

TrendBarometer

Exportbranche Aus- und Weiterbildung

2007

Vorwort	Unternehmerische Chancen im Ausland	3
Executive Summary	Bildungsexport auf Wachstumskurs	4
	Zusammensetzung der befragten Entscheider	6
Ergebnisse	Wachstumsmarkt Ausland	8
	Sprache und Kultur als Exportbarriere	13
	Pioniere mit Kontakten erfolgreich	16
	Modulare Angebote im Fokus	21
	Strategische Allianzen gesucht	26
	Optimistische Zukunftsprognose	29
Überblick	Unterschiede nach Befragungsgruppen	32

IMPRESSUM © Oktober 2007

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

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

Redaktion, Autor: Eric Czotscher

Layout & Satz: Christine Lambert

Lektorat: Vera Pfeiffer

Druck & Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main

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

Unternehmerische Chancen im Ausland

Berufliche Aus- und Weiterbildung gehört zu den expansiven Branchen auf den Weltmärkten. Der weltweit steigende Bedarf an Fachkräften und beruflicher Qualifizierung wird auch in den kommenden Jahren für hohe Nachfrage sorgen. Für den Export deutscher Bildungsdienstleistungen bieten sich hier große Chancen, denn der gute internationale Ruf der praxisorientierten deutschen Berufsbildung gibt Anbietern aus Deutschland einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Bei den deutschen Ausfuhren spielen Dienstleistungen eine zunehmend wichtigere Rolle, das enorme Exportpotential von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen „made in Germany“ ist jedoch noch nicht hinreichend erkannt. Deutsche Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung beziehen Auslandsmärkte zunehmend in ihre Strategien ein. Allerdings gibt es zum deutschen Export von Bildungsdienstleistungen bisher kein aussagefähiges, statistisches Zahlenmaterial. Mit dem vorliegenden Trendbarometer wollen wir diese Lücke schließen und einen Überblick über eine noch junge, aber zukunftssträchtige Branche und die wichtigsten Exporttrends bis 2010 geben.

Im Juni und Juli 2007 haben wir deshalb 100 Entscheider von deutschen Anbietern aus der Aus- und Weiterbildung zu ihren derzeitigen und künftigen Auslandsaktivitäten befragt. Diese Unternehmen haben fast alle Exporterfahrung. Die Befragten gaben Auskunft über ihre Exporterwartungen, über Länder- und Bildungstrends, über Erfolgsfaktoren und Hindernisse und über ihre bis 2010 im Ausland geplanten Angebote, Maßnahmen und Investitionen. Unter den befragten Unternehmen waren jeweils rund die Hälfte gemeinnützige bzw. gewinnorientierte Anbieter unterschiedlicher Größe. Befragt wurden jeweils die Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer sowie die Leiter der Auslandsabteilungen und des Vertriebs. Die Befragungen wurden am Telefon durchgeführt.

Die Befragungsergebnisse können gerade Anbietern, die noch keine Auslandserfahrung besitzen, als Kompass für ein eigenes Engagement dienen. Denn die befragten Entscheider nennen auch die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Hindernisse des Auslandsgeschäfts, zeigen, wie sie Probleme aus dem Weg räumen, wie sie ihre Leistungen im Ausland vermarkten und mit welchen Unternehmen und Einrichtungen sie kooperieren. Staatlichen Einrichtungen gibt die Studie Anregungen, wie sie die Exportaktivitäten der Bildungsanbieter noch wirkungsvoller unterstützen können.

Ein wichtiges Ergebnis der Studie: Die deutschen Bildungsanbieter wollen sich künftig noch stärker als kundenorientierte Dienstleistungsunternehmen ausrichten und damit den Strukturwandel der Branche vorantreiben. Der Export bietet dazu die nötigen Impulse.

Künftig soll das Trendbarometer einmal jährlich die aktuellen Trends und Tendenzen im Export von Aus- und Weiterbildung präsentieren.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

iMOVE, F.A.Z.-Institut

Bildungsexport auf Wachstumskurs

Deutsche Anbieter von Aus- und Weiterbildung sehen gute Wachstumschancen auf den Auslandsmärkten, insbesondere in Osteuropa, Asien und im Nahen Osten. Dabei stehen modulare Angebote für die klassische, praxisorientierte Berufsausbildung im Vordergrund. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Bildungsexport sind Unternehmergeist, Kontakte und Kooperationen sowie Sprachen und interkulturelle Kompetenzen. Der Umsatzanteil des Exportgeschäfts könnte in der Branche bis 2010 um 5 Prozentpunkte steigen.

ERGEBNIS 1: Hohes Wachstum, besonders in Asien und Nahost, vor allem klassische Ausbildungen

Die überwiegende Mehrheit der Bildungsanbieter rechnet für die kommenden drei Jahre mit steigenden bis stark steigenden Exporten. Zwei von fünf Befragten gehen außerdem davon aus, dass sich **das Auslandsgeschäft besser entwickeln wird als die Umsätze in Deutschland**. Am chancenreichsten für den Export stufen sie die klassischen Ausbildungskonzepte des dualen Berufsbildungssystems ein, gefolgt von der Vermittlung sogenannter Soft Skills, also sozialer und kultureller Kompetenzen. Inhaltlich stärkster Wachstumsbereich sind **technische, kaufmännische und soziale Berufe**, mit Abstand gefolgt von akademischen und Managementweiterbildungen.

Künftig wird sich der Fokus der Anbieter etwas weg von Westeuropa und Nordamerika und stärker **nach Asien und in den Nahen Osten** verschieben, wobei Osteuropa und China ihre starke Position behalten werden.

ERGEBNIS 2: Schwierigkeiten mit Sprachen und Kulturen

Fremdsprachen und „Kulturschock“ sind für die Anbieter von Aus- und Weiterbildung

mit Abstand die **größten Herausforderungen** im Auslandsgeschäft. Darüber hinaus können teils unseriöse Geschäftsgebaren, eine schwierige Personalsuche und fehlende Kontakte den Dienstleistungsexport bremsen. Um sich diesen Herausforderungen zu stellen, setzen die Unternehmen vor allem auf **Networking und Kooperationen** mit lokalen ausländischen Anbietern und auf verstärkte Mitarbeiterschulungen. Außerdem wollen sie sich künftig mehr in **Geduld** üben und sich schrittweise auf den Auslandsmärkten vorantasten.

Von staatlicher deutscher Seite wünschen sich die Unternehmen mehr **Pilotprojekte** im Ausland, noch mehr **Unterstützung durch iMOVE** und Hilfe bei der Kontaktabahnung.

ERGEBNIS 3: Unternehmertum, Networking, interkulturelle Kompetenz gefragt

Die meisten der befragten Unternehmen bieten seit mehr als fünf Jahren regelmäßig Bildungsleistungen im Ausland und für Ausländer im Inland an. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren ihres Auslandsgeschäfts sind nach eigenen Angaben **Unternehmertum und Pioniergeist, Networking, interkulturelle Kompetenz und Praxisbezug** bei den Aus- und Weiterbildungsangeboten, und zwar

jeweils angepasst auf die lokalen Gegebenheiten. Die größten Hindernisse für das Auslandsgeschäft sind neben mangelnden Sprachkenntnissen **die politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen im Ausland**, die Finanzierung und die Visabeschaffung für ausländische Kunden.

ERGEBNIS 4: Investitionen in Marketing, modulare Produkte und Kooperationen

In den kommenden drei Jahren wollen die Bildungsunternehmen im Ausland vor allem **modulare Ausbildungsprodukte** auf den Markt bringen, also einzelne Bausteine bewährter Aus- und Weiterbildungen, um den spezifischen Bedarf vor Ort zu decken. Komplettausbildungen nach deutschem Muster sind den ausländischen Kunden oft zu umfangreich. Außerdem wollen die Unternehmen **mehr Präsenzunterricht in Deutschland und im Ausland** anbieten, ausländische Lehrkräfte ausbilden (Train the Trainer) und Curricula für ausländische Bildungsanbieter entwickeln. Auch Firmenschulungen und Beratungsprojekte stehen bei über 70 Prozent der Befragten auf dem Auslandsprogramm.

Investieren wollen die Anbieter bis 2010 insbesondere in **Vertrieb und Marketing** sowie in die Entwicklung und Anpassung von Bildungsangeboten. Dafür ist im Unternehmensdurchschnitt jeweils jeder fünfte Euro der Investitionsbudgets vorgesehen. Im Marketing setzen die Exporteure vor allem auf **Weiterempfehlungen von Ehemaligen und die Einladung ausländischer Partner** nach Deutschland.

Fast alle Unternehmen wollen im Export in den kommenden drei Jahren strategisch mit in- und ausländischen Partnern zusammenarbeiten. **Deutsche und ausländische Industrieunternehmen, ausländische Wirtschaftsverbände und ausländische**

Berufsbildungsanbieter sind die beliebtesten Partner der deutschen Bildungsexporteur. Es folgen die deutschen Auslandshandelskammern und die EU. Außerdem plant **jedes zweite Unternehmen, bis 2010 in ausländische Niederlassungen zu investieren**. Knapp jeder dritte Anbieter will seine Leistungen über Franchise anbieten.

ERGEBNIS 5: Optimistische Zukunftsprognose, aber viele verpassen Exportchancen

Die Befragten schätzen den derzeitigen Anteil deutscher Bildungsanbieter, die im Ausland aktiv sind, durchschnittlich auf 14,0 Prozent von insgesamt ungefähr 28.500 Dienstleistern. Ihrer Prognose zufolge wird dieser Anteil bis 2010 auf 18,9 Prozent wachsen. Den **Anteil des Auslandsgeschäfts** am Gesamtumsatz dieser Bildungsanbieter taxieren die befragten Entscheider für 2007 auf 12,1 Prozent. **Für die kommenden drei Jahre erwarten sie einen Anstieg auf 17,0 Prozent**. Kleine und gewinnorientierte Unternehmen erwirtschaften einen größeren Teil ihres Umsatzes im Ausland als große bzw. gemeinnützige.

Nach Ansicht von 98 Prozent der Entscheider müssen sich die deutschen Bildungsträger künftig noch stärker zu **unternehmerischen und kundenorientierten Dienstleistern** wandeln. Über 90 Prozent der Befragten geben an, dass das Auslandsgeschäft eine lange Anlaufzeit benötige, also viel Geduld und Ausdauer erforderlich seien. Doch der zunehmende Fachkräftemangel im Ausland, der auch für mittelständische deutsche Unternehmen, die sich im Ausland niederlassen, immer mehr zum Problem wird, werde die Nachfrage nach Bildungsleistungen weiter verbessern. Zwei von drei Befragten weisen aber darauf hin, dass **derzeit noch viele deutsche Bildungsanbieter die Chancen im Auslandsgeschäft verpassen**.

Zusammensetzung der befragten Entscheider

Die befragten 100 Entscheider repräsentieren deutsche Anbieter aus der Aus- und Weiterbildung mit Auslandserfahrung. **Darunter sind Unternehmen, die bereits seit Jahren im Ausland tätig sind, aber auch Newcomer im Bildungsexport.** Nur fünf Unternehmen haben noch nicht exportiert, planen aber Aktivitäten.

Wir haben die befragten Unternehmen nach ihrer wirtschaftlichen Ausrichtung und ihrer Größe in jeweils etwa zwei gleich große Untergruppen aufgeteilt, um die Unterschiede im Antwortverhalten zu analysieren. Wirtschaftlich unterscheiden wir zwischen gewinnorientierten und gemeinnützigen Anbietern: **46 der befragten Unternehmen arbeiten gemeinnützig, 54 gewinnorientiert.**

Für den Größenvergleich wurden die Kriterien Mitarbeiterzahl und Jahresumsatz herangezogen. Die Trennlinie verläuft jeweils bei 100 Mitarbeitern bzw. 5 Millionen Euro Jahresumsatz. Unternehmen bis einschließlich 100 Mitarbeiter bzw. 5 Millionen Euro Umsatz sind nach dieser Definition „klein“. Insgesamt befinden sich unter den Befragten **41 mitarbeiterstarke und 59 mitarbeiter-schwache sowie 42 umsatzstarke und 51 umsatzschwache Unternehmen.** Sieben Unternehmen machten keine Angaben zu ihrem Umsatz. Diese wurden deshalb im Größenvergleich auf Umsatzbasis nicht berücksichtigt.

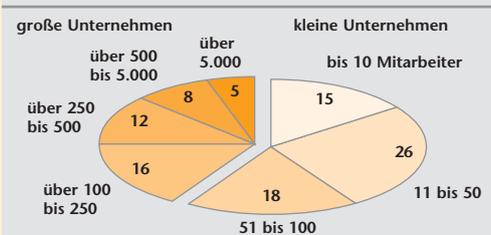
Das Antwortverhalten mitarbeiterstarker und umsatzstarker bzw. mitarbeiter-schwacher und umsatzschwacher Anbieter ist in der Tendenz ähnlich, es fällt aber auf, dass sich große und kleine Unternehmen nach Mitarbeiterzahl in ihren Antworten stärker voneinander unterscheiden als große und kleine

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

Die Bildungsanbieter in unserer Studie erwirtschaften nach Angaben der Befragten durchschnittlich einen **Jahresumsatz von 14,9 Millionen Euro und beschäftigen 750 Mitarbeiter einschließlich Honorarkräfte und Ehrenamtlichen, davon 4 Prozent, also 30 Mitarbeiter, im Ausland.** Bei diesen Angaben handelt es sich um stark gerundete Daten, da die Befragten sich in vorgegebene Umsatz- und Mitarbeiterklassen eingeordnet haben.

