

wb-ibb Working Papers

Die deutsche Berufsbildungsbranche: Stand und Rahmenbedingungen der Internationalisierung

Kontextanalyse zur Evaluation der BMBF-Förderrichtlinie
„Internationalisierung der Berufsbildung“ (IBB)

Léna Krichewsky-Wegener & Christin Brings

Hrsg. von Dietmar Frommberger & Michael Gessler
wb-ibb Working Papers 1/2020
ISSN 2701-3235

Herausgeber:

Prof. Dr. Dietmar Frommberger
Lehrstuhl für Berufs- und Wirtschaftspädagogik
Universität Osnabrück
Katharinenstraße 24
D-49078 Osnabrück
E-Mail: dietmar.frommberger@uni-osnabrueck.de

Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Gessler
Lehrstuhl für Berufliche Bildung und Berufliche Weiterbildung
Universität Bremen
Institut Technik und Bildung (ITB)
Am Fallturm 1
D-28359 Bremen
E-Mail: mgessler@uni-bremen.de

Zitationsvorschlag:

Krichewsky-Wegener, L., & Brings, C. (2020). Die deutsche Berufsbildungsbranche: Stand und Rahmenbedingungen der Internationalisierung. Kontextanalyse zur Evaluation der BMBF-Förderrichtlinie „Internationalisierung der Berufsbildung“ (IBB). In D. Frommberger & M. Gessler (Hrsg.), *wb-ibb Working Papers* 1/2020. Universität Osnabrück & Universität Bremen. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4135181>

Online Zugriff unter:

<https://wb-ibb.info/publikationen/>



Über die Reihe wb-ibb Working Papers

Das wissenschaftliche Begleitprojekt „wb-ibb“ (Wissenschaftliche Begleitung der BMBF-Förderinitiative „Internationalisierung der Berufsbildung“) unterstützt die Umsetzung und strategische Weiterentwicklung der Förderaktivitäten des BMBF zur Internationalisierung der Berufsbildung durch Evaluations-, Forschungs- und Vernetzungsaktivitäten. Das Projekt wird vom Lehrstuhl der Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Osnabrück und dem Institut Technik und Bildung (ITB) der Universität Bremen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Innovation und Technik (iit) Berlin bei der VDI/VDE-IT GmbH durchgeführt.

Die deutsche Berufsbildungsbranche: Stand und Rahmenbedingungen der Internationalisierung

Kontextanalyse zur Evaluation der BMBF-Förderrichtlinie „Internationalisierung der Berufsbildung“ (IBB)

Dr. Léna Krichewsky-Wegener & Dr. Christin Brings

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund und Zielstellung der Untersuchung.....	5
2	Methodische Vorgehensweise.....	8
3	Allgemeines Profil der deutschen Berufsbildungsbranche.....	10
4	SWOT-Analyse zur Internationalisierung der deutschen Berufsbildungsbranche	13
4.1	Stärken der deutschen Berufsbildungsbranche	14
4.2	Schwächen der deutschen Berufsbildungsbranche	16
4.3	Chancen der Internationalisierung	18
5	Risiken der Internationalisierung	21
6	Ressourcen und Förderinstrumente zur Internationalisierung der Berufsbildungsbranche	24
7	Schlussfolgerungen für die Relevanz der Förderrichtlinie IBB zur Internationalisierung der Berufsbildungsbranche	27
	Literaturverzeichnis.....	30

1 Hintergrund und Zielstellung der Untersuchung

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen der Evaluation der Richtlinie zur Förderung der Internationalisierung der Berufsbildung (IBB) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durch das wissenschaftliche Begleitprojekt der Förderrichtlinie (wb-ibb, 2017-2022) verfasst. Sie beleuchtet den aktuellen Stand sowie die Rahmenbedingungen für den Ausbau internationaler Aktivitäten von deutschen Anbietern beruflicher Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen.

Mit der Förderrichtlinie IBB unterstützt das BMBF deutsche Unternehmen und Bildungsanbieter bei der Entwicklung und Erprobung innovativer und nachhaltiger Berufsbildungsdienstleistungen für den internationalen Bildungsmarkt. Aufbauend auf den Erfahrungen und Ergebnissen der Projekte, die 2011 bis 2014 mit der Förderrichtlinie zum Berufsbildungsexport durchgeführt wurden, sollen deutsche Anbieter von beruflicher Aus- und Weiterbildung dem steigenden Interesse für das deutsche Berufsbildungssystem im Ausland begegnen und dabei ggf. an bestehende BMBF-Berufsbildungsk Kooperationen anknüpfen. Damit verfolgt die Förderrichtlinie IBB eine doppelte Zielsetzung:

- Die Internationalisierung deutscher Anbieter von beruflicher Aus- und Weiterbildung, im Sinne eines Ausbaus ihrer Auslandstätigkeiten;
- Die Unterstützung von Berufsbildungsreformen in den Projektländern, insbesondere in den Kooperationsländern des BMBF.

Die Adressaten der Förderrichtlinie¹ sind kommerzielle und nicht-kommerzielle Anbieter von beruflichen Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen. Darüber hinaus werden im Rahmen von Verbundprojekten auch Studienpartner, vornehmlich Hochschulen, gefördert, die das Projekt wissenschaftlich begleiten oder fachlich zur Dienstleistungsentwicklung beitragen. Diese bilden nicht die primäre Zielgruppe der Förderrichtlinie und stehen nicht im Fokus der vorliegenden Studie.

Mit ihrer doppelten Zielsetzung strebt die Förderrichtlinie Wirkungen sowohl in Deutschland (in der Berufsbildungsbranche) als auch im Ausland (in den Projektländern) an. Der für die Zielerreichung des Programms zu berücksichtigende Kontext umfasst somit die institutionellen, wirtschaftlichen, rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen in Deutschland und in den Projektländern, die das Handeln der Akteure beeinflussen bzw. einen Handlungsrahmen vorgeben. Durch die vorliegende Kontextanalyse werden, ausgehend von eigenen Erhebungen und dem Stand der Forschung, die Kontextbedingungen in Deutschland für die Umsetzung der Förderrichtlinie untersucht. Die Kontextanalyse dient im Rahmen der Programmevaluation durch wb-ibb der Beantwortung folgender Frage: Inwieweit ist die Förderrichtlinie für die deutsche Berufsbildungsbranche relevant?

¹ Im Folgenden gemäß der Förderbekanntmachung als „die deutsche Berufsbildungsbranche“ bezeichnet.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) definiert Relevanz im Rahmen der DAC-Evaluationskriterien folgendermaßen: „*Relevance – The extent to which the objectives of a development intervention are consistent with beneficiaries’ requirements, country needs, global priorities and partner’ and donors’ policies*” (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2002, S. 32). Diese Definition lässt sich auf die IBB-Förderrichtlinie gut übertragen und in die Frage übersetzen, inwieweit die Ziele der Förderrichtlinie und der gewählte Förderansatz den Bedarfen der Adressaten entsprechen und wie sich das Programm in die bestehende Förderlandschaft einfügt. Ferner dient die Kontextanalyse auch dazu, förderliche und hinderliche Kontextbedingungen für die Wirkungsentfaltung der Förderrichtlinie zu identifizieren.

Ausgehend von der Relevanz-Definition der OECD lässt sich die Leitfrage der vorliegenden Studie in vier Unterfragen gliedern:

- Wer sind die Adressaten der Förderrichtlinie? Hier geht es um die Charakterisierung der in der Bekanntmachung zur Förderrichtlinie IBB genannten „deutschen Berufsbildungsbranche“.
- Welche Faktoren beeinflussen die Internationalisierung der deutschen Berufsbildungsbranche und welche Unterstützungsbedarfe ergeben sich daraus?
- Auf welche Ressourcen, insbesondere im Sinne öffentlicher Förderangebote, kann die deutsche Berufsbildungsbranche für ihre Internationalisierung zurückgreifen?
- Wie ist die Förderrichtlinie in die bestehende Förderlandschaft eingebettet?

Die Internationalisierung von Organisationen und insbesondere von Unternehmen wird in der Literatur unterschiedlich definiert: „*Internationalization ... is not an easy concept to pin down, and it means very different things to different people.*” (Krystek & Zur, 1997, S. 5). Einer engen Definition folgend kann beispielsweise Internationalisierung mit der dauerhaften Integration in einem Auslandsmarkt gleichgesetzt werden, insbesondere durch Investitionen und die Aufnahme von Produktionstätigkeiten. Eine breitere Definition hingegen bezeichnet als Internationalisierung bereits die Aufnahme einer Exportaktivität (zu einer Übersicht der Definitionen vgl. Dehnen, 2012, 8 ff.). Stellt man den Prozesscharakter der Internationalisierung in den Vordergrund, so kann der Begriff der Internationalisierung als „jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender (marktbezogener) Unternehmenstätigkeit“ verstanden werden und somit „als Serie von unternehmenspolitischen Entscheidungen mit dementsprechenden Konsequenzen für die Unternehmensstrategie und -struktur“ (Guserl, 2013, S. 15). In diesem Verständnis können demnach auch Aktivitäten, die nur einzelne Bereiche des Unternehmens betreffen, wie den Vertrieb, das Marketing oder die Forschung und Entwicklung, bereits als Teil eines Internationalisierungsprozesses begriffen werden, der im Zeitverlauf unterschiedliche Ausprägungen nehmen kann.

Die Förderrichtlinie unterscheidet drei Typen von Projekten, für die das Ziel der Internationalisierung jeweils anders ausgeprägt ist. Die Vorgabe an die im Schwerpunkt c) geförderten Projekte, nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln, impliziert ein zumindest mittel- oder langfristiges Engagement durch marktbezogene Tätigkeiten im Ausland bzw. im Projektland. Zugleich werden mit dem Schwerpunkt b) auch solche Projekte gefördert, die nicht notwendigerweise eine dauerhafte Etablierung der Zuwendungsempfänger im Ausland nach Projektende vorsehen. Projekte im Schwerpunkt a) zielen nur mittelbar auf die Internationalisierung der geförderten Organisationen ab, indem Sondierungsprojekte zur Untersuchung der Bedarfe und Rahmenbedingungen für Kooperationsprojekte vor Ort gefördert werden. Für eine projekt- und schwerpunktübergreifende Betrachtung erscheint daher eine möglichst breite Definition der Internationalisierung von Vorteil. Internationalisierung wird demnach als Aufnahme oder Verstärkung der grenzüberschreitenden Aktivitäten der beruflichen Aus- und Weiterbildungsdienstleister verstanden. Aufgrund der Verortung der Förderrichtlinie IBB in die Kontinuität der vorangehenden Förderrichtlinie zum „Berufsbildungsexport“ (BEX) und in Anbetracht der Anzahl an geförderten Projekten im Schwerpunkt c) gegenüber der Anzahl im Schwerpunkt b), mit Stand Juli 2020 jeweils 15 und 3, wird primär der Fokus auf solche grenzüberschreitenden Aktivitäten gelegt, die auf den dauerhaften Vertrieb einer Dienstleistung oder eines Produktes im Projektland bzw. im Ausland ausgerichtet sind.

