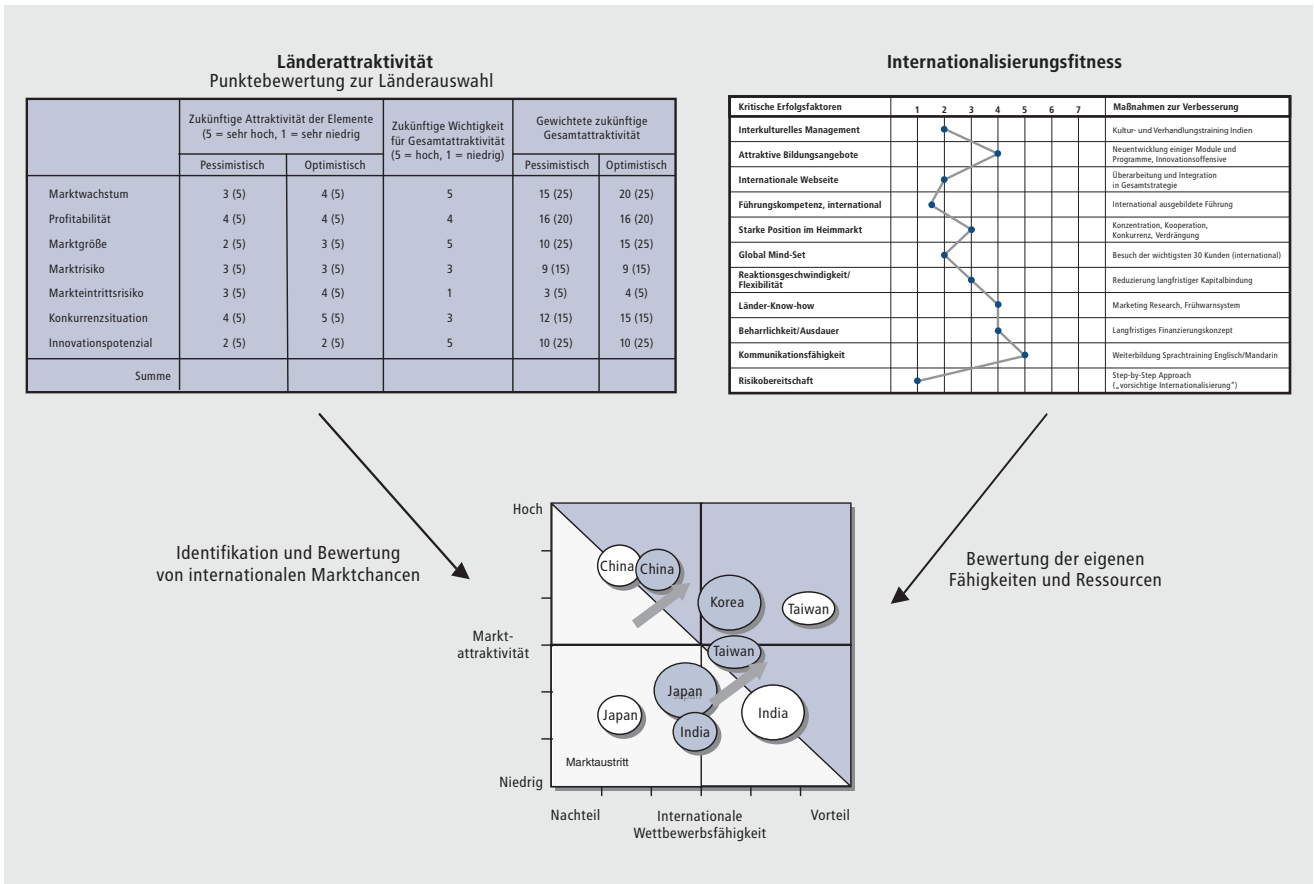


Abbildung 8 Portfolioverfahren zur Länderauswahl

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

## Exkurs

## Märkte der Zukunft

## Länder mit Wachstumspotenzial

Für ein internationales Engagement empfehlen sich grundsätzlich die Länder der G8, wie die Vereinigten Staaten, Japan, Deutschland, Vereinigtes Königreich, Frankreich, Italien, Kanada und Russland. In diesen Ländern leben zwar „nur“ rund 14 Prozent der Weltbevölkerung, sie sind aber zu fast zwei Drittel an der Weltwirtschaftsleistung beteiligt. Die wichtigsten Schwellenmärkte Brasilien, Russland, Indien, Volksrepublik China, Mexiko und Südafrika als sogenannte Outreach-Staaten stellen weitere attraktive Länder für den Export von Bildung dar und sind ohne Mexiko und Südafrika seit einigen Jahren als „BRIC“-Länder<sup>9</sup> in aller Munde. Goldman und Sachs gehen davon aus, dass bis 2050 diese Länder zu den dominierenden Volkswirtschaften gehören und die G8-Staaten überflügelt haben werden.

Tabelle 4 Aufstrebende Märkte (Entwicklung Bruttoinlandsprodukt 2007/2050 in Mill.-USD)

	Länder	Bruttoinlandsprodukt 2007 (Mill.-USD)		Länder	Bruttoinlandsprodukt 2050 <sup>10</sup> (Mill.-USD)
1	Vereinigte Staaten	13.843.825	1	China	78.000.000
2	Japan	4.383.762	2	Vereinigte Staaten	38.500.000
3	Deutschland	3.322.147	3	Indien	37.600.000
4	China	3.250.827	4	Brasilien	11.300.000
5	Großbritannien	2.772.570	5	Russland	9.340.000
6	Frankreich	2.560.255	6	Mexiko	8.580.000
7	Italien	2.104.666	7	Indonesien	7.010.000
8	Spanien	1.438.959	8	Japan	6.670.000
9	Kanada	1.432.140	9	Großbritannien	5.130.000
10	Brasilien	1.313.590	10	Deutschland	5.020.000
11	Russland	1.289.582	11	Nigeria	4.640.000
12	Indien	1.098.945	12	Frankreich	4.590.000
13	Südkorea	957.053	13	Südkorea	4.080.000
14	Australien	908.826	14	Türkei	3.940.000
15	Mexiko	893.365	15	Vietnam	3.600.000

Als weitere Länder mit hohem Entwicklungspotenzial gelten die sogenannten „Next 11“-Märkte Ägypten, Bangladesh, Indonesien, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Südkorea, Philippinen, Türkei, Vietnam und Iran. Ihnen wird eine große Zukunft vorausgesagt. Im Vergleich zu den BRIC-Staaten, die sich in einer fortgeschrittenen Entwicklungsphase befinden, sind die N11-Länder kleiner und weniger weit entwickelt. Zusätzlich sollten Sie die sogenannten „Frontier Markets“ berücksichtigen. Länder wie Tunesien, Panama, Oman, Katar, Vereinigte Arabische Emirate, Kasachstan, Litauen und Nigeria verfügen über das Potenzial zu raschem Wachstum.

## Export von Bildung in Länder oder Weltstädte?

Angesichts der weltweiten Verstärkung ist die Konzentration der Auslandsaktivitäten nicht nur auf ganze Länder, sondern auch auf große Metropolregionen sinnvoll. Die größte Metropolregion der Erde ist der Großraum Tokio/Yokohama mit 37 Millionen Menschen, gefolgt von Chongqing mit 32 Millionen, Mexiko-Stadt,

<sup>9</sup> BRIC: Brasilien, Russland, Indien und China.

<sup>10</sup> Goldman Sachs, Global Economics Paper No. 99, 2003.

## Exkurs

New York und Seoul mit jeweils 22 Millionen sowie Mumbai und Sao Paulo mit je 20 Millionen. Größte europäische Stadtregion ist Moskau (Platz 15/14,5 Millionen), gefolgt von London (Platz 17/14,5 Millionen), dem Rhein-Ruhr-Gebiet (Platz 24/11,8 Millionen) und Paris (Platz 25/11,6 Millionen). Berlin (mit Umland 4 Millionen Einwohner) liegt in dieser Rangfolge auf Platz 93<sup>11</sup>. Angesichts der Verstädterung der Küsten Ostasiens prognostizieren japanische Wissenschaftler, dass in diesem Jahrhundert von Japan über Korea und China bis nach Indonesien ein urbaner Korridor entsteht. Der aktuelle „Speckgürtel“ an der chinesischen Ostküste gibt erste Hinweise auf diese zunehmende urbane Verdichtung. Wie sich die rasante Urbanisierung weiter entwickeln wird, ist jedoch kaum vorhersehbar. Erinnern wir uns: 1850 sagten Stadtplaner voraus, New Yorks Straßen würden wegen der Zunahme an Kutschen im Jahr 1910 meterhoch mit Pferdemist bedeckt sein. Als Konsequenz besteht für deutsche Weiterbildungsanbieter die große Herausforderung in der selektiven Länder- und Standortauswahl. Entscheidende Hinweise auf die richtigen Regionen und Länder können die Standorte potenzieller Partner oder Kunden geben. So können deutsche Anbieter von beruflicher Weiterbildung beispielsweise Hongkong als regionalen Brückenkopf zur Erschließung der Region Perlfloss-Delta mit den Provinzen Shenzhen, Dongguan und Zhongshan nutzen.

## Checkliste

### Länderauswahl

1. Sie haben Ihre Chancen und Risiken in ausländischen Märkten analysiert.
2. Länderanalysen liegen Ihnen vor. Sie haben besonders attraktive Länder (heute und in fünf und zehn Jahren) herausgefiltert.
3. Eine systematische Länderauswahl wurde durchgeführt.
4. Die wichtigsten Kriterien wie Marktvolumen, Marktwachstum, Profitabilität und Ländererfahrung wurden berücksichtigt.
5. Eine Entscheidung über die gleichzeitig zu bearbeitenden Länder ist gefällt. Die Anzahl der ausgewählten Länder wurde an die Ressourcenstärke angepasst oder es erfolgt eine Ausweitung der Ressourcen, um die Anzahl der ausgewählten Länder auch erfolgreich bearbeiten zu können.
6. Die eigene Internationalisierungsfitness und Länderfitness wurde bei der Länderentscheidung berücksichtigt.
7. Sie haben Hinweise auf die zukünftige Strategie in den potenziellen Zielmärkten abgeleitet.
8. Lokale Wettbewerber wurden identifiziert und ein Wettbewerbsprofil wurde erstellt (Bildungsangebot, Vertriebsstrategie, Kompetenzschwerpunkt, Positionierungsmerkmale).
9. Sie kennen die Risiken (Managementrisiko, Kapitalrisiko, Ressourcenrisiko), die mit dem potenziellen Zielmarkt im Detail verbunden sind.
10. Erfahrungen im Ausland bestehen bereits. Sie wissen, wie Sie diese Erfahrungen in Zukunft nutzen wollen.



## Vision und Zielsetzung

### 5.1 Die Vision als Kern der Internationalisierung

Die Vision ist eine Vorstellung über Zukünftiges. Sie gibt eine klare Orientierung darüber, wo das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren im globalen Bildungsmarkt stehen soll. Eine Vision kann und soll mutig formuliert sein. Trotzdem darf sie nicht illusionär sein. Sie ist nichts Imaginäres und schon gar kein Fantasiegebilde über etwas Irreales und Unerreichbares. Gerade in Zeiten der wirtschaftlichen und politischen Unsicherheit zeichnen sich erfolgreiche Bildungsanbieter dadurch aus, dass ihr Horizont weiter in die Zukunft als der anderer Marktteilnehmer reicht. Sie haben eine

längerfristige Ausrichtung und lassen sich nicht durch kurzfristige Marktschwankungen von ihrem Weg abbringen.

Zur Entwicklung der Vision sollen Ihnen die folgenden Fragen dienen:

- » Was sind Ihre unternehmerischen Träume? Was sind Ihre Ambitionen im internationalen Geschäft mit Bildung?
- » Wo soll das Unternehmen konkret in fünf bis zehn Jahren im Ausland stehen?
- » Welche globalen Bildungstrends treiben den Wandel und beeinflussen Sie?

#### Workshop-Beispiel: Vision und Zielsetzung zur Internationalisierung des Bildungsangebots

*Workshop-Teilnehmer:* Geschäftsführer, Produktentwickler, Trainer, zukünftiger Ländermanager

*Ihre Ausgangsposition:* In der nächsten Woche findet nun die bereits mehrmals verschobene Sitzung des Beirats statt, in der dringend konzeptionelle Lösungen für die zukünftige Internationalisierung präsentiert werden müssen. Diesmal soll es um folgende Fragen gehen:

1. Wo soll das Unternehmen in fünf Jahren im Ausland stehen? – Vision
2. Welche Ziele sollen konkret erfüllt werden? – Ziel
3. Warum sollen Ihre Zielkunden im Ausland ausgerechnet bei Ihnen Bildungsdienstleistung einkaufen? – Positionierung

*Aufgabe der Workshop-Teilnehmer:* Erarbeiten Sie eine Vision, ein internationales Zielsystem und eine mögliche Positionierung für Ihr Unternehmen im Ausland.

Vorschlag zur Vorgehensweise

1. Welche strategischen Erfolgsfaktoren gelten für Ihr Unternehmen und wo stehen Sie im Vergleich zu internationalen Wettbewerbern in Ihrem Segment?
2. Wie sollte das langfristige Unternehmensziel zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsposition lauten?
3. Organisatorische Ziele: An welcher Stelle soll Ihr Unternehmen organisatorisch und personell auf das Auslandsgeschäft vorbereitet werden?
  - ▶ Bildungsangebot
  - ▶ Mitarbeiter
  - ▶ Partner
  - ▶ Prozess der Leistungserstellung
  - ▶ Finanzen
  - ▶ Service
  - ▶ Internetseite
  - ▶ Reputation
4. Welcher Wettbewerbsvorteil soll erreicht werden? Warum soll der internationale Kunde Bildungsprodukte bei Ihnen einkaufen?
 

Orientieren Sie sich an folgenden Hinweisen:

  - ▶ Die Zielsetzung muss eindeutig und positiv formuliert sein (was genau?).
  - ▶ Bis wann genau wollen Sie das Ziel erreicht haben (konkreter Zeitpunkt)?
  - ▶ Das Ziel sollte ehrgeizig, realistisch und erreichbar sein.
  - ▶ Unterscheiden Sie zwischen Zielen, die Sie ohne fremde Hilfe und die Sie nur im Team erreichen können.
  - ▶ Woran können Sie erkennen, dass das Ziel erreicht ist?

Abbildung 9 Workshop-Beispiel: Formulierung von Vision und Zielsetzung<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Beispiel einer Gruppenübung aus der iMOVE-Workshopreihe: Fit für internationale Bildungsmärkte – Fitnesscheck für ein erfolgreiches Auslandsengagement.

	Strategische Zielsetzung	Messgröße	Operative Zielgröße	Maßnahme
Finanzperspektive Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?	Profitabilität	Netto-Marge	+ 15%	Wachstumsprogramm
Kundenperspektive Wie sollen wir gegenüber unseren internationalen Bildungskunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?	Neue Kunden gewinnen	Anteil an Neukunden	+ 20%	Programm zur Neukundengewinnung
Prozessperspektive In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Teilhaber und internationale Kunden zu befriedigen?	Entwicklung von Angeboten für das Auslandsgeschäft	Best in Market	3 Angebote	Prozessverbesserung, Projektinitiierung, Service für Auslandsgeschäft
Mitarbeiterperspektive Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?	Verbesserung der Fähigkeit zur Internationalisierung	Anzahl von Weiterbildungstagen	6 Tage/p. a.	Externe Seminarteilnahme, interner Sprachkurs

Abbildung 10 Balanced Scorecard

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

- » Was müssen Sie hinsichtlich dieser länderübergreifenden Trends beachten?
- » Welche Bedeutung werden diese internationalen Entwicklungen für Sie in fünf bis zehn Jahren haben?
- » Was sind die eigentlichen Fähigkeiten Ihres Unternehmens? Passen diese zu Ihrer Vision?
- » Was sind Ihre internationalen Wettbewerbsvorteile? Was wollen Sie in fünf Jahren besser können als Ihre Wettbewerber?
- » Welche Werte prägen Ihre Einstellung und Ihr Verhalten gegenüber Ihren Kunden, Teilnehmern, Trainern, Partnern, Wettbewerbern, internen und externen Mitarbeitern, Interessengruppen und der Öffentlichkeit?

Alle zukünftigen Entscheidungen über das Bildungsangebot, potenzielle Zielkunden und die zukünftigen Auslandsmärkte werden von Ihrer Vision der Internationalisierung direkt beeinflusst. Die Vision und die im Anschluss zu formulierenden Leitlinien stellen so etwas wie den Fixstern dar, der einem Segelschiff bei der Überquerung der Weltmeere als Orientierung dient. Als wichtigste Fixpunkte bestimmen Vision und Leitlinien alle Handlungen. Sie helfen, bei einem vorübergehenden Sturm den Kurs zu halten und das gemeinsame Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

## 5.2 Zielsetzung

Die Vision spiegelt den Stellenwert und die Bedeutung Ihres Internationalisierungsvorhabens wider. Im nächsten Schritt steht folgende Frage im Mittelpunkt aller Anstrengungen: Welche Zielsetzung müssen wir in kleinen Schritten erreichen, damit unsere Vision Wirklichkeit wird? Nach der Formulierung der Hauptzielsetzung werden die Sub-Ziele formuliert und in ein Zielsystem integriert. Jeder Bereich Ihres Unternehmens muss seine eigenen Zielvorgaben bekommen, die wiederum in einzelne Aktionsfelder umgesetzt werden müssen. So hat beispielsweise der zuständige Bereich für das Bildungsangebot bei einer ausgewählten Zielregion Naher Osten das Produkt umfassend auf sprachliche und kulturelle Anpassungen zu analysieren. Die Verknüpfung von Vision und Zielregion mit der Zielsetzung der einzelnen Unternehmensbereiche und den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist entscheidend für Ihren Erfolg.

Seit einiger Zeit wird für die Umsetzung von Unternehmensstrategien die Balanced Scorecard (Abbildung 10) eingesetzt. Im Unterschied zu herkömmlichen kennzahlenbezogenen Instrumenten werden neben den finanziellen Zielen auch Indikatoren aus den Bereichen Prozess, Kunden und Mitarbeiter in die Bewertung der

Leistungskraft eines Unternehmens einbezogen. Im Kern ist die Balanced Scorecard ein Hilfsmittel für den Transfer von der Vision und Zielsetzung zu konkreten

Aktionen. Die Balanced Scorecard ist allerdings kein Standard-Tool, sondern muss für jedes Unternehmen individuell entwickelt werden.

## Exkurs

### Ethikrichtlinien im internationalen Bildungsgeschäft

Besonders das Auslandsgeschäft stellt an Ihre unternehmerische Sozialverantwortung hohe Anforderungen. Gerade in internationalen Märkten konkurrieren Unternehmen mit Wettbewerbern, für die Korruption alltäglich ist. Dolose Handlungen gehörten bis zum Ende der Neunzigerjahre noch zum klassischen Handwerkzeug eines Exportmanagers. Neben Korruption werden unter dolosen Handlungen auch Unterschlagung, Falschdarstellung und Verschleierung verstanden. Mit der Einführung von Ethikrichtlinien und Verhaltenskodizes sowie der gezielten Vorbildrolle des Managements, des sogenannten „tone at the top“, wurden umfassende präventive Maßnahmen eingeleitet. Es werden viele Arten dolosen Handelns durch die politische Gesetzgebung und unternehmensinterne Verfahren verfolgt und gegebenenfalls mit disziplinarischen Maßnahmen belegt. Viele präventive Maßnahmen können in Ihrem Unternehmen als gute Kontrollmechanismen wirken:

- ▶ Trennung kritischer Funktionen und somit Einschränkung des individuellen Autorisierungsbereichs (Projektanforderung, Auftragserteilung/Bestellung, Zahlung/Zahlungsanweisung)
- ▶ Autorisierungssysteme (Passwörter, Genehmigungsprozeduren)
- ▶ unabhängige Kontrollen (regelmäßiges Monitoring)
- ▶ physische Sicherungsmaßnahmen von Vermögensgegenständen und Zugangsbeschränkungen (abgeschlossene Lagerräume, Tresore)
- ▶ lückenlose Dokumentation wichtiger Abläufe und Entscheidungen (Angebote, Bestellformulare, Kundenaufträge zur Durchführung von Buchungen, „keine Buchung ohne Beleg“)
- ▶ Vier-Augen-Prinzip zur Trennung von Handlung und Überprüfung
- ▶ Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Umgang mit unlauteren Angeboten
- ▶ Kontrolle durch Wirtschaftsprüfer und Ihre interne Revision
- ▶ vollständige und transparente Buchführung über Gesellschaften im Ausland
- ▶ Einführung einer Hotline („Whistleblower-Hotline“), die anonyme Hinweise entgegennehmen kann

Dass Aufträge zuweilen über Bestechung generiert werden, ist bekannt. Eine erfolgreiche Internationalisierung hängt aber von Ihrem guten Ruf ab. Die Folgen von Korruption wie umfangreiche eigene Ermittlungen und die Einführung eines Risk- und Fraud-Managementsystems zum Schutz vor dolosen Abfindungen sowie die Kosten, die bei der Durchsetzung der eigenen zivilrechtlichen Ansprüche entstehen, entgangene oder vernachlässigte Aufträge und andere Folgen sind enorm. Es ist kaum anzunehmen, dass deutsche Bildungsanbieter den Image-Schaden über einen längeren Zeitraum aushalten können. Korrupt sind zuerst die handelnden Personen und nicht die Unternehmen. Deshalb ist die Unternehmensführung gut beraten, Fehlverhalten von Führungskräften und Mitarbeitern konsequent zu ahnden. Insbesondere mit der Zunahme des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz ist es ratsam, das Instrumentarium gegen Korruption als Business-Regel zu nutzen und dabei auch Zulieferer und Partner in das hauseigene Ethik-Management-System zu integrieren.