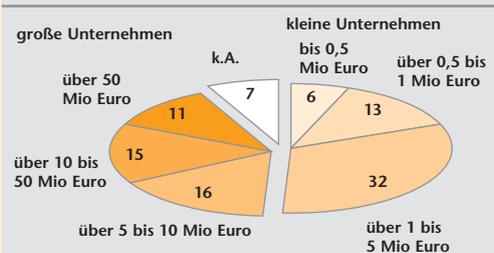
Größe: Zahl der Mitarbeiter

(Zahl der befragten Bildungsanbieter, gruppiert nach Mitarbeiterzahlen¹⁾)



¹⁾ Einschließlich Honorarkräfte, ehrenamtliche Mitarbeiter.
Quellen: iMOVE, F.A.Z.-Institut.

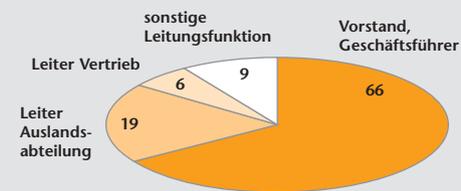
Größe: Umsätze (Zahl der befragten Bildungsanbieter nach Umsatzklassen in Mio Euro)



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

Funktionen der befragten Entscheider

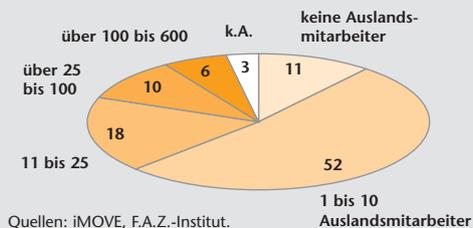
(Zahl der befragten Bildungsanbieter)



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

Auslandsengagement: Mitarbeiter

(Zahl der Auslandsmitarbeiter; in % der befragten Bildungsanbieter)



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

Auslandsengagement: Länder

(Länder und Regionen, in die hauptsächlich Bildung exportiert wird; in % der befragten Bildungsanbieter¹⁾)



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

Auslandsengagement: Länder im Einzelnen

(Einzelne genannte Länder, in denen die Unternehmen aktiv sind; in Zahl der Bildungsanbieter¹⁾)

Osteuropa (ohne Russland und Türkei)

Polen	18	Ukraine	2
Tschechien	8	Estland	2
Ungarn	4	Kosovo ²⁾	2
Bulgarien	5	Albanien	1
Rumänien	5	Lettland	1

Afrika

Ägypten	9	Libyen	1
Südafrika	4	Nigeria	1
Kenia	2	Algerien	1
Kamerun	1	Äthiopien	1
Burundi	1	Senegal	1
Tunesien	1	Madagaskar	1
Mali	1		

Westeuropa

Frankreich	10	Niederlande	5
Italien	10	Portugal	3
Spanien	10	Schweden	3
Großbritannien	9	Griechenland	2
Österreich	7	Irland	1
Schweiz	7	Finnland	1

Naher Osten, Zentralasien

Saudi-Arabien	9	Usbekistan	2
Libanon	3	Jordanien	1
Syrien	2	Oman	1
Irak	2	Jemen	1
Iran	2	Kasachstan	1

Asien (ohne China)

Indien	9	Thailand	1
Japan	3	Singapur	1
Malaysia	2	Vietnam	1
Korea (Rep.)	2		

Lateinamerika

Argentinien	1	Brasilien	1
Peru	1	Mexiko	1

Nordamerika

USA	16	Kanada	1
-----	----	--------	---

1) Mehrfachnennungen möglich; Nennung von Regionen nicht berücksichtigt.
2) Autonomes Territorium.

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

Wachstumsmarkt Ausland

Die Bildungsanbieter rechnen bis 2010 mit wachsenden bis stark wachsenden Dienstleistungsexporten. Die meisten Befragten gehen davon aus, dass das Auslandsgeschäft sich besser entwickeln wird als die Umsätze in Deutschland. Am chancenreichsten stufen sie klassische Ausbildungskonzepte wie das duale Berufsbildungssystem ein, gefolgt von der Vermittlung sozialer und kultureller Kompetenzen. Stärkster Wachstumsbereich sind technische, kaufmännische und soziale Berufe sowie die akademische und die Managerausbildung. Künftig wird sich der Fokus der Anbieter nach Asien und in den Nahen Osten verschieben, Osteuropa bleibt aber wichtig.

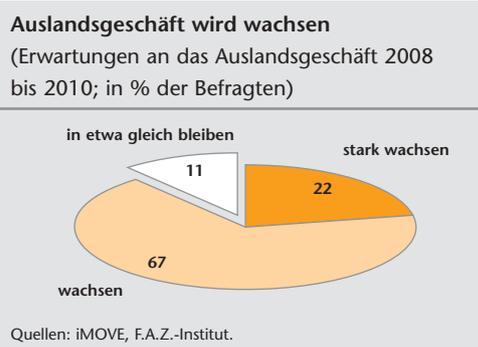
Mehr als jeder fünfte Befragte erwartet starke Wachstumsraten.

Die befragten deutschen Anbieter aus der Aus- und Weiterbildung bewerten ihre Exportchancen für die kommenden drei Jahre sehr optimistisch. **Eine klare Mehrheit von 89 Prozent der befragten Entscheider erwartet für die Zeit bis 2010 ein wachsendes Auslandsgeschäft.** 22 Prozent der Bildungsanbieter gehen sogar von einem „stark wachsenden“ Export aus. Keiner der Befragten rechnet damit, dass das Auslandsgeschäft in den kommenden Jahren zurückgehen könnte.

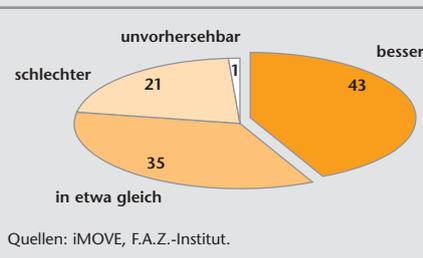
Kleine Anbieter bis 100 Mitarbeiter sind bei ihren mittelfristigen Prognosen in Nuancen weniger optimistisch als mitarbeiterstarke Unternehmen. Unter den kleinen Unternehmen rechnen für die kommenden drei Jahre 17 Prozent mit einem „starken“ Wachstum, unter den großen sind es immerhin 29 Prozent. In der Summe („wachsen“ und „stark

wachsen“) rechnen aber 86 Prozent der mitarbeiterschwachen Unternehmen mit Wachstum. Der Vergleich zwischen gewinnorientierten und gemeinnützigen Bildungsanbietern zeigt, dass manche gewinnorientierte Unternehmen in ihrer Prognose etwas verhaltener sind als der Schnitt. So prognostizieren zwar 83 Prozent der gewinnorientierten Anbieter Wachstum, 17 Prozent gehen aber von „nur“ einem gleichbleibenden Bildungsexport aus. Unter den gemeinnützigen Anbietern rechnen jedoch nur 4 Prozent mit Stagnation und 96 Prozent mit Wachstum.

Das Auslandsgeschäft wird bis 2010 besser laufen als das Geschäft in Deutschland, prognostizieren 43 Prozent der Befragten. Damit eröffnet der Bildungsexport die **Chance, die Wachstumsraten im Inland „aufzupeppen“ und den strukturellen Wandel zu mehr unternehmerischem Risiko zu meistern.** 35 Prozent der Bildungsanbieter gehen von einem Exportwachstum im gleichen Tempo wie im Inland aus, und 21 Prozent rechnen damit, dass der Export schlechter laufen könnte als das Deutschlandgeschäft, was auch daran liegen kann, dass diese Unternehmen im Inland gerade besonders erfolgreich sind.



Bildungsexport dynamischer als Inlands-geschäft (Erwartete Entwicklung des Auslands-geschäfts im Vergleich zum Inlands-geschäft 2008 bis 2010; in % der Befragten)



Unter den kleinen Unternehmen (bis 100 Mitarbeiter) rechnen sogar 49 Prozent mit einer überdurchschnittlichen Entwicklung im Ausland, unter den größeren Unternehmen sind es „nur“ 34 Prozent. Somit ist das Exportgeschäft gerade für kleine Anbieter ein willkommener Wachstumstreiber.

Wachstum durch klassische duale Berufsausbildung

Das erwartete Auslandswachstum wird vor allem durch „klassische“ Angebote und Dienstleistungen aus der Aus- und Weiterbildung sowie durch die Vermittlung von „Soft Skills“ geprägt sein. In der offenen Frage (ohne Antwortvorgaben) nach den Dienstleistungen und Trends, deren

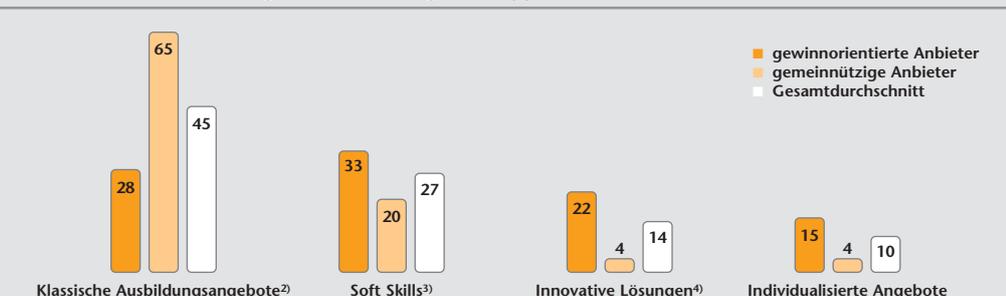
Bedeutung künftig am stärksten wachsen wird, nennen 45 Prozent der befragten Anbieter klassische Ausbildungen aus dem dualen Berufsausbildungssystem, bei dem Praxisblöcke im Lehrbetrieb mit theoretischen Phasen an der Berufsschule kombiniert werden. Allerdings wird im Ausland das duale deutsche System selten eins zu eins umgesetzt, wie die Befragten angeben. Das duale System hat zwar aufgrund der Praxisnähe einen sehr guten Ruf, muss aber für die Anwendung im Ausland meist etwas abgespeckt werden.

27 Prozent der Befragten erwarten in den kommenden Jahren eine steigende Nachfrage nach Programmen zur Vermittlung sogenannter Soft Skills, also sozialer und kultureller Kompetenzen. 14 Prozent der Befragten nennen als Wachstumstrends innovative Angebote wie **modulare Ausbildungen**, bei denen einzelne Lernbausteine bedarfsgerecht zusammengestellt werden, **E-Learning** mit Internet und CD-ROMs sowie die Aus- und Fortbildung ausländischer Bildungsanbieter (**Train the Trainer**). Weitere 10 Prozent der Befragten sehen die Zukunft in ganz auf die Kunden zugeschnittenen **Bildungsangeboten**, bei denen Praxiselemente und moderne Medien und Methoden individuell kombiniert werden (Tailor-made).

Duale Berufsausbildung hat Zukunft, aber in abgespeckter Version

Klassische Praxis-Theorie-Kombination mit besten Chancen

(Spontan genannte Dienstleistungen und Trends mit künftig starkem Bedeutungszuwachs beim Export von Aus- und Weiterbildung; in % der befragten Gruppen¹⁾)

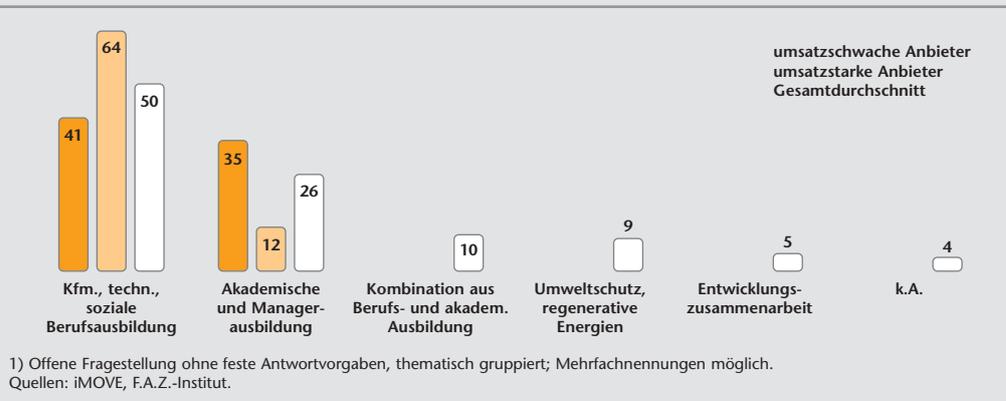


1) Offene Fragestellung ohne feste Antwortvorgaben, thematisch gruppiert.
 2) Duale Berufsausbildung, praxisorientierte Ausbildung, Standardabschlüsse.
 3) Soziale und (inter-)kulturelle Kompetenzen.
 4) Modulare Ausbildungsgänge, E-Learning, Train the Trainer.

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

Klassische Berufsausbildung wächst am stärksten

(Spontan genannte Bereiche der Aus- und Weiterbildung mit den größten Exportchancen für das eigene Unternehmen bis 2010; in % der befragten Gruppen¹⁾)



Auffällig ist, dass **gemeinnützige Bildungsanbieter viel häufiger die klassischen Ausbildungsgänge nennen** (65 Prozent der Befragten dieser Gruppe gegenüber 28 Prozent der gewinnorientierten Anbieter), während gewinnorientierte Unternehmen eher von der Vermittlung von Soft Skills (33 Prozent), innovativen Angeboten (22 Prozent) und Individualangeboten (15 Prozent) sprechen.