Die strategische Entscheidung zur Internationalisierung wird laut Sternad (2013, S. 10) von drei Faktoren bestimmt: Erstens von den wahrgenommenen Chancen der Auslandstätigkeit, die als Motive für einen Markteintritt bezeichnet werden können, zweitens von den wahrgenommenen Risiken der Auslandstätigkeit, die diesen Chancen gegenüberstehen und drittens von den verfügbaren Ressourcen der Organisation bzw. des Unternehmens für die Auslandstätigkeit. Diese drei Faktoren können als Außenperspektive (welche Chancen und Risiken werden im Unternehmensumfeld wahrgenommen?) und als Innenperspektive (welche Ressourcen, d.h. welche Stärken und Schwächen besitzt die Organisation bzw. das Unternehmen, um die Chancen zu ergreifen und Risiken zu minimieren?) betrachtet werden.

Ein Instrument zur systematischen Betrachtung von Kontexten ist die SWOT-Analyse. Einflussfaktoren der Internationalisierung, die durch empirische Erhebungen und Literaturrecherche identifiziert werden, können so mithilfe eines Vier-Feld-Schemas hinsichtlich ihrer Stärken (*Strengths*), Schwächen (*Weaknesses*) Chancen (*Opportunities*) und Herausforderungen bzw. Grenzen (*Threats*) in Bezug auf eine Organisation in ihrem Kontext dargestellt werden. Die SWOT-Analyse wurde in den 1960er Jahre an der Harvard Business School als Tool zum strategischen Management entwickelt und wird bis heute sowohl von Unternehmen als auch von anderen Organisationen, beispielsweise in der Entwicklungszusammenarbeit, im Rahmen ihrer Strategieentwicklung eingesetzt (vgl. Overseas Development Institute [ODI], 2009). Das Tool ist deskriptiv und seine primäre Leistung besteht in der Strukturierung von Information (vgl. Bickhoff, 2009, 30 ff.). Für die vorliegende Untersuchung wird die SWOT-Analyse

auf Branchenebene durchgeführt und nicht, wie meistens, auf der Ebene einzelner Unternehmen. Voraussetzung hierfür ist eine Beschreibung der Branche, die insbesondere deren Heterogenität bzw. Homogenität verdeutlicht.

Im folgenden Abschnitt wird die methodische Vorgehensweise erläutert, die der Analyse zugrunde gelegt wurde. Darauf folgt eine kurze Beschreibung der deutschen Berufsbildungsbranche anhand einiger Eckdaten. Anschließend werden die Ergebnisse der SWOT-Analyse dargestellt. Schließlich wird die Förderrichtlinie in der aktuellen Förderlandschaft verortet, bevor im Fazit zusammenfassend die eingangs formulierten Fragen beantwortet werden.

2 Methodische Vorgehensweise

Zur Beschreibung der deutschen Berufsbildungsbranche und zur Durchführung der SWOT-Analyse wurden, neben einer Literaturrecherche und -analyse, Experteninterviews geführt und vorhandene Datenbestände analysiert. Sekundäranalysen zur deutschen Berufsbildungsbranche beruhen hier auf folgenden Datenbeständen:

- Empirische Erhebungen qualitativer Daten im Verlauf der Förderrichtlinie „Berufsbildungsexport“ BEX (2010-2017) durch das Fraunhofer MOEZ (Fraunhofer MOEZ, 2012): Im Rahmen des Metaprojektes zur wissenschaftlichen Begleitung der BMBF-Förderrichtlinie zum Berufsbildungsexport (BEX) wurden 41 *face-to-face* Interviews mit den Teilnehmenden von 13 BEX-Verbundprojekten im Jahr 2011 durchgeführt. Der Länderfokus für die Interviews lag auf Russland mit 13 Interviewpartnern, China mit 10 und den arabischen Raum mit 18 Befragten. Die Befragung zielte auf die Identifizierung der hemmenden und treibenden Faktoren des Berufsbildungsexports ab.
- Trendbarometer des iMOVE (iMOVE, 2017): Die BMBF-Initiative „*International Marketing of Vocational Education*“ (iMOVE) beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) erhebt seit 2007 die Daten der deutschen Berufsbildungsexporteure durch die Befragung von 100 Anbietern beruflicher Aus- und Weiterbildung aus dem iMOVE-Netzwerk. Das Trendbarometer wurde im Zeitraum von 2007 - 2010 jährlich herausgegeben, danach in Dreijahresabständen, ab dem Jahr 2016 wieder jährlich. Die Umfrageteilnehmer sind entweder bereits im Ausland tätig oder stark an eine Auslandstätigkeit interessiert und stellen somit keine repräsentative Auswahl der deutschen Aus- und Weiterbildungsdienstleister. Das Trendbarometer berichtet z.B. über die Einschätzung der Marktlage für deutsche Bildungsdienstleister im Ausland, besondere Bildungsbedarfe nach Ländern/Weltre-

gionen, oder Wettbewerbsvorteilen in bestimmten Bildungsbereichen. Im Jahr 2019 ist das Trendbarometer in das wbmonitor des BIBB integriert worden, wodurch sich die Anzahl und Zusammensetzung der Befragten erhöht hat.

- Weiterbildungsmonitor (wbmonitor) des BIBB: jährlich stattfindende Onlineumfrage des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zur Einschätzung der wirtschaftlichen Situation institutionalisierter Bildungseinrichtungen bzw. der betrieblich verfassten Bildungsanbieter in Deutschland. Erstmals eingeführt im Jahr 2001, wird die wbmonitor-Befragung seit 2006 in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. (DIE) mit einem jährlich wechselnden Themenschwerpunkt durchgeführt.

Die genannten Quellen sind allesamt in ihrer Aussagekraft durch den schwierigen Zugang zum Feld sowie den Mangel an einer klar operationalisierbaren Definition der deutschen Berufsbildungsbranche begrenzt (vgl. dazu die Ausführungen im Abschnitt 3 der vorliegenden Studie).

Zur Ergänzung der allgemein zugänglichen Informationen erfolgte, zusätzlich zur Literaturrecherche, die Durchführung qualitativer Experteninterviews. Insgesamt wurden Vertreter und Vertreterinnen von elf Institutionen befragt,² die über eine langjährige Erfahrung mit internationalen Aktivitäten der beruflichen Aus- und Weiterbildung verfügen und von denen somit ausgegangen werden konnte, dass sie über die Kenntnis einer Organisation bzw. eines Unternehmens hinaus auch Branchenkenntnisse besitzen (siehe Tab. 1).

Tab. 1: Übersicht der Befragten für die Kontextanalyse der deutschen Berufsbildungsbranche

Institution	Funktion der befragten Person	Länderschwerpunkte
Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)	DIHK-Koordinator Außenhandelskammern (AHK), Gutachter für die Projektauswahl in der Förderrichtlinie IBB	weltweit
bfw – Unternehmen für Bildung	Koordinator des BMBF-Strategieprojektes Union4Vet	Weltweit; aktuell vor allem Italien und Vietnam, sowie Costa Rica, Slowakei, Südafrika, Lettland
Handwerkskammer (HWK) Koblenz	Koordinatorin für Auslandsprojekte bei der HWK	Südosteuropa, (Rumänien, Bulgarien) Afrika (z.B. Ruanda, Senegal), Südostasien
iMOVE	Regional-Managerin Nordamerika und Südasien; Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Weltweit
Bundesverband Berufsbildungsexport e.V. (BvBBE)	BvBBE - Vorstand	Projekte China, Indien, Namibia, Ägypten, aktuell Türkei

² Fünf weitere Interviewanfragen bei Bildungsdienstleistern und spezialisierten Beratungsunternehmen wurden abgelehnt oder konnten aus anderen Gründen nicht stattfinden.

Institution	Funktion der befragten Person	Länderschwerpunkte
Bildungsinstitut Pscherer Plauen	Geschäftsführer	Osteuropa, Türkei, Kirgistan, Kasachstan
africrops! GmbH	Unternehmer, Berater, Lehrer/Dozent	Namibia, weitere Länder in Afrika, (früher Osteuropa, Lateinamerika)
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)	Arbeitsbereichsleiter Internationale Beratung; Gutachter für die Projektauswahl in der Förderrichtlinie IBB	weltweit
Internationaler Bund e.V.	Vorstand	weltweit (Osteuropa, aktuell China)
Didacta Verband / LD Didactic Köln	Vorstand Didacta, LD Didactic - Vertrieb	weltweit (aktuell Saudi-Arabien, Vietnam)
Bintumani D-SL, Deutsch-Sierra Leonischer Freundschaftsverein	Vorstandsmitglied	Sierra Leone, Afrika

Die Experteninterviews wurden zwischen Oktober 2018 und Februar 2019 auf der Grundlage eines Leitfadens geführt. Folgende Themen wurden adressiert:

- Rahmenbedingungen für das Auslandsengagement von deutschen Aus- und Weiterbildungsdienstleistern,
- Motive für deren Internationalisierungsbestrebungen,
- Ressourcen der Aus- und Weiterbildungsdienstleister für die Internationalisierung,
- Risiken der Internationalisierung für die Anbieter,
- Einschätzung existierender Förderinstrumente zur Internationalisierung der Berufsbildungsbranche sowie
- Erwartungen an das BMBF und andere deutsche Fördermittelgeber.

Die Experteninterviews wurden aufgezeichnet, protokolliert und mittels einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. Mayring, 2008).