### 5.3 Schlussbemerkung

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommele nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen Meer.“ So beschrieb Antoine de Saint-Exupéry<sup>13</sup> die Rolle von Visionen in der Umsetzung ambitionierter Projekte. Gerade in der Internationalisierung ist es wichtig, über ambitionierte Visionen zu verfügen. Stören Sie sich nicht an der Inflation von Begriffen und der manchmal unklaren Abgrenzung von Vision (Zukunftsbild des

Bildungsanbieters), Mission (Aufgabe des Bildungsanbieters) und Leitbild (Beschreibung des Verhaltens des Bildungsanbieters). Für Sie geht es um die angestrebte Zukunft und die Rolle Ihres Unternehmens beim Bildungsexport. Daher ist es ratsam, mit dem Begriff Vision zu operieren und diesen Begriff in einem umfassenden Sinn zu verstehen. Wichtig ist, dass die Vision operationalisierbar ist. Ihre Ziele für die Internationalisierung müssen sich ohne große Probleme auf messbare Faktoren für die Bereiche Kunden, Länder, Partner, Mitarbeiter, Prozesse und Finanzen übertragen lassen.

## Checkliste

### Vision und Zielsetzung

1. Ihre Vision ist so aussagekräftig, dass eine grundlegende Internationalisierungsstrategie abgeleitet werden kann.
2. Ihre Vision zur Internationalisierung hebt sich ausreichend von denen anderer Unternehmen ab und ist realistisch.
3. Sie haben das allgemeine unternehmerische Ziel, das mit dem internationalen Engagement erreicht werden soll, definiert. Sie wissen, wo Ihr Unternehmen in fünf bis zehn Jahren konkret stehen soll.
4. Weitere Unterziele für die Bereiche Bildungsangebot, Mitarbeiter, Partner, Prozess der Leistungserstellung, Finanzen, Service, Internetseite und Reputation sind formuliert und mit den betroffenen Mitarbeitern diskutiert und abgestimmt.
5. Ausgehend vom strategischen Kernziel Ihrer Unternehmung ist ein Zielsystem mit strategischen Zielen, Messgrößen, operativen Zielwerten, Maßnahmenprogramm und ein Fortschrittscontrolling im Hinblick auf die internationale Wachstumsstrategie definiert.

## Erfolgreiche Markteintrittsstrategien für Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung

### 6.1 Internationale Markteintrittsstrategien – Eine Übersicht

Wollen Sie als Anbieter auf internationalen Märkten präsent sein, haben Sie unterschiedliche Möglichkeiten, wie Sie in den Auslandsmarkt eintreten und den Markt bearbeiten können. Als Bildungsanbieter können Sie beispielsweise Kunden importieren, Bildungsagenten einsetzen, Lizenzen vergeben, Franchisesysteme aufbauen, strategische Allianzen eingehen, Minderheitsbeteiligungen erwerben oder eigene Tochtergesellschaften gründen. Zusätzlich können Sie Ihr internationales Vorhaben durch eine eigene Internetseite begleiten und mit wichtigen Informationen über Ihre Philosophie und Ihr Unternehmen sowie entscheidungsrelevanten Informationen zum Bildungsangebot versehen.

Die nachfolgend aufgezeigten Optionen stellen einen Überblick über die Markteintrittsstrategien deutscher Anbieter dar (Abbildung 11). Sie geben eine grobe Richtung vor und sind im Einzelfall unter Berücksichtigung der externen Besonderheiten und der spezifischen internen Bedingungen des jeweiligen Bildungsanbieters und seiner Bildungsleistung zu prüfen.

### 6.2 Import von Kunden

Eine einfache Art, um an der Globalisierung der Bildungsmärkte teilzunehmen, ist der Import von ausländischen Kunden nach Deutschland. In aller Regel handelt es sich um einen zeitlich befristeten Aufenthalt des ausländischen Kunden und die damit verbundene Teilnahme an einem Training, einem Lehrgang oder einem Seminar am heimischen Standort des deutschen Anbieters. Die Leistungserbringung erfolgt hauptsächlich im Inland. Sämtliche bereits für das Geschäft in Deutschland vorhandenen Strukturen, Schulungsräume und Trainingsmittel können somit genutzt werden und sind nur an die jeweiligen sprachlichen Anforderungen der Gäste anzupassen. In den USA werden zum Beispiel von der New York University alljährlich Summer Schools mit sehr großem Erfolg in der Landessprache und inhaltlich dem üblichen Universitätsprogramm entsprechend „verkauft“. Die Teilnehmer profitieren vor allem durch das Kennenlernen der amerikanischen Kultur, der Werte und des Managementstils der großen Unternehmensführer. Eine Anpassung der Kursinhalte an die Kultur des Gastteilnehmers ist nicht erforderlich und würde sogar die Akzeptanz in diesem Fall ein-



Abbildung 11 Die wichtigsten Markteintrittsstrategien von Bildungsanbietern

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

schränken. Vielfach ist die Vermarktung der jeweiligen Landeskultur, wie beispielsweise von Australien praktiziert, ein Kommunikationsschwerpunkt.

Aus der Sicht der potenziellen ausländischen Teilnehmer erhöhen sich die Kurs- und Teilnahmegebühren durch zusätzliche Reise- und Transportkosten aus den Auslandsmärkten nach Deutschland. Die erfolgreichen MBA-Programme einiger englischer Hochschulen versuchen, durch maßgeschneiderte Teilzeitprogramme mit nur begrenzter Anwesenheit in Großbritannien und dem verstärkten Einsatz von „E-Tutorials“ und anderen E-Learning-Instrumenten diese Kosten und den zeitlichen Reiseaufwand zu reduzieren.

Wenn Sie sich als globaler Anbieter von Bildungsdienstleistungen für den „Import von Kunden“ entscheiden, dann sollten Sie folgende Bedingungen erfüllen:

- » internationaler Bekanntheitsgrad des Anbieters oder des Programms (zum Beispiel Goethe-Institut, Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen, TÜV)
- » grenzüberschreitende Attraktivität des Angebots aufgrund anerkannter Zertifizierung oder geringer Kosten (zum Beispiel Schweißkurse zum deutschen Schweissfachingenieur; nahezu kostenlose Master-Programme in Deutschland)
- » Recruitment von Kunden im Ausland mit Hilfe von Recruitment-Messen, Public Relations, Werbung und Lobbying
- » Full Service als Geschäftsgrundlage (Neben dem eigentlichen Training gehören Rahmenprogramm, Organisation von Unterkunft und Entertainment zur notwendigen Rundumbetreuung der Teilnehmer.)

#### Aus der Praxis

##### Import von Kunden: BZB Krefeld – Kooperation mit der Industrie<sup>14</sup>

Für den Weiterbildungslehrgang Betoninstandhaltung arbeitet die Akademie der Bildungszentren des Baugewerbes e.V. in Kooperation mit der MC Bauchemie aus Bottrop zusammen. Das Industrieunternehmen mit langer internationaler Tradition und einer Präsenz in 22 Ländern „akquiriert“ die Lehrgangsteilnehmer in Europa, Asien, Australien und Neuseeland. Der Zertifikatslehrgang mit den Inhalten Schützen, Instandsetzen,

Verbinden und Verstärken von Betonbauteilen erfolgt in den Räumen der BZB Akademie in Krefeld in englischer Sprache. Auch die Lehrgangunterlagen sind in Englisch. Der zweiwöchige Lehrgang kostet 1.650 Euro<sup>15</sup>. Die Betreuung der Teilnehmer außerhalb des Unterrichts gehört zum „Rundum-sorglos-Paket“. Insgesamt ergibt sich durch diese Kooperation eine echte Win-Win-Situation. Die MC Bauchemie bildet ausländische Kunden, Partner und Endabnehmer in Deutschland aus und sorgt so für eine hohe Qualität in der Verarbeitung und Ausführung von Betoninstandsetzungsmaßnahmen im Ausland. Die BZB sammeln erste Erfahrungen in der Durchführung von internationalen Trainings, erweitern ihr Weiterbildungsprogramm und schärfen so ihr Profil als Kompetenzzentrum in der beruflichen Weiterbildung des Baugewerbes. Der Import von Teilnehmern durch das Industrieunternehmen ermöglicht es der gemeinnützigen Akademie, an der Globalisierung der Bildungsmärkte teilzuhaben, ohne eine Präsenz im Ausland zu besitzen.

#### Aus der Praxis

##### Import von Kunden: MBA INSEAD – Internationalität als Unique Selling Proposition<sup>16</sup>

Beim weltbekannten französischen Anbieter von MBA-Programmen auf höchstem Niveau in Fontainebleau beginnen alljährlich rund 1.000 MBA-Absolventen aus aller Welt ihre Managementausbildung. Internationalität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und des Programminhalts, exzellentes Renommee des Instituts und der Referenzen sowie erfolgreiches Marketing ziehen Top-Studenten an. Der Anteil der ausländischen Studenten liegt bei 90 Prozent. 143 Professoren betreuen Teilnehmer aus über 50 Ländern. Am Beispiel von INSEAD ist deutlich erkennbar, dass neben dem Import von Kunden der Export des Angebots immer wichtiger wird. Denn ein weiterer Campus des Instituts in Singapur, die seit Mai 2001 bestehende Partnerschaft mit der Wharton School der University of Pennsylvania, ermöglicht es den MBA-Studenten, einen Teil des Studiums in den USA zu absolvieren. Auch ausgewählte sogenannte Executive-Programme für Führungskräfte und Managementnachwuchs in interessanten Wachstumsmärkten (beispielsweise seit 2008 in Abu Dhabi) sind wichtige Meilensteine im Internationalisierungsprozess der Business School mit französischen Wurzeln.

<sup>14</sup> Die Bildungszentren des Baugewerbes e.V. (BZB) wurden 1979 als Einrichtungen für die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und Unternehmern aus der gesamten Bauwirtschaft in Krefeld gegründet. Sie repräsentieren 48 Mitgliedsinnungen des Bauhauptgewerbes mit mehr als 2.500 Baubetrieben; [www.bzb.de](http://www.bzb.de)

<sup>15</sup> Stand 2008.

<sup>16</sup> [www.insead.edu](http://www.insead.edu)

**Aus der Praxis****Import von Kunden: IIK –****Erfolg durch Konsortialbildung<sup>17</sup>**

Als Non-Profit-Organisation fördert das Institut für Internationale Kommunikation in Zusammenarbeit mit der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf e.V. (IIK) den weltweiten Austausch von Schülern und Studenten durch seine Dienstleistungen und Fördermittel. Ein Schwerpunkt ist die sprachliche Vorbereitung von Interessierten auf Studium und Beruf in Deutschland. 2007 erreichte das IIK über 3.400 Teilnehmer aus 91 Ländern und führte dabei über 23.000 Unterrichtsstunden durch. Neben dem reinen Kursangebot ist hierfür ein umfangreiches Serviceangebot notwendig: Vermittlung von Unterkünften, professionelle Hilfe bei Visa, Versicherung und Studium sowie ein großes Freizeit- und Exkursionsprogramm. Das gesamte IIK-Team besteht derzeit aus 26 Festangestellten und über 100 freiberuflichen Dozenten. Ende 2006 verstärkte das IIK sein internationales Marketing, indem es sich innerhalb des FaDaF (Fachverband Deutsch als Fremdsprache) mit anderen Weiterbildungsanbietern zu einem Konsortium zusammenschloss und in Kooperation mit dem DAAD auf internationalen Bildungsmessen Präsenz zeigte. Die Auftritte auf den Bildungsmessen nutzte das IIK gleichzeitig dazu, um an den jeweiligen Standorten mit Promotion-Touren aktiv und erfolgreich Neukunden und weitere institutionelle Partner zu

akquirieren. Zielländer waren vor allem Taiwan, Russland, Türkei, Kolumbien, China und Indien. Die damit verbundenen Erfolge zeigen sich in zahlreichen Synergien innerhalb des Konsortiums, einem besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse vor Ort (also in den jeweiligen Heimatländern der Interessenten) sowie in einem direkten Return on Investment durch direkte Kursbuchungen und Kooperationen mit Institutionen und Agenten.

Für viele Anbieter von Bildungsdienstleistungen kann der „Import von Kunden“ der erste Schritt in die Internationalisierung des Angebots sein. Im Wesentlichen ändern sich die Anforderungen kaum im Vergleich zu denen eines funktionierenden Inlandsgeschäfts. Es ist auch nicht erforderlich, sich durch größere Kapitalinvestitionen in Tochtergesellschaften oder Beteiligungen an ausländischen Unternehmen in großem Umfang zu binden. Im Prinzip wird nur die Kundenbasis um ausländische Interessenten erweitert. Aus Sicht des Unternehmers gestalten sich deshalb Risiko und Ressourcenaufwand (wie sprachliche Qualifikation der Trainer, Übersetzung des Trainingsmaterials) überschaubar. Der notwendige Akquisitionsaufwand durch das Recruitment im ausländischen Zielmarkt sollte allerdings nicht unterschätzt werden. Nicht selten dauert es bis zu drei Jahre, die Marke und das Angebot ausreichend bekannt zu machen.

Tabelle 5 Vorteile und Nachteile des Imports von Kunden<sup>18</sup>

Importe von Kunden	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ sehr niedriger zusätzlicher Kapitaleinsatz für die Durchführung/Abwicklung</li> <li>▶ Nutzung bestehender Ressourcen im Heimmarkt (Trainingscenter, Schulungsräume etc.)</li> <li>▶ relativ geringes kulturelles Know-how in der Phase der Durchführung erforderlich</li> <li>▶ hohe organisatorische Kontrolle</li> <li>▶ hoher Standardisierungsgrad des Angebots möglich</li> <li>▶ geringe zusätzliche Entwicklungskosten in Service- und Produktportfolio</li> <li>▶ aktive Kundenbindung möglich durch zusätzlichen Service, wie Ausflugsangebote für Mitreisende, Besuch von Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ erheblicher Bekanntheitsgrad von Marke und Service im Ausland erforderlich</li> <li>▶ Akquisition/Recruitment von Kunden im Ausland notwendig (Reisekosten, Kommunikation, Recruitment-Partner im Zielmarkt etc.)</li> <li>▶ erhöhte Aufwendungen für die Teilnehmer durch zusätzliche Transport- und Reisekosten</li> <li>▶ neben dem eigentlichen Angebot wird von den Anbietern Full Service verlangt (Übernachtung, Transport, Training, Entertainment etc.), womit allerdings eine weitere Möglichkeit der Kundenbindung besteht</li> <li>▶ Visa-Beschaffung für Teilnehmer</li> </ul>

<sup>17</sup> [www.iik-duesseldorf.de](http://www.iik-duesseldorf.de)<sup>18</sup> Uwe Sachse Consulting, iMOVE, vgl. auch Kutschker/Schmid, S. 828, 2006.

### 6.3 Direkte Exporte

Internationalisierung durch direkte Exporte setzt auf direkte Geschäftsbeziehungen zwischen dem deutschen Anbieter und einem ausländischen Geschäftspartner. Als deutsches Unternehmen treten Sie unmittelbar mit importierenden Kunden und Distributoren und/oder Endabnehmern im Ausland in Kontakt. Akteure in dieser Strategie sind die eigenen Vertriebsverantwortlichen, Manager mit regionalen Verantwortungsbereichen, die ausländischen Importeure, Händler, Bildungsagenten, Trainings- und Serviceanbieter für die Betreuung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor Ort und die Endkunden/Teilnehmer im Zielmarkt.<sup>19</sup>

Insgesamt sind diese Markteintrittsformen im Bildungsexport immer dann anzutreffen, wenn die Immaterialität der angebotenen Leistung durch „echte“ Produkte wie Bücher, DVDs oder Software physisch greifbar und damit handelbar wird oder es sich um produktnahe Dienstleistungen wie zum Beispiel die Durchführung von Wartungs- und Reparaturleistungen, die Planung, Inbetriebnahme und das Management von Anlagen handelt. Vielfach kommt es neben der reinen Produktlieferung von Büchern über Management-Know-how von Führungskräften oder Persönlichkeitstests auch zu einer Lizenzvereinbarung über die Nutzung von spezifischem Wissen, wie beispielsweise Lizenzvereinbarungen über die Durchführung und Auswertung von Persönlichkeitstests. Nachfolgend sind die Umsetzungsmöglichkeiten erläutert:

**Exportmarketing-Support:** Der deutsche Anbieter bearbeitet den Auslandsmarkt im Wesentlichen passiv und opportunistisch in Form von unterstützenden Marketing- und Vertriebsmaßnahmen. Unmittelbare Reisen in den ausländischen Zielmarkt erfolgen nur sporadisch zu besonderen Anlässen wie Messen, Kongressen oder Kundenveranstaltungen. Eine kontinuierliche Marktbearbeitung findet wegen geringer Ressourcen, zu niedrigem Marktpotenzial oder anderer Prioritäten innerhalb des Unternehmens kaum statt.

**Manager mit regionaler Vertriebsverantwortung (Länderreferenten, Markt Manager, Area Sales Manager):** Als deutscher Anbieter entsenden Sie eigene Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in den Auslandsmarkt, um Produkte und Software direkt bei Geschäfts- und Ko-

operationspartnern sowie beim Endkunden zu vermarkten. Die Hauptaufgabe des Managers mit regionaler Vertriebsverantwortung besteht im aktiven Vermarkten des Leistungsangebots durch kontinuierliche Kundenakquise und -betreuung, intensive Beratung über das Bildungsangebot sowie Schulungen und Trainings in den Regionen. Umfassende Kenntnis des internationalen Kunden, hervorragende Fähigkeiten im interkulturellen Management und internationale Fach- und Methodenkompetenz sind die wichtigsten Merkmale der Mitarbeiterprofile.

**Ausländischer Importeur/Distributor:** Er kauft und verkauft auf eigene Rechnung und unter eigenem Namen. Wenn noch wenig Erfahrung in der Bearbeitung des Zielmarktes vorliegt und wenn das Marktpotenzial als eher gering eingeschätzt wird, ist diese Form des Markteintritts, vor allem bei produktnahen Dienstleistungen (Bücher, DVDs, Software) sehr häufig zu finden. Für den Importeur ist es ratsam, mehrere Lieferanten zu besitzen. So reduziert er sein Risiko im Falle einer Vertragskündigung. Als Konsequenz mangelt es ihm oftmals an Engagement für das Produkt des deutschen Partners. Der Informationstransfer über Markt- und Wettbewerbsstrukturen an das deutsche Unternehmen ist sehr gering. Ein Exklusivimporteur erhält die alleinigen Vertriebsrechte für den Zielmarkt und hat die Aufgabe, selbstständig den Vertrieb in diesem Markt zu organisieren. Oftmals ist der Importeur die Vorstufe zur eigenen Niederlassung des deutschen Anbieters im Ausland. Achten Sie deshalb darauf, die Regelungen zur Vertragsbeendigung bereits bei Vertragsbeginn mit der notwendigen Klarheit abzustimmen und vertraglich festzulegen.

**Ausländische (Bildungs-)Agenten:** Hier handelt es sich um eine provisionsabhängige Vermittlung von Aufträgen im Auslandsmarkt. Die Vertretung bahnt Geschäfte an, führt Verhandlungen und schließt Verträge. Im Gegenzug wird eine Provision fällig, die sich in den meisten Fällen am Umsatz orientiert. In der Praxis werden moderne Recruitment-Firmen von internationalen Business Schools als Provisionsvertreter eingesetzt. Als ausländische Bildungsagenten erhalten sie für jeden vermittelten Studenten eine Provision, die nicht selten einen Betrag von 1.000 Euro pro Teilnehmer umfasst. Ob es sich bei dem ausländischen Agenten jeweils um einen Handelsvertreter oder eher um einen Vertragshändler handelt, hat unter anderem Einfluss auf die Kündigungs-



möglichkeit und die eventuell anfallende Ausgleichszahlung. Es ist deshalb empfehlenswert, die einzelnen Bedingungen individuell von Fall zu Fall zu prüfen.

**Zwischenhändler:** Der Zwischenhändler fungiert als Schnittstelle zwischen dem Bildungsanbieter und dem potenziellen Kunden im Ausland. Dieser Händler ist mit einem breiten Sortiment ausgestattet und liefert in der Regel an Schulen, Universitäten, Weiterbildungsinstitute, Trainer, Berater und Endkunden. Der Händler hat neben seiner Verteilfunktion auch eigene Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zur Akquisition von Großkunden und deren Betreuung. Zielsetzung für den deutschen Anbieter ist die Listung des Sortiments beim ausgewählten Händler. Die obligatorischen Listungsgebühren beeinflussen dabei die Eintrittskosten. In den bereits gesättigten Märkten Westeuropas liegen die Eintrittskosten höher als in den schnell wachsenden Märkten Russland, China oder Indien. Als deutscher Anbieter müssen Sie deshalb beim Markteintritt über Zwischenhändler sicherstellen, genügend Wettbewerbsvorteile zu besitzen, um etablierte lokale Anbieter verdrängen zu können.