Im Größenvergleich stellt sich heraus, dass **kleine Unternehmen bis 100 Mitarbeiter innovative und maßgeschneiderte Bildungsangebote häufiger als Wachstumstrends anführen** als mitarbeiterstarke Anbieter. 19 Prozent der kleinen (7 Prozent der großen) Anbieter sehen Wachstumchancen bei innovativen und 14 Prozent (5 Prozent der großen) bei maßgeschneiderten Produkten. Die mitarbeiterstarken Unternehmen setzen dagegen stärker auf klassische Angebote (51 Prozent) als kleine Unternehmen (41 Prozent).

Kaufmännische, technische und soziale Berufe interessant

Zur Einschätzung der didaktischen Trenddienstleistungen passen die Prognosen für die inhaltlichen Bereiche in der Aus- und Weiterbildung, die bis 2010 im Export an

Bedeutung gewinnen werden. So geht eine deutliche Mehrheit von 50 Prozent der Anbieter in offener Fragestellung davon aus, dass für ihre Unternehmen **die klassischen technischen, kaufmännischen und sozialen Berufe** bis 2010 die besten Wachstumchancen im Ausland haben werden. 26 Prozent der Befragten nennen die akademische Bildung sowie die Aus- und Weiterbildung von Managern als mittelfristige Wachstumsbereiche. 10 Prozent rechnen sich vor allem Chancen mit einer Kombination von akademischer und Berufsausbildung aus. Für weitere 9 Prozent stehen die Themen „Umweltschutz“ und „erneuerbare Energien“ im Vordergrund, für 5 Prozent die Entwicklungszusammenarbeit. Unter diesen Punkt fallen beispielsweise Mikrofinanzierung, Regierungskooperationen und Selbsthilfegruppen.

Gewinnorientierte Bildungsanbieter setzen stärker auf Wachstum in der akademischen und Managementweiterbildung (33 Prozent) als gemeinnützige (17 Prozent). In umgekehrter Richtung liegen die gemeinnützigen (59 Prozent) und gewinnorientierten Anbieter (43 Prozent) bei der Nennung von technischen, kaufmännischen und sozialen Berufsausbildungen als Wachstumstreiber auseinander.

Kleine Anbieter nennen häufiger Trend zu innovativen Angeboten.

Deutlichere Unterschiede zeigen sich im Größenvergleich, insbesondere wenn der Jahresumsatz und nicht die Mitarbeiterzahl als Größenkriterium herangezogen wird. **Kleine Bildungsanbieter mit einem Umsatz von maximal 5 Millionen Euro setzen weit mehr auf akademische und Managementausbildungen** (35 Prozent) als umsatzstarke Unternehmen (12 Prozent). Umgekehrt rechnen die umsatzstarken Unternehmen eher mit Chancen in der technischen, kaufmännischen und sozialen Berufsausbildung (64 Prozent) als umsatzschwache Anbieter (41 Prozent).

Exportchancen liegen im Osten

Die größten Exportchancen der kommenden drei Jahren bieten sich den deutschen Aus- und Weiterbildungsanbietern nach eigener Einschätzung in östlicher Richtung. **46 Prozent der Befragten sehen in den Ländern Osteuropas (ohne Russland) bis 2010 die größten Wachstumsmöglichkeiten**, darunter beispielsweise Polen, Tschechien, Ungarn und Rumänien, sowie weitere 16 Prozent in Russland. **Für 44 Prozent ist China der wichtigste Zukunftsmarkt**, für weitere 40 Prozent die anderen asiatischen Länder wie Indien, Vietnam oder Thailand.

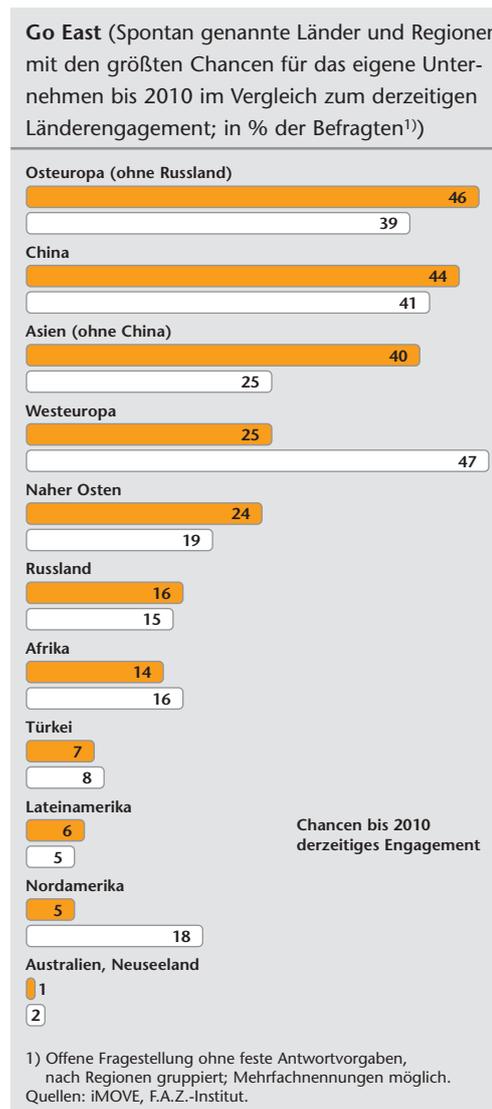
Auf Westeuropa als Wachstumsregion setzen 25 Prozent der Bildungsanbieter ihre Hoffnungen, auf den Nahen Osten 24 Prozent und 7 Prozent auf die Türkei. In Westeuropa stehen Großbritannien und Frankreich oben auf der Liste.

Bei der Frage nach den Wachstumsmärkten der Zukunft waren Mehrfachnennungen möglich. Einige Entscheider nennen einzelne Länder, andere ganze Regionen. Auf dieser Seite präsentieren wir alle Antworten, nach Regionen zusammengefasst, in einer Grafik. Außerdem führen wir aber auch auf der folgenden Seite die Einzelnennungen

der Länder in einer Tabelle zusammen, um einen Überblick über die Streuung der anvisierten Länder zu ermöglichen. Die große Zahl der Nennungen – insgesamt gibt es 230 Nennungen von Ländern oder Regionen – zeigt, dass die **Bildungsanbieter in der Regel in mehreren Ländern und Regionen der Welt gleichzeitig engagiert sind**.

Der Vergleich der Länder und Regionen, in denen die Bildungsanbieter bereits tätig sind, mit den künftigen Wachstumsregionen zeigt deutlich, wie sich die Gewichte bis 2010 verschieben werden. So wollen sich die Unternehmen künftig weniger in Westeuropa und Nordamerika, dafür **wesentlich**

Gewichte verlagern sich: weniger Westeuropa und Nordamerika, mehr Asien und Naher Osten



In Asien ist neben China auch Indien stark
(Spontan genannte einzelne Länder mit den größten Chancen für das eigene Unternehmen bis 2010; in % der Befragten¹⁾)

Osteuropa (ohne Russland und Türkei)	
Polen	5
Tschechien	3
Ungarn	3
Rumänien	2
Slowakei	2
Bulgarien	1
Ukraine	1
Estland	1
Kosovo ²⁾	1
Asien (ohne China)	
Indien	21
Vietnam	5
Thailand	2
Japan	1
Philippinen	1
Pakistan	1
Mongolei	1
Westeuropa	
Großbritannien	5
Frankreich	3
Italien	2
Österreich	2
Spanien	1
Luxemburg	1
Finnland	1
Naher Osten, Zentralasien	
Saudi-Arabien	4
Kasachstan	3
Irak	2
Iran	1
Oman	1
Jemen	1
Usbekistan	1
Afrika	
Südafrika	5
Ägypten	2
Äthiopien	1
Lateinamerika	
Brasilien	3
Guatemala	1
Nordamerika	
USA	4
Kanada	1

1) Offene Fragestellung ohne feste Antwortvorgaben, nur Nennungen einzelner Länder berücksichtigt, nicht von Regionen; Mehrfachnennungen möglich.

2) Autonomes Territorium.

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

stärker in Asien und etwas stärker in Osteuropa und dem Nahen Osten engagieren. China und Russland bleiben auch in Zukunft stark, auch bei Afrika, der Türkei und Lateinamerika sind kaum Veränderungen zu erwarten.

Ein Vergleich nach der wirtschaftlichen Ausrichtung der Bildungsanbieter zeigt, dass **gemeinnützige Anbieter ihre Chancen häufiger in Russland (26 Prozent) und Osteuropa (61 Prozent)** sehen als gewinnorientierte (7 bzw. 33 Prozent) und dass gewinnorientierte Unternehmen etwas mehr Wachstum vom westeuropäischen Markt (33 Prozent) erwarten als gemeinnützige Anbieter (20 Prozent). **Bei Afrika und dem Nahen Osten sind die gewinnorientierten Unternehmen etwas optimistischer.** Ansonsten sind ihre Einschätzungen kaum unterschiedlich und bezogen auf China identisch.

Beim Größenvergleich fällt lediglich in der Einschätzung Chinas und Russlands ein Unterschied auf. **Große Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern erwarten eher Wachstumsimpulse aus China (54 Prozent) und Russland (24 Prozent)** als kleine Unternehmen (37 bzw. 10 Prozent). Zu einem ähnlichen Ergebnis führt auch der Größenvergleich nach Jahresumsatz. ■

Sprache und Kultur als Exportbarriere

Fremdsprachen und kulturelle Unterschiede sind für die meisten Anbieter von Aus- und Weiterbildung das größte Hindernis für eine Expansion ins Ausland. Außerdem bremsen unseriöse Geschäftsgebaren in manchen Ländern und die schwierige Personalsuche den Dienstleistungsexport. Um mit diesen Schwierigkeiten fertig zu werden, setzen die Unternehmen vor allem auf Networking und eine engere Kooperation mit lokalen Partnern sowie auf Mitarbeiterschulungen und auf Geduld. Von staatlicher deutscher Seite wünschen sie sich mehr Pilotprojekte und weitere Unterstützung durch iMOVE.

Fehlende Sprachkenntnisse und Schwierigkeiten, sich auf die fremden Kulturen einzustellen, sind für die Bildungsanbieter die größten Hürden im Auslandsgeschäft. 43 Prozent der Befragten nennen in offener Fragestellung (ohne Antwortvorgaben) spontan Sprachen und Kulturen als die schwierigsten Herausforderungen für den Exporterfolg.

Ein weiteres Hindernis stellen Probleme mit den Geschäftsgebaren in bestimmten Ländern dar, China wird hier oft als Beispiel zitiert. So haben 20 Prozent der Befragten **Schwierigkeiten, vertrauenswürdige Partner zu finden**, und beklagen sich über unseriöse Geschäftspraktiken und über Nachahmer ihrer Dienstleistungsangebote. Für 15 Prozent ist es vor allem schwierig, geeignetes und flexibles Personal für den Auslandseinsatz zu finden – sei es in Deutschland oder vor Ort.

Weitere 15 Prozent sehen sich als deutsche Unternehmen im Wettbewerb bei akademischen Ausbildungsangeboten benachteiligt, insbesondere gegenüber angelsächsischen Anbietern. Deutschland hat sich international einen sehr guten Ruf in der Berufsausbildung erarbeitet, im akademischen Bereich sind aber die Namen angelsächsischer Universitäten oft weiter bekannt.

Für 14 Prozent der Befragten gestaltet sich die **Kontaktsuche im Ausland schwierig**. Ohne persönliche Beziehungen oder offizielle Türöffner verzögert sich der Marktzugang in der Regel.

Für manche Unternehmen – 11 Prozent der Befragten – stellen aber auch die langwierigen bürokratischen Entscheidungsabläufe

Kontakte sind das A und O im Auslandsgeschäft.

Ausfuhr durch Sprach- und Kulturhürden erschwert (Spontan genannte größte Herausforderungen beim Export von Dienstleistungen für das eigene Unternehmen; in % der befragten Gruppen¹⁾)



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

im föderalen Deutschland ein Hemmnis dar, gerade wenn es um öffentlich geförderte Projekte geht. Bei 9 Prozent machen die Rechtslage bzw. die Gesetze im Ausland Probleme.

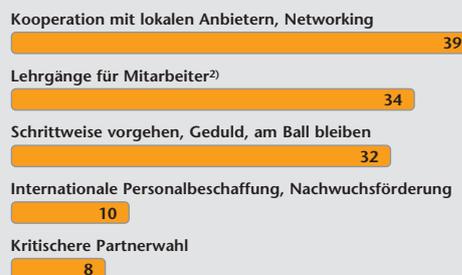
Als weitere Schwierigkeiten für die Ausfuhr von Dienstleistungen folgen unter den spontanen Nennungen der befragten Bildungsanbieter die Finanzierung, die Angebotserstellung und der Preisverfall auf dem internationalen Bildungsmarkt. **Der Wettbewerb dürfte in den kommenden Jahren eher noch steigen** und kann – trotz insgesamt hoher Wachstumsraten – die Auslandsexpansion der deutschen Anbieter bremsen.

Starker Wettbewerb auf internationalem Bildungsmarkt sorgt für Preisverfall.

Gewinnorientierte Bildungsanbieter haben mit fremden Sprachen und Kulturen noch etwas mehr Schwierigkeiten (50 Prozent der Befragten dieser Gruppe) als gemeinnützige (35 Prozent). Demgegenüber sehen sich gemeinnützige Bildungsexporteur häufiger mit Personalengpässen bzw. Schwierigkeiten bei der Mitarbeitersuche konfrontiert (22 Prozent) als gewinnorientierte Unternehmen (9 Prozent).