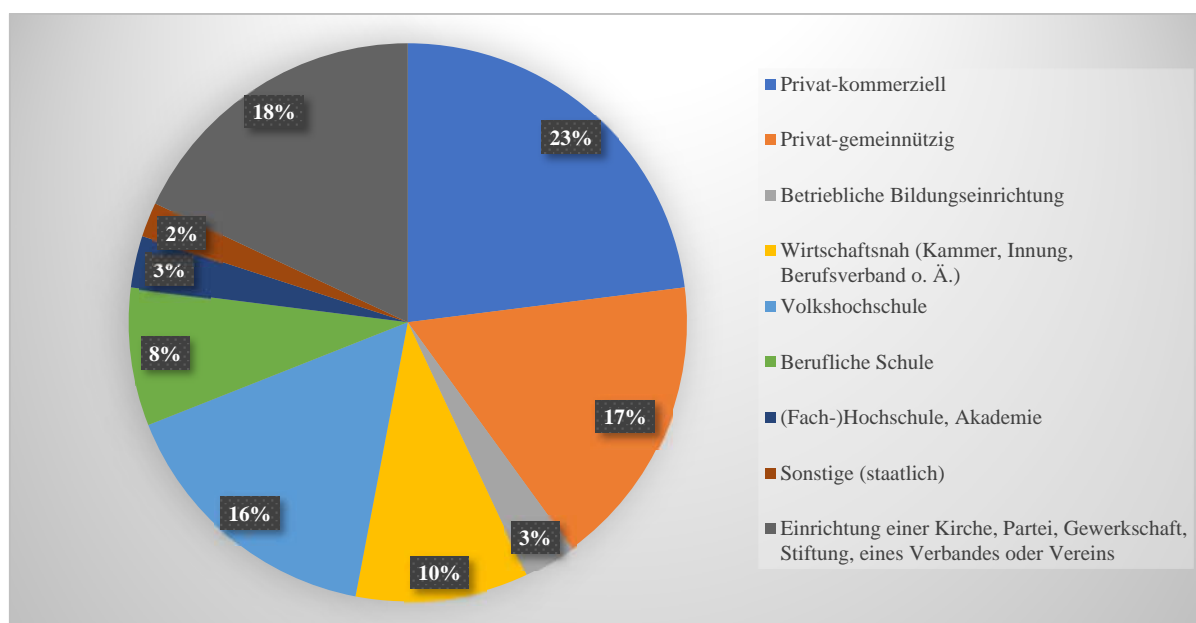
3 Allgemeines Profil der deutschen Berufsbildungsbranche

Die deutsche Berufsbildungsbranche zeichnet sich aufgrund der großen Vielfalt an Akteuren, die an der Erbringung beruflicher Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen beteiligt sind, durch eine große Heterogenität aus. Die verschiedenen Aus- und Weiterbildungsdienstleister können allerdings unterschiedli-

chen Kategorien des Klassifikationssystems der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes zugeordnet werden. Kriterien für diese Zuordnung sind z.B. Zugehörigkeit zum formalen Bildungssystem, Beschaffenheit der Zielgruppe und Qualifikationsbereich (vgl. Statistisches Bundesamt, 2008). Vorhandene Untersuchungen der Branche beziehen sich auf unterschiedliche Teilbereiche derselben und liefern entsprechend nur Näherungswerte zum Umfang und zum Internationalisierungsgrad der Aktivitäten in diesem Bereich.

Die Anbieterlandschaft im Bereich der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung zählt in Deutschland ca. 18.000 Organisationen, wobei darunter „alle institutionalisierten oder betrieblich verfassten Anbieter, die Weiterbildung als Haupt- oder Nebenaufgabe regelmäßig oder wiederkehrend offen zugänglich anbieten“ gezählt werden, die sich an ausgebildete oder erfahrene Erwachsene richten (Christ et al., 2020, S. 9; Dietrich & Schade, 2008, S. 2). Rund 92% dieser Weiterbildungsanbieter bieten Qualifizierungsmaßnahmen an, die auf eine berufliche Verwertung abzielen, wobei 64% die berufliche Weiterbildung als Hauptaufgabe ihrer Einrichtung bezeichnen. Unter den verschiedenen Anbietertypen (siehe Abb. 1) bilden die privat-kommerziellen Anbieter die größte Gruppe (23%) und zugleich auch die Gruppe, bei der die berufliche Weiterbildung am Häufigsten (zu 85%) die Haupttätigkeit darstellt (Christ et al., 2020, S. 48–49).

Abb. 1: Anbietertypen in der Weiterbildung (Anteile in %)



Quelle: wbmonitor 2019, gewichtete und hochgerechnete Werte auf Basis von n=1.551 gültigen Angaben (Christ et al., 2020, S. 49).

Die Geschäftsmodelle der im wbmonitor Weiterbildungsanbieter erfassten Weiterbildungsdienstleister spiegeln die allgemeine Heterogenität der Branche wieder. Insgesamt stellen Teilnehmende bzw. Selbstzahlende (32%) und Betriebe (24%) die wichtigsten Finanzierungsquellen der Branche dar, während 25% der Einnahmen aus öffentlichen Mitteln von Gebietskörperschaften (z.B. Kommunen, Länder, Bund, EU) und 14% von Arbeitsagenturen und Jobcentern stammen. Eine gesonderte Betrachtung der privat-kommerziellen Anbieter zeigt, dass diese 27% ihrer Einnahmen durch die Beiträge von Teilnehmenden bzw. Selbstzahlenden und 41% durch betriebliche Kunden generieren.

Nach einer aktuellen Einschätzung beträgt der Wertschöpfungsanteil der Bildungswirtschaft an der gesamten Bruttowertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft 4,6%, das sind 133,3 Mrd. Euro (WifOR, 2018, S. 16). Der größte Bereich hiervon umfasst die formale Bildung, vom Kindergarten bis hin zur Hochschule, einschließlich der Berufsausbildung. Dieser staatlich besonders regulierte Bereich stellt ca. 80% der Wertschöpfung in der Bildungswirtschaft dar. Darüber hinaus besteht die Bildungswirtschaft hauptsächlich aus privaten Akteuren wie Bildungsverlage, private Bildungsanbieter oder Hersteller von Lehrmitteln, die 2017 zusammen etwa 24,9 Mrd. Euro zur Bruttowertschöpfung in Deutschland beitrugen (WifOR, 2018, S. 18).

Tab. 2: Bruttowertschöpfung des erweiterten Bereichs und dessen Teilbereiche der Bildungswirtschaft im Jahre 2017

	Bruttowertschöpfung (BWS) in Mrd. Euro	Anteil an BWS des erweiterten Bereichs in %	Durchschnittliches jährliches Wachstum seit 2007 in %
Non-formale Bildungsdienstleistungen	13,1	52,8	4,0
Bildungsunterstützende Waren und Dienstleistungen	6,7	26,8	4,9
Bildungsrelevante Infrastruktur	5,1	20,4	3,4
Erweiterter Bereich der Bildungswirtschaft gesamt	24,9	100	4,1

Quelle: WifOR (2018, S. 19).

Aus den Daten der WifOR-Studie ist der genaue Anteil der beruflichen Aus- und Weiterbildung an der Gesamtwirtschaft in Deutschland nicht abzulesen, jedoch übersteigen die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten der Branche diejenige des deutschen Bruttoinlandproduktes in der gleichen Zeit (Statista, 2020).

Obwohl der Bildungsexport mit einem noch relativ niedrigen Anteil am gesamtwirtschaftlichen Export von geschätzten 0,1% beteiligt ist, zeigt sich ein Wachstum seit 2010 um durchschnittlich 7,3%

pro Jahr (WifOR, 2018, S. 28). Einer Befragung unter international ausgerichteten Bildungsanbietern durch iMOVE zufolge, wird der Anteil der Bildungsexporteure in der deutschen Berufsbildungsbranche auf 10 bis 15% geschätzt, was einer absoluten Zahl exportierender Bildungsdienstleister von rund 2.500 entspricht. Die Befragten schätzen mehrheitlich (70%) die Wachstumschancen für das Exportgeschäft als positiv ein (iMOVE, 2017, S. 8).

Verglichen mit der Gesamtstruktur der Weiterbildungsbranche in Deutschland sind vor allem private Bildungsanbieter international tätig: Diese stellen 58% der exportierenden Anbieter dar, wobei 35% kommerziell und 23% gemeinnützig orientiert sind (vgl. mit Abb. 1).³ Die drittgrößte Gruppe exportierender Anbieter stellt mit 18% die wirtschaftsnahen Einrichtungen wie Kammern oder Innungen dar. Insgesamt stellen internationale Aktivitäten jedoch nur bei einer Minderheit von 27% den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit dar (iMOVE, 2019, S. 11).

Die Bestimmung des Internationalisierungsgrads der deutschen Berufsbildungsbranche stellt sich auf Grundlage vorhandener Daten schwierig dar. Nichtsdestotrotz deuten verschiedene Indikatoren darauf hin, dass internationale Märkte für Aus- und Weiterbildungsdienstleister, insbesondere für private Einrichtungen, attraktiv sind und sogar an Attraktivität gewinnen (vgl. Kühn, 2020). Bisher ist die Branche zum größten Teil auf den deutschen Markt orientiert, wobei selbst international tätige Anbieter zu 73% den Export nicht als Schwerpunkt ihres Angebotes werten. Damit stellt sich die Frage, wie gut sie für die Ausschöpfung des wahrgenommenen Marktpotenzials aufgestellt ist.

4 SWOT-Analyse zur Internationalisierung der deutschen Berufsbildungsbranche

Auf der Grundlage von Literaturrecherchen und Experteninterviews wurden im Rahmen einer SWOT-Analyse branchenspezifische Stärken und Schwächen sowie wahrgenommene Chancen und Risiken der Internationalisierung ermittelt (vgl. Tab. 3).

³ Der Vergleich ist seit der Integration des iMOVE-Trendbarometers in den wbmonitor des BIBB im Jahr 2019 möglich, da der Befragung die gleiche Grundgesamtheit zugrunde liegt. Vor diesem Datum wurden für den Trendbarometer 100 Anbieter aus dem iMOVE-Netzwerk befragt. Dabei handelte es sich um exportierende oder export-interessierte Anbieter.