#### Aus der Praxis

##### Deutsche Service- und Recruitment-Anbieter als Overseas Representative<sup>20</sup>

Das Institut Ranke-Heinemann fungiert als zentrale Einrichtung aller australischen und neuseeländischen Universitäten, Schulen und Berufsakademien in

Deutschland, Österreich und der Schweiz. Als Overseas Representative des australischen Hochschulverbundes IDP<sup>21</sup> übernimmt das Institut das komplette Beratungs- und Betreuungsprogramm wie Informationsveranstaltungen, Beratungsgespräche, Online-Service, Besprechung von Studienzielen und die Bewerbungsabwicklung (inklusive Beglaubigungen und Übersetzungen). Die Serviceleistungen für die Studierenden sind als Betreuungspauschale in den Studiengebühren enthalten, die von ihnen an die jeweilige Hochschule gezahlt werden. 2007 haben 5.700 Studierende aus Deutschland in Australien studiert. Bildung ist für Australien ein wichtiges Exportprodukt, was in der Professionalisierung des Marketings in beinahe allen Bildungsbereichen überdeutlich zum Ausdruck kommt. Dabei konnte die Anzahl der internationalen Studentinnen und Studenten von 188.000 im Jahr 2000 auf rund 455.000 im Jahr 2007 gesteigert werden.<sup>20</sup>

## 6.4 Kooperationen

### 6.4.1 Joint Venture (JV)

Gemeinschaftsunternehmen eines deutschen und eines ausländischen Partners werden immer dann bevorzugt, wenn das eigene Know-how für den Aufbau eigener Tochtergesellschaften im Ausland fehlt oder das Risiko für den eigenen Aufbau oder auch der notwendige Ka-

Tabelle 6 Vorteile und Nachteile des direkten Exports<sup>22</sup>

Direkter Export	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ niedriger Kapitaleinsatz</li> <li>▶ höherer Ressourceneinsatz (Kosten, Zeit, Personal) als beim Import von Kunden, aber immer noch relativ gering</li> <li>▶ bestehende Erfahrungen und Kontakte des Partners können genutzt werden</li> <li>▶ Einholen von Informationen über den Auslandsmarkt, Geschäftsanbahnung im Auslandsmarkt und Länder-Know-how werden vom Auslandspartner übernommen</li> <li>▶ Lerneffekte/Feedback über Marktmechanismen sind wesentlich höher als beim Import von Kunden</li> <li>▶ Direkter Export kann Vorstufe zu einer Vertriebs- oder Tochtergesellschaft sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Marktbearbeitung erfolgt durch einen unternehmensfremden Vertragspartner (mit allen Konsequenzen)</li> <li>▶ Qualität der Kundenbeziehungen des Partners ist sehr wichtig</li> <li>▶ Inkassokontrolle ist notwendig</li> <li>▶ Weisungsgebundenheit des Partners ist nur eingeschränkt vorhanden</li> <li>▶ keine vollständige Kontrolle der Aktivitäten des Partners</li> <li>▶ Ausgleichszahlung bei Vertragsende beachten</li> <li>▶ nur begrenzte Marktdurchdringung möglich</li> <li>▶ hohes Konfliktpotenzial bei Trennung und Wandlung der Organisation im Zielmarkt</li> </ul>

<sup>20</sup> Präsentation IRH, anlässlich iMove-Konferenz, Berlin, Oktober 2007; [www.ranke-heinemann.de](http://www.ranke-heinemann.de)

<sup>21</sup> [www.idp.com](http://www.idp.com)

<sup>22</sup> Uwe Sachse Consulting, iMOVE, vgl. auch Kutschker/Schmid, S. 830, 2006.

pitalbedarf für die Gründung einer eigenen Gesellschaft zu hoch erscheint. Die Bedeutung von Gemeinschaftsunternehmen kann vor allem mit den Vorteilen der Risikoreduzierung bei einer internationalen Ausrichtung und dem damit zusammenhängenden Nutzen vorhandener wirtschaftlicher und politischer Kontakte erklärt werden. Aber auch die Entwicklung der beteiligten Partner durch gemeinschaftliches Lernen, wenn Patente, Gebrauchsmuster oder einzigartiges Wissen eingebracht werden können, stellen wichtige Motive für Joint Ventures dar. Trotz der zunehmenden Bedeutung ist die Zahl der Joint Ventures, die vorzeitig aufgelöst werden, größer als die Zahl der erfolgreichen Zusammenschlüsse. Eine Ursache liegt darin, dass die Venture-Partner unterschiedliche Erwartungen haben. Ein chinesischer Manager beschrieb die Situation einmal mit Hilfe eines alten Sprichwortes: „Wir schlafen im selben Bett, haben aber unterschiedliche Träume.“ Der lokale Partner im Ausland sieht in dem internationalen Unternehmen einen Lieferanten für Know-how und Kapital und das internationale Unternehmen hofft, mit Hilfe des Partners in den Markt zu kommen. Durch die Kapitalbeteiligung besteht gerade bei internationalen Joint Ventures die Notwendigkeit der gemeinsamen Entscheidungsfindung. Dies zieht hohe Anforderungen an das Management auf beiden Seiten nach sich. Die Anzahl von Venture-Partnern wird im internationalen Kontext in aller Regel auf einen Partner beschränkt, um Koordinationsprobleme möglichst gering zu halten. Auch aus rechtlicher und steuerlicher Sicht sind Joint Ventures unter dem Aspekt des Wettbewerbs und der wettbewerbsrechtlichen Implikationen nicht unproblematisch (siehe EG-Fusionskontrollverordnung, Kartellverbot, Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen). Beachten Sie auch die erhöhten Anforderungen an das Management, vor allem in der Planungs- und Entwicklungsphase für ein internationales Joint Venture.

#### Aus der Praxis

##### Joint Venture: Gedee Weiler Pvt. Ltd. – Facharbeiteraus- und Weiterbildung in Indien<sup>23</sup>

Im Jahr 1966 gründete Hermann Weiler zusammen mit dem indischen Partner G.D. Gopal das im südindischen Coimbatore ansässige Maschinenbauunternehmen „Gedee Weiler Pvt. Ltd.“ zur Produktion von Drehmaschinen. Da es in Indien keine dem deutschen Markt vergleichbare Ausbildung von Facharbeitern gab, war es anfangs schwierig, eine Fertigung mit entsprechender

Qualität aufzubauen. Ansätze der deutschen Entwicklungshilfe wie das „Prototype and Training Center“ in Okhla oder die „German Tool Rooms“ brachten nicht den gewünschten Erfolg. Die Familie des indischen Partners hatte sich bereits seit Jahrzehnten um die Aus- und Weiterbildung junger Menschen bemüht. In einer Stiftung namens „G.D. Naidu Charities“ wurden in Kurzeitkursen Kfz-Mechaniker, Radio- und Fernstechniker sowie Technische Zeichner ausgebildet. Mit Unterstützung der DEG, der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH, und der Assistenz von Gedee Weiler Pvt. Ltd., G-Plast (P) Ltd. und GDW Werkzeugmaschinen Herzogenaurach GmbH wurde das „Gedee Technical Training Institute“ (GTTI) auf dem Gelände von G.D. Naidu Charities in Coimbatore gegründet. Heute bietet GTTI Lehrgänge für Werkzeug- und Formenbauer sowie für CNC-Maschinenbediener an, die nach deutschen Ausbildungsrichtlinien durchgeführt werden. Zum Abschluss erhalten die jungen Facharbeiter ein von der Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken bestätigtes Zeugnis. GTTI bietet außerdem Kurse für Werkzeugkonstruktion sowie spezielle Kurzlehrgänge für Computer Aided Design (CAD) und Maschinenprogrammierung an. Ein Kurs zum Mechatroniker wird seit August 2008 angeboten.

Joint Ventures erfordern eine Eigenkapitalbeteiligung, da in aller Regel ein neues Unternehmen gegründet wird. Die Höhe der Kapitalbeteiligung ist abhängig von der gewählten Strategie der Partner und vom Zielmarkt. Sie kann in gleichen Teilen (zum Beispiel 50 Prozent/50 Prozent) oder auch in Form von ungleicher Beteiligung der Partner vorgenommen werden (zum Beispiel 60 Prozent/40 Prozent). So sind in China für die Gründung eines Equity Joint Ventures mindestens 25 Prozent des Kapitals durch den ausländischen Partner zu erbringen. Diese Beteiligung kann in Form von Geld- und Sacheinlagen, aber auch durch Technologie- und Know-how-Transfer erbracht werden. Bei einem Fade-out-Joint-Venture wird eine stufenweise Erhöhung des Eigenkapitalanteils eines Partners, im Extremfall bis zu 100 Prozent, vollzogen. Das Joint Venture stellt damit zumindest für einen Partner die Vorstufe zu einer eigenständigen Tochtergesellschaft im ausländischen Zielmarkt dar. Auch hier sind die Joint Ventures deutscher Unternehmen in China und Indien der letzten Jahre interessante Beispiele für einen Markteintritt in attraktive Auslandsmärkte.

Tabelle 7 Vorteile und Nachteile des internationalen Joint Ventures<sup>24</sup>

Joint Venture	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nutzung der Marktkenntnisse des Partners vor Ort</li> <li>▶ in der Regel schneller wirksam als Aufbau einer eigenen Niederlassung</li> <li>▶ geringerer Kapitalbedarf</li> <li>▶ Cost-Sharing mit den Partnern</li> <li>▶ Risk-Sharing</li> <li>▶ Know-how-Transfer („vom Partner lernen“)</li> <li>▶ Gründung eines neuen Unternehmens ohne „Altlasten“</li> <li>▶ geringerer Bedarf an finanziellen und personellen Ressourcen als bei Alleingängen</li> <li>▶ Reduzierung/Überwindung der Markteintrittsbarrieren (z.B. China 25 Prozent Kapital vom ausländischen Partner)</li> <li>▶ unter Umständen Vorstufe zu eigener Tochtergesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ hohes Konfliktpotenzial (Ziel-, Verhaltens-, Ressourcenkonflikt)</li> <li>▶ hoher Koordinations- und Steuerungsbedarf</li> <li>▶ meist nur begrenzte Lebensdauer (instabil)</li> <li>▶ Know-how-Abfluss (Braindrain)</li> <li>▶ Gewinne müssen geteilt werden; Erfolgsmessung problematisch</li> <li>▶ hohe Abhängigkeit von der richtigen Partnerwahl</li> <li>▶ Problem bei ungleicher Ausgangssituation in der gegenseitigen Akzeptanz und dem einzubringenden Wert</li> <li>▶ Aufbau einer starken Corporate Identity wird nur selten erreicht</li> <li>▶ aufwändige Vertragsgestaltung</li> </ul>

#### 6.4.2 Lizenzierung

Eine internationale Lizenzstrategie kann zum einen in der Lizenzvergabe bestehen. Hier werden entgeltlich und meist befristet immaterielle Rechte (patentierbare Produkte, Verfahren, Warenzeichen, Geschmacksmuster, Gebrauchsmuster, Urheberrechte) ausländischen Unternehmen zur Nutzung zur Verfügung gestellt. Zum anderen kann die Nutzung durch fremdes Know-how das eigene Unternehmen überhaupt erst in die Lage versetzen, eine erfolgreiche Internationalisierung zu starten. Erst die Lizenznahme erhöht in diesem Fall die internationale Wettbewerbsfähigkeit und steigert die Erfolgsaussichten im Zielmarkt.

Die folgenden Anmerkungen beziehen sich auf die in der Praxis häufig vorkommende Lizenzvergabe. Aus der Sicht eines deutschen Anbieters von Bildungsdienstleistung handelt es sich um die Lizenzvergabe an einen ausländischen Lizenznehmer. Die Lizenzvergabe kann für Ihr Unternehmen in Betracht kommen, wenn beispielsweise der Zielmarkt so sehr von nationalen Marken und spezifischen Gewohnheiten geprägt ist, dass neue Marken auf unüberwindbare Eintrittsbarrieren treffen würden. Die Überlassung eigener immaterieller Vermögenswerte („intellectual property“) an Dritte ist in solchen Fällen oftmals eine wirtschaftlich sinnvolle Alternative. Die ausländische Lizenzvergabe kann auch

dann zweckmäßig sein, wenn Ihr Unternehmen nicht die Möglichkeit hat, das eigene Angebot im Ausland zu vermarkten, oder die Ressourcen, die dazu notwendig wären, nicht einsetzen will. Insgesamt beansprucht die Lizenzvergabe die eigenen Ressourcen kaum. Investiert werden muss lediglich in die Suche und Auswahl der richtigen Lizenznehmer im Zielmarkt, die Gestaltung und Einhaltung des Lizenzvertrages. Auch bei hohen Entwicklungskosten eines Angebots oder zur Verlängerung des Lebenszyklus von Bildungsangeboten ist eine Lizenzierung sinnvoll. Die Gefahr ist allerdings, dass Sie sich als Lizenzgeber auf lange Sicht potenzielle Wettbewerber schaffen. Partner, die in der Lage sind, das Angebot oder den Service zu imitieren, werden langfristig zu potenziellen Wettbewerbern aufgebaut.

Für die Nutzung der immateriellen Vermögenswerte zahlt der Lizenznehmer eine Lizenzgebühr. Die Lizenzgebühr teilt sich meist auf in eine Pauschalgebühr und die laufenden Lizenzgebühren in Abhängigkeit vom Umsatz, Absatz oder dem erzielten Gewinn. Bei der Lizenzvergabe müssen Unternehmen eine geeignete Strategie zum Know-how- und Markenschutz entwickeln. So sind vor allem in wenig transparenten Regionen besondere Vorsichtsmaßnahmen zu treffen. Vielfach schreibt der Lizenzgeber genau vor, wie sein geistiges Eigentum im Auslandsmarkt gehandhabt werden soll, um Standards in Qualität, Performance und Marken-

<sup>24</sup> Uwe Sachse Consulting, iMOVE, vgl. auch Kutschker/Schmid, S. 859, 2006.

identität (falls sein Markenname verwendet wird) sicherzustellen. Meist existieren in diesen Ländern nicht die gleichen Marken- und Patentrechtsgrundlagen wie in Deutschland. Somit ist die Durchsetzung der Schutzrechte nur in den wenigsten Fällen gewährleistet. Als Anbieter von Bildungsdienstleistungen sind Sie deshalb aufgefordert, eine Schutzrechtsstrategie über das geistige Eigentum für die zukünftigen Zielländer zu entwickeln, um unliebsamen Wettbewerbern nicht den Markteintritt zu erleichtern. In jedem Fall sollte der Lizenzgeber ständig die lokalen Entwicklungen beobachten, um das notwendige Know-how für die Entwicklung neuer Ideen, Angebote und Kundenbedürfnisse zu pflegen. Der Lizenzgeber muss in der Lage sein, seine Ideen zu schützen und aggressiv zu verteidigen. Deswegen bestehen heute viele Unternehmen darauf, in jegliche Aktivitäten zur Schaffung eines Standards für eine Branche eingebunden zu sein.

Viele Unternehmen scheuen vor einer Lizenzvergabe zurück, weil sie annehmen, dass der direkte Gewinn aus der Lizenzierung ihres geistigen Eigentums zu gering wäre, um den Einsatz von Arbeit und Ressourcen zu rechtfertigen. Manche Unternehmen mögen zudem außerstande sein zu akzeptieren, dass eine im Hause entwickelte Bildungsinnovation womöglich durch einen Dritten im Ausland besser vermarktet werden kann. Aktuelle Erfahrungen zeigen jedoch, dass Lizenzierungen im Allgemeinen geringere Anfangsinvestitionen erfordern als andere Markteintrittsstrategien, mit sehr

viel weniger Risiko verbunden sind und wesentlich geringeren Einsatz an Geld und Mitarbeitern erfordern als die traditionellen Internationalisierungsstrategien wie der direkte Export oder Direktinvestitionen.<sup>25</sup>

#### Aus der Praxis

##### Lizenzierung: persolog® in den USA<sup>26</sup>

persolog® ist ein weltweit agierender Verlag für Trainings-Instrumente. Die Produkte sind Instrumente, Modelle und Wissen, die der Selbsterkenntnis und Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit dienen. Das Persönlichkeits-Modell von persolog® ist dabei sehr erfolgreich. Es erklärt menschliches Verhalten anhand von vier Dimensionen D (Dominant), I (Initiativ), S (Stetig) und G (Gewissenhaft). International wird das persolog®-Persönlichkeits-Modell von exklusiven Lizenznehmern an Trainer und Coaches in Unternehmen und Organisationen erfolgreich vermarktet. Auch in den USA erfolgt der Markteintritt auf Basis eines Lizenzmodells mit einmaliger Einstiegsgebühr und laufender Lizenzgebühr. In allen Ländern erhält der nach einem strengen Anforderungsprofil ausgewählte Distributor von Beginn an Exklusivität für diesen Ländermarkt. Ein umfangreicher Know-how-Transfer erfolgt über einen Zeitraum von drei Wochen in der Einarbeitungsphase des Partners in Deutschland. Zusätzlich sichern regelmäßige Vertriebs- und Marketingmeetings aller Lizenznehmer die Qualität und Kontrolle der Aktivitäten im Ausland. Der Partner vor Ort entscheidet individuell über Preis- und Sortimentspolitik. Schon seit

Tabelle 8 Vorteile und Nachteile der Lizenzvergabe<sup>27</sup>

Lizenzvergabe	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ bereits vorhandene erfolgreiche Vermögenswerte können ohne großen Aufwand vermarktet werden</li> <li>▶ kontinuierliche Einnahme bei Erfolg des Lizenznehmers</li> <li>▶ geringer Informationsbedarf über den Auslandsmarkt erforderlich</li> <li>▶ niedriger Ressourcenbedarf/-einsatz</li> <li>▶ geringeres Risiko als z.B. bei einer Direktinvestition</li> <li>▶ in aller Regel sehr profitabel, weil die hohen Kosten der Vermarktung (Marketing- und Vertriebskosten) entfallen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ nur eingeschränkte Kontrollmöglichkeit</li> <li>▶ Missbrauchsgefahr bei falschem Partner</li> <li>▶ negative Effekte auf andere Länder bei isolierter Markenstrategie des Lizenznehmers</li> <li>▶ Aufbau eines Konkurrenten</li> <li>▶ schwierige Vertragsgestaltung und Durchsetzbarkeit</li> <li>▶ in der Regel geringe Einflussnahme auf die Marktbearbeitung</li> <li>▶ die eigene Marktbearbeitung bleibt verschlossen</li> <li>▶ Vorsichtsmaßnahmen zum Schutz des geistigen Eigentums erforderlich</li> </ul>

32 <sup>25</sup> vgl. Andrew/Sirkin, 2007.

<sup>26</sup> www.persolog.com

<sup>27</sup> Uwe Sachse Consulting, iMOVE, vgl. auch Kutschker/Schmid, S. 838, 2006.

längerer Zeit ist die Unterstützung der Vertriebsaktivitäten in Nordamerika durch eine eigene Internetseite obligatorisch. Diese wird lokal gepflegt. Technologie, Corporate Design und Corporate Identity werden zentral aus Deutschland vorgegeben und weiterentwickelt.

### 6.4.3 Franchising

Das Franchise-Konzept beruht auf der Vergabe eines sogenannten Business-Formats durch den Franchisegeber, welcher umfangreiches Marketing- und Service-Know-how zur Verfügung stellt. Der Franchisenehmer nutzt dieses Marketing- und Vertriebskonzept gegen Entgelt. Das Entgelt setzt sich meist aus einer einmaligen Eintrittsgebühr für die Nutzung des Franchisemodells und den laufenden Gebühren in Abhängigkeit vom Umsatz und/oder dem Gewinn des Franchisenehmers zusammen.