Kleine Bildungsanbieter (nach Mitarbeiterzahl) haben mit unseriösen Geschäftspraktiken im Ausland häufiger zu tun (25

Mehr Networking, mehr interne Fortbildung (Spontan genannte Maßnahmen, um sich den Herausforderungen beim Dienstleistungsexport zu stellen; in % der befragten Gruppen¹⁾)



1) Offene Fragestellung ohne feste Antwortvorgaben, thematisch gruppiert; Mehrfachnennungen möglich.
 2) Fremdsprachen, interkulturelles Training, internationales Marketing.
 Quellen: iMOVE, F.A.Z.-Institut.

Prozent) als große Bildungsanbieter (12 Prozent). Außerdem klagen sie häufiger über die geringe Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im akademischen Bereich (22 Prozent) als große Unternehmen (5 Prozent). Der Größenvergleich nach Umsatz führt zu einem ähnlichen Ergebnis, wobei die Differenz im Fall der akademischen Wettbewerbsfähigkeit etwas geringer ausfällt.

Beziehungen aufbauen

Welche Maßnahmen führen die Bildungsanbieter durch, um sich diesen Herausforderungen zu stellen? In ebenfalls offener Fragestellung nennen spontan 39 Prozent der Befragten die **engere Kooperation mit ausländischen Anbietern sowie Networking** als wichtigste Maßnahme. Im chinesischen Kulturraum gilt jedes Mitglied der Gesellschaft als Teil eines Netzwerks. So ist auch der gesellschaftliche Stellenwert einer Person umso höher, je einflussreicher die Menschen sind, mit denen sie Kontakt hat. Auch im Nahen Osten hängen Geschäftsbeziehungen sehr stark von der Chemie unter den beteiligten Personen ab.

34 Prozent der Bildungsanbieter wollen ihre **Mitarbeiter künftig häufiger auf Lehrgänge schicken bzw. selbst besser weiterbilden**, um die Fremdsprachenkenntnisse zu verbessern, den Zugang zu anderen Kulturen zu erleichtern und Kenntnisse im internationalen Marketing zu vermitteln.

32 Prozent wollen einfach „am Ball“ bleiben, sich aber künftig überlegter und schrittweise auf den Auslandsmärkten vorantasten. „Geduld“ lautet hier das Stichwort. 10 Prozent der Befragten machen den Vorschlag, mehr in die Nachwuchsförderung zu investieren und verstärkt auch international Personal zu rekrutieren. Vor allem umsatzstarke Anbieter setzen auf internationale Personalbeschaffung (17 Prozent).

Staatliche Pilotprojekte als Türöffner

(Gewünschte Unterstützung von staatlicher deutscher Seite, um die Herausforderungen beim Dienstleistungsexport zu bewältigen; in % der befragten Gruppen¹⁾)



1) Offene Fragestellung ohne feste Antwortvorgaben, thematisch gruppiert; Mehrfachnennungen möglich.

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

Weitere 8 Prozent der befragten deutschen Bildungsanbieter wollen künftig bei der Partnerwahl im Ausland generell mehr Vorsicht walten lassen.

Mehr staatliche Unterstützung

Die Entscheider in den Bildungsunternehmen vertrauen bei der Problemlösung aber auch auf staatliche Unterstützung. 35 Prozent wünschen sich von staatlicher deutscher Seite spontan **mehr Pilotprojekte in der ausländischen Aus- und Weiterbildung**. Solche Vorhaben erleichtern als Tür-

öffner den Zugang zu neuen Märkten. Außerdem hoffen sie auf ein aktiveres Vorgehen staatlicher Stellen und eine schnellere Entscheidungsfindung.

26 Prozent der Befragten verlassen sich bei der Markterschließung und bei Problemlösungen auf die Unterstützung und das Serviceangebot von iMOVE.

Jedes vierte Unternehmen benötigt von staatlicher Seite insbesondere **Unterstützung bei der Kontaktabbauung**. 19 Prozent wollen an Delegationsreisen für Bildungsunternehmen teilnehmen. 13 Prozent der befragten Führungskräfte wünschen sich eine **Anschubfinanzierung für ihre Auslandsaktivitäten**. Nur weniger als jeder fünfte Bildungsanbieter will auf staatliche Unterstützung und Förderung verzichten, um mehr Bewegungsfreiheit zu bekommen.

Gewinnorientierte Bildungsanbieter nennen häufiger Pilotprojekte als gewünschte staatliche Unterstützungsmaßnahme (41 Prozent der Befragten dieser Gruppe) als gemeinnützige Anbieter (28 Prozent). Andererseits denken gemeinnützige Bildungsanbieter eher an eine Anschubfinanzierung (20 Prozent) als gewinnorientierte (7 Prozent) sowie umsatzschwache eher (20 Prozent) als umsatzstarke (5 Prozent). ■

Pioniere mit Kontakten erfolgreich

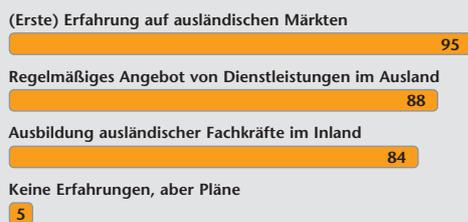
Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Bildungsexport sind nach Erfahrung der befragten Entscheider ein starker Unternehmer- und Pioniergeist, Networking, interkulturelle Kompetenz und der Praxisbezug der Bildungsangebote, angepasst an die lokalen Gegebenheiten. Demgegenüber sind die größten Hindernisse für das Auslandsgeschäft mangelnde Sprachkenntnisse im eigenen Haus, strukturelle und politische Rahmenbedingungen im Ausland, Finanzierungsfragen sowie die Visabeschaffung für ausländische Kunden. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen bietet bereits seit mehr als fünf Jahren Dienstleistungen zur Aus- und Weiterbildung im Ausland an.

Rund 90 Prozent bieten ständig Aus- und Weiterbildung im Ausland an.

Fast alle befragten Unternehmen der Aus- und Weiterbildung haben bereits Erfahrungen im Auslandsgeschäft (95 Prozent). 88 Prozent der Bildungsunternehmen bieten regelmäßig Dienstleistungen im Ausland an, 84 Prozent bilden ausländische Fachkräfte in Deutschland aus. Nur fünf Anbieter haben noch keine Auslandspraxis, planen aber Aktivitäten. Zwischen den einzelnen Befragungsgruppen lassen sich in diesem Punkt keine nennenswerten Unterschiede feststellen.

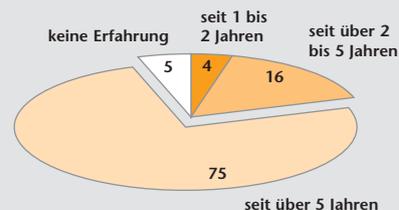
Die überwiegende Mehrheit – drei Viertel der befragten Bildungsanbieter – besitzt schon mehr als fünf Jahre Auslandserfahrung. Weitere 16 Prozent sind zwischen zwei und fünf Jahren im Ausland aktiv und 4 Prozent zwischen einem und zwei Jahren.

Fast alle Anbieter mit Auslandserfahrung
(Bisherige Erfahrungen im Auslandsgeschäft; in % der Befragten¹⁾)



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

Meist seit über fünf Jahren im Ausland
(Bisherige Erfahrungen im Auslandsgeschäft in Jahren; in % der Befragten)



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

Gemeinnützige Bildungsanbieter haben etwas mehr Auslandserfahrung (83 Prozent über fünf Jahre) als gewinnorientierte Betriebe (69 Prozent über fünf Jahre). Im Größenvergleich sind keine signifikanten Abweichungen zu erkennen.

Unternehmergeist, Kontakte, interkulturelle Kompetenz zentral

Gefragt nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft (siehe Grafik Seite 18), betonten die befragten Bildungsanbieter den **Unternehmer- und Pioniergeist** (97 Prozent halten das für „wichtig“ bis „sehr wichtig“), **aktives Networking** und **interkulturelle Kompetenzen** (jeweils 95 Prozent), einen starken **Praxisbezug der Aus- und Weiterbildungsangebote** (94 Prozent), die **Anpassung der Angebote an**

die kulturellen, sozialen und politischen Bedingungen vor Ort (92 Prozent) sowie **attraktives Unterrichtsmaterial** (91 Prozent).

91 Prozent der Entscheider halten den Unternehmergeist, jeweils 89 Prozent Networking und interkulturelle Kompetenz sogar für „sehr wichtig“. Damit überragen diese **Top-3-Erfolgsfaktoren** alle anderen „Stellschrauben“ des Auslandsgeschäfts weit. **Bildungsanbieter, die ins Ausland gehen wollen, sollten darauf deshalb ihr besonderes Augenmerk richten.**

Diese Einschätzung teilen bis auf Nuancen alle befragten Anbietergruppen. So bewerten sowohl gemeinnützige und gewinnorientierte als auch große und kleine Unternehmen den Unternehmergeist jeweils zu 91 Prozent mit „sehr wichtig“. Ähnlich sieht es beim Erfolgsfaktor Networking, persönliche Beziehungen aus. Interkulturelle Kompetenz bewerten große Unternehmen (über 100 Mitarbeiter) dagegen komplett als „sehr wichtig“, während diesen Faktor „nur“ 81 Prozent der Unternehmen mit weniger Mitarbeitern für so bedeutend halten. Weitere 10 Prozent dieser kleinen Unternehmen bewerten die interkulturelle Kompetenz allerdings noch mit „wichtig“.

Auch ein starker **Praxisbezug der Aus- und Weiterbildung ist nach Ansicht von 78 Prozent der Befragten „sehr wichtig“**, für weitere 16 Prozent „wichtig“. Deutschland genießt aufgrund seiner prozess- und praxisorientierten Berufsausbildung weltweit einen ausgezeichneten Ruf.

Allerdings müssen die Bildungsangebote an die Bedingungen im Ausland angepasst werden. Für 81 Prozent der Befragten sind diese Modifikationen „sehr wichtig“, für weitere 11 Prozent „wichtig“. Für mitarbeiterstarke Anbieter ist die Anpassung der Angebote sogar noch etwas zentraler (88 Prozent „sehr wichtig“ und 12 Prozent

„wichtig“) als für kleine Unternehmen (76 bzw. 10 Prozent). 5 Prozent der kleinen Unternehmen halten die Anpassung sogar für „überhaupt nicht wichtig“, 3 Prozent für „eher nicht wichtig“, und 5 Prozent machten keine Angaben.

Knapp zwei Drittel der Befragten – einhellig durch alle Anbietergruppen – halten attraktives Unterrichtsmaterial für „sehr wichtig“, 26 Prozent für „wichtig“. Durch gute Lehrbücher und andere Medien können die Bildungsanbieter sich von ihren Wettbewerbern abheben, gerade im Ausland. Allerdings besteht in manchen Ländern die Gefahr von Plagiaten, was bei der Gestaltung und dem Vertrieb der Medien bedacht werden muss.

Eigenes Management und Partner aus der Industrie

Als weiteren wichtigen Erfolgsfaktor heben die Befragten das Management der Auslandsaktivitäten hervor. Immerhin 76 Prozent halten es für „sehr wichtig“ und weitere 13 Prozent für „wichtig“, dass das **Unternehmen im Ausland unter eigener Führung** arbeitet. Für gemeinnützige Organisationen ist dieser Punkt sogar noch etwas wichtiger (96 Prozent „wichtig“ und „sehr wichtig“) als für gewinnorientierte (83 Prozent). Für 83 Prozent der Bildungsanbieter sind aber auch qualifizierte einheimische Mitarbeiter ein kräftiger Erfolgsfaktor.