Tab. 3: Zusammengefasste Ergebnisse der SWOT-Analyse zur Internationalisierung der deutschen Berufsbildungsbranche

<p>Stärken (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die gute Vernetzung der Bildungsanbieter mit der gewerblich-technischen Wirtschaft im Inland - Die Bündelung der Bildungsangebote (Produkte und Dienstleistungen) - Die Kernkompetenzen der Berufsbildungsbranche und Erfahrungen in der Anpassung der Produkte und Dienstleistungen an die Bedingungen der Zielmärkte - Die Motivation der Bildungsdienstleister - Hohe Glaubwürdigkeit durch anerkannte Zertifikate und selbstverpflichtende Qualitätssicherung der Berufsbildung durch externe Zertifizierung 	<p>Schwächen (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Begrenzung unternehmenseigener Ressourcen als Barriere für Auslandsaktivitäten - Fehlen verlässlicher Informationsquellen für eine dezidierte Marktanalyse und Risikoabsicherung
<p>Chancen (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die weltweite Anerkennung des deutschen Berufsbildungssystems und zunehmende Bekanntheit der Marke „<i>Training made in Germany</i>“ - Präsenz deutscher Unternehmen im Ausland - Übertragbarkeit der Weiterbildungsprodukte und –dienstleistungen auf Länder mit ähnlich gelagerten Systemkontexten in der Arbeitsmarktförderung - Vernetzungsangebote durch strategische Projekte und Verbandsstrukturen - <i>Emerging markets</i> als Zielmärkte für deutsche Berufsbildungsanbieter 	<p>Risiken (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Risiken - Unterschiedliches Verständnis der Berufsbildung und systemische Inkompatibilität - Hoher Wettbewerbsdruck mit ausländischer und inländischer Konkurrenz in Zielländern - Politische Veränderungen in Zielländern und damit verbundener Rückgang der Investitionsbereitschaft potentieller Kunden, sowie veränderte rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen - Fehlender sprachlicher und kultureller Zugang - Korruption als Risikofaktor für den Berufsbildungsexport - Mangelnde politische Unterstützung zur Steigerung der Außenwahrnehmung

Diese Stärken und Schwächen der deutschen Berufsbildungsbranche in Bezug auf die Internationalisierung, sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

4.1 Stärken der deutschen Berufsbildungsbranche

Die gute Vernetzung der Bildungsanbieter mit der gewerblich-technischen Wirtschaft im Inland

Die enge Zusammenarbeit zwischen Berufsbildungseinrichtungen und Wirtschaft im Rahmen des dualen Systems, aber auch in der Weiterbildung, stellt eine Stärke der Branche dar. Netzwerke und bestimmte Formen der Zusammenarbeit lassen sich zu einem gewissen Grad auch auf das Ausland übertragen, zum Beispiel indem duale Berufsbildung in ausländischen Produktionsstätten deutscher Unternehmen umgesetzt wird. Dabei profitiert die Berufsbildungsbranche von der Exportausrichtung der deutschen Wirtschaft.

Die Bündelung der Bildungsangebote (Produkte und Dienstleistungen)

Ein Schlüssel für den Erfolg auf ausländischen Märkten liegt in der Verbindung von Produkten und Bildungsleistungen, so dass Einnahmen über den Verkauf von Produkten/Technologien zusammen mit Beratungs- und technischen Dienstleistungen generiert werden. Dabei werden bestimmte Produkte mit Dienstleistungen verknüpft, wie z.B. technische Ausstattungen mit Berufsbildung, Lizenzierung oder Zertifizierung mit Weiterbildungsangeboten, oder auch Maschinenproduktion mit Schulungen/Unterweisungen für Reparaturen, Wartung und Instandhaltung (Fraunhofer MOEZ, 2012, S. 28).

Die Kernkompetenzen der Berufsbildungsbranche und Erfahrungen in der Anpassung der Produkte und Dienstleistungen an die Bedingungen der Zielmärkte

Die Analyseergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass die meisten Befragten die Stärke der deutschen Berufsbildungsbranche in der hohen Kompetenz und den zahlreichen Erfahrungen in der Berufsbildung sehen, Praxis und Theorie miteinander in Verbindung zu bringen und daraus bedarfsorientierte Angebote nach den Gegebenheiten vor Ort oder nach Kundenwünschen zu generieren. Die Vorstellung eines Transfers des deutschen Berufsbildungsmodells in andere Länder ohne Anpassungen sei überwunden. Konkret zeigt sich dies beispielsweise daran, dass Curricula der deutschen Ausbildung vor allem in modularen Ausbildungsprodukten auf ausländischen Märkten umgesetzt werden, um den spezifischen Bedarf vor Ort decken zu können (iMOVE, 2007, S. 21).

Befragte Vertreter des Didacta-Verbands unterscheiden zwischen Produkten und Dienstleistungen, die sich mit mehr oder weniger Aufwand für ausländische Märkte anpassen ließen. So würden sich Ansätze der dualen Berufsausbildung und *Train-the-Trainer*-Maßnahmen durch Anpassung an die Qualifikationsanforderungen des Arbeitsmarktes im Zielland, beispielsweise durch Modularisierung, gut anpassen lassen. Bei Lernmittel-Produkten sei eine Anpassung teilweise deutlich kostenintensiver und schwieriger – insbesondere für Bücher und Software, weniger dagegen für Hardware.

Die Motivation der Bildungsdienstleister

Eine von den Experten wiederholt genannte Stärke der an Internationalisierung interessierten Berufsbildungsanbieter liegt in der persönlichen Motivation der Entscheidungsträger bzw. in den ethischen Zielen gemeinnütziger Organisationen. Neben wirtschaftlichen Interessen spielen aus Sicht der Vertreterin des Handwerks beispielsweise die Unternehmenskultur und das Berufsethos („solidarische Einstellung“) eine wichtige Rolle für die Bereitschaft, im Ausland aktiv zu werden. Insbesondere für die Wahl des Ziellandes sind bestehende Netzwerke vor Ort und persönliche Erfahrungshintergründe ausschlaggebend (vgl. Fraunhofer MOEZ, 2012, 17 f.).

Hohe Glaubwürdigkeit durch anerkannte Zertifikate und Qualitätssicherung der Berufsbildung durch externe Zertifizierung

Als eine weitere Stärke der Branche für den Berufsbildungsexport wird die hohe Akzeptanz der deutschen Zertifizierungssysteme in der beruflichen Bildung betrachtet, mit international anerkannten Marken wie dem TÜV und den AHK-Zertifikaten. Es wurde auch berichtet, dass vermehrt Produkte wie zertifizierte Prüfungen (nach dem deutschen Modell) und Online-Zertifikate von Bildungsanbietern angeboten werden.

Eine weitere Stärke der deutschen Bildungsdienstleistung kann auch in der praktizierten Qualitätssicherung gesehen werden. Dem wbmonitor des BIBB zufolge verfügten im Jahr 2017 ca. 80% der Weiterbildungsanbieter über mindestens ein Qualitätsmanagementsystem für Bildungsleistungen. Von den Befragten waren 52% extern auditiert und zertifiziert, überwiegend nach den Standards der Internationalen Organisation für Normung (ISO). Das Qualitätssicherungssystem wird gegenüber Individuen und betrieblichen Kunden als Marketinginstrument genutzt, das auch im Ausland eingesetzt werden kann (Ambos et al., 2018, S. 5).

Die interviewten Experten weisen auf die besondere Bedeutung der Standardisierung der Berufsbildungszertifikate hin. Hier wird allgemein noch Handlungsbedarf gesehen, um eine größere Transparenz und Verbindlichkeit der Qualifikationsstandards zu erreichen.

4.2 Schwächen der deutschen Berufsbildungsbranche

Bei der Internationalisierung ihrer Aktivitäten müssen Berufsbildungsanbieter aus Deutschland einige strukturelle Hindernisse überwinden, die insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) problematisch sein können.

Begrenzung unternehmenseigener Ressourcen als Barriere für Auslandsaktivitäten

Internationale Aktivitäten bedeuten für viele Unternehmen zusätzliche Ressourcenbindung (Fuchs & Apfelthaler, 2009, S. 163). Eine Studie der KfW Bank kommt zu dem Ergebnis, dass „finanzielle Hürden die größte Barriere im Rahmen der Internationalisierung“ bedeuten (Kisgen et al., 2013, S. 556). Vor allem können die kleinen und mittelständischen Unternehmen im Gegensatz zu Großunternehmen nicht auf umfangreiche Ressourcen zurückgreifen. Aufgrund des geringen Kapitals können sie finanzielle Rückschläge nicht leicht verkraften bzw. außerplanmäßige Investitionen und Kosten nicht abdecken (vgl. Puck et al., 2013, S. 560).

Weitere knappe Ressourcen, die sich allgemein negativ auf Internationalisierungsbestrebungen von KMU auswirken, sind folgende:

- fehlende internationale Erfahrung und Mangel an international erfahrenem, erprobtem und qualifiziertem Personal (vgl. Gehle, 2006; Puck et al., 2013),
- fehlende Beziehungsnetzwerke oder spezifischen Marktkenntnissen, die zusammen mit interkulturellen Kommunikationsschwierigkeiten die Gefahr des Misstrauens gegenüber neuen, ausländischen Partnern birgt (Behr, 2001, vgl.; Puck et al., 2013),
- hohe Kosten, insbesondere Personalkosten, und damit auch geringe Wettbewerbsfähigkeit gegenüber lokalen Anbietern, insbesondere in Nicht-Industrielländern (vgl. Behr, 2001) sowie
- Informationsdefizite über das Zielgebiet sowie fehlende Kenntnisse der Zielmärkte, z.B. Anbieter, Preise, öffentliche Kontaktstellen (vgl. Behr, 2001).

Aufgrund der Ressourcenbegrenzung müssen kleine und mittelgroße Bildungsanbieter beim Internationalisierungsvorhaben mit vorhandenem Kapital, Personal und Know-how auskommen. „Viele Bildungsanbieter in Deutschland sind dazu oft regional im Heimatmarkt organisiert. Bei Markteintritt im Ausland ist der Rückgriff auf entsprechende Beziehungsnetzwerke und die Verfügbarkeit ausreichender Marktkenntnisse [zwingend erforderlich]“ (Puck et al., 2013, S. 556). Dabei fehlt den mittelständischen Betrieben nicht nur umfassende internationale Erfahrung, sondern es mangelt auch am qualifizierten Personal, das für den Einsatz im Ausland dazu geeignet ist, den Zugang zum Zielmarkt zu ermöglichen. Aufgrund der Organisationsstruktur besteht eine hohe Abhängigkeit von Einzelentscheidungen des Managements. „Dies führt zu statischen und traditionellen Ansichten, sodass kaum landeskundiges Personal mit Entscheidungskompetenzen eingesetzt wird“ (ebd., S. 559), das im Umgang mit kulturellen und politischen Rahmenbedingungen vertraut sei.

In der Literatur wird darauf verwiesen, dass der Markteintritt im Ausland nur dann gelingen kann, wenn KMU sich im Vorfeld die eigenen Voraussetzungen für internationale Aktivitäten bewusstmachen und diese bei dem Geschäftsmodell berücksichtigen. „Je besser in einer derartigen Überprüfung die Ressourcenbasis beurteilt werden kann, desto höher ist die Internationalisierungsbereitschaft bzw. auch der wahrscheinliche Erfolg auf Auslandsmärkten“ (Fuchs & Apfelthaler, 2009, S. 283).