Franchising ist in den letzten Jahren zu einem erfolgreichen Konzept der internationalen Marktbearbeitung herangereift (zum Beispiel Body Shop, Accor, Pizza Hut, Schülerhilfe, Kieser Training). Der wesentliche Grund liegt in der relativ ausgewogenen Verteilung des Risikos zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer. Auf der einen Seite erhalten Sie als Franchisegeber direkten Zu-

gang zum Auslandsmarkt durch die lokalen Kenntnisse des Franchisenehmers und haben dabei nur ein geringes Distributionsrisiko, während auf der anderen Seite der Franchisenehmer auf ein bewährtes Konzept aus Marke, Produkt, Service und Marketing zurückgreifen kann, ohne riskante Vorleistungen selbst erbringen zu müssen. Als wichtigste Voraussetzungen für eine internationale Franchising-Strategie müssen Sie ein im Heimmarkt erprobtes und gut funktionierendes Business-Format, eine ausgeprägte Corporate Identity zur Abgrenzung von Wettbewerbern sowie die Verteidigungsfähigkeit der Schutzrechte gewährleisten können. Achten Sie außerdem darauf, dass eine hinreichende Marktakzeptanz für Ihr konkretes Konzept im Zielmarkt vorliegt. Dabei sollten Sie auch auf eventuelle kulturelle und gesellschaftliche Unterschiede (im Bildungssystem und im Bildungsstand, im vorherrschenden Leistungs- und Lernverhalten und der Einstellung zur beruflichen Bildung) achten. Ein wesentlicher Bestandteil des Franchisemodells ist das Franchising-Handbuch, das die Grundsätze der Zusammenarbeit, das Leistungsprogramm, das Ausbildungssystem, die Beschaffung, das Kontrollsystem und die Organisation als Rahmen für die Zusammenarbeit festlegt. Idealer Ausgangspunkt für die Internationalisierung ist ein bereits erfolgreich laufendes

## Franchise-Optionen

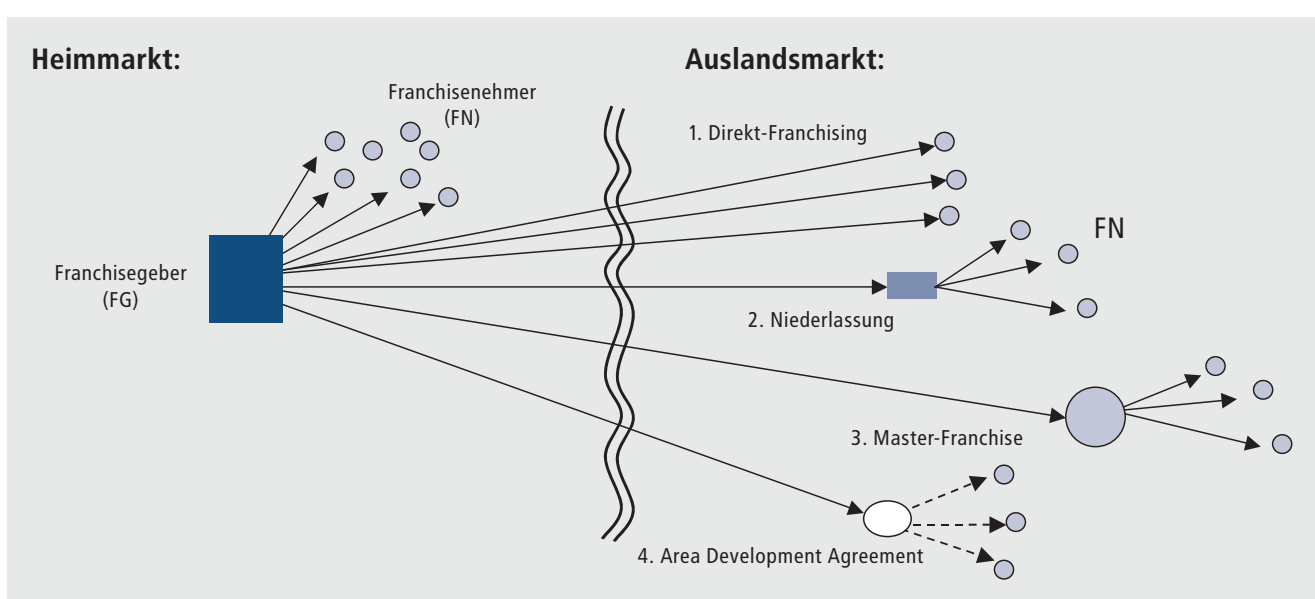


Abbildung 12 Optionen des Franchise – Designs für ein erfolgreiches Auslandsgeschäft

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

Franchising-Konzept im Inland. So können Sie auf Erfahrungen über die wichtigsten Erfolgsfaktoren wie die Suche und Auswahl von Franchisenehmern, die Organisation der Zusammenarbeit, die Durchführung von Schulungen und Trainings, die gemeinsame Internetseite oder auch die konkreten Anforderungen an das Bildungsprogramm zurückgreifen. Der Transfer auf und die Adaption an ausländische Märkte verläuft dann für Sie als Franchisegeber reibungsloser und führt in der Regel auch schneller zu Erfolgen. Liegen diese Erfahrungen aus einem funktionierenden „Inlands-Franchising“ nicht vor, empfiehlt sich der Start in einem ausländischen Pilotmarkt zur Durchführung erster Tests.

Für das internationale Franchising bieten sich hier unterschiedliche Markteintrittsoptionen an (Abbildung 12):

**Internationales Direkt-Franchising:** Das Business-Format wird vom inländischen Franchisegeber direkt an ausgewählte Franchisenehmer im Zielmarkt „geliefert“. Insbesondere bei nur geringer geographischer Entfernung und kultureller Distanz (gleiche Sprache, ähnliche Kultur) bietet sich die Ausweitung des eigenen Vertriebsgebiets durch das Direkt-Franchising an. Hier sollten Sie darauf achten, dass die Anzahl von Franchisenehmern nicht zu groß wird, weil sonst sehr schnell Koordinierungsprobleme auftreten, die letztlich den Erfolg Ihres Konzeptes beeinflussen.

**Franchise-Niederlassung:** Bei großen Entfernungen, kulturellen Unterschieden und hohem Kontrollbedarf kann die Gründung einer Niederlassung notwendig sein. Gründen Sie eine Franchise-Niederlassung, so liegen Ihre wesentlichen Aufgaben, neben der Identifikation und dem Aufbau des Franchisesystems, in der Kontrolle und dem Know-how-Transfer Ihrer Muttergesellschaft und der internationalen Niederlassung. Vor allem bei Auslandsmärkten mit hohem Potenzial und großer Bedeutung für Ihr Unternehmen bringt das höhere Commitment, das Sie durch eine Niederlassung bekunden, meist ein verbessertes Wissen über das Bildungssystem, das lokale Bildungverhalten und das Verhältnis von Bildungsanbieter, Bildungsträger und Bildungsteilnehmer mit sich.

**Master-Franchise:** Beim Master-Franchising übernimmt ein Franchisenehmer als Master ein größeres Gebiet, häufig ein ganzes Land. In diesem Gebiet tritt er

selbst als Franchisegeber auf. Er schließt also selbst als Franchisegeber Unter-Franchiseverträge mit Unter-Franchisenehmern ab. Master-Franchising bietet sich vor allem dann an, wenn von Ihrem Heimatmarkt weit entfernte Länder erschlossen werden sollen. Sie können den Master dann berechtigen oder verpflichten, das Franchisekonzept an „sein“ Land anzupassen, soweit dies notwendig ist. Als Franchisegeber nutzen Sie den Cash-Cow-Effekt<sup>28</sup> und verkaufen Ihr Know-how an den „Master“. Auf diese Weise können Sie als Franchisegeber mit nur sehr geringen Investitionen am Auslandsgeschäft partizipieren und sich eine weitere Einnahmequelle erschließen. Negativ kann sich die geringe Bindung und Einflussnahme auswirken; im Extremfall kann das sogar zu einer „Verselbstständigung“ führen.

**Area Development Agreement:** Auf der Grundlage eines Gebietsentwicklungsvertrages (Area Development Agreement) ist der Gebietsentwickler dafür zuständig, ein regionales oder nationales Unter-Franchisesystem in dem zugewiesenen Gebiet aufzubauen. Dazu gehört die Suche nach geeigneten Franchisenehmern, die Festlegung von Standorten und die Verfolgung einer Gebietsentwicklungsstrategie. Im ersten Schritt sorgt der Area Developer für die Identifikation der potenziellen Franchisenehmer. Die Verträge werden dann direkt zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber geschlossen. In der Praxis zeigt sich oft, dass auf die Gebietsentwicklung die Betreuung der ausländischen Franchisenehmer durch den Area Developer im zweiten Schritt folgt.

#### Aus der Praxis

##### Internationalisierung durch Franchising – WIFI Österreich<sup>29</sup>

Jährlich besuchen in Österreich 300.000 Kunden 25.000 Kurse und Seminare bei den Wirtschaftsförderungsinstituten (WIFIs) der Wirtschaftskammern Österreichs. Mit einem jährlichen Umsatz von rund 130 Millionen EUR ist das WIFI der größte berufliche Aus- und Weiterbildungsanbieter in Österreich. Seit Januar 2007 treibt das Team WIFI International Network (WIN) die Internationalisierung des WIFI voran und fungiert als Drehscheibe zu den neuen EU-Mitgliedsländern mit dem Ziel der grenzüberschreitenden Servicierung aller WIFI-Kunden. Derzeit ist das WIFI in Polen, Ungarn, der Slowakei, Tschechien, Kroatien, Rumänien und Bulgarien vertreten.

<sup>28</sup> Als Cash-Cow bezeichnet man im Allgemeinen einen Service, mit dem bereits hohe Gewinne im Inland erwirtschaftet werden, der aber bald am Ende seines Lebenszyklus angekommen ist. Die Internationalisierung kann den Lebenszyklus solcher Angebote verlängern.

<sup>29</sup> [www.wifi.eu](http://www.wifi.eu)

Tabelle 9 Vorteile und Nachteile des Franchising<sup>30</sup>

<b>Internationales Franchising</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ interessant vor allem für Unternehmen, die weitgehend standardisierte Konzepte besitzen</li> <li>▶ geringer Kapitaleinsatz, Franchisenehmer übernimmt die hohen Investitionskosten</li> <li>▶ bei gutem Konzept ist eine schnelle Internationalisierung möglich</li> <li>▶ durch Weisungs- und Kontrollrechte unmittelbarer Einfluss auf die Marktbearbeitung (anders als bei Lizenzierung)</li> <li>▶ hohe Motivation des Franchisepartners</li> <li>▶ Risiko wird minimiert, weil der Franchisenehmer rechtlich selbstständig ist und damit selbstständig haftet (hohe Relevanz beim Scheitern des Konzepts)</li> <li>▶ bei geschickter Gestaltung, z. B. mit Master-Franchiser, ist dies eine ressourcenschonende Option</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diskrepanz zwischen lokalem Bedarf des Ländermarktes und standardisiertem Bildungsangebot</li> <li>▶ aufwändige Steuerung und Kontrolle der Qualität, Kosten, Ziele usw.</li> <li>▶ keine einheitliche Unternehmenskultur unter den Franchisepartnern</li> <li>▶ große Abhängigkeit von der Qualität des Franchisenehmers</li> <li>▶ negativer Einfluss von schwarzen Schafen unter den Franchisenehmern</li> <li>▶ kontinuierliche Marketing-Innovationen erforderlich (hohe Aufwendungen und starke kreative Leistung notwendig)</li> <li>▶ Koordinierungsaufwand in der Gründungsphase erheblich</li> </ul>

Strategieschwerpunkt der Internationalisierung ist der Markteintritt in die Kernmärkte von Mittel- und Osteuropa mit sogenannten „Franchise-Filialen“. Diese Vorgehensweise entspricht der Option des direkten Franchising mit geografischer Exklusivität für die Franchisenehmer pro Land. Das Team WIFI International Network leistet umfassenden Know-how-Transfer und ermöglicht dem Franchisenehmer dadurch, selbstständig qualitativ hochwertige Firmen-Intern-Trainings sowie offene Seminare auf seinem Zielmarkt anzubieten. Ein speziell entwickeltes Franchise-Handbuch sorgt dabei für Klarheit, Transparenz und Vertrauen zwischen den Partnern.

#### 6.4.4 Strategische Allianzen

Die Bildung strategischer Allianzen ist eine weitere Möglichkeit, attraktive Auslandsmärkte zu bearbeiten. Dabei hängt der Erfolg im Wesentlichen von den richtigen Partnern ab. Beide Seiten müssen für das Zustandekommen einer „Gesamtfitness“ sorgen. Darunter sind eine Problem- und Zielkonformität, ergänzende Fähigkeiten und Ressourcen der Partner

sowie ein beiderseitiger Nutzen zu verstehen. Es sind vor allem diejenigen Unternehmen als Partner von Interesse, die das eigene Export-Know-how sinnvoll ergänzen, also über genau die Erfolgspotenziale verfügen, die Sie als Unternehmen mit Hilfe der Kooperation zu gewinnen suchen. Ideale Partner sind dabei Unternehmen, die einerseits einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition liefern, die andererseits aber selbst keine Möglichkeit sehen, gegen den Wettbewerb allein zu bestehen. Grundsätzlich hängt der Erfolg einer strategischen Allianz von der Bereitschaft beider Partner ab, ein gewisses Maß an Autonomie aufzugeben. Entsprechende Maßnahmen zur Vertrauensbildung, wie fairer und offener Umgang in allen schwierigen Fragen der Kooperation, können dazu beitragen, den Verlust an Unabhängigkeit im Verhältnis zum wirtschaftlichen Nutzen auszugleichen. Dabei ist die Identifikation der strategischen Position<sup>31</sup> vor dem Eingehen der Allianz ebenfalls zu berücksichtigen. Als tragfähig erweist sich Ihre strategische Allianz, wenn Sie ein kooperationsfähiges interkulturelles Management schaffen und kontinuierlich am guten Umgang mit den unterschiedlichen Unternehmenskulturen arbeiten.

<sup>30</sup> Uwe Sachse Consulting, iMOVE, vgl. auch Kutschker/Schmid, S. 847, 2006.

<sup>31</sup> Die internationale Positionierung des Bildungsanbieters umfasst Aussagen zu: Zielgruppe, Angebot, Preise, Qualitätsniveau, Wettbewerbsvorteile, Kommunikation, Maßnahmen zur Markenbildung. Begründen Sie Ihre Entscheidung zur gewählten Positionierung im Vergleich zu möglichen Alternativen. Was müssen Sie tun, um diesen Vorteil im Ausland weiter zu gewährleisten?

**Beispiel einer strategischen Allianz für die internationale Markterschließung durch Bildung eines Unternehmenspools***Teilnehmer*

Vorstand, Geschäftsführer, Bildungsmanager, Trainer, Vertriebs- und Marketingleitung der Partnerunternehmen

*Vorgehensweise*

Moderierte Gesprächsrunden, Seminare, Beratung, Problemlösungen, Round-Table-Workshops, Kamingespräche und Best-Practice-Analyse. Die Integration von anerkannten Experten („von Unternehmern für Unternehmer“) sichert höchstes Know-how und den entscheidenden Wissensvorsprung. Die Arbeitsatmosphäre ist geprägt von Professionalität und hoher Vertraulichkeit.

*Inhalt*

Die Themen umfassen in Abhängigkeit von Ihrer speziellen Situation die aktuellen Schwerpunkte der internationalen Unternehmensentwicklung und werden zu Beginn eines jeden Jahres von den Teilnehmern gemeinsam festgelegt. Aktuelle Problemstellungen werden durch Ad-hoc-Beiträge integriert. Die Pool-Leistungen (Basis-Module) im Überblick:

- ▶ 4–5-mal jährlich moderierter Erfahrungsaustausch, Beratung, Problemlösungen, Round-Table-Workshops, Kamingespräche und Best-Practice im Kreis der Mitglieder
- ▶ Impulse für die Projektkonzeption bei anstehenden Aufgaben (z. B. Durchführung eines Export-Audits, Auswahl und Erschließung des „richtigen“ Auslandsmarktes, Suche nach Bildungspartnern im Ausland, Strategie der Marktbearbeitung)
- ▶ Identifikation der Schwerpunkte und Vorhaben des Pools im Rahmen der Internationalisierung
- ▶ Festlegung der Ziele der jeweiligen Pool-Mitglieder
- ▶ Maßnahmenplanung zum Start des Vorhabens in Ihrem Unternehmen
- ▶ Gezielte Informationsauswahl zur Verfügbarkeit öffentlicher Fördermittel
- ▶ Individuelle Kurzberatung zu den Entwicklungsoptionen im Auslandsgeschäft
- ▶ Fortschrittskontrolle der gestarteten Projekte durch professionelle Feedbackrunden

*Kosten, Laufzeit und Teilnahme*

z. B. 200 Euro monatliche Poolgebühr plus Aufnahmebeitrag, vier bis fünf Veranstaltungstage pro Jahr, die Laufzeit des Programms ist langfristig angelegt und beträgt zwei Jahre, es besteht keine vertragliche Bindung. Bitte beachten Sie: Nur jeweils ein Unternehmen aus einem Angebotssegment kann Mitglied werden (Konkurrenzausschluss).

Abbildung 13 Strategische Allianz zur Markterschließung: Internationalisierung durch Mitgliedschaft in einem Unternehmenspool, Beispiel für eine Agenda

Für die Internationalisierung von Bildungsdienstleistungen bietet sich unter Umständen eine strategische Allianz in einem Unternehmenspool an. Dazu schließen sich mehrere Anbieter mit komplementären Bildungsangeboten in einem Unternehmenspool zusammen. Das Poolkonzept ermöglicht den Mitgliedern in einem Unternehmer-Netzwerk, unter professioneller Moderation – losgelöst vom Tagesgeschäft – intensiv an allen Fragen der internationalen Unternehmensentwicklung zu arbeiten und maßgeschneiderte Lösungen zu finden. Bildungsanbieter erweitern ihre Wissensbasis und nutzen den Erfahrungsaustausch, um ihr Auslandsgeschäft systematisch weiterzuentwickeln. Die gewonnenen Synergien führen zu einem effizienten Einsatz aller Ressourcen. Im Extremfall können aus dem Unternehmenspool Gemeinschaftsunternehmen in Form von Vertriebsbüros entstehen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen mit nur geringen Kapazitäten können vom Unternehmenspool besonders profitieren. Zielsetzung ist der kontinuierliche Austausch zu den wichtigsten Herausforderungen und den brennendsten Problemen der Internationalisierungspraxis. Die Teil-

nehmerinnen und Teilnehmer aus den Unternehmen informieren sich gezielt zu den Chancen und Risiken der Internationalisierung, tauschen Erfahrungen aus und entwickeln Strategien und Lösungen für ihr internationales Bildungsumfeld.

**Aus der Praxis****Strategische Allianz: Kunden profitieren von der globalen Allianz zwischen DQS und UL**

Durch den Zusammenschluss mit UL Management Systems Solutions (MSS) verstärkt die DQS als Tochter der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und des Deutschen Instituts für Normung e.V. (DIN) ihren internationalen Wachstumskurs. UL MSS ist der für die Zertifizierung von Managementsystemen zuständige Geschäftsbereich des führenden Produktzertifizierers Underwriters Laboratories Inc. IL, USA. Der in der Nähe von Chicago ansässige US-Marktführer mit 62 Niederlassungen weltweit prüft jährlich mehr als 19.000 verschiedene Produktkategorien und Systeme mit 21 Milliarden UL-Siegeln auf 71.000 verschiedenen Produkten. Der 1989 aufgebaute Geschäftsbereich MSS



Tabelle 10 Vorteile und Nachteile der strategischen Allianz<sup>32</sup>

Strategische Allianz	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ im Vergleich zu Alleingängen geringerer Bedarf an finanziellen und personellen Ressourcen</li> <li>▶ Nutzung von Synergien (Ressourcen, Fähigkeiten)</li> <li>▶ Risk-Sharing bei der Entwicklung von neuen Angeboten</li> <li>▶ Überwindung von Investitionshemmnissen</li> <li>▶ Know-how-Zuwachs und Erweiterung der Wissensbasis</li> <li>▶ schneller Markteintritt möglich (z. B. Nutzung der bestehenden Kunden des Partners)</li> <li>▶ gemeinsame Durchsetzung von Interessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ im Vergleich zu Joint Ventures noch höherer Koordinationsbedarf</li> <li>▶ Gefahr von Know-how-Abfluss (Braindrain)</li> <li>▶ Wahl des richtigen Partners sehr wichtig</li> <li>▶ ohne Vertrauen, Respekt und Commitment nur geringe Erfolgsaussichten, deshalb ist Projekt- und Integrationsmanagement zwischen den Partnern besonders wichtig!</li> <li>▶ bei ungleicher Ausgangssituation in der Internationalisierung fehlt gegenseitige Akzeptanz</li> <li>▶ u. U. aufwändige Vertragsgestaltung</li> </ul>

– Management Systems Solutions – ist weltweit mit 240 Mitarbeitern und Auditoren auf die Zertifizierung von Managementsystemen spezialisiert. Die Kundenbasis umfasst etwa 6.300 Organisationen mit 13.000 Standorten in 65 Ländern. Die DQS GmbH mit Sitz in Frankfurt am Main hat sich ganz auf die Begutachtung und Zertifizierung von Managementsystemen und Prozessen in Unternehmen und Organisationen konzentriert. Mit knapp 2.400 Mitarbeitern – davon 1.850 Auditoren – erzielt die DQS einen Jahresumsatz von rund 80 Millionen Euro. „Beide Unternehmen ergänzen sich in ihrer geografischen Aufstellung nahezu perfekt und bedienen mit einem gleich hohen Anspruch an Service und Qualität ihre Kunden.“<sup>33</sup> Die DQS ist traditionell stark in Europa und Russland, im Nahen und Mittleren Osten sowie in Südost-Asien, während UL MSS unter anderem Geschäftstellen in den USA, China und Japan besitzt. UL MSS konzentriert sich auf die Luft- und Raumfahrt und die Telekommunikation, während die DQS führend im Automotive-Segment, in der Lebensmittelindustrie und bei Dienstleistern ist.