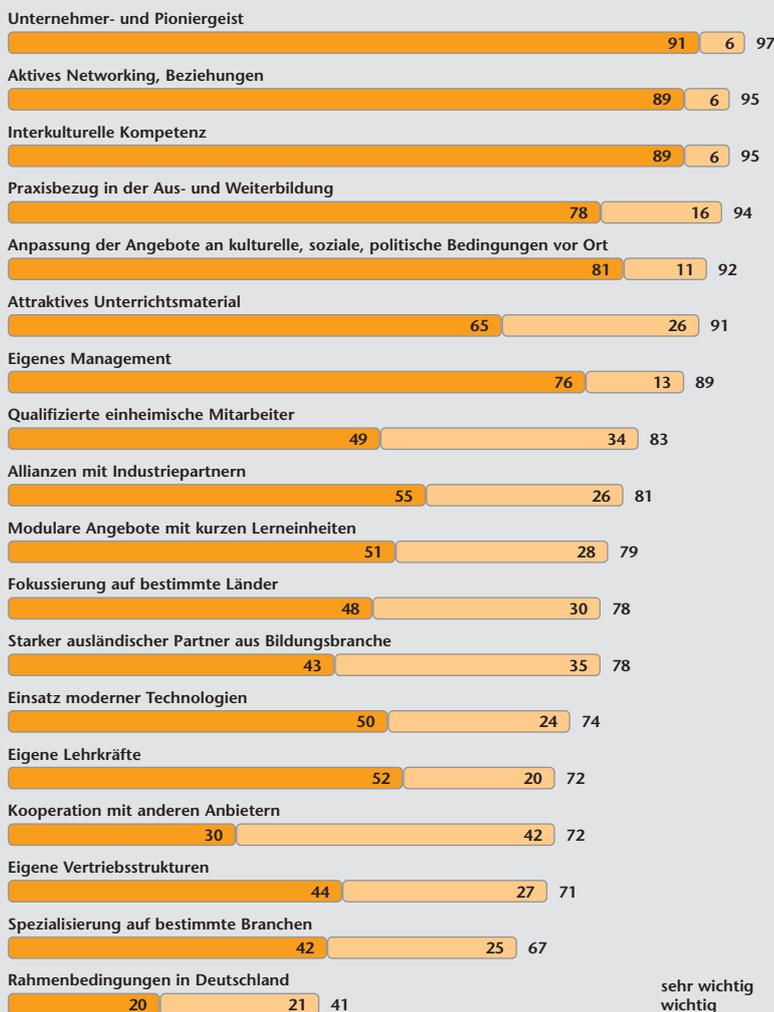
Allianzen mit strategischen Partnern aus der Industrie sind nach Ansicht von 81 Prozent der Befragten für den Erfolg des Auslandsengagements entscheidend („wichtig“ bis „sehr wichtig“). Manche Anbieter von Berufsausbildungsgängen kommen nicht über Entwicklungsprogramme ins Ausland, sondern gemeinsam mit deutschen Industrieunternehmen, die bereits in Deutschland Kunden für ihre Bildungsdienstleistungen waren. Die **deutschen Bildungseinrichtun-**

Attraktives Unterrichtsmaterial wichtiger Wettbewerbsfaktor

Huckepackverfahren: Gemeinsam mit Industriebetrieben ins Ausland

Mit Pioniergeist zum Erfolg

(„Wichtige“ und „sehr wichtige“ Erfolgsfaktoren für das Auslandsgeschäft; in % der Befragten¹⁾)



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

**Baukastensysteme:
effizient und bedarfsgerecht**

Modulare Lernangebote sind nach Ansicht von 79 Prozent der Bildungsmanager „wichtig“ oder „sehr wichtig“ für den Erfolg. Vielen ausländischen Kunden sind komplette Berufsausbildungen nach deutschem Standard zu umfangreich. Sie wünschen sich **kleine Lerneinheiten, die konkret dem Beschäftigungsbedarf angepasst sind**. Die Bildungsanbieter sollten sich mit Dienstleistungen nach dem Baukastenprinzip auf diese Nachfrage einstellen. Die einzelnen Module entsprechen dem deutschen Standard und sind genauso praxisorientiert. Untereinander lassen sich die Module zu umfassenderen Ausbildungen kombinieren. Die Vorteile gegenüber komplett maßgeschneiderten Angeboten sind Effizienzgewinne durch die Standardisierung sowie die Wiederverwendbarkeit der Module.

78 Prozent der befragten Führungskräfte halten es für „wichtig“ bis „sehr wichtig“, sich **auf bestimmte Länder zu fokussieren** und entsprechende Sprach-, Kultur- und Marktkenntnisse aufzubauen. Da Sprachen und Kulturverständnis zu den großen Herausforderungen des Bildungsexports gehören (siehe Grafik Seite 13), sollten sich die Exporteure nicht auf zu vielen Märkten verzetteln. Als etwas weniger wichtig für den Auslandserfolg stufen die Anbieter die Spezialisierung auf bestimmte Branchen ein (67 Prozent).

Partner aus der Bildungsbranche

Ein starker ausländischer Partner aus der Bildungsbranche kann deutschen Bildungsanbietern den Marktzugang wesentlich erleichtern. So kann der Exporteur auf die Kundenkartei des Partners zurückgreifen sowie seine Behörden- und Industriekontakte, seine Vertriebswege und seine Unter-

gen sorgen so dafür, dass die **Industrieniederlassung im Ausland mit den gewohnten Qualitätsstandards arbeiten kann** und die benötigten Fachkräfte schnell aus- bzw. weitergebildet werden. Der Partner aus der Industrie erhält Planungssicherheit und ist den Unwägbarkeiten des ausländischen Arbeitsmarktes nicht hilflos ausgeliefert. Gemeinnützige Bildungsanbieter setzen auf Industriallianzen mehr noch (87 Prozent „wichtig“ und „sehr wichtig“) als gewinnorientierte Unternehmen (76 Prozent).

richtsräume und -ausrüstungen benutzen. 78 Prozent der Befragten halten solche Kooperationen für „wichtig“ bis „sehr wichtig“. Die Chancen, in einem anderen Land Fuß zu fassen, erhöhen sich nach Ansicht von 72 Prozent der Befragten aber auch durch die Kooperationen mit Anbietern aus Deutschland bzw. aus Drittländern.

Knapp drei Viertel der Befragten halten den **Einsatz moderner Technologien** für „wichtig“ bis „sehr wichtig“, um im Ausland erfolgreich zu sein. In vielen Ländern ist die Verwendung interaktiver Medien, von Multimediapräsentationen oder von E-Learning mittlerweile Standard, in anderen kann sie als Wettbewerbsvorteil gegenüber einheimischen Anbietern genutzt werden.

Nicht ganz so entscheidend wie ein eigenes Management, aber immer noch ein hervorgehobener Erfolgsfaktor sind nach Ansicht der Befragten **eigene Lehrkräfte**. 72 Prozent der Befragten halten sie für „wichtig“ bis „sehr wichtig“. **Bei eigenem Personal haben die Unternehmen naturgemäß einen größeren Einfluss auf die Unterrichtsqualität**. Für gemeinnützige Anbieter spielen eigene Lehrkräfte eine deutlich wichtigere Rolle (80 Prozent) als für gewinnorientierte (65 Prozent). Weitere 71 Prozent der Bildungsanbieter halten auch eigene Vertriebsstrukturen für einen „wichtigen“ bis „sehr wichtigen“ Erfolgsfaktor.

Die **staatlichen Rahmenbedingungen in Deutschland** sind dagegen nur für 41 Prozent der Entscheider von Belang. **Für die gemeinnützigen Anbieter (46 Prozent) spielen sie aber eine etwas größere Rolle** als für gewinnorientierte (37 Prozent).

Sprachhürde bremst Exporterfolg

Als größten „Misserfolgsweg“ für die Expansion auf ausländische Märkte bezeichnen die Befragten fehlende Sprachkenntnis-

se. In der geschlossenen Frage zur Bewertung einzelner Hemmfaktoren steht die Sprache damit ebenso an erster Stelle wie bereits bei der offenen Frage nach den größten Herausforderungen für den Export (siehe Grafik Seite 13). **Drei Viertel der Befragten, und zwar unisono alle analysierten Gruppen, bewerten den Faktor „mangelnde Fremdsprachenkenntnisse der eigenen Mitarbeiter“ als hemmend für den Exporterfolg**. Für 53 Prozent sind sie sogar „sehr hinderlich“. Ohne die Landessprache oder zumindest Englisch, Spanisch oder Französisch lohnt sich der Weg ins Ausland nicht. Interessanterweise gibt eine Minderheit von 16 Prozent der Anbieter an, geringe Fremdsprachenkenntnisse seien „überhaupt nicht hinderlich“ für den Exporterfolg.

Rahmenbedingungen oft hinderlich

Für 59 Prozent der Bildungsanbieter sind die politischen, strukturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen im Ausland „hinderlich“ bis „sehr hinderlich“ für den Dienstleistungsexport. Dies gilt aber für mitarbeiterstarke Unternehmen deutlich mehr (73 Prozent) als für kleine Anbieter (49 Prozent). Die strukturellen Bedingungen spielen damit als Hemmschuh eine wichtigere Rolle als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Ziellandes (47 Prozent). Denn auch in wirtschaftlich schwachen Ländern können Bildungsmaßnahmen durchgeführt werden, wenn die Finanzierung gesichert ist. **Für 57 Prozent der Befragten ist die Finanzierung ein großes bis sehr großes Hindernis** in der Auslandsstrategie.

Die politischen, strukturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen in Deutschland werden dagegen selten als Exporthürde betrachtet (26 Prozent), wobei gemeinnützige Unternehmen hier eher Probleme sehen (33 Prozent) als gewinnorientierte

Strukturelle Bedingungen im Ausland stören der als Wirtschaftslage

Sprachhürden („Hinderliche“ und „sehr hinderliche“ Hürden für das Auslandsgeschäft; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich; Rest zu 100%: „eher nicht hinderlich“, „überhaupt nicht hinderlich“ und k.A.
 2) Ausländer, die zur Aus- und Weiterbildung nach Deutschland kommen.
 3) Zum Beispiel durch die Auslandshandelskammern.
 Quellen: iMOVE, F.A.Z.-Institut.

Unternehmen (20 Prozent). Dies entspricht auch ihrer Bewertung der deutschen Rahmenbedingungen als Erfolgsfaktor (siehe Seite 19, linke Spalte unten).

Visaprobleme erschweren Präsenzunterricht in Deutschland

Visabeschaffung als Exporthürde

Ein Punkt in der deutschen Bürokratie stört jedoch die Mehrheit aller Bildungsanbieter: die Visabeschaffung für Ausländer, die zur Aus- und Weiterbildung nach Deutschland kommen wollen. 53 Prozent der Befragten halten die oft zeitraubende Visumfrage für „hinderlich“ bis „sehr hinderlich“ für das Auslandsgeschäft. Bürger aus bestimmten Ländern haben oft große Schwierigkeiten, überhaupt ein Visum zu bekommen. Dies betrifft gerade junge Leute, also die wichtigsten Kunden für die Ausbildungsunternehmen. Vor allem große Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern haben Probleme, Visa zu beschaffen

(61 Prozent), etwas weniger dagegen kleine Unternehmen (47 Prozent).

Etwa jeder vierte Befragte sieht die Ursachen einer erfolglosen Exportstrategie aber auch im eigenen Unternehmen. 24 Prozent bezeichnen die **interne Unternehmensstruktur und -organisation** bzw. das eigene Management als „hinderlich“ bis „sehr hinderlich“ für den Schritt ins Ausland. **Besonders große Unternehmen sind durch ihre Strukturen oft zu eingengt, um auf Auslandsmärkten flexibel agieren zu können.** So bewerten Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern ihre Strukturen häufiger als „hinderlich“ bis „sehr hinderlich“ (34 Prozent) als kleine Anbieter (17 Prozent).

Kaum ein Problem scheint dagegen die Ausstellung von Ausbildungszertifikaten nach deutschem Standard durch die Auslandshandelskammern oder ähnliche Einrichtungen darzustellen. Nur 17 Prozent sehen hier ein Hindernis. Offensichtlich klappt die Zusammenarbeit mit den Kammern gut, wobei für gemeinnützige Unternehmen die Erteilung von Zertifikaten etwas problematischer ist (22 Prozent) als für gewinnorientierte (13 Prozent). **Oft ist aber nicht die deutsche Anerkennung das Problem, sondern die Anerkennung der Zertifikate durch die ausländischen Unternehmen und Behörden.**

Im Vergleich zur Analyse der Erfolgsfaktoren fällt bei der Befragung zu den Hinderungsfaktoren auf, dass die Zahl der Nennungen für „hinderlich“ und „sehr hinderlich“ deutlich geringer ist als die der Nennungen von „wichtig“ bis „sehr wichtig“ bei einzelnen Erfolgsfaktoren. Hemmnisse stehen für die Befragten beim Bildungsexport weniger im Vordergrund als Erfolge. ■

Modulare Angebote im Fokus

Modulare Ausbildungsprodukte werden in den kommenden drei Jahren bei nahezu allen Bildungsanbietern auf dem Programm stehen. Außerdem planen die Unternehmen, das Angebot von Präsenzunterricht in Deutschland und im Ausland auszuweiten, ausländische Lehrkräfte auszubilden und Curricula für ausländische Bildungseinrichtungen zu entwickeln. Investieren wollen die Anbieter vor allem in den Vertrieb und das Marketing sowie in die Entwicklung von Angeboten. Im Marketing setzen sie auf Weiterempfehlung durch Alumni sowie auf Einladungen ausländischer Kooperationspartner nach Deutschland.

Die deutschen Aus- und Weiterbildungsdienstleister planen für das Ausland ein **breites Spektrum an Angeboten, Vermittlungswegen und Medien**. Dabei unterscheiden sich gemeinnützige und gewinnorientierte bzw. große und kleine Unternehmen kaum in ihren Angeboten. Knapp 90 Prozent der befragten Unternehmen wollen in den kommenden drei Jahren **modulare Ausbildungsprodukte** für den Auslandsmarkt erstellen bzw. ihre vorhandenen Baukastensysteme weiterentwickeln, um ihre **Aus- und Weiterbildungsangebote genauer auf die individuellen Wünsche der Kunden zuschneiden zu können, ohne Abstriche bei der Effizienz** machen zu müssen. Denn die einzelnen Module sind in der Regel standardisiert und lassen sich in unterschiedlichen Ausbildungspaketen wiederverwenden.

Präsenzunterricht in Deutschland planen 88 Prozent der Befragten. Gemeinnützige Anbieter sind hier etwas stärker engagiert (93 Prozent) als gewinnorientierte (83 Prozent). Der Dienstleistungsexport findet bei diesem Angebot indirekt durch die anreisenden Auslandskunden statt. Für solche Angebote müssen allerdings in einigen Fällen noch Visaprobleme gelöst werden (siehe Seite 20). Diese Probleme umgehen Anbieter, die Präsenzunterricht im Ausland offerie-

ren. **Vier von fünf Befragten wollen im Ausland unterrichten.**

83 Prozent der Bildungsanbieter wollen ihr Know-how an ausländische Ausbilder und Lehrkräfte weitergeben und planen Train-the-Trainer-Programme. Kunden sind in der Regel ausländische Bildungseinrichtungen und Institutionen, können aber auch indivi-

Train the Trainer: inhaltliches und didaktisches Know-how für Institutionen und Bildungsunternehmen

Ausbildung nach dem Baukastenprinzip

(Bis 2010 geplante bzw. bereits vorhandene Angebote, Vermittlungswege, Medien für das Ausland; in % der Befragten¹⁾)



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

duelle Lehrkräfte und Firmen sein. Dabei wird nicht nur inhaltliches, sondern auch didaktisches Know-how weitergegeben.