Fehlen verlässlicher Informationsquellen für eine verlässliche Marktanalyse und Risikoabsicherung

Ein Defizit von kleinen und mittelständischen Berufsbildungsexporteurern wird aus Sicht der befragten Expert*innen in den fehlenden Kontakten mit Akteuren im Ausland gesehen sowie in der unzureichenden Vernetzung mit Vertriebsorganisationen und Organisationen der Wirtschaftsförderung. Im Kontext seiner Projekterfahrungen im Ausland vermisst einer der befragten Experten deutsche Vertriebsorganisationen im Ausland à la Goethe-Institut, die dauerfinanziert sind. Die Berufsbildungsbranche bräuchte

für Auslandsaktivitäten eine Institution, die den Vertrieb der deutschen Bildungsangebote organisiert und mit detaillierten Informationen versorgt. Aus seiner Sicht sind die von iMOVE beispielsweise in den Länderstudien bereitgestellten Informationen nicht ausreichend detailliert, um den Berufsbildungsexport im Ausland anzugehen. Weitere Datenbanken mit Anschriften von Behörden, Bildungspartnern und Wirtschaftsverbänden wären von Bedeutung, wenn Bildungsanbieter eine genaue Potenzialanalyse des eigenen Leistungsportfolios für eine Auslandsaktivität in strategischer Hinsicht durchführen möchten. Genaue Ortskenntnisse, Kenntnisse der Kultur sowie Partner mit Verbindung zur Wirtschaft und Politik seien zentrale Erfolgsfaktoren für den Markteintritt im Ausland. Eine Datenbank über genaue Angebote der Berufsbildung vor Ort wäre nötig, um Informationen über Bildungsbedürfnisse näher analysieren zu können. Informationen von staatlichen Stellen für Marktanalysen und Länderstudien werden von den Befragten mehrheitlich als zu oberflächlich eingeschätzt und müssten durch gezielte Beratung und Business Coaching ergänzt werden.

4.3 Chancen der Internationalisierung

Die Gründe und Motivationen deutscher Bildungsanbieter für die Expansion in neue Zielmärkte im Ausland liegen hauptsächlich in ökonomischen Überlegungen. Der wirtschaftliche Druck, bedingt durch die Sättigung des Bildungsmarktes und der schwindenden Marktanteile in Deutschland, zwingt insbesondere kleine Bildungsanbieter dazu, sich nach neuen Märkten im Ausland umzusehen (vgl. Fraunhofer MOEZ, 2012, S. 12). In vielen Ländern besteht ein wachsendes Interesse ausländischer Akteure an dem deutschen Modell der dualen Berufsbildung. Gründe hierfür sind oftmals eine hohe Jugendarbeitslosigkeit auf der einen und Fachkräftemangel auf der anderen Seite. Grundsätzlich erscheint die Situation für Bildungsanbieter mit Internationalisierungsbestrebungen demnach vielversprechend. Folgende Chancen werden im aktuellen Kontext für die Internationalisierung der deutschen Bildungsanbieter benannt:

Die weltweite Anerkennung des deutschen Berufsbildungssystems

Der duale Ansatz der Berufsbildung, wie er in Deutschland fest im Bildungssystem verankert ist, mit hoher Übergangs- und Einmündungsquote von Absolventen in den Arbeitsmarkt, genießt weltweit eine hohe Anerkennung (vgl. OECD, 2010). Diese spiegelt sich in einer zunehmenden Nachfrage nach deutschen Berufsbildungsdienstleistungen und -kooperationen aus dem Ausland wider (Fraunhofer MOEZ, 2012, S. 5). Spätestens seit dem Anstieg der Jugendarbeitslosigkeit in vielen Ländern nach der Finanzkrise um das Jahr 2008 ist das Interesse für eine Zusammenarbeit mit deutschen Institutionen im Bereich

der Berufsbildung gestiegen. Dieses Interesse hat sich unter anderem in bilateralen Kooperationsabkommen konkretisiert, beispielsweise mit Kolumbien, Mexico, Spanien, Griechenland, Tschechien, Kasachstan, Indien, China und Vietnam. Mit der Etablierung des „*German Office for international Cooperation in Vocational Education and Training*“ (GOVET) im Jahr 2013 wird die Kommunikation über das deutsche Berufsbildungssystem in Richtung staatlicher Akteure vereinheitlicht und zielgerichtet vorangetrieben. Mit iMOVE wird zugleich die Wirtschaft unter dem Motto „*Training – Made in Germany*“ angesprochen. Deutsche Bildungsanbieter können in diesem Kontext vom guten Image der deutschen dualen Berufsbildung profitieren und auch konkret an die vorhandenen Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit, beispielsweise mehrsprachige Erklärungsvideos und Informationsbroschüren, anknüpfen.

Globalisierung und Internationalisierung der deutschen Wirtschaft als Chance

Deutsche Bildungsanbieter profitieren von der Zugehörigkeit zu einer führenden Exportnation und der weltweiten Präsenz deutscher Industrieunternehmen. Viele Produktionsstätten deutscher Betriebe im Ausland haben spezifische Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse, um den Bedarf an eigenen Fachkräften vor Ort decken zu können. Dabei ist deren Offenheit gegenüber deutschen Ausbildungsmodellen naturgemäß größer, als bei lokalen Firmen der Fall ist, die mit der deutschen Berufsbildung noch keine Berührungspunkte hatten. „Weit über die Grenzen hinaus ist die mit dem dualen System verbundene Kooperation gefragt. Gleichwohl benennt die Branche Herausforderungen bei der Umsetzung und Implementierung dualer Strukturen im Ausland. Für die Kundengruppe ‚deutsche Industrieunternehmen mit Fertigung im Ausland‘ lassen sich duale Konzepte jedoch gut umsetzen.“ (iMOVE, 2007, S. 24). Beispiele sind VW in den USA und Mexico, Schäffler in China, Bosch-Rexroth und Festo mit weltweiter Präsenz, Ausbildungszentren der AHK in Shanghai sowie Mercedes und BMW in Korea. Die hohe Nachfrage aus dem Ausland eröffnet damit Chancen für die deutsche Berufsbildungsbranche, ihre Auslandsaktivitäten zu intensivieren.

Vernetzungsangebote durch strategische Projekte und Verbandsstrukturen

Die zum Zeitpunkt der Experteninterviews vom BMBF geförderten Strategieprojekte für Sozialpartner (VETnet, Unions4Vet und SCIVET) werden wegen ihres informativen Charakters und der aufgebauten Netzwerke in der Branche positiv wahrgenommen. Ferner werden in den Interviews ebenfalls die Aktivitäten vorhandener Verbandsstrukturen hervorgehoben, die die Internationalisierung der Berufsbildung unterstützen (Didacta, BvBBE, Afrika-Verband der deutschen Wirtschaft). Sie sorgen für den Anschluss an ausländische Bildungsmärkte und die Herstellung von Kommunikation im In- und Ausland, wie durch Teilnahme an Messen, und werden allgemein als „Türöffner“ geschätzt (vgl. auch Fraunhofer

MOEZ, 2012, S. 23). Der Didacta-Verband bietet beispielsweise regelmäßige Messen im Inland an, aber tritt auch auf Auslandsmessen auf, im Jahr 2019 beispielsweise in den USA, China, Italien und Dubai.

Übertragbarkeit der Weiterbildungsprodukte und -dienstleistungen auf Länder mit ähnlich gelagerten Systemkontexten in der Arbeitsmarktförderung

Jenseits des dualen Modells der Berufsbildung, dessen Übertragung und Anpassung an lokale Gegebenheiten sehr zeit- und ressourcenintensiv ist, weisen Branchenkenner auf die gute Übertragbarkeit mancher Weiterbildungsprodukte hin. So berichtet der Geschäftsführer eines privaten Bildungsträgers von positiven Erfahrungen mit der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitslose im Schweißen und in den erneuerbaren Energien. Der Bildungsanbieter konnte die deutschen Weiterbildungsangebote in der Schweißtechnik und die Ausbildung zum „Solarteur“ auf die Fördermaßnahmen für Arbeitslose in der Türkei übertragen. Durch die Ähnlichkeit der Fördersysteme in Deutschland und der Türkei war der Markteintritt keine große Hürde und der Einstieg in den türkischen Bildungsmarkt wurde durch die Vermittlung eines eng befreundeten Geschäftspartners in Deutschland erleichtert.

Emerging markets als Zielmärkte für deutsche Berufsbildungsanbieter

Wie in Umfrageergebnissen von iMOVE und Fraunhofer MOEZ über Jahre verfolgt wurde, werden asiatische Länder von den exportierenden Berufsbildungsdienstleistern nach wie vor bevorzugt – vor Amerika und den arabischen Staaten (vgl. iMOVE, 2017). Die Chancen auf den einzelnen Zielmärkten werden jedoch sehr unterschiedlich beurteilt, je nach Kundensegment. So heben die befragten Experten und Expertinnen die Attraktivität Nordamerikas aufgrund der Präsenz deutscher Industrieunternehmen vor Ort hervor. In Asien sei neben dem gewerblichen Bereich auch der Pflege- und Gesundheitssektor interessant, unter anderem in Verbindung mit Maßnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs in Deutschland und anderen Industrieländern. In Indien hätten wiederum die deutschen Bildungsanbieter gute Möglichkeiten, das Produkt *Train-the-Trainer* zu vertreiben. Der Grund sei die demografische Entwicklung und der vorherrschende Lehrkräftemangel dort. Kurzzeittrainings, die weniger als drei Monate dauern, seien besonders gefragt. Insgesamt werden in den geführten Experteninterviews hauptsächlich Länder und Regionen als attraktiv gewertet, die den Status des Entwicklungslandes überwunden haben und über entsprechende Ressourcen verfügen, um Investitionen in die Berufsbildung unabhängig von Entwicklungshilfeprogramme zu tätigen. So sei Afrika noch ein schwieriger Markt, in dem die Zahlungsbereitschaft seitens lokaler Akteure noch wenig vorhanden sei.

5 Risiken der Internationalisierung

Internationalisierungsvorhaben stellen viele Bildungsanbieter mit Expansionsabsichten im Ausland vor besonderen Herausforderungen. Wie auch die befragten Experten, verweisen Autoren, die über die Internationalisierung von Unternehmen schreiben, auf eine Vielzahl von damit verbundenen Risiken (vgl. u.a. Gehle, 2006; Puck et al., 2013).