## 6.5 Direktinvestitionen

### 6.5.1 Minderheitsbeteiligungen

Unternehmenskäufe sind in der internationalen Bildungsbranche wegen der Kreditknappheit ausgesprochen selten. Stattdessen gehen zumindest mittlere bis größere Anbieter häufig den Weg über eine Minder-

heitsbeteiligung an einem ausländischen Unternehmen. Dabei ist ein Anteil von unter zehn Prozent meist unattraktiv, da mit diesem geringen Gewicht zu wenig Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen des ausländischen Partners genommen werden kann. Typische Minderheitsbeteiligungen bewegen sich eher zwischen 25 und 49 Prozent. Im Vergleich zu einer vollständigen 100-prozentigen Übernahme ist die Minderheitsbeteiligung ein erster sinnvoller Schritt, um sich besser kennenzulernen und die Kompetenz des Unternehmens auszuloten. Zu einem späteren Zeitpunkt können Sie die Beteiligung optional ausbauen und damit das Engagement im ausgewählten Ländermarkt intensivieren. Darüber hinaus kann eine Minderheitsbeteiligung an einem ausländischen Unternehmen sinnvoll sein, wenn dieses beispielsweise im Rahmen einer Expansionsstrategie Kapital benötigt, wobei die bisherigen Eigentümer die Mehrheit behalten. Ein weiteres Beispiel ist die schrittweise Privatisierung eines ausländischen Unternehmens in Staatsbesitz. In solchen Fällen können Sie über die Beteiligung das notwendige Wissen über Veränderungsprozesse durch einen Change Agent einbringen, um das Unternehmen optimal auf die neue Wettbewerbssituation vorzubereiten. Grundsätzlich ist die Minderheitsbeteiligung bei ausreichend liquiden Mitteln eine gute Chance, schnell in einen ausländischen Zielmarkt einzutreten. Die internationale Marktposition muss nicht mühsam über einen langen Zeitraum schrittweise aufgebaut werden, sondern kann über den Kauf von Anteilen quasi über Nacht erworben werden.

<sup>32</sup> Uwe Sachse Consulting, iMOVE, vgl. auch Kutschker/Schmid, S. 869, 2006.

<sup>33</sup> DQS Hauszeitschrift, Sonderbeilage Dialog, 4/2008. [www.dqs.de](http://www.dqs.de)

Als Minderheitsgesellschafter tun Sie gut daran, im Vorfeld der Beteiligung mit den Mehrheitsgesellschaftern und der Unternehmensführung zu klären, welche Mitwirkungsrechte Sie bei erfolgskritischen Themen haben. Dazu zählen im Wesentlichen Budgetfragen, Akquisitionen und Unternehmensverkäufe, Pläne für einen Börsengang oder der Verkauf weiterer Anteile an Dritte. Solche Fragestellungen sollten Sie bei der Minderheitsbeteiligung im Detail regeln. Der Abstimmungsbedarf zwischen den Parteien ist also erheblich größer als bei Mehrheitsbeteiligungen. Grundsätzlich und über alle Regelungen hinaus gilt aber: Die Achtung und das Wohlwollen füreinander sowie die Partnerschaftlichkeit im Umgang zwischen Ihnen als Minderheitsgesellschafter, dem internationalen Mehrheitsgesellschafter und dem Management muss stimmen und alle Parteien müssen grund-

sätzlich gleiche Ziele verfolgen. Nur wenn auf beiden Seiten das Vertrauen vorhanden ist, auch unvorhersehbare Konflikte einvernehmlich lösen zu können, ist eine Minderheitsbeteiligung sinnvoll.

Bisweilen kommt es vor, dass die ursprünglichen Ziele der Minderheitsbeteiligung nicht erreicht werden. Trennung und Ausstieg aus der Partnerschaft sind eine natürliche Option und kommen öfter vor als man gemeinhin annimmt. Klarheit und Transparenz über die Trennungsmöglichkeiten erleichtern den Ausstieg und schonen nicht nur die Nerven, sondern auch den Geldbeutel aller Betroffenen. Die liquiden Mittel sind damit wieder frei und können für andere internationale Partnerschaften möglicherweise „produktiver“ eingesetzt werden.

## Exkurs

### Internationale Beteiligungsunternehmen investieren in Bildungsunternehmen

Beteiligungen im globalen Bildungsumfeld nehmen rasant zu. Der US-Bildungskonzern Education Inc. wird von Citigroup Private Equity und Sterling Partners kontrolliert und übernahm 1998 für 31 Millionen Dollar den Nachhilfeanbieter Schülerhilfe. Schülerhilfe wiederum hat in Österreich und Deutschland über 1.000 Franchisenehmer. Am internationalen Sprachschulbetreiber Wall Street Institute ist der Finanzinvestor Carlyle umfassend beteiligt und will mit Sprachunterricht international Geld verdienen. Laureate Education in Baltimore/USA hat sich Anfang 2008 mit 76 Prozent an der Fachhochschule Business and Information Technology School in Iserlohn beteiligt. Die Mittel dazu haben unter anderen die US-Investoren von Kohlberg, Kravis & Roberts (KKR) beigesteuert. Auch renommierte deutsche Bildungsanbieter können zusätzliche Einnahmen gut gebrauchen. Der britische Investor 3i überweist der Universität Frankfurt 1,2 Millionen Euro bis 2014. Die genannten Beispiele im deutschen Bildungsmarkt verdeutlichen die Attraktivität ausländischer Beteiligungsgesellschaften, die Professionalisierung von Führungsstrukturen und die Vernetzung der globalen Bildungsmärkte.<sup>34</sup>

Tabelle 11 Vorteile und Nachteile der Minderheitsbeteiligung<sup>35</sup>

<b>Minderheitsbeteiligung</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einstieg in ein ausländisches Unternehmen als Investment mit Renditeoption</li> <li>▶ Möglichkeit des Kennenlernens vor der weiteren Kapitalbeteiligung</li> <li>▶ Ersatz für Mehrheitsbeteiligungen, die nicht möglich sind oder aus finanziellen Gründen nicht machbar</li> <li>▶ Gewinnbeteiligung am Erfolg des lokalen Partners</li> <li>▶ schrittweiser Aufbau von Marktkenntnissen und Know-how möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ oftmals keine attraktiven Beteiligungskandidaten vorhanden</li> <li>▶ ausreichende Liquidität erforderlich</li> <li>▶ keine vollkommene Einflussmöglichkeit auf alle Entscheidungen möglich</li> <li>▶ geringer Einfluss auf Strategien und Maßnahmen des Partners</li> <li>▶ Konfliktpotenzial steigt je nach Höhe der Beteiligung und der vereinbarten Einflussnahme</li> <li>▶ Corporate Governance nicht immer transparent</li> <li>▶ Ausstieg nicht immer reibungsfrei</li> </ul>

### 6.5.2 Niederlassung

Der Aufbau einer Niederlassung ist an eine Direktinvestition im Ausland gebunden. Umfang und Bedeutung richten sich nach Größe und Aufgabe der geplanten Niederlassung und sind unter anderem davon abhängig, ob ein Kontaktbüro, eine Servicezentrale oder eine Vertriebsniederlassung aufgebaut werden soll. In der Regel bestehen bereits seit längerer Zeit gute Kontakte im Zielmarkt und erste Erfolge wurden im relevanten Auslandsmarkt erzielt. Zur Ausschöpfung des weiteren Potenzials ist eine lokale Präsenz erforderlich. Das Motiv dazu kann aus Kundensicht die Forderung nach einem stärkeren Commitment vor Ort sein oder die intensivere Anpassung an die lokalen Bedürfnisse des Marktes (Frequenz der Besuche, Beratungs- und Trainingsintensität, Management von Großkunden, Durchführung von kurzfristigen Trainings, After-Sales-Service in der Region).

Die Eröffnung eines Repräsentanzbüros<sup>36</sup> ist für ausländische Anbieter oft die einfachste und kostengünstigste Form, um eine eigene Präsenz im ausländischen Zielmarkt aufzubauen. Dabei erfreut sich das Repräsentanzbüro (Rep-Office), insbesondere in den boomenden Märkten Asiens, ungebrochener Beliebtheit. Ein Repräsentanzbüro dient dazu, den Markt zu beobachten, erste Marktforschung zu betreiben und die Attraktivität des eigenen Angebots zu testen, bevor ein Engagement mit höherem finanziellen Aufwand eingegan-

gen wird. Zu den wichtigsten Aufgabenfeldern eines Repräsentanzbüros zählen:

- » Marktforschung
- » Informationsaustausch und Networking
- » Werbung
- » Geschäftsanbahnung für das ausländische Unternehmen (Verträge dürfen im Namen des Unternehmens allerdings nicht abgeschlossen werden)
- » Partnersuche und Auswahl
- » Kontrolltätigkeiten

Häufig ist der Aufbau einer Auslandsniederlassung auch durch eine hohe Wettbewerbsorientierung getrieben. In diesem Fall orientiert sich Ihr eigenes Verhalten an den Strategien Ihrer wichtigsten Wettbewerber. Der wesentliche Vorteil der Niederlassungsgründung gegenüber den bisher genannten Markteintrittsstrategien besteht darin, dass Art, Ausmaß und Qualität der Marktbearbeitung in vollem Umfang in eigener Regie durchgeführt werden können. Je größer die Wettbewerbsintensität in der jeweiligen Region ist, desto bedeutsamer ist die Nähe zu potenziellen und aktuellen Kunden. Auf diese Weise können Sie entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern. Dabei erstreckt sich die Aufgabenvielfalt Ihrer eigenen Niederlassung auch auf die Betreuung der Kunden vor Ort, die Übernahme von Serviceleistungen, eigene Akquisitions- und Schulungsaktivitäten und das Projektmanagement. Aufgrund des höheren Risikos durch die alleinige Verantwortung für die personellen, organisatorischen und fi-

<sup>35</sup> Uwe Sachse Consulting, iMOVE, vgl. auch Kutschker/Schmid, S. 847, 2006.

<sup>36</sup> Die Gründung eines Representative Office erfordert faktisch zwar Kapitaleinsatz im Auslandsmarkt, allerdings liegen die Kosten für Gründung und Registrierung im Vergleich zu einer Vertriebsniederlassung in einem überschaubaren Bereich (z. B. kostet die Gründung eines Rep-Office in Hongkong ca. 5.000 bis 10.000 Euro).

nanziellen Anforderungen sind hohe Planungsintensität und Kompetenz im Projektmanagement erforderlich. Ressourcenengpässe zwingen Auslandsniederlassungen oft, sich auf bestimmte Kernmärkte zu konzentrieren und eine Eingrenzung der geografischen Expansion vorzunehmen.

#### Aus der Praxis

##### Niederlassung: Lucas-Nülle in Dubai<sup>37</sup>

1979 in Kerpen Sindorf in der Nähe von Köln gegründet, liegen die Schwerpunkte der Lucas-Nülle GmbH in der Entwicklung, dem Vertrieb und dem Training didaktisch aufbereiteter Lehrsysteme für die Ausbildung im Bereich der Elektrotechnik an Berufsschulen, Fachhochschulen und Universitäten sowie in Industrieunternehmen. Seit 2004 ist die Unternehmensgruppe nun in Dubai etabliert und betreut von dort aus inzwischen Händler und Endkunden in 15 Ländern des arabischen Raums. Die wichtigsten Gründe für diese Firma waren seinerzeit:

- » Im arabischen (islamischen) Raum fällt das Wochenende auf den Donnerstag (Nachmittag) und Freitag, in Deutschland auf Samstag und Sonntag. Dadurch beschränkt sich der aktive Vertrieb auf drei bis dreieinhalb Tage pro Woche.
- » Die politische Situation im Mittleren Osten verschlechterte sich ständig; politische Differenzen bis hin zur Verweigerung von Visumserteilungen für Geschäftspartner erschwerten den Direktvertrieb aus Deutschland erheblich.
- » Die Erteilung von Visa durch arabische Botschaften für Mitarbeiter deutscher Firmen wurde immer aufwändiger und zeitraubender.
- » Arabische Geschäftspartner legen immer mehr Wert auf lokale oder zumindest regionale Präsenz.
- » Geschäftsbeziehungen zu europäischen Firmen mit regionalen Niederlassungen werden von arabischen Regierungen zunehmend positiv bewertet.
- » Eintägige Präsentationen und Vertriebsmeetings werden oft kurzfristig notwendig und eingefordert. Ohne eine Niederlassung im arabischen Ausland sind solche Termine vom deutschen Standort aus oft schwer einzuhalten. Sie sind darüber hinaus mit viel Aufwand und Kosten verbunden.

„Wenn ich an ein gutes Beispiel aus der jüngsten Vergangenheit denke, fällt mir das Al Baha College ein“,

erzählt Christian Staab Schmidt, Regional Manager der Lucas Nuelle Middle East. „Al Baha ist ein relativ kleiner Ort im Südosten Saudi Arabiens, nahe der Grenze zum Jemen. Er ist relativ schwer zu erreichen. Als ich letztes kurzfristig einen Besuch in Jeddah plante, erzählte mir unser dortiger Händler, nachdem er schon Angebote von uns übermittelt hatte, dass sich das College nun sehr für unsere Produkte interessierte. Kurzerhand traf ich mich mit ihm und wir besuchten gemeinsam das College. Wir wurden besonders herzlich willkommen geheißen; Europäer lassen sich in dieser eher abgelegenen Region selten blicken. Nach einigen persönlichen Gesprächen und einer Präsentation konnten wir direkt Aufträge abschließen. Wir werden jetzt unsere Trainer hinschicken, um die Lehrer in den von uns gelieferten Laboren auszubilden. So etwas funktioniert natürlich nur so schnell und gut durch die räumliche Nähe. Und sollten irgendwelche Probleme im Projektverlauf auftauchen, fliege ich eben kurzfristig hin, um sie, wenn möglich, aus dem Weg zu räumen. Dankenswerterweise hat mir das saudische Konsulat Dubai ein Multi-Entrance-Visum ausgestellt; die Einreise ist also kein Problem.“

#### Aus der Praxis

##### Niederlassung: sikos GmbH in Bulgarien<sup>38</sup>

Als Spezialist für Human Resources (HR) ist sikos seit 20 Jahren in Deutschland bekannt. Die Dienstleistungspalette umfasst den kompletten HR-Bereich von Unternehmen: von der Personalauswahl über die Personalentwicklung und -qualifizierung bis hin zu Outplacement-Projekten. Getrieben durch bereits bestehende Kunden aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die sich in Bulgarien niedergelassen hatten, hat das Unternehmen 2003 gemeinsam mit einem Partner aus Luxemburg eine Niederlassung in Sofia eröffnet. Bereits nach kurzer Zeit war genügend Volumen vorhanden, um ein weiteres Büro in Stara Zagora zu eröffnen. Der Schwerpunkt des Geschäftsmodells in Bulgarien besteht in der gezielten Suche nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Bulgarien und deren Weiterentwicklung. Das Problem der Anfangszeit, selbst geeignetes Personal für die eigene Niederlassung zu finden, ist mittlerweile überwunden. Inzwischen arbeiten sieben festangestellte Mitarbeiter für sikos in Bulgarien.

Tabelle 12 Vorteile und Nachteile der Auslandsniederlassung<sup>39</sup>

<b>Auslandsniederlassung</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ hohe Marktnähe und Kundennähe, damit verbundene schnelle Reaktionsmöglichkeit</li> <li>▶ intensive Marktbearbeitung durch eigenes Personal</li> <li>▶ verbesserte Kundenbetreuung</li> <li>▶ Nutzung der lokalen Ressourcen (z. B. niedrigere Lohnkosten, günstige Standortkosten)</li> <li>▶ Umgehung von Markteintrittsbarrieren</li> <li>▶ hohe Kontrolle und damit verbesserte Steuerung der Marketingaktivitäten (insb. im Vergleich zu Distributionsmodell)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ausreichende Ressourcen an Personal, Managementfähigkeit und finanziellen Mitteln erforderlich</li> <li>▶ Risiko und die Gefahr von Fehlschlägen steigt</li> <li>▶ Zunahme der Koordinierungsaufgaben</li> <li>▶ Auswahl und Entsendung des Personals ist erfolgskritisch</li> <li>▶ langfristige Investition mit vergleichsweise langem Payback (z.T. &gt; drei Jahre)</li> <li>▶ Unterschiede zwischen den Landeskulturen können ein hohes Konfliktpotenzial beinhalten</li> </ul>

### 6.5.3 Tochtergesellschaft

Im Gegensatz zur Auslandsniederlassung handelt es sich bei einer Tochtergesellschaft um ein rechtlich selbstständiges Engagement des eigenen Unternehmens im Ausland. Ähnlich wie bei den zuvor dargestellten rechtlich unselbstständigen Markteintrittsstrategien können Tochtergesellschaften sowohl auf einzelne Funktionsbereiche (Vertriebsgesellschaft, Finanzierungsgesellschaft) als auch auf die gesamte Wertschöpfungskette ausgerichtet sein. Tochtergesellschaften können neu gegründet werden (Greenfield-Investment) oder durch die Übernahme bestehender Unternehmen (Akquisition oder Brownfield-Investment) aufgebaut werden. Dabei liegen die Eigentumsrechte an der Tochtergesellschaft zwischen 50,1 Prozent und 100 Prozent. Wählen Sie eine voll ausgebaute Tochtergesellschaft im Ausland für Ihr Auslandsengagement, dann erbringen Sie die Kapital- und Managementleistung zu beinahe 100 Prozent in dem jeweiligen Land. Dies ermöglicht Ihnen im Vergleich zu anderen Strategieformen eine systematischere Bearbeitung des Marktes und die stärkere Ausschöpfung vorhandener Marktpotenziale. Durch das notwendige hohe, direkte Investitionsvolumen im Ausland und die entsprechend höhere Komplexität der internen und externen Faktoren (Gründungsmodalitäten, Führung der Gesellschaft, Controlling, Koordination der Töchter, Informationsfluss, Transfer an Wissen und Kompetenzen) erhöht sich aber auch das unternehmerische Risiko beträchtlich. Umfassende Standortanalysen sowie die Durchführung einer Mach-

barkeits-Studie sind wichtige Hilfsmittel zur Reduzierung und Absicherung der Risiken.

#### Aus der Praxis

##### Tochtergesellschaften: Audi Akademie Hungaria

Die Audi Akademie GmbH wurde zunächst als eigenständige Beteiligungsgesellschaft 1993 gegründet und 2003 zu einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der AUDI AG umgewandelt. 2007 erwirtschaftete das Unternehmen mit 204 Mitarbeitern einen Umsatz von 34,56 Millionen Euro. Nach eigenen Angaben betrug das Geschäftsvolumen dabei 121.220 Teilnehmertage bei 55.100 Teilnehmern. Wachsen will die Audi Akademie auch im Ausland. So wurde der erste Akademie-Ableger Ende 2007 als Auslandstochtergesellschaft in Győr (Ungarn) direkt am Produktionsstandort von Audi und der Audi-Zulieferer gegründet. Mit zurzeit fünf festen Mitarbeitern und ungefähr 30 externen Partnern konzentriert sich das Bildungsangebot auf Sprachenqualifizierung, Vertriebstraining, Management- und Organisationsentwicklung. Alle Mitarbeiter sind ungarische Staatsbürger, die auch in deutscher und englischer Sprache trainieren können. Die intensive Zusammenarbeit mit Trainern und Beratern der Muttergesellschaft, der Audi Akademie in Deutschland, versteht sich von selbst. Zielsetzung der ungarischen Tochtergesellschaft ist neben Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter der Audi Hungaria Motors Kft., innerhalb der nächsten zwei Jahre weitere Kunden in Ungarn, aber auch in Österreich, Rumänien und Slowenien zu gewinnen.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Uwe Sachse Consulting, iMOVE, vgl. auch Kutschker/Schmid, S. 877, 2006.

<sup>40</sup> Trainingaktuell, 6/2008, S. 14; [www.audi-akademie.de](http://www.audi-akademie.de)

Tabelle 13 Vorteile und Nachteile der Tochtergesellschaft<sup>41</sup>

Tochtergesellschaft	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ hohes Maß an unabhängiger Marktbearbeitung und damit Durchsetzung der eigenen Interessen</li> <li>▶ Aufbau einer eigenen Corporate Identity</li> <li>▶ guter Informationsfluss aus dem Markt durch große Marktnähe</li> <li>▶ optimale Marktbearbeitung möglich</li> <li>▶ Nutzung der lokalen Ressourcen (z.B. niedrigere Lohnkosten, günstige Standortkosten)</li> <li>▶ Direktinvestition reduziert Handelshemmnisse</li> <li>▶ insgesamt Verbesserung der globalen Marktmacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ erheblicher Aufwand in der Gründung</li> <li>▶ ausreichende finanzielle Mittel, Personal, Managementfähigkeit erforderlich</li> <li>▶ hohes Risiko in politisch instabilen Regionen</li> <li>▶ Zunahme der Koordinierungsaufgaben zwischen der deutschen Zentrale und der Tochter</li> <li>▶ langfristige Investition mit vergleichsweise langer Pay-back-Phase (bereits bei einer kleinen Tochtergesellschaft unter Umständen mehr als fünf Jahre)</li> </ul>

#### 6.5.4 Akquisition

Die Akquisition ausländischer Unternehmen verschafft Ihnen einen unmittelbaren Marktzugang durch Nutzung bereits vorhandener Ressourcen. Gerade bei hohen Eintrittsbarrieren ermöglicht diese Form des Markteintritts eine schnelle und intensive Marktdurchdringung. Allerdings sollten Sie vor der Akquisition über detaillierte Kenntnisse des Zielmarktes und seiner Marktstrukturen verfügen. Die Akquisition ist in der Regel für Bildungsanbieter geeignet, die bereits umfangreiche Erfahrung in der Internationalisierung haben. Beachten Sie jedoch, dass mit der hohen Kapitalintensität auch ein entsprechend großes Risiko verbunden ist. Grundsätzlich besteht ein erhöhtes Risiko des Scheiterns. Bei der Übernahme ist es wichtig, dass die Umsetzung der eigenen unternehmerischen Vision, die Zielsetzung und die Marketingplanung reibungslos gelingen. Keinesfalls sollten Sie mögliche psychologische Barrieren seitens der übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschätzen. Diese müssen gegebenenfalls von einem Tag auf den anderen für den ehemaligen ausländischen Wettbewerber arbeiten. Binden Sie deshalb die Mitarbeiter sehr schnell in ein unternehmerisches Gesamtkonzept ein. In der Praxis ist der Kundennutzen Ihres Leistungsangebots von allen Mitarbeitern schnellstens zu verstehen und in der Kommunikation nach innen und außen zu vertreten. Es gilt, Vertrauen aufzubauen und die Identifikation der ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Ihrer Unternehmensvision und -philosophie zu fördern. Selbst

erfahrene Internationalisierer müssen immer wieder feststellen, wie wichtig die Kulturentwicklung bei grenzüberschreitenden Übernahmen ist.