Qualifizierung ausländischer Bildungsträger

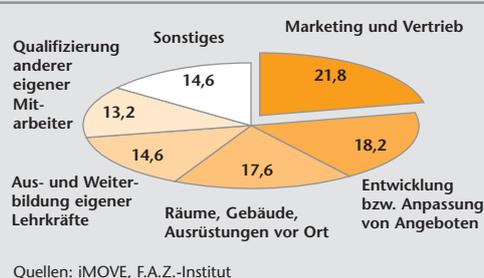
Knapp 80 Prozent der Unternehmen werden bis 2010 **Curricula für Bildungseinrichtungen im Ausland** konzipieren. Dabei handelt es sich nicht nur um reine Lehrpläne mit Listen von Unterrichtsstunden. Ein Curriculum definiert auch allgemein die Lehrziele und organisiert die Lernprozesse. Drei Viertel der Unternehmen wollen außerdem Bildungsträger im Ausland direkt beraten, damit diese eigene Programme zusammenstellen können. 67 Prozent planen die Beratung staatlicher ausländischer Stellen.

Mehr als drei Viertel planen Angebot von Firmenschulungen

76 Prozent der Bildungseinrichtungen wollen bis (spätestens) 2010 **Firmenschulungen** anbieten. Unter den Anbietern werden etwas mehr umsatzstarke (81 Prozent) als kleine Unternehmen (71 Prozent) sein. Kunden sind beispielsweise deutsche Firmen, die sich im Ausland niedergelassen haben, oder ausländische Firmen, die nach Deutschland exportieren. Aber auch alle anderen Unternehmen im Ausland kommen hierfür in Frage. **Auf Coaching und Einzelunterricht setzen 58 Prozent der Unternehmen.**

68 Prozent der Befragten wollen ihren ausländischen Kunden eine **Fernausbildung** ermöglichen, zum Beispiel per E-Learning über das Internet. **Selbstlernmedien werden darüber hinaus 63 Prozent der Bildungseinrichtungen im Ausland anbieten**, also zum Beispiel Lehrbücher oder CD-ROMs.

Investitionen vor allem in Vertrieb und Marketing (Durchschnittlicher Anteil an Auslandsbudgets der befragten Bildungsanbieter bis 2010 in %)



Investitionsbudgets: Löwenanteil für Vertrieb und Marketing

Die **meisten Investitionen** für den Export werden die Bildungsanbieter bis 2010, und zwar alle Befragten Gruppen gleichermaßen, **ins Marketing** und in den Vertrieb lenken. Durchschnittlich planen die befragten Unternehmen dafür mehr als jeden fünften Euro (21,8 Prozent) ihrer Auslandsbudgets. Eine weitere große Position wird die **Anpassung des Lehrmaterials und der Curricula** an die Zielländer sein. Dafür sind 18,2 Prozent, also knapp noch einmal jeder fünfte Euro der Budgets, eingeplant.

Durchschnittlich 14,6 Prozent der Mittel sollen dafür verwendet werden, **eigene Lehrkräfte aus- und weiterzubilden**, weitere 13,2 Prozent, um andere Mitarbeiter, zum Beispiel in der Verwaltung, weiterzuqualifizieren. Für diese Qualifikationen kalkulieren die nach Mitarbeitern kleinen Anbieter deutlich mehr Mittel (13,2 Prozent) als große Unternehmen (6,6 Prozent).

Für Räume, Gebäude und technische Ausrüstungen reservieren die Bildungsunternehmen durchschnittlich 17,6 Prozent ihrer Auslandsetats. Zwischen großen und kleinen, gemeinnützigen und gewinnorientierten Unternehmen bestehen in den einzelnen Investitionspositionen keine signifikanten Unterschiede.



Investitionen steigen

Alle Budgetpositionen, die dem Bildungsexport dienen, werden in den kommenden drei Jahren im Vergleich zu 2007 wachsen. **In Marketing und Vertrieb wollen sogar 46 Prozent der Bildungsanbieter mehr investieren als bisher** und in die Entwicklung bzw. Anpassung ihrer Angebote 42 Prozent. Die Aus- und Weiterbildung eigener Lehrkräfte sowie die Qualifizierung anderer Mitarbeiter wird bei jeweils 41 Prozent der Befragten aufgestockt.

Außerdem wollen 18 Prozent der Anbieter mehr in Räume, Gebäude und technische Ausrüstungen vor Ort investieren, wobei allerdings auch 12 Prozent ihre Investitionen dort wieder reduzieren wollen. Der Trend zu Kooperationen mit ausländischen Bildungsanbietern machte solche Investitionen teilweise überflüssig. Vor allem **mitarbeiterstarke Anbieter wollen ihre Sachinvestitionen verringern** (21 Prozent), seltener dagegen kleine Unternehmen (7 Prozent).

Gewinnorientierte Unternehmen setzen künftig noch stärker auf Marketing und Vertrieb (52 Prozent erweitern Investitionen bis 2010) als gemeinnützige Anbieter (40 Prozent). Sie werden auch eher mehr in die Entwicklung und Anpassung ihrer Angebote investieren (48 Prozent) als gemeinnützige Einrichtungen (36 Prozent). Dafür investieren Letztere häufiger mehr in

Räume, Gebäude und Ausrüstungen (29 Prozent) als gewinnorientierte Unternehmen (8 Prozent).

Kleine Unternehmen (nach Umsatz) wollen künftig eher mehr in Vertrieb und Marketing (53 Prozent) investieren als große Anbieter (42 Prozent). Demgegenüber sind große Anbieter (nach Mitarbeitern) „aggressiver“ in der Aus- und Weiterbildung eigener Lehrkräfte (59 Prozent wollen künftig mehr investieren) und der Qualifizierung anderer Mitarbeiter (56 Prozent) als kleine Unternehmen (29 bzw. 31 Prozent).

Alumnikontakte für Vertrieb nutzen

Marketing ist ein wichtiger Bestandteil aller Auslandsaktivitäten, und zwar sowohl das Marketing bei den Endkunden als auch das bei (potentiellen) Kooperationspartnern. **Durch Marketing machen sich Bildungsanbieter in den Zielländern bekannt, knüpfen Kontakte zu Multiplikatoren und unterstützen den Vertrieb.** Die meisten Unternehmen in den betrachteten Anbietergruppen nutzen bislang vor allem ihre Kontakte zu ehemaligen „Schülern“, um Marketing zu betreiben. Außerdem stehen Einladungen der ausländischen Kooperationspartner nach Deutschland sowie eigene Auslandsreisen im Vordergrund (siehe Grafik Seite 24).

Mit Marketing zu Endkunden und zu Kooperationspartnern

Weiterempfehlung durch Ehemalige
(Bisherige Investitionen in Marketingmaßnahmen für den Export; in % der Befragten¹⁾)



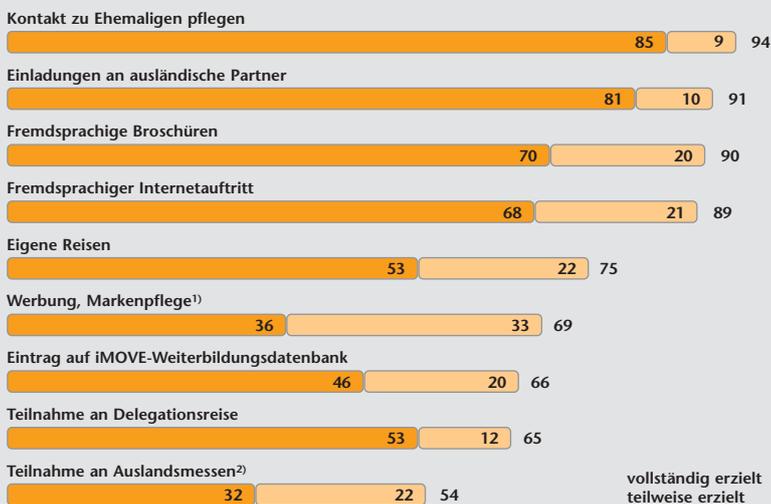
1) Mehrfachnennungen möglich.
2) Industrie- und andere Fachmessen.
3) In ausländischen Medien.
Quellen: iMOVE, F.A.Z.-Institut.

92 Prozent der Befragten haben bereits in die Kontaktpflege mit ihren Alumni investiert, um beispielsweise durch Weiterempfehlung neue Kunden zu finden. 94 Prozent davon haben mit diesen Investitionen auch den gewünschten Erfolg ganz oder teilweise erreicht. **Die Mundpropaganda erweist sich damit auch im Ausland als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren** für Marketing und Vertrieb. Bis 2010 wollen 92 Prozent der befragten Unternehmen weiter oder erstmals in Ehemaligenprogramme investieren.

Die Einladung ausländischer Partner, seien es Bildungsanbieter, staatliche Stellen oder Lehrkräfte, ist die zweitwichtigste Marketingmaßnahme. 90 Prozent der Bildungseinrichtungen haben bereits Partner aus dem Ausland nach Deutschland eingeladen, 92 Prozent planen, bis 2010 Partner einzuladen. **91 Prozent der Befragten, die bereits Partner eingeladen haben, waren mit den Ergebnissen dieser Maßnahmen zufrieden oder sehr zufrieden.**

Alumnikontakte und Einladungen lohnen sich

(Erfolg der bisherigen Marketingmaßnahmen; in % der Befragten, die bereits investiert haben)



1) In ausländischen Medien.
2) Industrie- und andere Fachmessen.
Quellen: iMOVE, F.A.Z.-Institut.

Persönlich werben

88 Prozent der Bildungsanbieter haben bereits eigene Reisen in die Zielländer unternommen, um für ihre Leistungen zu werben. Drei Viertel der Geschäftsreisenden haben damit auch den gewünschten Erfolg erzielt, 53 Prozent vollständig.

Für die kommenden drei Jahre planen 89 Prozent der Bildungsunternehmen wieder oder erstmals Auslandsreisen auf eigene Initiative. **Weitere 81 Prozent wollen an Delegationsreisen teilnehmen.** Bisher haben 78 Prozent der Befragten an solchen offiziellen Reisen teilgenommen, davon haben knapp zwei Drittel den gewünschten Erfolg ganz oder teilweise erreicht.

Broschüren und Internetwerbung in der Fremdsprache

Broschüren und ähnliche Werbematerialien in Fremdsprachen haben bislang 84 Prozent der Bildungsanbieter gedruckt. Mit dem Echo der Kunden waren immerhin 90 Prozent der Investoren zufrieden, 70 Prozent haben ihre Ziele sogar vollständig erreicht. In den kommenden drei Jahren wollen 85 Prozent der Unternehmen in fremdsprachige Werbematerialien investieren.

Etwas mehr Unternehmen, nämlich 88 Prozent, planen Investitionen in einen **fremdsprachigen Internetauftritt**. Bislang haben erst drei Viertel der Befragten investiert, davon waren **89 Prozent teilweise bis komplett erfolgreich**.

In Anzeigen oder andere Markenwerbung in ausländischen Medien werden 57 Prozent investieren. Bislang haben erst 42 Prozent Anzeigen, Werbespots oder ähnliche Werbung im Ausland geschaltet, davon waren aber immerhin 69 Prozent mit dem Ergebnis teils oder vollständig zufrieden. 2 Prozent planen keine weiteren Investitionen, 17 Prozent investieren bis 2010 zum ersten Mal.

Intensive Nutzung der iMOVE-Weiterbildungsdatenbank

Beinahe 70 Prozent der Anbieter von Aus- und Weiterbildung nutzen bereits die iMOVE-Weiterbildungsdatenbank. In den kommenden drei Jahren haben 72 Prozent

Viele Erstinvestitionen in Internet und Werbung

(Bis 2010 geplante Investitionen in Marketingmaßnahmen für den Export; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich.

2) Industrie- und Fachmessen.

3) In ausländischen Medien.

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

der Befragten vor, sich in dieser Datenbank einzutragen bzw. ihr Angebot zu aktualisieren. 6 Prozent planen die erstmalige Nutzung. **Zwei Drittel der Nutzer sind mit dem Marketingeffekt der iMOVE-Weiterbildungsdatenbank zufrieden**, haben also den gewünschten Erfolg ganz oder teils erzielt.

An Industriemessen oder anderen Fachmessen im Ausland haben schon 59 Prozent der Anbieter teilgenommen. Etwas mehr als jeder zweite Messeteilnehmer war mit dem Erfolg dieser Investition teilweise oder vollständig zufrieden, insgesamt also keine glänzende Bilanz. Künftig planen 65 Prozent eine Messebeteiligung im Ausland. ■

Strategische Allianzen gesucht

Fast alle Unternehmen wollen strategisch mit in- und ausländischen Partnern zusammenarbeiten, sei es im Vertrieb oder bei der Durchführung von Aus- und Weiterbildungen. Die Wunschpartner der Bildungsexporteur sind in erster Linie deutsche und ausländische Industrieunternehmen, ausländische Wirtschaftsverbände und ausländische Bildungsanbieter. Jeder zweite Anbieter plant Niederlassungen im Ausland.

Aus Partnern werden Kunden.