Finanzielle Risiken

Die kleinen und mittelgroßen Bildungsdienstleister können größere Risiken, z.B. finanzielle Verluste, nicht so leicht verkraften wie große Unternehmen oder Bildungsanbieter, bedingt durch eine geringe Risikoverteilungsmöglichkeit. Bei grenzüberschreitenden Warenlieferungen wie Lernmittel und Lernausstattungen gibt es zwar finanzielle Absicherungsmöglichkeiten durch z.B. Vorkasse, Akkreditive und Hermes-Versicherung. Bei Dienstleistungen jedoch ist eine Garantieforderung gegen finanzielle Ausfälle kaum möglich. Ein mittelständischer Bildungsanbieter berichtet über die eigene Erfahrung, dass die Kapitalaufwendungen mit zunehmenden Geschäftsaktivitäten im Ausland zu einer Belastung wurden, die später zu einer Liquidation führten. Dieser rät daher eine Exit-Strategie in Betracht zu ziehen, wenn Ressourcenverluste abzusehen sind. Mit dieser Vorgehensweise könne man, ohne allzu große Verluste, rechtzeitig aus dem Markt aussteigen (vgl. Puck et al., 2013, S. 554).

Die nachhaltige Finanzierung kann als eine weitere Herausforderung für deutsche Bildungsanbieter gesehen werden: „Der Bildungsträger sammelt Erfahrungen, knüpft Kontakte vor Ort. Viele ausländische Bildungsministerien sind interessiert in bestimmten Bereichen die Berufsbildung aufzubauen und Fachkräfte ins Ausland, z.B. nach Deutschland, zu schicken, um dort Erfahrungen sammeln zu können. [...]. Die Zuverlässigkeit der Partner vor Ort ist sehr wichtig. Man braucht jedoch erhebliche Zeit vor Ort, um den Ablauf vor Ort sicher zu stellen. Bezüglich der Produkte und Strategien können große Bildungsanbieter wie die Bildungswerke der bayerischen Wirtschaft leicht große Summen an Geld für die Vorfinanzierung aufbringen. Für die kleinen Bildungsträger sind 20.000 oder 30.000 Euro kein geringer Betrag als Investition zur Vorfinanzierung.“ (Interview mit dem Bildungsinstitut Pscherer, Plauen).

Unterschiedliches Verständnis der Berufsbildung und systemische Inkompatibilität

Im Hinblick auf die Produkte und Dienstleistungen besteht eine große Herausforderung für deutsche Bildungsanbieter in der Überwindung von Unterschieden zwischen den jeweiligen nationalen Bildungssystemen, insbesondere bezüglich der Organisation, Bildungsdauer, Betreuung von Bildungsmaßnah-

men, Vergütung sowie Zertifizierung. Unterschiede in der Attraktivität und dem Image der Berufsbildung würden sich ebenfalls als Stolpersteine erweisen können. So gelte akademische Bildung weltweit als Statussymbol, während der Berufsbildung in den Zielländern ein geringerer Wert beigemessen werde. Die Präferenz der Jugendlichen und ihrer Familien für Bürotätigkeiten und ein wenig ausgebauter Mittelstand würden die Zahlungsbereitschaft für berufliche Bildung in vielen Zielländern negativ beeinflussen. Ein schulisch ausgerichtetes Berufsbildungssystem biete in diesem Kontext auch keine gute Voraussetzung für die Umsetzung handlungsorientierter Bildungsangebote, die ein Lernen im Arbeitsprozess als Kernelement beinhalten. Mitunter sei auch eine lange Ausbildungsdauer von 3-4 Jahren nicht zu vermitteln, so dass Angebote stark an lokale Gegebenheiten angepasst werden müssten.

Ein Vertreter des BIBB berichtet im Rahmen des Interviews über seine Erfahrung, bei der Entwicklung nationaler Standards in Kirgisistan und Usbekistan. Dort wurden drei deutsche Qualifikationen im Baubereich zu einer Qualifikation zusammengefasst, bei einer Ausbildungsdauer zwischen 6 Monaten und einem Jahr. Erst nach der Umstellung der Qualifikation auf dieses Kurzzeitformat stellte sich eine hohe Nachfrage in diesen Ländern ein. Diese Modifizierung bzw. Anpassung der Bildungsangebote auf Zielmärkten muss daher den Verwertungsvorteil mit Arbeitsmarktchancen und guter Verdienstmöglichkeit für die Zielgruppen vor Ort berücksichtigen. Dafür sind sowohl intensive Netzwerkarbeit vor Ort mit festen Kooperationspartnern erforderlich, als auch die allgemeine Anerkennung von staatlichen Stellen und politischen Institutionen im Zielland (vgl. Fraunhofer MOEZ, 2012). Dies wird auch vom Didacta-Verband auf den Punkt gebracht: „...Dafür müsse sich auf der Empfängerseite erst ein Verständnis dafür entwickeln, dass die Berufsausbildung ein hohes Gut ist. Dabei müssten Bildungsanbieter Schritte für Qualität und Reliabilität sicherstellen, spezifische Lösungen aufbauen und lokale Unternehmen und staatliche Stellen wie auch Berufsschulen einbeziehen, darüber ein lokal adaptiertes Berufsbildungssystem aufnehmen und duale Ansätze transportieren. Zwar ist die duale Ausbildung international als Exportschlager bekannt, da diese einen hohen Stellenwert hat und hochqualitative Lösungen anbietet. Der Erfolg ist jedoch abhängig von den Bedingungen der jeweiligen Länder und deren Systemvoraussetzungen.“ (Aus dem Interview mit dem Didacta Verband).

Hoher Wettbewerbsdruck mit ausländischer und inländischer Konkurrenz in Zielländern

Deutsche Aus- und Weiterbildungsdienstleister stehen mit anderen ausländischen Bildungsdienstleistern im Wettbewerb, insbesondere aus dem angelsächsischen Raum. Diesen wird von den befragten Experten langjährige Erfahrung in den Zielmärkten, gut an lokale Bedarfe angepasste Angebote und eine hohe Professionalität bei der Eroberung ausländischer Märkte attestiert. Demgegenüber seien die Internationalisierungsversuche insbesondere mittelständischer Bildungsanbieter aus Deutschland oft durch eine Strategie von *trial and error* und mangelhafte Kenntnis der Zielmärkte gekennzeichnet.

Auch die befragten Experten und Expertinnen mit langjährigen Erfahrungen in Auslandsaktivitäten der Berufsbildung berichten über die Risiken, die durch den hohen Wettbewerbsdruck im Zielland resultieren. Ein besonderes Risiko bestehe in der Verletzung des Urheberrechts. Innovative Angebote würden insbesondere in China von anderen Wettbewerbern kopiert. Zugleich würde der Schutz von inländischen Produkten und Dienstleistungen gegenüber internationaler Konkurrenz ein Risikofaktor für deutsche Unternehmen darstellen. Die Schutzmechanismen für landeseigene Bildungsprodukte würden in letzter Zeit tendenziell erhöht, z.B. durch „*India first*“ oder „*America first*“-Programme, die die Marktchancen deutscher Bildungsdienstleister erheblich beeinträchtigen würden. In Indien müssten beispielsweise Lehrende und Auszubildende nachweisen, dass das vertriebene Gerät (Lernmittel) nicht in Indien besorgt werden kann (vgl. Interview mit iMOVE).

Politische Veränderungen in Zielländern

Politische Veränderungen in Zielländern, wie sie beispielsweise im Zuge des arabischen Frühlings stattgefunden haben, stellen ein beträchtliches Risiko für Geschäfte und Projekte im Bildungsbereich dar, insbesondere wenn es sich um Kooperationsprojekte mit staatlichen Einrichtungen handelt. Häufig aber würden bereits Personalwechsel in Regierungsbehörden oder Partnereinrichtungen den Erfolg in Frage stellen bzw. zusätzliche Kosten generieren.

Fehlender sprachlicher und kultureller Zugang als hemmender Faktor

Die sprachliche Barriere stellt für deutsche Bildungsanbieter im Ausland einen deutlichen Wettbewerbsnachteil im Vergleich zu angelsächsischen Konkurrenten dar. Während viele deutsche Bildungsträger international tätig sind und eine sprachliche Verständigung in englischer Sprache relativ problemlos zu bewältigen ist, stellen sprachliche und kulturelle Barrieren bei der Kommunikation mit den Lernenden eine Hürde dar. Die Investitionen in Übersetzungen und Dolmetscherdienste würden oft von den Projekten unterschätzt.

Je größer die geografische Distanz, desto größer wird durch die befragten Expert*innen das Risiko eingeschätzt, an Kommunikationshürden zu scheitern. Ein Interviewpartner des Internationalen Bundes weist darauf hin, dass trotz des Vorhandenseins von lokalen Partnern hinreichende Sprachkenntnisse zur Grundverständigung vorhanden sein müssten, um Respekt und Anerkennung für den Beziehungsaufbau vor Ort zu gewährleisten. Einige interviewte Bildungsträger präferieren ausländische Partner oder Mitarbeiter vor Ort, die im Land kulturell verwurzelt und über die Besonderheiten des Landes informiert sind.

Korruption als Risikofaktor für den Berufsbildungsexport

Korruption in ausländischen Behörden und Verwaltungen kann ein Hindernis für den Berufsbildungsexport darstellen. So könne Korruption in lokalen Verwaltungen für kleine Bildungsanbieter zu der Schwierigkeit führen, dass auf legalem Weg keine Genehmigung für ein Bildungsvorhaben vor Ort zu erhalten sei. Damit laufe der Bildungsanbieter Gefahr, plötzlich Mittel aufbringen zu müssen, die finanziell nicht einkalkuliert waren und auf Dauer zu unerwartet hohen wirtschaftlichen Verlusten führen können.

Mangelnde politische Unterstützung zur Steigerung der Außenwahrnehmung

Die befragten Expertinnen und Experten fordern einstimmig mehr politische Unterstützung zur Förderung des Berufsbildungsexports, um dem Wettbewerb durch anglo-amerikanische und australische Bildungsanbieter zu begegnen. Hierzu wurden verschiedene Ideen geäußert, wie beispielsweise die systematischere Einbeziehung der Bildungswirtschaft bei Delegationsreisen ins Ausland, die vom BMWi organisiert werden.

6 Ressourcen und Förderinstrumente zur Internationalisierung der Berufsbildungsbranche

Exportinteressierte Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen können verschiedene Ressourcen und Förderangebote nutzen, die von deutscher Seite aus die Internationalisierung der Branche zielgerichtet unterstützen sollen. Eine besondere Rolle kommt in diesem Zusammenhang iMOVE zu: Als *International Marketing of Vocational Education (iMOVE)* und wurde die Initiative 2001 durch das BMBF zur Internationalisierung deutscher Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen gegründet. iMOVE gehört zum Arbeitsbereich der Abteilung „Berufsbildung International“ im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und unterhält Länderbüros in China und Indien. Es stellt deutschen Aus- und Weiterbildungsdienstleistern eine breite Palette an Informations- und Beratungsangeboten zur Verfügung und trägt somit auch zur Bekanntheit vorhandener Förderprogramme unterschiedlicher Ressorts in der Branche bei.