#### Aus der Praxis

##### Unternehmenskauf: TÜV SÜD AG kauft PSB in Singapur<sup>42</sup>

Dass eine erfolgreiche Internationalisierung nicht nur durch organisches Wachstum erfolgen kann, sondern auch durch die Akquisition von etablierten Unternehmen im ausländischen Zielmarkt, zeigt die Übernahme der PSB-Unternehmensgruppe in Singapur durch die TÜV SÜD AG im Frühjahr 2006. Die ehemals staatliche PSB-Unternehmensgruppe ist heute in Südost-Asien Marktführer bei der Zertifizierung von Managementsystemen nach internationalen Standards. Darüber hinaus engagiert sich PSB unter anderem auf den Gebieten Produktprüfung und Nahrungsmittelqualität.

Ein Tochterunternehmen, die PSB Academy, existiert seit 1972 und entwickelte sich seither zu einem der drei führenden Bildungsanbieter in Singapur. Die PSB Academy bietet zusätzlich zur klassischen Weiterbildung akademische Programme bis hin zu Masterstudiengängen an sowie Consultingdienstleistungen für Firmen. Die 2007 gegründete TÜV SÜD Asia Pacific Corporate University in Singapur wurde organisatorisch an die PSB Academy angegliedert und soll als zentrale Aus- und Weiterbildungsstätte der Unternehmensgruppe die steigende Nachfrage nach Ingenieuren im In- und Ausland erfüllen.

42 Uwe Sachse Consulting, iMOVE, vgl. auch Kutschker/Schmid, S. 877, 2006.

<sup>41</sup> www.tuev-sued.de

Tabelle 14 Vorteile und Nachteile der Akquisition<sup>43</sup>

<b>Akquisition</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Übernahme bestehender Belegschaft (Wettbewerbsvorteil schaffen)</li> <li>▶ schneller Markteintritt und rasche Marktpenetration</li> <li>▶ Ausbau der eigenen Kompetenz und Fähigkeit durch Übernahme</li> <li>▶ Nutzung bereits bestehender Kundenbeziehungen und Marktkenntnis</li> <li>▶ Nutzung der nationalen Reputation des übernommenen Unternehmens (u. U. wird das eigene Unternehmen somit als lokales Unternehmen wahrgenommen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ meist keine attraktiven Übernahmekandidaten vorhanden</li> <li>▶ sehr hoher Ressourcenbedarf</li> <li>▶ Risiko des Scheiterns relativ hoch</li> <li>▶ Gegenreaktion der Öffentlichkeit oder der Mitarbeiter (Aversionen gegen ausländische Investoren)</li> <li>▶ psychologische Barrieren auf Seiten der übernommenen Mitarbeiter</li> <li>▶ Integrationsphasen planen und umsetzen (Post-Merger-Integrations-Teams etablieren)</li> </ul>

Seit dem Zusammenschluss von TÜV SÜD und PSB hat sich das ursprüngliche Dienstleistungsspektrum von PSB um Branchen wie Gesundheitswesen, Lebensmittel, Pharmazie, Fahrzeugprüfung und -zertifizierung erweitert. Darüber hinaus profitieren Kunden von einem ausgedehnten Netzwerk innerhalb verschiedenster asiatischer Länder, die eine individuelle Kundenbetreuung auf kurzem Wege ermöglichen. Mit dem Kauf der PSB konnte der Umsatz im Bildungsbereich der TÜV SÜD AG von 30 Millionen Euro (2006) auf 48 Millionen im Jahr 2007 erhöht werden. Die Anzahl der Mitarbeiter stieg weltweit von 150 auf 333 Mitarbeiter. Auch das Angebotsspektrum erweiterte sich um die akademischen Programme und die Beratungsdienstleistungen. Durch den verstärkten Austausch können nun international tätige Firmen an ihren Standorten in Europa und Asien mit standardisierten, qualitativ hochwertigen Schulungen bedient werden. Unter dem Dach der TÜV SÜD Asia-Pacific Holding Ltd. mit Sitz in Hongkong beschäftigt TÜV SÜD in zehn asiatischen Landesgesellschaften aktuell über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2007 erwirtschaftete die TÜV SÜD Unternehmensgruppe das beste Ergebnis ihrer Geschichte. Der Konzernumsatz stieg um mehr als neun Prozent auf 1,27 Milliarden Euro an.

## 6.6 Electronic Entry

Die Bedeutung des Internets als weitere Markteintrittsstrategie für Bildungsanbieter kann nicht hoch genug

eingeschätzt werden. Vielfach ist es durch das Internet überhaupt erst möglich, die eigenen Serviceleistungen mit vergleichsweise geringen Ressourcen globalen Kunden anzubieten. Dabei bewirkt das World Wide Web nicht automatisch eine geografische Expansion, sondern vereinfacht den Marktzugang durch den direkten/indirekten Kontakt zum Kunden.

Ihr internationaler Vertrieb kann auf einer separaten Internetseite ein spezifisches Angebot und Design zusammenstellen und sich damit gezielt an ein ausgewähltes Land richten. Sprache, Symbole, Bilder, Angebot, Farben und Layout orientieren sich in solchen Fällen an den landesspezifischen Gegebenheiten. Der Regionalität wird dabei der Vorzug vor einer standardisierten Internetseite mit einer weltweit einheitlichen Struktur gegeben. Als eine weitere Option steht Ihnen die vollständige Integration der Internetseite in die Phasen des Verkaufsprozesses zur Verfügung. Hier fungiert das Netz als zusätzlicher Verkäufer und unterstützt die Exportmaßnahmen in den Phasen Kontakt, Evaluation, Kauf, Nutzung und After-Sales durch entsprechende Inhalte. Die Fragestellung, ob eine Internetpräsenz die Exportchancen verbessert, stellt sich heute nicht mehr. Es geht vielmehr um die Frage, wie globale Bildungsanbieter die Möglichkeiten effizient nutzen können. Klären Sie daher im Zuge der raschen Umsetzung Ihrer strategischen Ziele die Fragen zu Ihrer Internetseite wie Budget, Ziele, Strategie, Konzept, Design, Implementierung und Live-System und integrieren Sie diese in sämtliche Internationalisierungsaktivitäten.

<sup>43</sup> Uwe Sachse Consulting, iMOVE, vgl. auch Kutschker/Schmid, S. 848, 2006.

**Aus der Praxis****Internationales Online-Sprachtraining CLT von digital publishing bei Bosch Siemens Hausgeräte<sup>44</sup>**

Die BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH ist Marktführer in Europa und weltweit einer der führenden Hersteller von Haushaltsgeräten. In rund 40 Ländern sind über 35.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die BSH tätig, davon mehr als 20.000 außerhalb Deutschlands. Durch die globale Aufstellung der BSH und die Umstellung der Konzernsprache auf Englisch ergibt sich ein umfassender Qualifizierungsbedarf in dieser Fremdsprache. Gleichzeitig ist die Vielzahl der Standorte eine Herausforderung bei der Etablierung weltweit einheitlicher Ausbildungs- und Qualifizierungsstandards innerhalb des Unternehmens. Die Online-Sprachschule CLT von digital publishing, Europas führendem Anbieter technologiegestützter Sprachlernsysteme, stellt für diese Anforderungen das passende Weiterbildungskonzept bereit.

Im Rahmen des CLT-Blended-Learning-Konzepts lernen heute zeitgleich tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BSH in Deutschland, Polen, Belgien, Spanien, in der Türkei, in den USA und in China mit den Online-Sprachkursen am Arbeitsplatz oder zu Hause. Dabei werden sie von geschulten Online-Tutoren betreut, die den Lernweg der einzelnen Teilnehmer jederzeit bedarfsgerecht anpassen. Die Distribution der Inhalte (Lernsoftware und Zusatzmaterialien wie Hausaufgaben) erfolgt dabei ebenso wie die Kurs- und Teilnehmerverwaltung

über die im Firmenintranet implementierte Lernplattform SAP Learning Solution LSO 200. Die Online-Sprachschule verbindet alle Vorteile des klassischen Präsenztrainings im Gruppen- und Einzelunterricht mit technologiegestützten Lernformen. Das Kurssystem besteht aus einer auf individuelle Bedürfnisse abgestimmten Kombination von Lernsoftware, Online-Tutoring und einem offiziellen Zertifizierungssystem. Letzteres dient der konzernweit einheitlichen Qualitätssicherung. Die Online-Sprachschule ermöglicht es allen Kursteilnehmern, eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu lernen, wann und wo sie wollen. Dank dieser zeitlichen und räumlichen Flexibilität des Blended-Learning-Konzepts fügt sich die Weiterbildungsmaßnahme in den individuellen Arbeitsalltag eines jeden Teilnehmers ein. Damit erreicht das Konzept auch mobile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Expatriats, die aufgrund ihrer beruflichen Auslastung nicht regelmäßig an einem Gruppen- oder Einzelkurs teilnehmen können. Trotz aller Flexibilität bleiben die Lernenden fest in das organisierte CLT-Programm eingebunden und genießen so die Sicherheit einer persönlichen Rundum-Betreuung durch qualifizierte Sprachlehrer. Diese analysieren das per Teilnehmerverwaltung automatisch übermittelte Lernprofil jedes Teilnehmers und gestalten dessen individuellen Lernweg entsprechend. Die kontinuierliche Betreuung durch die Sprachlehrer via Internet trägt dazu bei, dass die Aussteigerquote bei CLT mit weniger als fünf Prozent deutlich unter der Quote herkömmlicher Sprachentrai-

Tabelle 15 Vorteile und Nachteile des Electronic Entry

<b>Electronic Entry</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Überwindung von Markteintrittsbarrieren</li> <li>▶ im Vergleich zu anderen Markteintrittsstrategien geringe Gesamtkosten</li> <li>▶ globale Präsenz schnell und einfach erreichbar</li> <li>▶ Kontrolle über die Inhalte der Internetseite</li> <li>▶ kontinuierliche und aktualisierte Kommunikation möglich</li> <li>▶ Kommunikationsplattform mit Ländern und Kunden</li> <li>▶ Integration von E-Learning/Computer-based Learning and Teaching</li> <li>▶ lokale Adaption möglich</li> <li>▶ Messbarkeit und Verfolgung von Besuchen einfach möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ eigene Transparenz nimmt zu</li> <li>▶ Schutz von geistigem Eigentum notwendig</li> <li>▶ Kosten und Ressourcen zur kontinuierlichen Pflege werden unterschätzt</li> <li>▶ Übersetzungen sind notwendig</li> <li>▶ Technologie-Know-how erforderlich</li> </ul>



nings liegt. Zudem gewährt das Teilnehmerverwaltungssystem den Weiterbildungsverantwortlichen Einblick in die Tätigkeiten der Sprachlehrer: Anders als bei herkömmlichen Sprachschulen hat die Personalabteilung so – weltweit und jederzeit – die volle Kontrolle über die Weiterbildungsmaßnahme.

## 6.7 Weitere Optionen des Markteintritts

Neben den bisher genannten Markteintrittsmöglichkeiten sind weitere Optionen möglich:

**Entsendung von Trainern/Beratern:** Die Überlassung von ausgewählten Trainern und Beratern ist eine weitere Option des Markteintritts. Insbesondere in Kombination mit regionaler Vertriebsexklusivität oder in Verbindung mit spezifischen Projekten (wie Bildungs- und Trainingsprojekte in Zusammenarbeit mit einem vor Ort ansässigen Industrieunternehmen) besteht die Möglichkeit, mehrere Partner in einem Auslandsmarkt einzusetzen. Wesentlicher Erfolgsfaktor hier ist die umfassende Schulung des Partners vor Projektbeginn und seine inhaltliche Begleitung in den ersten Trainings und Seminaren.

**Netzwerke:** Netzwerke stellen eine neuere, moderne Organisationsform dar. Dabei schließen sich mehrere Partner zu einer Kooperation oder einem Netzwerk zusammen, um gemeinsam bestimmte Auslandsmärkte zu bearbeiten. Diese Form des Markteintritts dient in der Regel der Schließung von Ressourcenlücken. Es kooperieren Unternehmen zwecks Erschließung eines Auslandsmarktes, indem sie ihre finanziellen Mittel, ihr Know-how und ihre Managementkapazität zusammenführen. Es können sich aber auch verschiedene Unternehmen zu einem Netzwerk zusammenfinden und im gemeinsamen Interesse am internationalen Geschäft partizipieren. Entscheidend ist der unmittelbare Zugriff auf die Kernkompetenz des Netzwerkpartners, um so neue Ländermärkte effizienter und effektiver bedienen zu können. Das Netzwerk tritt insgesamt als einheitliches Unternehmen im Ausland auf, besteht jedoch aus vielen kleinen Unternehmenseinheiten, die wiederum kleine Geschäftseinheiten repräsentieren. Dabei sind die Ziele der einzelnen Netzwerker nur über den Erfolg des Gesamtnetzwerks zu realisieren. Nachteile bestehen in einer nicht gewollten Know-how-Diffusion, einseitiger Ausnutzung einzelner Kooperationspartner und der

Gefahr der geringen Transparenz der Netzwerkbeziehung. Außerdem ist es schwierig, innerhalb einer virtuellen Unternehmung gemeinsame Werte und eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln.

### Aus der Praxis

#### Netzwerk: LDT Nagold International<sup>45</sup>

Die LDT Nagold (ehemals Lehranstalt des Deutschen Textileinzelhandels), Fachakademie für Textil & Schuhe, unterzog sich in den letzten zehn Jahren einem kontinuierlichen Wandel, der sich stets an den Anforderungen des Markts orientierte. 2009 feiert die LDT Nagold ihr 60-jähriges Bestehen. Seit Bestehen agiert die Akademie privatwirtschaftlich und stellt somit die Bedarfsorientiertheit der Aus- und Weiterbildungsangebote sowie ihre Anpassungsfähigkeit an den „internationalen Bildungsmarkt“ unter Beweis. Im Jahr 2008 studieren ungefähr 530 Studentinnen und Studenten an der privaten Fachakademie, die unter der ideellen Trägerschaft des Bundesverbands des Deutschen Textileinzelhandels (BTE e.V.) steht. Die jährlichen Zuwachsraten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (zwischen zehn und 20 Prozent) spiegeln die hohe Akzeptanz wider. Seit 2000 tragen hierzu auch Studentinnen und Studenten der indischen Partner bei. Partner sind private Bildungseinrichtungen (Pearl Academy of Fashion/Academy for Fashion & Jewellery Design), die landesweit agierende staatliche Bildungseinrichtung des Textilssektors (National Institute of Fashion Technology) sowie Akademien von indischen Wirtschaftsorganisationen der Bekleidungs- und Schuhbranche (Institute of Apparel Management/Footwear Design and Development Institute). Weitere Kooperationsanfragen, beispielsweise einer indischen Textilforschungseinrichtung, liegen der LDT Nagold vor. Schätzungsweise 300 indische Studenten sowie Multiplikatoren (Dozentinnen und Dozenten) haben bislang Studienkurse oder Studiensemester der LDT Nagold besucht. Etwa 150 davon haben sich Prüfungen unterzogen, die unter Beteiligung von LDT-Prüfern durchgeführt wurden. Für den Aufenthalt der Studenten an der LDT in Deutschland sowie für die Zertifizierung der indischen Studenten erhält die LDT von den indischen Partnern eine entsprechende Vergütung. Handelte es sich anfangs um ein Public-Private-Partnership-Projekt, kurz PPP, unter Beteiligung der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ) in Eschborn mit nur einer einzelnen indischen Bildungseinrichtung, der

<sup>45</sup> [www.ldt.de](http://www.ldt.de)

Pearl Academy of Fashion in Neu-Delhi, kann die LDT heute auf eine stark ausgeweitete Kooperation in Indien mit bereits fünf Partnern verweisen. Die LDT Nagold stellt für ihre deutschen Partnerfirmen wie auch für die indischen Partnerakademien eine Art „Vermittler“ dar. Durch die guten Kontakte zu den führenden indischen Bildungseinrichtungen im Modebereich kann die LDT hier Angebot und Nachfrage näher zusammenbringen. Durch ihre Mitgliedschaft in der weltweit agierenden International Foundation of Fashion Technology Institutes, kurz IFFTI, ist die LDT Nagold neben der Verlinkung mit indischen Partnern auch mit Universitäten wie der Polytechnic University Hongkong, der Donghua University Shanghai, dem London College of Fashion sowie mit dem National

Institute of Fashion Technology in New York in einer förderpartnerschaftlichen Beziehung und durch die jährlichen Zusammenkünfte (Indien, USA, Australien, England, Holland) immer up-to-date, was die internationalen Aspekte des Business anbelangt.

## 6.8 Schlussbemerkung

Die dargestellten Strategieoptionen bilden das Fundament bei der Entscheidung über die Art und Weise des Markteintritts. In der Praxis wählen Unternehmen jedoch oftmals keine Einzelstrategie, sondern eine Kombination verschiedener Aktivitäten. Selbst innerhalb eines Marktes kann es gleichzeitig zu verschie-

# Exkurs

## Entscheidung und Auswahlverfahren für die „passende“ Strategie

Für die Auswahl der passenden Markteintrittsstrategie ist das Management aufgefordert, spezifische Kriterien zu definieren. Die folgenden Kriterien geben dazu eine Orientierung:

- ▶ **erwarteter Umsatz- und Gewinnanstieg:** Welcher zusätzliche Umsatz und Gewinn ist mit der geplanten Markteintrittsstrategie zu erzielen?
- ▶ **Kundennähe:** Mit welcher Markteintrittsstrategie kann die Kundennähe verstärkt werden, damit Sie die jeweiligen Marktanforderungen noch besser verstehen und dieses Wissen für potenzielle Produktinnovationen und begleitenden Service nutzen können?
- ▶ **finanzieller Ressourceneinsatz:** In welchem Ausmaß werden finanzielle Ressourcen für die gewählte Auslandsstrategie benötigt?
- ▶ **Wirksamkeit:** In welchem Umfang erfüllt die Strategie die Zielsetzung und wann wird sie wirksam?
- ▶ **Einfluss auf Service und Qualität:** Inwieweit verbessern sich durch die gewählte Strategie aus der Sicht der ausländischen Kunden Qualität und Service des Bildungsangebots?
- ▶ **Kontrolle:** Wie können Sie Ihren Einfluss und die Kontrollmöglichkeiten der Marktbearbeitung (Preisfestlegung, Kommunikation, Wahl des Vertriebskanals) optimieren?
- ▶ **Risiko:** Welche Risiken (Managementrisiko, Kapitalrisiko, Ressourcenrisiko) sind mit der potenziellen Markteintrittsstrategie verbunden?
- ▶ **Geschwindigkeit:** Wie schnell bringt die gewählte Strategie den wirtschaftlichen Erfolg im Auslandsmarkt?
- ▶ **Erfahrungen:** In welchem Umfang sind für die Umsetzung der gewählten Strategie bisherige Erfahrungen verwendbar?
- ▶ **Lerneffekte:** Welche Lerneffekte und welches zusätzliche Know-how ergeben sich und können an anderer Stelle genutzt werden?

denen Marktbearbeitungsformen kommen. Für einen Markteintritt in China können Sie sich beispielsweise zeitgleich für die Gründung eines „Representative Office“ in Shanghai, die Vergabe von Lizenzen für die Nutzung eines spezifischen Lehrangebots und das direkte Geschäft mit einem privaten Bildungsanbieter durch die Entsendung von eigenem Trainingspersonal entscheiden. Solche Kombinationen sind

gerade dann sinnvoll, wenn unterschiedliche Angebote vertrieben werden, mit mehreren Geschäftsmodellen agiert wird und von unterschiedlichen Entwicklungen in den Vertriebs- und Marketingkanälen des ausländischen Bildungsmarktes profitiert werden soll. Entscheidend ist eine ausreichende Ressourcenstärke, die eine Koordinierung der Aktivitäten im Auslandsmarkt ermöglicht.