In ihren Internationalisierungsstrategien setzen die Bildungsanbieter vor allem auf strategische Partnerschaften. 89 Prozent der Befragten planen bis 2010 Kooperationen. **Kooperationspartner können als „Türöffner“ den Marktzugang erleichtern**, den Vertrieb unterstützen oder bei der Durchführung der Bildungsangebote Hilfestellung leisten, beispielsweise durch eine Finanzierung oder durch die Bereitstellung von Räumen und Ausrüstungen. Aus Partnerschaften können im B2B-Geschäft oft auch Kundenbeziehungen entstehen, zum Beispiel bei Firmenschulungen oder – wenn der Partner selbst Bildungsdienstleister ist – durch Lizenz- oder Franchiseabkommen.

Gut jedes zweite Unternehmen plant (oder hat bereits) Niederlassungen im Ausland. Unternehmen mit mehr als 100

Mitarbeitern preschen hier etwas schneller vor (61 Prozent) als kleine Anbieter (44 Prozent). Noch deutlicher wird dieser Größenunterschied in Bezug auf die Niederlassungsplanung im Vergleich umsatzstarker (64 Prozent planen Niederlassung) mit umsatzschwachen Anbietern (45 Prozent).

Lizenz- und Franchisegeschäft wächst

Den Verkauf von Lizenzen an ausländische Bildungseinrichtungen planen 44 Prozent der Anbieter. Weitere 30 Prozent wollen ihren ausländischen Partnern Franchiseverträge anbieten.

Eine Reihe von Unternehmen verfolgt aber auch eine M&A-Strategie (Mergers and Acquisitions). So beabsichtigen 27 Prozent der Befragten, mit anderen Anbietern aus dem Ausland zu verschmelzen, 22 Prozent planen den Kauf ausländischer Unternehmen.

Wunschpartner Wirtschaft

Die gefragtesten Partner für strategische Kooperationen kommen aus der Wirtschaft. Das gilt gleichermaßen für gewinnorientierte und gemeinnützige bzw. große und kleine Unternehmen. Jeweils über 80 Prozent der Befragten wollen bis 2010 mit deutschen und ausländischen Industrieunter-

Bildungsanbieter setzen auf Kooperation
(Bevorzugte Internationalisierungsstrategien; in % der Befragten¹⁾)



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

nehmen und ausländischen Wirtschaftsverbänden kooperieren. Partnerschaften mit der Industrie sind ein wichtiger Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft (siehe Grafik Seite 18). **Gerade in der Berufsausbildung sind Kontakte zu Industrieunternehmen im doppelten Sinne hilfreich.** Erstens sind die Unternehmen potentielle Kunden der Bildungsanbieter, zweitens können diese Ausbildungsplätze für die Praxisphase der dualen Berufsausbildung anbieten.

Wirtschaftsverbände wiederum können bei der Kontakthanbahnung zu Unternehmen behilflich sein. Manchmal sind sie aber auch für die Standardisierung von Ausbildungsgängen zuständig und deshalb ein wichtiger Zertifizierungspartner.

Wichtige Kontaktstellen zur Wirtschaft sind auch die **deutschen Auslandshandelskammern**, bei denen deutsche und ausländische Unternehmen Mitglied sind. Die **Kammern helfen aber nicht nur bei der Kontakthanbahnung, sondern engagieren sich auch direkt in der Aus- und Weiterbildung**, auch gemeinsam mit Anbietern aus Deutschland. 70 Prozent der Befragten planen Kooperationen mit Auslandshandelskammern.

Kooperation mit Bildungsanbietern

Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen wollen – auch dies ein wichtiger Erfolgsfaktor im Auslandsgeschäft – **mit ausländischen Bildungsanbietern**, knapp 70 Prozent mit ausländischen staatlichen Bildungsträgern kooperieren. Die ausländischen Bildungseinrichtungen und -unternehmen kommen als Kunden in Frage, die Lizenzen, Curricula oder Lehrmaterial erwerben oder ihre Lehrkräfte zur Ausbildung nach Deutschland bzw. in die Auslandsniederlassungen der deutschen Anbieter schicken (Train the Trainer), oder auch als Partner, die Lehrräume, Vertriebswege und Kon-

Partner aus der Industrie bevorzugt

(Geplante Kooperationspartner bis 2010 für Vertrieb, Durchführung und Finanzierung des Bildungsexports; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich.

2) Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

3) Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH.

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

takte bereitstellen. Bei größeren Entwicklungsprojekten können ausländische Bildungsunternehmen auch bei der Personalsuche behilflich sein. 65 Prozent der befragten deutschen Dienstleister wollen im Ausland aber **auch mit deutschen Bildungsanbietern**, also ihren Wettbewerbern, kooperieren, zum Beispiel, um Synergieeffekte zu nutzen oder um große Projekte gemeinsam zu stemmen.

Teilnahme an Entwicklungsprojekten

Für EU-Programme werden sich in den kommenden drei Jahren 72 Prozent der befragten Bildungsanbieter bewerben. Meistens

Partnerschaften auch mit deutschen Wettbewerbern

*Entwicklungsprojekte
als Türöffner
für neue Märkte*

geht es dabei um Ausschreibungen von Bildungsprojekten unterschiedlicher Größe für Entwicklungsländer. Die erfolgreiche Teilnahme an einem Entwicklungsprojekt stellt für viele Unternehmen aber auch eine gute Einstiegsmöglichkeit für selbst akquirierte Aufträge im Ausland dar. Gemeinnützige Anbieter strecken ihre Fühler häufiger nach Brüssel aus (85 Prozent) als gewinnorientierte (61 Prozent).

Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen

69 Prozent der Unternehmen wollen beim Bildungsexport mit iMOVE zusammenarbeiten. iMOVE begleitet den Weg in die Auslandsmärkte zum Beispiel durch Vorbereitungsseminare, Delegationsreisen und eine eigene Weiterbildungsdatenbank, in der ausländische Interessenten recherchieren können. **Gewinnorientierte Anbieter suchen etwas häufiger die Zusammenarbeit mit iMOVE** (74 Prozent) als gemeinnützige (63 Prozent).

62 Prozent der Befragten wollen darüber hinaus bis 2010 mit den **Deutschen Botschaften und Konsulaten im Ausland** zusammenarbeiten, um deren offizielle, aber auch informelle Kontakte zu nutzen. So haben die deutschen Vertretungen meist gute Kontakte zu den ausländischen Bildungsministerien.

Weitere 62 Prozent planen in den kommenden drei Jahren eine intensive Pflege der Kontakte mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Gemeinnützige Anbieter suchen den Kontakt zum Wirtschaftsministerium mehr (70 Prozent) als gewinnorientierte (56 Prozent) und mitarbeiterstarke Einrichtungen mehr (73 Prozent) als kleine Unternehmen (54 Prozent).

*Auslandsvertretungen
mit heißem Draht
zu lokalen Ministerien*

Bildungspartner in der technischen Zusammenarbeit

56 Prozent der befragten Unternehmen planen, bis 2010 mit der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ) zusammenzuarbeiten. Die GTZ verfolgt in der Bildung **zwei Stoßrichtungen: gemeinnützige Projekte auf bilateraler Regierungsebene und gewinnorientiertes Drittgeschäft**, zum Beispiel über internationale Ausschreibungen von Entwicklungsprojekten. In beiden Fällen kooperiert die GTZ mit deutschen Bildungsanbietern. So stellt die GTZ große Konsortien zusammen, um sich an EU-Ausschreibungen zu beteiligen. Die GTZ bewirbt sich sowohl um Projekte auf Makro- und Mesoebene (Politik- und Strategieberatung, Aufbau von Bildungssystemen und -einrichtungen) als auch auf Mikroebene (konkrete Ausbildungsgänge).

Mit anderen Beratungsunternehmen wollen 56 Prozent der Bildungsanbieter kooperieren. Wirtschaftsberater können Kontakte zu Industrieunternehmen vermitteln, **Entwicklungsberater sind an der Gestaltung von Ausschreibungen für Bildungsprojekte beteiligt**.

Finanzkontakte

Mit **Kreditinstituten** beabsichtigen 37 Prozent der befragten Bildungsanbieter bis 2010 eine Zusammenarbeit, um die Finanzierung ihrer Auslandsaktivitäten zu sichern, aber auch, um die Industriekontakte der Banken ins Ausland zu nutzen. **Weitere 35 Prozent arbeiten mit der KfW zusammen**. Auch hier geht es vor allem um die Finanzierung, insbesondere in Entwicklungsländern oder bei besonderen Programmen auch in Industriestaaten. Die Finanzierung des Exports ist eine der großen Herausforderungen der Branche (siehe Grafik Seite 20). ■

Optimistische Zukunftsprognose

Der Anteil der deutschen Bildungsanbieter, die im Ausland aktiv sind, wird bis 2010 von bisher 14,0 auf 18,9 Prozent wachsen, so die Prognose der befragten Entscheider. Sie schätzen den derzeitigen Auslandsumsatzanteil der Gesamtbranche auf 12,1 Prozent und erwarten bis 2010 einen Anstieg auf 17,0 Prozent. Der zunehmende Fachkräftemangel weltweit sorgt nach Ansicht der Befragten für wachsenden Ausbildungsbedarf, doch viele Anbieter nutzten diese Exportchancen noch nicht. Allerdings benötige der Schritt ins Ausland auch viel Geduld und Ausdauer. Die Mehrheit der Befragten vertritt die Meinung, dass sich die Bildungsträger stärker zu unternehmerischen Dienstleistern wandeln müssten, um langfristig erfolgreich zu sein.

In Deutschland gibt es derzeit rund 28.500 Anbieter in der Aus- und Weiterbildung, wie eine Studie des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft e.V. (bbw) ermittelt hat. Davon befinden sich 6.000 in den neuen Bundesländern und in Berlin. Die befragten Führungskräfte schätzen, dass 14,0 Prozent dieser Unternehmen auch im Ausland tätig sind. Bis zum Jahr 2010 könnte dieser Anteil sogar auf 18,9 Prozent wachsen, so die durchschnittliche Prognose der Befragten. In absoluten Zahlen ausgedrückt, **könnte die Zahl der exportierenden Bildungsanbieter damit von derzeit schätzungsweise rund 4.000 auf 5.400 anziehen**, unter der Voraussetzung, dass sich die Gesamtanbieterzahl nicht erhöht, denn dann wären es noch mehr.

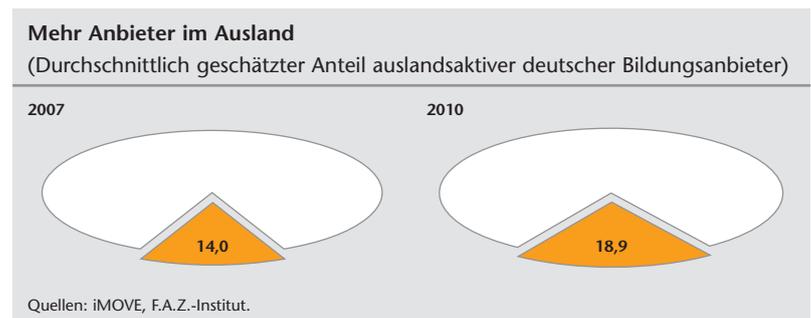
Den **Auslandsumsatzanteil der deutschen Aus- und Weiterbildungsbranche** taxierten die Befragten für 2007 auf 12,1 Prozent. Ihre Prognose für 2010 lautet 17,0 Prozent. Es wird also mit einem deutlichen Zuwachs gerechnet.

Den Auslandsumsatzanteil im eigenen Unternehmen geben die Befragten durchschnittlich mit 22,5 Prozent an. Bei einem Umsatz der befragten Unternehmen von rund 15 Millionen Euro (siehe Seite 6)

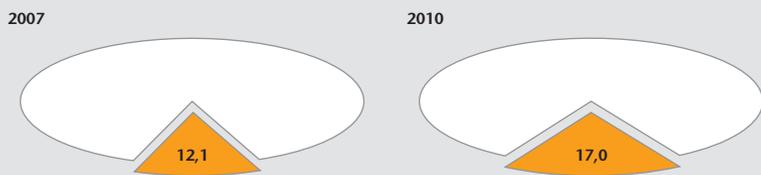
erwirtschaften diese durch den Bildungsexport also durchschnittlich 3,4 Millionen Euro im Jahr. **Die 100 befragten Unternehmen repräsentieren zusammen ein Exportvolumen von rund 340 Millionen Euro.** Bis zum Jahr 2010 wollen die befragten Unternehmen ihren Exportanteil auf 28,4 Prozent steigern. Bei gleichbleibendem Umsatz kämen sie dann auf ein Exportvolumen von rund 430 Millionen Euro. Der Betrag dürfte dann aber eher höher sein, da auch die Gesamtumsätze zulegen dürften.

Gewinnorientierte Bildungsanbieter verdienen mit dem Export einen höheren Anteil ihres Umsatzes als gemeinnützige. So geben die Gewinnorientierten ihren derzeitigen Exportanteil mit durchschnittlich 28,4 Prozent an und planen bis 2010 34,7 Prozent, während die Gemeinnützigen durchschnittlich 14,7 Prozent im Ausland Erlösen und für

*Expertenprognose:
Mehr als jeder vierte
Euro soll im Ausland
verdient werden.*

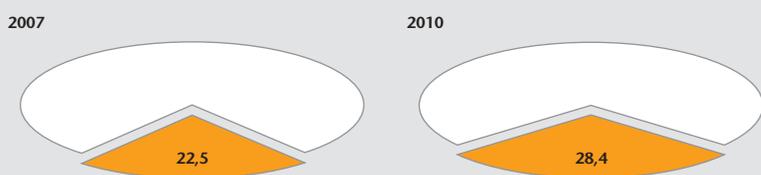


Auslandsumsatz wächst (Durchschnittlich geschätzter Exportanteil des Umsatzes deutscher Bildungsanbieter)



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

Bei Auslandsaktiven wächst Umsatz steiler (Durchschnittlicher Exportanteil des Umsatzes des eigenen Unternehmens)



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

Gewinnorientierte und kleine Unternehmen stärker exportorientiert als gemeinnützige und große Anbieter

die Zukunft 20,2 Prozent vorsehen. Mitarbeiterschwache Anbieter verdienen etwa 28,2 Prozent ihres Umsatzes im Ausland und visieren 33,9 Prozent an, mitarbeiterstarke nur 15,0 Prozent mit einem Planziel von 22,5 Prozent.