Somit können exportinteressierte Bildungsdienstleister auf folgende öffentlich geförderte und zur Verfügung gestellte Ressourcen zurückgreifen:

- Das gute Image der deutschen Berufsbildung: Mit iMOVE und der Marke „*Training - Made in Germany*“ wirbt Deutschland gezielt für seine Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen im Ausland. Darüber hinaus leistet insbesondere die Berufsbildungszusammenarbeit auf politischer Ebene einen Beitrag zur Bekanntmachung und positiven Außenwahrnehmung der deutschen Expertise in der Berufsbildung, beispielsweise über die internationale Entwicklungszusammenarbeit, die GOVET-Stelle und die bilateralen Kooperationsabkommen des BMBF. Die deutschen Auslands-handelskammern (AHKn) werben ihrerseits mit „*Berufsbildung made in Germany*“ und informieren sowohl deutsche als auch nationale Unternehmen in 92 Ländern weltweit über die Funktionsweise und Vorzüge dualer Ausbildungsmodelle (Deutscher Industrie- und Handelskammertag [DIHK], 2019). Aus der Branche selbst heraus tragen Verbände wie Didacta e.V. oder der Bundesverband Berufsbildung International e.V. (Bv-BBI) ebenfalls zur Außenwahrnehmung bei, beispielsweise durch Publikationen, Messebesuche oder Delegationsreisen.
- Die Vernetzung mit deutschen Unternehmen weltweit: der DIHK und das Netz der AHKn bieten Kontaktpunkte für die Zusammenarbeit zwischen deutschen Bildungsanbietern und deutschen Unternehmen im Ausland. Mit dem "Skills Experts"-Programm des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi) werden Berufsbildungsexperten bei den AHKn finanziert, die deutsche Unternehmen im Ausland bei der Qualifizierung ihrer lokalen Fachkräfte unterstützen.⁴ Laut einer Evaluationsstudie des "Skills Experts"-Programms ist der Bedarf nach Unterstützung in den beteiligten Ländern durchaus signifikant, da von den 63% befragten deutschen Unternehmen vor Ort, die noch nicht ausbilden, knapp die Hälfte in Zukunft gerne ausbilden würde. Besonders hoch sei der Bedarf im Bereich der Ausbilderqualifizierung und bei der Prüfung und Zertifizierung (Jansen & Pierenkemper, 2019, S. 11). Inwieweit dabei eine Zusammenarbeit mit deutschen Bildungsanbietern stattfindet, ist jedoch von lokalen Faktoren abhängig. So berichten Expert*innen von der Konkurrenzbeziehung, die in manchen Ländern zwischen AHKn und privaten Bildungsanbietern vorherrscht, insofern als die AHKn selbst in rund 45 Ländern mit Trainings- und Beratungsdienstleistungen auf dem Markt für berufliche Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen als Anbieter aktiv sind.
- Vernetzungsangebote und Türöffner zu Akteuren der Berufsbildung vor Ort: Exportinteressierte Bildungsdienstleister können sich an verschiedenste Stellen in ihrem Zielland zum Kontaktaufbau wenden. Neben iMOVE und den oben erwähnten Branchenverbänden sowie den AHKn stellen beispielsweise auch Länder- oder Regionalverbände (z.B. der Afrika-Verband der deutschen Wirtschaft e.V.) erste Anlaufstellen dar. Darüber hinaus können weitere deutsche Akteure vor Ort eben-

⁴ Aktuell in folgenden Ländern: Bosnien-Herzegowina, Kroatien, Nordmazedonien, Indonesien, Vietnam, Ghana, Kenia, Nigeria und Südafrika (Jansen & Pierenkemper, 2019, S. 6).

falls Unterstützung bei Kontaktvermittlungen bieten, z.B. die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH oder die Botschaften. „Runde Tische“ zur Berufsbildungszusammenarbeit in deutschen Botschaften versammeln alle deutschen Akteure zum regelmäßigen Informationsaustausch. Über Delegationsreisen, die beispielsweise von iMOVE organisiert werden, können sich interessierte Bildungsdienstleister auch vor Ort begeben und Schlüsselakteure kennenlernen.

- Marktstudien und Länderinformationen: iMOVE bietet länderbezogene Marktstudien zum Aus- und Weiterbildungsmarkt einer Vielzahl von Ländern sowie thematische und/oder länder- und regionenspezifische Informationsveranstaltungen an. Für einzelne Länder werden ebenfalls Marktstudien im Rahmen des BMWi-Markterschließungsprogramms erstellt, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen (z.B. Iran 2018, Nigeria 2019). GOVET ist bestrebt, in seinem Informationsportal alle Aktivitäten der deutschen Berufsbildungszusammenarbeit in den einzelnen Ländern zu dokumentieren.
- Know-How zur Dienstleistungsentwicklung im internationalen Bildungsmarkt: neben einschlägiger Forschung stehen auch einzelne praxisrelevante Leitfäden und Handbücher für interessierte Anbieter frei zur Verfügung (z.B. iMOVE, 2018), darunter solche die im Rahmen des meta-Projektes zur Begleitung der BEX-Förderrichtlinie 2012-2014 vom Fraunhofer MOEZ entwickelt wurden (Fraunhofer MOEZ, 2012).

Neben diesen Ressourcen, die in Form von Know-How, Netzwerken und Image das Human-, Struktur- und Beziehungskapital der exportinteressierten Aus- und Weiterbildungsdienstleister stärken, stehen ebenfalls mehrere Instrumente zur Verfügung, die durch die Bereitstellung von Fördermitteln auch die finanziellen Hürden der Internationalisierung insbesondere für KMU senken sollen:

- BMWi-Markterschließungsprogramm: sowohl KMU als auch Großunternehmen können an verschiedenen Projektformaten (z.B. Geschäftsanbahnung, Markterkundung, Leistungsschau) zu einem festen, vergünstigten Preis teilnehmen. Projektideen werden von den Akteuren der deutschen Außenwirtschaft (Botschaften, Auslandshandelskammern und Germany Trade & Invest), Fachverbänden sowie Fach- und Länderreferaten des BMWi eingereicht und durchgeführt. Im Jahr 2020 sind sieben Projekte zum Thema „Aus- und Bildungsbranche“ in Ländern wie Kroatien, Vietnam, Thailand oder Ghana geplant. Dieses Programm dient vor allem der Erstinformation bzw. dem Erstkontakt und der Vernetzung vor Ort.
- BMZ-Programm „develoPPP“: das BMZ stellt Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig werden wollen oder bereits sind, finanzielle und fachliche Unterstützung zur Verfügung. Unternehmen bringen mindestens 100.000 Euro in das Projekt ein, zu denen das BMZ bis zu 50% der Gesamtkosten beisteuert. Vorhaben können mit bis zu zwei Millionen Euro gefördert werden. Projekte müssen zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung beitragen und über Investitionen

in das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens hinausgehen. Das Programm ist nicht themengebunden und Berufsbildungsmaßnahmen können sowohl schwerpunktmäßig als auch im Zusammenhang mit anderen Themen gefördert werden.

- Verschiedene Instrumente zur Investitionsförderung in Entwicklungs- und Schwellenländern: die KfW bietet verschiedene Fördermöglichkeiten, z.B. für Machbarkeitsstudien, sowie Darlehen wie das AfricaConnect-Programm des BMZ.

Demgegenüber bietet die Förderrichtlinie IBB des BMBF eine Finanzierung für Berufsbildungsprojekte mit drei Zielrichtungen:

- Schwerpunkt a: Bilaterale Sondierungsprojekte zu den Voraussetzungen und Themen der Berufsbildungszusammenarbeit.
- Schwerpunkt b: Maßnahmen zur Unterstützung und modellhaften Umsetzung der bilateralen Berufsbildungsk Kooperationen.
- Schwerpunkt c: Nachfrageorientierte Entwicklung und modellhafte Implementierung von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen für internationale Märkte.

Während die ersten beiden Schwerpunkte eher dem Bereich der staatlichen Berufsbildungszusammenarbeit zuzurechnen sind und in Bezug auf die Anzahl der geförderten Projekte eine untergeordnete Rolle spielen, erfüllt der Schwerpunkt c) die Rolle einer Exportförderung für berufliche Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen. Insbesondere sollen hier KMUs bei der Entwicklung von Dienstleistungen und Geschäftsmodellen für ausländische Märkte unterstützt werden, ohne dass die Förderung auf eine bestimmte Zielregion oder einem Bildungsbereich fokussiert sei.

7 Schlussfolgerungen für die Relevanz der Förderrichtlinie IBB zur Internationalisierung der Berufsbildungsbranche

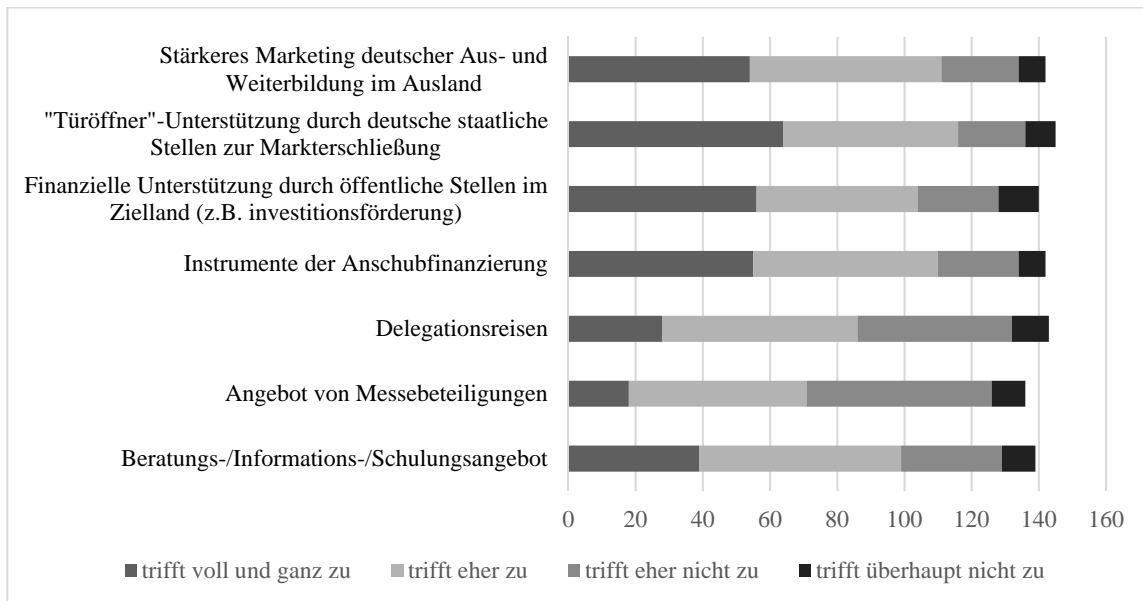
Die Bildungswirtschaft ist nur mit einem relativ niedrigen Anteil von geschätzten 0,1% am gesamtwirtschaftlichen Export Deutschlands beteiligt, wohingegen der Wertschöpfungsanteil der Bildungswirtschaft an der gesamten Bruttowertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft 4,6% beträgt (WifOR, 2018, S. 28). Zugleich ist der Bildungsexport jährlich um 7,3% zwischen 2010 und 2017 gewachsen (ebd.) und Umfragen bei Aus- und Weiterbildungsdienstleistern zeigen, dass diese zu 70% auch weiterhin eine positive Entwicklung des Auslandsgeschäfts erwarten (iMOVE, 2017, S. 8). Insgesamt sind Schätzungen zufolge 10 bis 15% der deutschen Aus- und Weiterbildungsdienstleister bereits auf aus-