## Checkliste

### Markteintritt

1. Ihre Zielsetzung für den Markteintritt in die ausgewählten Länder ist für die nächsten drei bis fünf Jahre definiert.
2. Sie haben bereits Erfahrungen mit bestimmten Markteintrittsformen gesammelt. Sie wissen, wie diese Erfahrungen genutzt werden können.
3. Sie wissen, mit welcher Intensität die ausgewählten Länder bearbeitet werden sollen.
4. Die Entscheidungskriterien (Kapitaleinsatz, Ressourceneinsatz, Sprache, Bildungsbedarf, Risiken, Kontrolle, Erfahrung, Gewinnpotenzial, Dauer), die Ihre Markteintrittsentscheidung dominieren, sind definiert.
5. Die Markteintrittsstrategie mit dem höchsten Kundennutzen ist definiert. Sie wurde auf Finanzierbarkeit geprüft.
6. Eine systematische Entscheidung über die passende Markteintrittsstrategie wurde herbeigeführt.
7. Es besteht Klarheit, ob der ausgewählte Bildungsmarkt eine einzige Markteintrittsform (Markteintritt durch einen Area Sales Manager) oder eine Kombinationen mehrerer Markteintrittsstrategien benötigt (beispielsweise Gründung eines Rep-Office, Lizenzierung und strategische Allianzen zur gleichen Zeit).
8. Risiken sind identifiziert und bewertet. Maßnahmen zur Reduzierung von möglichem Schaden für das eigene Angebot sind eingeleitet.
9. Sie kennen den optimalen Zeitpunkt für den Markteintritt.
10. Sie haben Maßnahmen zum nachhaltigen Schutz des eigenen geistigen Eigentums eingeleitet.
11. Ihre Internetstrategie ist mit der Internationalisierungsstrategie abgestimmt (Länder, Sprachen, Markteintrittsstrategie, Zielgruppen, Entscheidungsverhalten) und unterstützt sämtliche kundenzentrierten Aktivitäten.
12. Eine ausreichende Kontrolle der Aktivitäten beim Markteintritt wurde vorgesehen.
13. Sie überlegen, was nach dem Markteintritt kommt und wie es mit der Marktbearbeitung weitergeht.
14. Vertriebs- und Marketingbudget für die Penetration in den ausgewählten Märkten wurden bereits diskutiert und werden nun im Detail unter Berücksichtigung der Erfahrungen beim Markteintritt geplant.

Die Entscheidung über Ihre konkrete Markteintrittsform ist vor allem von Ihren Unternehmenszielen und Ihrer Persönlichkeit, den bisherigen Auslandserfahrungen, der Unternehmenskultur, dem Produkt- und Bildungsprogramm sowie den landesspezifischen Anforderungen des Bildungsmarktes abhängig. Darüber hinaus sollten Sie die Markteintrittsentschei-

dung für einen Auslandsmarkt nicht isoliert von allen anderen Exportmärkten des Unternehmens betrachten. Die von Ihnen bearbeiteten Auslandsmärkte sind in ihrer Gesamtheit zu bewerten und zu priorisieren. Die strategische Bedeutung des Marktes beeinflusst wiederum die gewählte Markteintrittsstrategie.

## Systematische Umsetzung – Vom Strategiepapier in die internationale Praxis

### 7.1 Initiierung und Management der Internationalisierung

Der Weg entsteht erst beim Gehen. Hieraus wird ersichtlich, wie wichtig es ist, sämtliche Schritte auf Ihrem Weg des Bildungsexports bewusst zu steuern. Die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Internationalisierungsstrategie ist eng verbunden mit der Einführung eines kontinuierlichen Monitorings aller Aktivitäten. Nur durch einen ständigen Soll-Ist-Vergleich, der Beobachtung von Abweichungen, der Berücksichtigung von Veränderungen im ausländischen Bildungssektor und der Steuerung von korrektur- und risikomindernden Maßnahmen steigen Ihre Erfolgsaussichten im Internationalisierungsprozess. Dabei müssen Sie vor allem die Strategieprämissen (Zeitpunkt des Markteintritts, Reihenfolge, Marketingstrategie) überprüfen, überwachen, steuern und bewerten. Dass vor allem kleinere Bildungsanbieter schnell an ihre Ressourcengrenzen gelangen, ist ein Dilemma. Die effiziente Nutzung der Ressourcen kann beispielsweise durch eine hohe Länderkonzentration auf wenige ausländische Zielmärkte, die Übertragung der Kommerzialisierung des Angebots an Dritte (etwa durch Lizenzierung), einfache und transparente Prozesse, exzellente Partner und hervorragende Mitarbeiter sichergestellt werden.

Ein wichtiges Werkzeug in der Projektkontrolle ist die Einführung von sogenannten Fortschrittskontrollmeetings. In diesen Meetings diskutiert Ihr Internationalisierungsteam gemeinsam die erkannten Abwei-

chungen und Schwachstellen. In erster Linie soll damit ein kontinuierlicher, kritischer Informations- und Wissensaustausch aller Beteiligten erreicht werden. Es kommt darauf an, dass die kritischen Größen Kosten, Zeit und Ressourcen bewusst für den ausgewählten Zielmarkt eingesetzt werden. Achten Sie dabei auch auf eine kontinuierliche Abstimmung der Länderaktivitäten untereinander, sofern sich Ihr Unternehmen in mehreren Ländern gleichzeitig engagiert.

Neben der oben genannten Überprüfung der Maßnahmenwirksamkeit sollte das Monitoring auch eine Risikoanalyse und Maßnahmenabsicherung beinhalten. Insbesondere bei größeren Investitionen in ausländische Bildungsmärkte sind potenzielle Risiken zu ermitteln und vorbeugend Aktivitäten einzuleiten, die die Risikoursache verringern oder beseitigen.

Die Risikofrüherkennung sollte einen Zeithorizont von ein bis zwei Jahren umfassen. Beachten Sie dabei folgende Aspekte:

- » Welche potenziellen Risiken bedrohen das Internationalisierungsvorhaben (entscheidendes Know-how nur auf wenige Personen verteilt, instabiles Projektumfeld, Bonität der Kunden, Wechsel von Teammitgliedern, Projektmüdigkeit bei langer Laufzeit)?
- » Welche Ursachen lassen sich hierfür feststellen?
- » Welche Eintrittswahrscheinlichkeit und welche Auswirkungen (Tragweite/Schaden) haben die Risiken auf Ihre Internationalisierung?
- » Wie hängen die antizipierten Risiken zusammen?

Tabelle 16 Risikoanalyse

Risikoanalyse							
Maßnahme/ Arbeitsschritte	Risiko/ mögliche Abweichung	Ursache	Eintritts- wahr- scheinlichkeit	Tragweite/ potenzieller Schaden	Kosten der Vermeidung	Schadens- begrenzung nach Eintritt	Entscheidung über risiko- politische Maßnahme

Nachdem die Tragweite und potenzielle Schäden eingeschätzt wurden, sollten Sie überlegen, ob Sie in der Lage sind, das Risiko zu verringern, zu verlagern oder eventuell auf andere abzuwälzen. In der Praxis haben sich außerdem Risikoaufschläge in der Kalkulation, der Abschluss einer Versicherung, die Rücklagenbildung oder eine clevere Vertragsgestaltung bewährt.

## 7.2 Partnerschaften – Suchen, eingehen und managen

Besonders wichtig in der Umsetzung sind Suche, Auswahl und Management der Bildungspartner im Ausland. Nicht umsonst heißt es in der Exportpraxis: „Der Auslandspartner ist der Schlüssel zum Markt.“ Während „Know-how“ die Fähigkeit beschreibt, Probleme basierend auf gesammelter Erfahrung, Wissen und Begabung zu lösen, bedeutet „Know-who“ die Fähigkeit, das relevante Know-how zu erlangen, zu kombinieren und anzuwenden. Das Know-who resultiert aus der Bereitschaft, sich verstärkt auf externe Quellen, Spezialisten und Partner im Ausland zu verlassen. Doch worauf kommt es bei der Suche und Auswahl von internationalen Vertriebs- und Marketingpartnern zur Vermarktung von Bildung an?

### 7.2.1 Der Suchprozess

Folgen Sie im Suchprozess einem mehrstufigen Auswahlverfahren (Abbildung 14). Damit haben Sie den Vorteil, dass Sie sich schrittweise der Partnerentscheidung nähern und zwischen den einzelnen Abschnitten genügend Raum zur Meinungsbildung haben. Gleichzeitig bietet ein solches Vorgehen genügend Zeit, um sich gegenseitig besser kennen zu lernen.

**Briefing und Eignungsprofil:** Ein schriftliches Briefing zum Beispiel der beauftragten Person oder Ihres Personaldienstleisters über Ihr Vorhaben ist der erste Schritt. In aller Regel haben Sie hier die Gelegenheit, Ihr Vorhaben, Ihre Erwartungen und Ihren Wunschkandidaten konkret zu benennen.

**Anonymisiertes Kurzprofil:** Das anonymisierte Kurzprofil Ihres Unternehmens ist ein wesentlicher Bestandteil der ersten Kontaktaufnahme mit den potenziellen Partnern auf Ihrer Shortlist. Die erste Kontaktaufnahme können Sie selbst durchführen oder an einen Dienstleister Ihres Vertrauens delegieren. Das anonymisierte Kurzprofil enthält Angaben zum Unternehmensprofil, zum Bildungsprogramm und -angebot, zu der Marktposition in Deutschland sowie Größe und Management Ihres Unternehmens.

**Analyse der potenziellen Partner im Ausland (Longlist):** Grundsätzlich stehen Universitäten, private und öffentliche Bildungsträger, lokale Bildungsanbieter, interessierte Einzelpersonen als potenzielle Partner aus dem In- und Ausland zur Auswahl.

**Eingrenzung der potenziellen Käufer – Screening (Shortlist):** Nachdem Sie Informationen und Hintergründe zu den möglichen Kandidaten gesammelt haben, grenzen Sie die potenziellen Partner nach vorher definierten Anforderungskriterien ein. Nur die Mitglieder der Shortlist erhalten das anonymisierte Kurzprofil.

**Ein erster Sondierungsbesuch:** Das erste Treffen zwischen den potenziellen Partnern ist natürlich entscheidend um festzustellen, ob Interesse und Zielsetzung ähnlich sind. Als deutscher Anbieter müssen Sie sich entscheiden, ob das in Frage kommende Partnerunter-

## Prozess zur Auswahl des Partners im Ausland

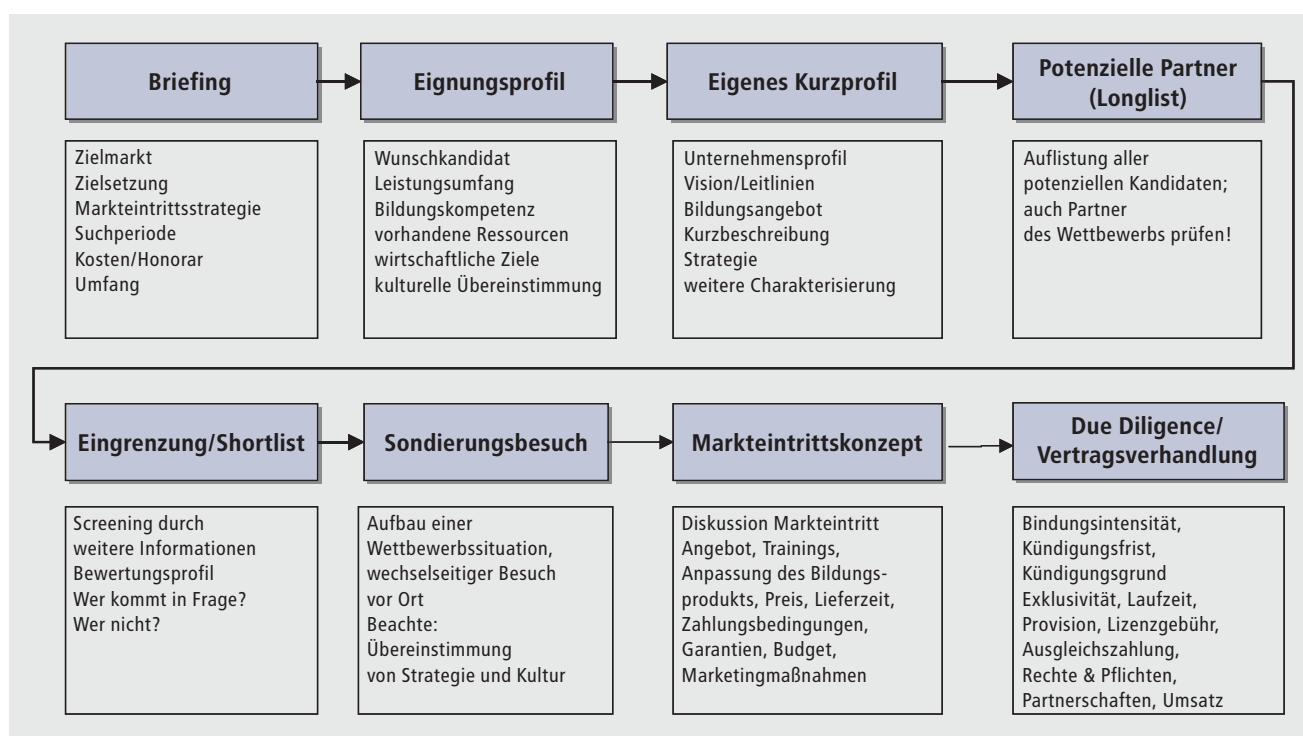


Abbildung 14 Prozess eines Partner-Screenings im Ausland

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

nehmen Ihren Kriterien für eine Partnerschaft entspricht und ob der potenzielle Partner ein Mensch ist, mit dem Sie über einen langen Zeitraum Geschäfte machen wollen.

**Markteintrittskonzept:** Diskutieren Sie die wichtigsten Marketing- und Vertriebsaktivitäten in jedem Fall vor der Vertragsverhandlung. An dieser Stelle wird sehr schnell klar, wie gut sich der potenzielle Partner tatsächlich in der Bildungsbranche auskennt, wie ernsthaft seine Absichten sind und wie die Vermarktung der Bildungsleistung erfolgen kann.

**Absichtserklärung und Vertragsverhandlung:** In diesem Schritt wird die potenzielle Partnerschaft in Form einer auf Gegenseitigkeit basierenden Absichtserklärung zusammengefasst und festgehalten. Sie stellt eine gemeinsame Erklärung der Partner dar, die die genauen Vertragsbestandteile beinhaltet. Danach dient die Absichtserklärung als Vorlage für Ihre Anwälte und Notare, die die rechtskräftigen Verträge aufsetzen.

**Due Diligence:** Bei größeren Partnerschaften erfolgt die Durchführung einer Due Diligence<sup>46</sup> mit der Aufgabe, die existierenden Chancen- und Risikopotenziale herauszuarbeiten. Im Mittelpunkt einer solchen Due Diligence stehen die Chancenpotenziale. Die Aufdeckung von Risikopotenzialen sollte aber ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden.

### 7.2.2 Wo finde ich meine Partner?

Im Wesentlichen geht es um das „Anzapfen“ der bekannten Quellen und den Aufbau eines eigenen Netzwerks im Ausland. Als praxiserprobte Kontaktstellen können gelten:

- » Teilnahme an Wirtschaftsmissionen/Delegationsreisen von iMOVE, Industrie- und Handelskammern, Auslandshandelskammern oder anderen Außenwirtschaftsförderungseinrichtungen
- » Teilnahme an Bildungs- und Industriemessen (einzeln oder als Gruppe innerhalb eines Verbandes/Landes)

<sup>46</sup> Allgemein wird darunter die sorgfältige Analyse, Prüfung und Bewertung eines Partnerunternehmens im Rahmen einer beabsichtigten geschäftlichen Transaktion verstanden. Ziel der Aktivitäten ist dabei das Aufdecken verborgener Chancen und Risiken beim Zielunternehmen zur Verbesserung der Qualität der Entscheidung und zur Erhöhung der Genauigkeit der Wertermittlung aufgrund des verbesserten Informationsstandes.

- » systematische Aufbereitung von Messe- und Veranstaltungsverzeichnissen
  - » Inserate in Fachzeitschriften
  - » Kontaktaufnahme zu inserierenden Unternehmen
  - » Behörden
  - » Botschaften
  - » Außenhandelsstellen
  - » Auslandshandelskammern
  - » Verbände
  - » Rechtsanwälte
  - » Networking mit anderen Unternehmen aus der Bildungsbranche in Deutschland und im Zielmarkt
  - » Direct Mails (Adressenverlage)
  - » Internet
  - » Nutzung kompetenter/spezialisierter Consulting-Unternehmen
- 7.2.3 Kriterien für die Partnerauswahl**
- Bei aller Euphorie, die in Aussicht auf das gemeinsame Wirken und die erhofften Vorteile entstehen mag, sollten Sie nicht vergessen, dass viele Partnerschaften scheitern. Achten Sie deshalb in Ihrer Partnerauswahl auf bestimmte Erfolgsfaktoren:
- » ausgeprägte Leidenschaft des Partners, die angestrebte Zielsetzung erreichen zu wollen
  - » Partner sollte in „kultureller“ Reichweite sein
  - » Jeder Partner muss seinen Beitrag leisten: Welchen Beitrag leistet Ihr Partner (Kundenkontakt, stellt Schulungsräume, Netzwerk, Administration)?
  - » Partner sollte umfassende Kenntnisse des Bildungsmarktes im Zielmarkt besitzen
  - » Erfahrung des Partners in der Vertretung ausländischer Unternehmen
  - » Erfahrung des Partners in der Bildungsbranche (Qualität der lokalen Marktkenntnisse)
  - » gutes Image des Partners in der Branche (Position des Partnerunternehmens im zukünftigen Bildungsmarkt)
  - » ausreichende finanzielle Ressourcen des Partners
  - » ausreichende Ressourcen an geschultem Personal (intern/extern)
  - » Sprachkenntnisse sollten auf beiden Seiten vorhanden sein
  - » Technische Infrastruktur für Schulungs- und Trainingsbetrieb sollte vorhanden sein
  - » niedriges Risiko, dass die Partner in Zukunft in Wettbewerb treten

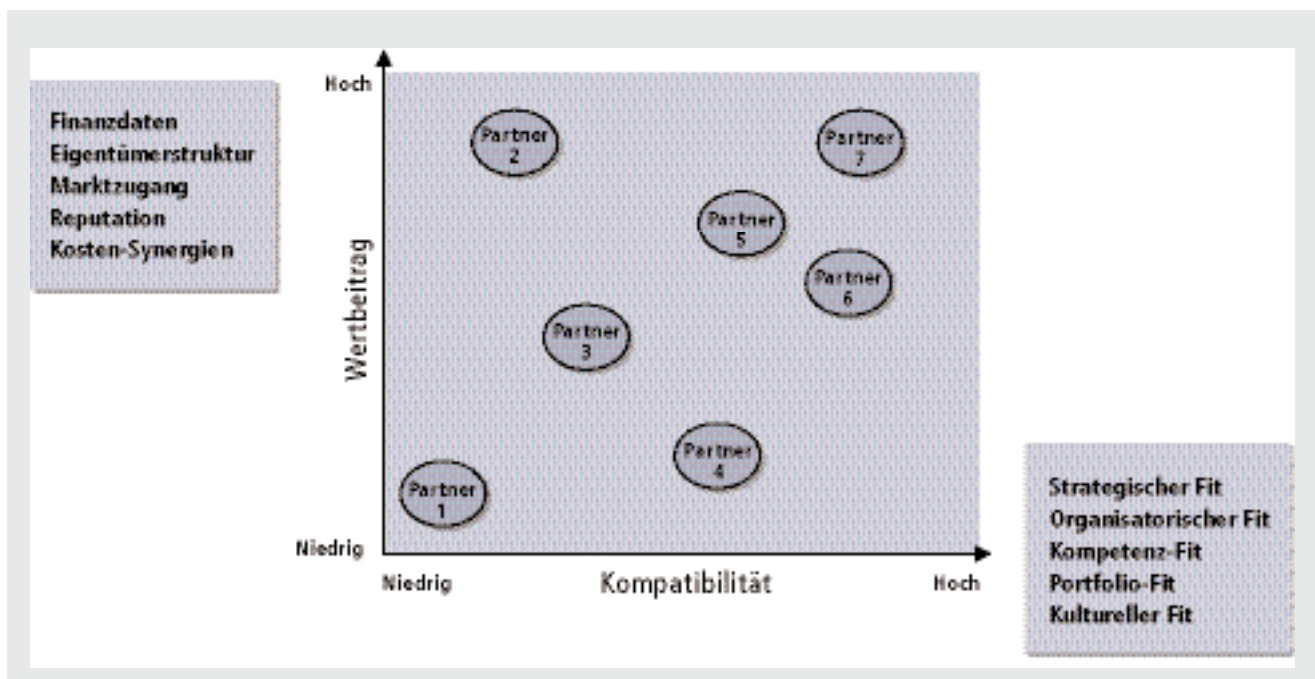


Abbildung 15 Auswahl des internationalen Partners nach dem Wertbeitrag

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

Ihr favorisierter Partner sollte einen echten Mehrwert im Vergleich zu anderen Kandidaten haben. Der Wertbeitrag kann in leichtem Marktzugang, Kostensynergien, hervorragender Liquidität oder guter lokaler Reputation im Zielmarkt liegen. Außerdem sollte Ihr Partner in den Bereichen Strategie, Organisation, Kompetenz, Bildungsangebot und Unternehmenskultur zu Ihnen passen. Letztlich wird eine qualitative Gesamteinschätzung entscheiden, ob die angestrebte Win-Win-Situation zu realisieren ist (Abbildung 15).