Hohe Kundenzahlen

Bei diesem Wachstumstempo **will jeder der befragten Bildungsanbieter im Jahr 2010 durchschnittlich rund 4.000 Absolventen im Ausland ausbilden**. Insgesamt könnten die befragten 100 Unternehmen nach drei Jahren also rund 400.000 Absolventen pro Jahr ausbilden. Gewinnorientierte Anbieter planen für 2010 sogar eine Absolventenzahl von 6.900, gemeinnützige dagegen nur eine von 1.200. Mitarbeiterschwache Unternehmen wollen in drei Jahren jeweils 800 Absolventen ausbilden, mitarbeiterstarke dagegen 7.400. Umsatzschwache Anbieter planen für 2010 pro Unternehmen 600 Absolventen, umsatzstarke 8.400.

Dienstleister mit langem Atem gefragt

Fast alle Befragten (98 Prozent) sind der Ansicht, dass sich die Bildungsträger künftig **stärker zu unternehmerischen und kundenorientierten Dienstleistern wandeln müssen**. 86 Prozent stimmen dieser These „vollkommen zu“. Unter den gewinnorientierten Unternehmen sind dies sogar 91 Prozent, unter den gemeinnützigen 80 Prozent.

92 Prozent der Befragten, darunter gleichermaßen große und kleine Anbieter, stimmen der These, dass Auslandsmärkte eine lange Anlaufzeit benötigten, „eher“ bis „vollkommen“ zu. Gemeinnützige Anbieter vertreten diese These eher noch (96 Prozent) als gewinnorientierte (89 Prozent). **Mit schnellen Erfolgen sollten Dienstleistungsexporteur nicht rechnen, dies gilt insbesondere für die Eigenakquise in Entwicklungsländern.**

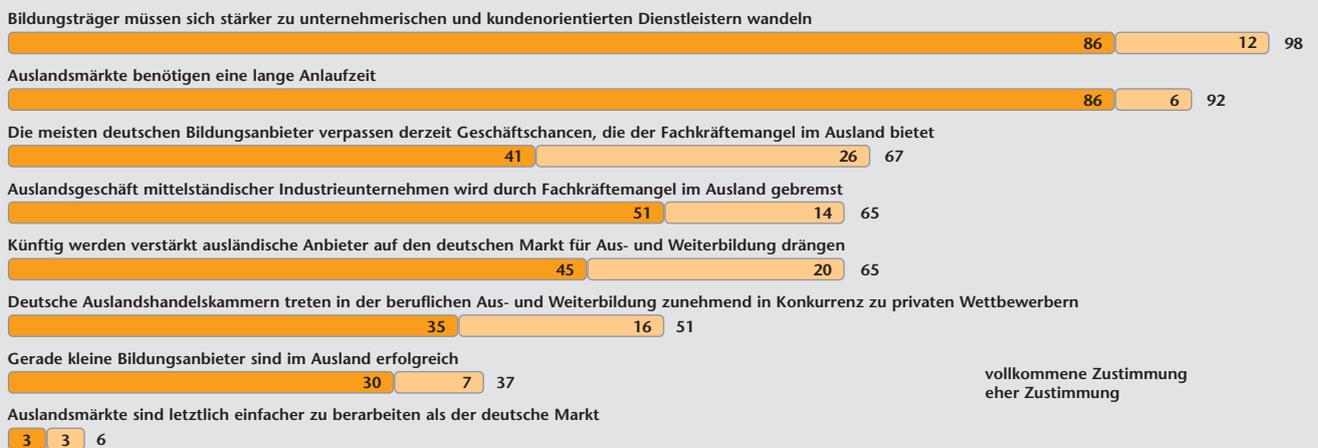
Fachkräftemangel stärkt Absatz

Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass das Auslandsgeschäft mittelständischer Unternehmen zunehmend durch einen Fachkräftemangel im Ausland gebremst werde. Dies sehen vor allem mitarbeiterstarke Unternehmen (71 Prozent), etwas weniger dagegen kleine Anbieter (61 Prozent). Für die Bildungsanbieter ist das eine **gute Chance, durch Kooperationen mit mittelständischen Betrieben ins Auslands-geschäft einzusteigen**. Über zwei Drittel der Befragten sagten aber auch, dass die meisten deutschen Bildungsanbieter diese Geschäftschance gar nicht wahrnehmen.

Der Schritt ins Ausland wird für deutsche Bildungsanbieter notwendig, wenn immer **mehr ausländische Wettbewerber nach Deutschland drängen** und Marktanteile erobern. 65 Prozent der befragten Entschei-

Mehr Unternehmertum nötig

(Zustimmung zu Thesen zum Bildungsexport; in % der Befragten¹⁾)



1) Mehrfachnennungen möglich.

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

der halten diese Einschätzung für realistisch. Gut die Hälfte der Befragten sieht in der beruflichen Weiterbildung **aber auch zunehmend Konkurrenz durch die deutschen Auslandshandelskammern.**

Auch kleine Bildungsanbieter sind im Ausland erfolgreich, wie unsere Befragung zeigte. Allerdings stimmten nur 37 Prozent der Befragten der **These zu, dass gerade kleine Bildungsanbieter im Ausland erfolgreich seien.** 44 Prozent lehnen diese These „vollkommen“ und 18 Prozent „eher“ ab. Inter-

essanterweise stimmen ihr **kleine Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern eher zu (42 Prozent) als große (29 Prozent)** und umsatzschwache eher (43 Prozent) als umsatzstarke (24 Prozent). Fast kein Unternehmen hält allerdings die These für richtig, dass die Auslandsmärkte einfacher zu bearbeiten seien als der deutsche Markt. 87 Prozent lehnen diese Behauptung „vollkommen“ ab. **Unternehmen, die also ins Ausland exportieren wollen, müssen entsprechende Ressourcen dafür reservieren.** ■

Kleine Anbieter sehen sich selbst als erfolgreicher.

Unterschiede nach Befragungsgruppen

Ergebnisunterschiede nach wirtschaftlicher Ausrichtung

Gewinnorientierte Bildungsanbieter ...

- ... sind bei den Wachstumsprognosen für das Auslandsgeschäft etwas verhaltener ...
- ... sehen eher Wachstumschancen bei innovativen und individuellen Angeboten, in der Vermittlung von Soft Skills sowie in der akademischen und Managerausbildung ...
- ... sehen etwas eher Geschäftschancen in Europa und Afrika ...
- ... haben beim Bildungsexport größere Schwierigkeiten mit Fremdsprachen und Kulturunterschieden ...
- ... wünschen sich mehr staatliche Pilotprojekte, aber auch mehr Freiheiten ...
- ... wollen häufiger das Angebot von iMOVE nutzen ...
- ... haben einen höheren Exportanteil am Umsatz und wollen 2010 mehr Absolventen ausbilden ...
- ... gehen eher davon aus, dass die Bildungsträger sich künftig stärker zu unternehmerischen und kundenorientierten Dienstleistern wandeln müssen, ...
- ... wollen künftig häufiger mehr in Marketing und Vertrieb investieren als 2007 ...
- ... haben und planen einen höheren Exportanteil ...
- ... *als gemeinnützige Bildungsanbieter.*

Gemeinnützige Bildungsanbieter ...

- ... prognostizieren eher mittelfristiges Exportwachstum ...
- ... sehen eher Wachstumschancen bei klassischen Angeboten wie der dualen Berufsausbildung, bei Standardabschlüssen sowie in der technischen, kaufmännischen und sozialen Berufsausbildung ...
- ... sehen eher Geschäftschancen in Russland und Osteuropa ...
- ... haben beim Bildungsexport größere Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden, ...
- ... wünschen sich eher staatliche Anschubfinanzierung ...
- ... haben etwas längere Auslandserfahrung ...
- ... halten eigenes Management, eigene Lehrkräfte, Allianzen mit Industriepartnern, gute staatliche Rahmenbedingungen in Deutschland eher für wichtige Erfolgsfaktoren ...
- ... sehen in den politischen, strukturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen in Deutschland eher ein Erfolgshindernis ...
- ... haben eher Schwierigkeiten, Ausbildungszertifikate nach deutschem Standard ausstellen zu dürfen, ...
- ... planen häufiger Präsenzunterricht in Deutschland ...
- ... wollen sich häufiger auf EU-Projekte bewerben und Kontakte zum BMWi pflegen ...
- ... halten für das Auslandsgeschäft lange Anlaufzeiten eher für erforderlich ...
- ... wollen künftig häufiger mehr in Räume, Gebäude und technische Ausrüstungen vor Ort investieren als 2007 ...
- ... *als gewinnorientierte Bildungsanbieter.*

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

Ergebnisunterschiede nach Mitarbeiterzahl

Kleine Bildungsanbieter mit bis zu 100 Mitarbeitern ..

- ... erwarten ein stärkeres Wachstum des Auslandsgeschäfts im Vergleich zum Inlands-umsatz, sind aber bei den Wachstumsraten für den Export etwas weniger optimistisch ...
- ... sehen eher Wachstumschancen bei innovativen und individuellen Angeboten ...
- ... haben eher Schwierigkeiten mit unseriösen Geschäftspraktiken ...
- ... klagen häufiger über Deutschlands Wettbewerbsnachteile im akademischen Bereich ...
- ... haben einen höheren Exportanteil am Umsatz ...
- ... investieren mehr in Qualifizierung anderer eigener Mitarbeiter (außer Lehrkräfte) für das Ausland ...
- ... haben und planen einen höheren Exportanteil ...
- ... *als Bildungsanbieter mit über 100 Mitarbeitern.*

Mitarbeiterstarke Bildungsanbieter mit über 100 Mitarbeitern ...

- ... prognostizieren eher ein hohes mittelfristiges Exportwachstum ...
- ... sehen eher Wachstumschancen bei klassischen Angeboten wie der dualen Berufsausbildung und bei Standardabschlüssen ...
- ... sehen eher große Geschäftschancen in China und Russland ...
- ... bewerten kulturelle Kompetenz eher als wichtigen Erfolgsfaktor ...
- ... haben eher Schwierigkeiten mit den politischen, strukturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen im Ausland sowie der Visabeschaffung für Ausländer, die zur Aus- und Weiterbildung nach Deutschland kommen, ...
- ... sehen in der internen Unternehmensstruktur eher ein Hindernis für den Auslandserfolg ...
- ... wollen häufiger Firmenschulungen anbieten ...
- ... wollen häufiger Kontakte mit dem BMWi pflegen ...
- ... werden 2010 wesentlich mehr Absolventen ausbilden ...
- ... erwarten eher einen Fachkräftemangel für deutsche mittelständische Unternehmen im Ausland ...
- ... wollen künftig häufiger mehr in Aus- und Weiterbildung eigener Lehrkräfte und die Qualifizierung anderer Mitarbeiter investieren als 2007 ...
- ... planen eher Auslandsniederlassungen ...
- ... werden eher Sachinvestitionen im Ausland abbauen ...
- ... *als Bildungsanbieter mit bis zu 100 Mitarbeitern.*

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

Ergebnisunterschiede nach Umsatzgröße¹⁾

Kleine Bildungsanbieter mit bis zu 0,5 Millionen Euro Umsatz ...

- ... sehen mehr Wachstumschancen in der akademischen und Managerausbildung ...
- ... haben stärkere Schwierigkeiten mit unseriösen Geschäftspraktiken ...
- ... wünschen sich eher staatliche Anschubfinanzierung ...
- ... stimmen eher der These zu, dass gerade kleine Unternehmen im Ausland erfolgreich sind, ...
- ... wollen künftig häufiger mehr in Marketing und Vertrieb investieren als 2007 ...
- ... als umsatzstarke Bildungsanbieter mit über 0,5 Millionen Euro Umsatz.

Umsatzstarke Bildungsanbieter mit über 0,5 Millionen Euro Umsatz ...

- ... sehen mehr Wachstumschancen in der technischen, kaufmännischen und sozialen Berufsausbildung ...
- ... sehen eher große Geschäftschancen in China und Russland ...
- ... setzen eher auf internationale Personalbeschaffung ...
- ... planen eher Auslandsniederlassungen ...
- ... als Bildungsanbieter mit bis zu 0,5 Millionen Euro Umsatz.

1) In der Regel entsprechen die Unterschiede denen des Größenvergleichs nach Mitarbeitern, wenn auch die Differenzen meist etwas geringer sind. In dieser Tabelle sind nur die besonders deutlichen Unterschiede aufgeführt.

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

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

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

F.A.Z.-Institut
für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Eric Czotscher
Postfach 20 01 63
60605 Frankfurt am Main
Telefon: 0 69 / 75 91 - 32 75
Telefax: 0 69 / 75 91 - 16 66
E-Mail: e.czotscher@faz-institut.de
Internet: www.faz-institut.de