#### 7.2.4 Management der Partnerschaft

Das Management von Partnerschaften ist eine wertschöpfende Aufgabe, die aber vielfach vernachlässigt wird. Erst durch ein aktives Management entwickelt eine Partnerschaft ihr vollständiges Potenzial. Auf Folgendes sollten Sie deshalb besonders achten:

- » Aufbau von Vertrauen (Nicht immer alles gewinnen wollen, kann dazu ein erster wertvoller Schritt sein.)
- » Lösung von Konflikten (Einführung von klaren Strukturen und Abläufen zur Konfliktlösung)
- » Management von Beziehungen rund um die Partnerschaft (klare Verteilung der Verantwortlichkeiten innerhalb der Partnerstrukturen)
- » Festlegung der Art und Weise des Ressourcen-Transfers
- » Prozess des Informationstransfers frühzeitig festlegen
- » Weiterführung oder Neuverhandlung der Ausgangsvereinbarung
- » Cross-Cultural-Training
- » HR/Talententwicklung von Trainern, Lehrern und allen mit direktem Kunden-/Teilnehmerkontakt

- » Service- und Leistungsbewertung für beide Seiten einführen (laufende Erfolgskontrolle)
- » Wertschöpfungslogik im Auge behalten
- » frühzeitig Bedingungen für die Trennung festlegen

In der Phase der Partnersuche und -auswahl kommt es auf eine Systematisierung der einzelnen Schritte an. Die Zeiten, in denen Sie sich vertrauensvoll auf der Bildungsmesse an den Standnachbarn mit der Bitte um eine Partnerempfehlung wenden konnten, sind leider vorbei. Professionalisieren Sie die Suche und Auswahl Ihres Partners für ein erfolgreiches Auslandsgeschäft. Achten Sie deshalb zu Beginn besonders darauf, dass Sie zunächst die Strategie des Markteintritts und der Marktbearbeitung festgelegt haben und ein grobes Verständnis darüber besitzen. Erst dann folgt die Identifikation Ihres Auslandspartners. Partnerschaften erfordern eine strategische Grundlage und kontinuierliches Management – sie können nicht einfach eingegangen und dann auf Autopilot gestellt werden.

#### 7.3 Schlussbemerkung

Ein Internationalisierungsprojekt fordert von Ihrem Unternehmen ein hohes Maß an Ressourcen und Engagement. Die Gewinnaussichten können sehr hoch sein! In letzter Zeit haben sich aber auch die Risiken in den Märkten erhöht. Die aktuell steigenden Inflationsraten in den wichtigsten Wachstumsmärkten Asiens, von China bis Indien, sind zuverlässige Indikatoren. Das Internationalisierungscontrolling, ein wirksames Risikomanagement und das aktive Management Ihrer Auslandspartner gehören deshalb zum Handwerkszeug eines erfolgreichen Auslandsgeschäfts unbedingt dazu und steigern Ihre Erfolgsaussichten.



## Der internationale Geschäftsplan

Eine Weisheit von Konfuzius lautet: „Es genügt nicht, zum Fluss zu kommen mit dem Wunsch, Fische zu fangen. Man muss auch das Netz mitbringen.“ Das gilt auch für Ihr Bildungsmarketing im Ausland. Die Vermarktungsaktivitäten im ausländischen Zielmarkt nehmen eine zentrale Rolle ein. Selbst wenn Sie attraktive Bildungsangebote und Zielmärkte identifiziert und die Markteintrittsstrategie bestimmt haben, stellt sich immer noch die Frage, wie Ihr Produkt oder Ihre Leistung effizient im Ausland positioniert werden soll. Letztlich entscheidet die Vermarktung über den wirtschaftlichen Erfolg der Internationalisierung.<sup>47</sup>

Nachfolgend finden Sie eine grundlegende Struktur für einen marketingorientierten Geschäftsplan mit besonderem Schwerpunkt auf der Internationalisierungsvision, dem Länderportfolio, der Markteintrittsstrategie und den wichtigsten absatzpolitischen Maß-

nahmen nach dem Markteintritt. Die angegebenen Bestandteile sind Empfehlungen und sollen Ihnen eine Orientierung geben. Dabei muss sich die Reihenfolge und die genaue Gestaltung der Inhalte an Ihren unternehmerischen Realitäten orientieren. Grundsätzlich sollte das Ziel ein „umsetzungsorientierter“ Geschäftsplan sein. Beschränken Sie sich auf das Wesentliche, schreiben Sie klar und verständlich, denn der Geschäftsplan dient Ihnen vor allem zur systematischen Entwicklung einer erfolgreichen Internationalisierungsstrategie und in diesem Prozess der Verständigung aller Beteiligten.

Die im Leitfaden vorgestellten Instrumente zur Analyse und Strategieformulierung liefern wichtige Informationen und Erkenntnisse zum Bildungsexport und bilden die Grundlage für eine erfolgreiche internationale Geschäftsplanung.

### Geschäftsplan für den Bildungsexport

Pos.	Inhalte des Geschäftsplans	Erläuterungen
1.	Hintergrund des Vorhabens	► In welchem Zusammenhang steht das Internationalisierungsvorhaben? (Das Vorhaben muss in den Kontext der Unternehmensstrategie/aktuellen Situation gestellt werden.)
2.	Situationsanalyse – Ausgangspunkt	► Kurzstatement, wo Sie sich zur Zeit befinden, welche Faktoren dazu beigetragen haben; Bewertung: Was hat bisher gut geklappt und was ging eher schief und braucht Ihre Aufmerksamkeit?
3.	Blick nach innen: Stärken und Schwächen, Bewertung der Internationalisierungsfitness	► erste Bewertung von Stärken und Schwächen und erste Überlegungen, wie Fähigkeiten ausgebaut werden können
4.	Externe Analyse des globalen Bildungsumfeldes	► Analyse von Chancen und Risiken im Bildungsexport sowie erste Überlegungen zu den kritischen Erfolgsfaktoren des Auslandsgeschäfts
5.	Der internationale Zielmarkt mit seinen Charakteristiken	Beschreibung der wichtigsten Zielmärkte ► Marktattraktivität: Bedarfvolumen, Wachstumsprognose, Bildungsverhalten etc. ► Charakterisierung des Bildungs- und Trainingsmarktes in den wichtigsten Zielmärkten (Vertriebskanäle, lokale Anbieter, Preisniveau, Markteintrittsbarrieren, Markteintrittskosten)

<sup>47</sup> Der nachfolgende internationale Geschäftsplan ist in Form einer Checkliste dargestellt, die den Umfang und die Komplexität einer soliden und fundierten Maßnahmenplanung für den Export von Bildungsdienstleistungen verdeutlicht.

### Geschäftsplan für den Bildungsexport

Pos.	Inhalte des Geschäftsplans	Erläuterungen
6.	SWOT-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zusammenfassung von 3., 4., und 5. in der „verknüpften SWOT-Analyse“, priorisiert nach den wichtigsten Faktoren</li> </ul>
7.	Vision des Unternehmens oder Vision des Unternehmers zur Internationalisierung und strategische Absicht	
8.	Marketingziele pro Land, Produkt/Service, Segment	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Definition der zukünftigen Zielmärkte</li> <li>▶ Konkretisierung der Zielsetzung pro Region oder Einzelmarkt</li> </ul>
9.	Marktpositionierung und Bildungsmarke	<p>Angestrebte Positionierung am Markt (The big idea – the killer of winning proposition)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Warum werden Bildung/Trainings überhaupt gekauft?</li> <li>▶ Warum soll ausgerechnet bei Ihnen gekauft werden?</li> </ul>
10.	Markteintrittsstrategie	<p>Beschreibung der gewählten Markteintrittsstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie: Export, Import von Kunden, Kooperationen (Franchising, Lizenzierung, Partnerschaften etc.), ausländische Investitionen, Electronic Entry</li> <li>▶ Wo? (Land, Region, Stadt)</li> <li>▶ Wann? (Gleichzeitig in mehrere Märkte [welche?], Schritt für Schritt nach Länderpriorität)</li> </ul>
11.	Zielsegmente/ Zielkunden/ Abnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Definition(en) der ausgewählten Zielgruppe(n), Begründung der Auswahl</li> <li>▶ weitere mögliche Zielgruppe(n) für einen späteren Bearbeitungszeitraum</li> <li>▶ möglichst genaue Charakterisierung der Bedarfsträger (Universitäten, Unternehmen, öffentliche Institutionen etc. und deren Umfeld) und ihrer Entscheider</li> </ul>
12.	Definition des Leistungs- und Angebotsumfangs (Angebot, Service, Qualität, Prozesse, Nutzen, Ausstattung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ allgemeine Beschreibung des Bildungsangebots/der Serviceleistung für die definierten Zielmärkte</li> <li>▶ Welches Qualitätsniveau wird angestrebt? Wie werden Qualitätsschwankungen abgefangen?</li> <li>▶ Welcher Service/welche Dienstleistung wird zusätzlich für Nachfrager und Interessierte im Ausland angeboten?</li> <li>▶ Umfang der Serviceleistungen, Entscheidung zwischen „Totaler Service vs. Lean-Leistung“ (Vorbereitungsmaterial, Probetraining, Transport zu Flughafen/Tagungsstätte, Verpflegung/Übernachtung etc.)</li> <li>▶ Beschreibung des Nutzens, den Ihr Angebot im Ausland bietet</li> <li>▶ Beschreibung und Begründung des wichtigsten Kaufmotivs für die Bildungsleistung</li> <li>▶ Beschreibung der Prozesse, aus denen Ihre Dienstleistung besteht</li> <li>▶ Welchen Nutzen zieht der Partner/Auftraggeber/Teilnehmer aus diesen Prozessen?</li> </ul>

## Geschäftsplan für den Bildungsexport

Pos.	Inhalte des Geschäftsplans	Erläuterungen
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Auflistung, welche Prozesse standardisiert werden müssen</li> <li>▶ Welche Prozesse laufen zur Leistungserstellung für den internationalen Auftraggeber ab?</li> <li>▶ Auflistung, welche Abschnitte der Wertschöpfungskette für die Auslandsmärkte standardisiert werden können</li> <li>▶ Mit welcher Ausstattung soll die Dienstleistung vollzogen werden?</li> </ul>
13.	Vertriebspolitik und Partnermarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Detaillierung der Markteintrittsoptionen, insbesondere aus Sicht des Managements der gewählten Form/Partnerschaften im Zielmarkt</li> <li>▶ Kurzbeschreibung des Ansatzes, wie Partner gewonnen werden sollen</li> <li>▶ Kurzbeschreibung der angestrebten Form der Zusammenarbeit</li> </ul>
14.	Marktkommunikation (Mittel und Wege, Inhalte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufzählung der geplanten Kommunikationswege („Wo?“, z. B. Bildungsmesse, Vorträge, persönliche Termine, Kongresse, Mund zu Mund etc.)</li> <li>▶ Aufzählung der geplanten Kommunikationsmittel („Womit?“, z. B. Werbebanner, eigene Internetseite, Referenzen, Veröffentlichungen, Verlinkungen mit anderen Internetseiten, Broschüren, Muster/Lernvideos etc.)</li> <li>▶ Beschreibung der vorgesehenen Inhalte („Was?“)</li> <li>▶ Zielgruppe, Kaufmotiv, Mehrwert</li> <li>▶ Darstellung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Partnern und Kunden (Beratung im Vorfeld, Leistungserbringung, Nachbetreuung, Beschwerden etc.)</li> </ul>
15.	Preise/Konditionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ gewählte Strategie (Premium, Promotion, Skimming, Penetration etc.)</li> <li>▶ Begründung der Strategie (z. B. Marktpositionierung, eigene Kostenstruktur, erwartete Nachfrage aus Kundensicht und aus der Sicht des Wettbewerbs)</li> <li>▶ Preise für die einzelnen Leistungen/Angebote/Module</li> <li>▶ formale Faktoren (Verrechnung, Preisbenennung, Form, Nachlässe)</li> </ul>
16.	Budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kostenübersicht der geplanten Maßnahmen</li> </ul>
17.	Action Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Projektliste mit Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Datum der Deadline</li> <li>▶ Fortschrittskontrolle durch das Internationalisierungsteam</li> </ul>

Quelle: Uwe Sachse Consulting, iMOVE

## Kritische Faktoren für die Umsetzung „zu Hause“ und im Auslandsmarkt

### Wachstum durch Weltmarktfähigkeit!

Der globale Austausch von Waren, Dienstleistungen und Kapital führt zu steigendem Wohlstand und damit zu enormer Nachfrage nach Bildung. Die Chancen für den Export von Bildung „made in Germany“ sind groß. In vielen Ländern ist ein Angebot aus Deutschland erwünscht. Warten Sie nicht länger auf ein externes Zeichen oder ein besseres Gefühl. Setzen Sie sich mit Ihren besten Leuten zusammen und initiieren Sie den Internationalisierungsprozess. Machen Sie sich auf den Weg!

### Seien Sie vorbereitet!

Eine erfolgreiche Internationalisierung ist abhängig von Ihrer eigenen Unternehmens-Fitness. Wie vor einem großen Wettkampf gehen Sie ins Trainingslager und bereiten sich mit Ihrem Team gewissenhaft vor. Allein die Phase der Vorbereitung bis zum Markteintritt kann bis zu einem Jahr und länger dauern. Eigene Stärken erfassen, optimal passende Länder erkunden, den Fokus auf dortige Bildungskunden richten, das Vertriebs- und Marketingkonzept inklusive Personal, Partnerschaften und Marketing-Mix planen und umsetzen erfordert Zeit und eine hohe Systematik im Vorgehen. Mit einer guten Vorbereitung legen Sie den Grundstein für eine erfolgreiche Internationalisierung.

### Informieren Sie sich und entscheiden Sie!

Reisen Sie und lernen Sie Ihre internationalen Bildungsmärkte kennen. Tauschen Sie Erfahrungen aus. Hören Sie zu und öffnen Sie sich gegenüber anderen Kulturen. Sammeln Sie Länderinformationen mit der notwendigen Systematik. Entscheiden Sie sich bewusst für die attraktivsten Bildungsmärkte für Ihr Unternehmen und die entsprechenden Marktbearbeitungsstrategien. Jede Entscheidung wird auf der Basis von unvollkommenen Informationen gefällt. Warten Sie

nicht, bis Sie vollkommene Transparenz über den ausländischen Bildungsmarkt erreicht haben. Zeigen Sie Vertrauen und Toleranz, aber auch Mut und Entschlossenheit in Ihrem Vorgehen!

### Seien Sie fokussiert!

Achten Sie auf die Qualität in der Vorgehensweise zur Erschließung von ausländischen Bildungsmärkten. Nur wenn Sie das Richtige mit einer hohen Qualität leisten, können Sie einen internationalen Wettbewerbsvorsprung erzielen. Denken Sie an die fundierte Analyse Ihres aktuellen Geschäftsmodells. Sie ist wichtig und erfordert einen hohen Grad an Detailwissen. Beschränken Sie sich auf wirklich „wirksame“ Strategien. Der Auslandsmarkt muss Sie spüren! Bündeln Sie dazu Ihre Ressourcen. Starten Sie konzentriert in einem oder einigen wenigen Auslandsmärkten.

### Internationalisieren Sie nach außen und nach innen!

Richten Sie den Blick Ihrer Anstrengungen auf Ihre Zielmärkte und Zielkunden. Sammeln Sie Ihre Erfahrungen und würdigen Sie Ihre ersten internationalen Erfolge. Der Erfolg wird von allen Mitarbeitern geschaffen. Alle sind an der positiven Entwicklung in den internationalen Bildungsmärkten beteiligt. Wirken Sie auch nach innen. Bilden Sie formelle und informelle Informationsstrukturen, fordern Sie Feedback aus den Märkten ein, schaffen Sie Interesse für das gemeinsame Weiterkommen. Bauen Sie Brücken zwischen der internen Organisation im Heimmarkt und den internationalen Partnern im ausländischen Bildungsmarkt. Reduzieren Sie die kulturelle Distanz. Sorgen Sie für eine Fusion der Interessen. Machen Sie die zweite Fremdsprache für alle Mitarbeiter zur Pflicht. Bieten Sie entsprechende Kurse an. Verknüpfen Sie die Karriereplanung Ihrer Mitarbeiter mit dem Wissen um Bildungsanforderungen, Lernverhalten und Trainingspotenzial in den Zielmärkten.

### **Setzen Sie nur die besten Mitarbeiter ein!**

Die Internationalisierung ist kräftezehrend, aber auch lohnenswert. Setzen Sie nur die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diese Aufgabe ein. Sie brauchen loyale Mitarbeiter, die nicht nur auf dem internationalen Parkett reüssieren, sondern die Umsetzung von Anpassungen Ihres Bildungsangebots für das Ausland im Unternehmen koordinieren. Die Schlüsselqualifikationen eines international geländegängigen Bildungsmanagers sind der angemessene Umgang mit Menschen und die Fähigkeit, Bildung im Ausland zu vermarkten. Niemand ist allein aufgrund von Fremdsprachenkenntnissen für den Bildungsexport qualifiziert. Diese sind notwendig, aber nicht hinreichend.

### **Folgen Sie Ihren deutschen Kunden ins Ausland!**

Die erfolgreiche Internationalisierung kann lange dauern und kostenintensiv sein. Die internationale Expansion funktioniert am einfachsten, wenn Ihre Kunden Sie in neue ausländische Märkte mitnehmen. Das können deutsche Industrieunternehmen mit starker internationaler Präsenz sein. Sie können aber auch deren bestehende Partnerschaften nutzen. Wählen Sie eine Strategie, die zu Ihrem Unternehmen passt und Ihren Ressourcen noch genügend Freiraum gibt, Ihr Geschäft im heimischen Bildungsmarkt abzusichern.

### **Passen Sie Ihr Bildungsangebot an ausländische Anforderungen an!**

Der Erfolg im Ausland wird sich nicht zuletzt an der Akzeptanz Ihres Bildungsproduktes festmachen. Die Faustregel „soviel Standardisierung wie möglich“ und „so wenig Differenzierung wie nötig“ gilt gerade für kleinere und mittlere Bildungsanbieter. Im Ausland geht es auch um die Kunst, Ihre Flexibilität zur Verdrängung des lokalen Wettbewerbs nachhaltig umzusetzen. Eine deutliche Modularisierung des Angebots und die Nutzung des Internets als Medium und Markt-

platz hilft Ihnen, eine solche Flexibilisierung zu erreichen. Den meisten Unternehmen fehlt jedoch diese Fähigkeit, entweder weil ihre Risikobereitschaft nicht vorhanden ist oder weil ihr bisheriges „global mind set“ eine deutliche Differenzierung zum Wettbewerb nicht zulässt. In jedem Fall müssen Sie eine aktive und offensive Strategie im Auslandsgeschäft verfolgen, um dort letztendlich erfolgreich zu sein.

### **Seien Sie ausdauernd und nachhaltig in Ihrem internationalen Engagement!**

Je nach Bildungsniveau und Entwicklungsstand des Marktes dauert es länger oder kürzer, bis Sie im Ausland Erfolg haben. In neue Märkte sollten Sie frühzeitig eintreten und mit den Märkten organisch wachsen. Ein später Einstieg erschwert einen schnellen Erfolg. Durch Übernahmen von Bildungsanbietern geht das in gestandenen Märkten oft schneller. Definieren Sie die Erfolgskriterien, die erfüllt werden müssen. Achten Sie auf Qualität in der Umsetzung! Benennen Sie Ziele, Verantwortlichkeiten, Budgets und Termine. Seien Sie sensibel, wenn Abweichungen in den Bereichen Personal, Kunden, Partnerschaften, Kosten oder Innovationen seitens des Wettbewerbs auftreten. Dennoch: Geben Sie Ihrem internationalen Engagement genügend Raum und Zeit, sich zu entwickeln!

### **Begreifen Sie den Export von Bildung als dauerhaften Prozess!**

Das Projekt hat kein Ende. Internationalisierung besteht aus verschiedenen Phasen mit einem ersten Schritt, auf den weitere Schritte folgen. Starten Sie auf der virtuellen Endlos-Treppe und erfüllen Sie die Anforderungen für jeden Meilenstein der Internationalisierung. Sie müssen dann auf die nächste Stufe, kurz anhalten, reflektieren, würdigen, verändern, eventuell auch einen Schritt zurückgehen oder überholen. Die Entwicklung von ausländischen Bildungsmärkten ist ein lebendiger Prozess in Ihrem Unternehmen.

## Literaturverzeichnis

Andrew/Sirkin (2007):

Cashquelle Innovation, Hanser, München.

Habedank, Christian (2006):

Internationalisierung im deutschen Mittelstand – kompetenzorientierter Ansatz,

Deutscher Universitäts-Verlag

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2006):

Internationales Management,

5. Aufl., Oldenbourg, München.

Sachse, Uwe (2003):

Wachsen durch internationale Expansion –

Wie Sie Ihr Auslandsgeschäft erfolgreich ausbauen,

Gabler, Wiesbaden.

Zeithaml/Bitner/Gremler (2006):

Services Marketing, 4 Ed. McGraw-Hill

Zywietz, Tassilo, Hrsg. (2006):

Export von Dienstleistungen, Local Global,

Stuttgart.

## Biographie des Autors



Uwe Sachse ist Buchautor, Coach und Unternehmensberater. Er begleitet deutsche Unternehmen aus Industrie und Dienstleistung in der Internationalisierung ihres Geschäftsmodells. Gemeinsam mit deutschen Unternehmen entwickelt er Strategien, initiiert und managt internationale Part-

nerschaften, steigert die Fitness der Exportteams, so dass sie dauerhaft selbstständig im Ausland Erfolg haben. Uwe Sachse ist Lehrbeauftragter für Internationales Marketing/Internationales Management an der Fachhochschule Giessen-Friedberg, Visiting Faculty Member am Zentrum für Unternehmensführung (ZfU) in Zürich und leitet die iMOVE-Workshopreihe „Fit für internationale Bildungsmärkte“.





iMOVE beim Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
D-53175 Bonn  
Tel. 02 28/107-17 45  
Fax 02 28/107-28 95  
info@imove-germany.de  
www.imove-germany.de