ländischen Märkten tätig (ebd.). Vorliegende Studien sowie Experteneinschätzungen weisen auf ein generelles Interesse der deutschen Berufsbildungsbranche hin, internationale Aktivitäten auszubauen und neue Märkte zu erobern.

Über die an einer Auslandstätigkeit interessierten deutschen Anbieter von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen ist mangels repräsentativer Umfragen bisher verhältnismäßig wenig bekannt. Aus einer Umfrage unter 160 im Export tätigen Berufsbildungsanbietern waren 2019 rund 27% schwerpunktmäßig im Ausland tätig, während für die anderen Befragten ihre Auslandstätigkeit kein Schwerpunkt des Angebotes darstellt (iMOVE, 2019, S. 11). Diese stellen, neben den Anbietern ohne jegliche Auslandserfahrung, die wichtigste Zielgruppe für staatliche Maßnahmen zur Unterstützung der Internationalisierung der deutschen Berufsbildungsbranche dar.

Literaturrecherchen und Experteninterviews weisen auf zwei hauptsächlich organisationsinterne Barrieren für die Internationalisierung deutscher Aus- und Weiterbildungsdienstleister: zum einen der Mangel an (finanziellen und Human-) Ressourcen, zum anderen das Fehlen verlässlicher Informationsquellen für eine dezidierte Marktanalyse und Risikoabsicherung (siehe Abb. 2). Dementsprechend wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Angebote zur Unterstützung der Exportaktivitäten entwickelt.

Abb. 2: Bedarf an unterstützenden Maßnahmen für den Bildungsexport aus Sicht exportinteressierter Aus- und Weiterbildungsdienstleister (Anzahl der Nennungen)



Quelle: Trendbarometer 2019 (n=160) (iMOVE, 2019, S. 30)

Im Kontext der oben beschriebenen Förder- und Unterstützungsangebote zeichnet sich die IBB-Förderrichtlinie durch ihr sehr offenes und zugleich auch ganzheitliches Konzept aus:

- Im Gegensatz zu den BMZ-Förderinstrumenten gibt es keine geographischen Einschränkungen für die geförderten Vorhaben. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund hervorzuheben, dass Experten Schwellen- und Industrieländer als besonders attraktive Märkte für die Auslandstätigkeit gewinnorientierter Aus- und Weiterbildungsdienstleister einschätzen, im Gegensatz zu Entwicklungsländern. Für letztere gibt es ein gut entwickeltes Angebot an Förderinstrumenten, die einer entwicklungspolitischen Zielstellung unterliegen und eher *Corporate Social Responsibility*-Strategien als klassische Internationalisierungsstrategien entsprechen.
- Die Förderrichtlinie deckt alle Phasen von der detaillierten Marktanalyse und Partnersuche bis hin zur Erprobung neuentwickelter Bildungsangebote ab. Die Förderung ist dementsprechend konsequent und die Projektlaufzeit kann bis zu vier Jahre betragen.
- Die Förderrichtlinie umfasst ein Vernetzungsangebot innerhalb der Branche und unterstützt den Informationsaustausch zwischen geförderten Bildungsanbietern durch Fachveranstaltungen, einem wissenschaftlichen Begleitprojekt sowie eigenen Publikationen.
- Die Außenwahrnehmung der geförderten Projekte wird durch die Rückkopplung der Förderaktivitäten mit den Aktivitäten der bilateralen Kooperation auf politischer Ebene gestärkt.

Einzelne befragte Expert*innen äußern in den Interviews die Meinung, dass Fördergelder grundsätzlich das Risiko bergen, Anbieter zur Initiierung von Projekten zu bewegen, die keiner langfristigen Markteintrittsstrategie entsprechen oder kein Potenzial für eine nachhaltige Geschäftsentwicklung bieten. Je geringer die Eigenfinanzierung, desto höher sei das Risiko, nach Ende der Projektlaufzeit die Aktivitäten im Zielland einstellen zu müssen. Insgesamt dominiert aber die Ansicht, dass eine Anschubfinanzierung hilfreich sei und die Förderrichtlinie damit eine hohe Relevanz für die Internationalisierung der deutschen Berufsbildungsbranche besitze. Einzelne Kritikpunkte beziehen sich auf die Ausgestaltung der Förderrichtlinie. Insbesondere werden der bürokratische Aufwand für die Beantragung der Fördermittel und die Länge der Bewilligungsprozedur genannt, sowie die mögliche Überfrachtung der Projekte mit politischen Zielsetzungen. Einige Experten und Expertinnen weisen auf die Zielkonflikte hin, die zwischen der Unterstützung von Reformprozessen im Zielland, die der Einführung dualer Ansätze der Berufsbildung dienen sollten, und der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle bestehen können. Das duale Modell der Berufsbildung sei zwar nachgefragt, aber die Voraussetzungen für seine Umsetzung seien in den meisten Ländern nicht gegeben und könnten auf der Ebene eines einzelnen Projektes auch nicht geschaffen werden. Dieser Widerspruch spiegelt sich in der zwiespältigen Einstellung exportierender Bildungsanbieter gegenüber dem Modell dualer Berufsausbildung wieder. So stellt auch iMOVE

in seiner Befragung fest, dass Anbieter zwar vom Ruf des deutschen Systems profitieren und eine Nachfrage in diesem Bereich wahrnehmen, in der Praxis aber die duale Ausbildung in deren Angebot nur eine sehr untergeordnete Rolle spielt (iMOVE, 2019, S. 22).

Literaturverzeichnis

- Ambos, I., Koscheck, S., Martin, A., & Reuter, M. (2018). *Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung: Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2017*. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).
- Behr, M. v. (2001). *Internationalisierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen* (Arbeitspapier des Lehrstuhls Technik und Gesellschaft Nr. 9). TU Dortmund. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-121073>
- Bickhoff, N. (2009). *Quintessenz des strategischen Managements: Was Sie wirklich wissen müssen, um im Wettbewerb zu überleben*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79372-4>
- Christ, J., Koscheck, S., Martin, A., Ohly, H., & Widany, S. (Hg.). (2020). *Digitalisierung – Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2019*. <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/16685>
- Dehnen, H. S. (2012). *Markteintritt in Emerging Market Economies*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4218-0>
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag. (2019). *Duale Berufsbildung im Ausland*. <https://www.dihk.de/resource/blob/2924/91300b7c7694a9444fb248e97399bbc6/duale-berufsbildung-im-ausland-data.pdf>
- Dietrich, S., & Schade, H.-J. (2008). *Mehr Transparenz über die deutschen Weiterbildungsanbieter* (Die Fakten). https://www.bibb.de/dokumente/pdf/die_fakten_dietrich_transparenz-weiterbildungsanbieter.pdf
- Fraunhofer MOEZ. (2012). *Treibende und hemmende Faktoren im Berufsbildungsexport aus Sicht deutscher Anbieter*. http://www.berufsbildungsexport-meta.de/system/publications/documents/000/000/001/original/FraunhoferMOEZ_Studie_Treiber_Hemmnisse_finala6e1.pdf?1371046861
- Fuchs, M., & Apfelthaler, G. (2009). *Management internationaler Geschäftstätigkeit. Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften*. Springer Vienna. <https://doi.org/10.1007/978-3-211-75615-7>
- Gehle, M. (2006). *Internationales Wissensmanagement: Zur Steigerung der Flexibilität und Schlagkraft wissensintensiver Unternehmen*. Deutscher Universitäts-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9040-8>
- Guserl, A. K. (2013). *Internationalisierungsprozesse und Finanzstrategien: Ansätze und empirische Analysen. Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität, Band 58*. PL Academic Research. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-02885-0>
- iMOVE. (2007). *TrendBarometer: Exportbranche Aus- und Weiterbildung*. Bonn. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).
- iMOVE. (2017). *Auf Wachstum ausgerichtet: Zehn Jahre Trends im Bildungsexport*. Bonn. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). https://www.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove_projekt_de/p_iMOVE_Auf-Wachstum-ausgerichtet_2017.pdf

- iMOVE. (2018). *Leitfaden für den Export beruflicher Aus- und Weiterbildung*. Bonn. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). https://www.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove_projekt_de/p_iMOVE-Exportleitfaden_2018.pdf
- iMOVE. (2019). *Trendbarometer 2019: Exportbranche Aus- und Weiterbildung*. Bonn. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). https://www.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove_projekt_de/p_iMOVE-Trendbarometer-2019.pdf
- Jansen, A., & Pierenkemper, S. (2019). *Fachkräftesicherung deutscher Unternehmen im Ausland Formative Evaluation des „Skills Experts“-Programms*. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2019/KOFA-Studie_SEP_Abschlussbericht_Fachkraeftesicherung.pdf
- Kisgen, S., Dresen, A., & Faix, W. G. (2013). *International Management* (1. Aufl.). Steinbeis-Ed.
- Krystek, U., & Zur, E. (1997). *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-97957-6>
- Kühn, K. (2020). Duale Berufsausbildung – ein attraktives Angebot aus Deutschland? *berufsbildung. Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog*, 74(183), 8–10.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (10. Aufl.). Beltz Pädagogik. BELTZ. http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=3109755&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Learning for jobs: OECD reviews of vocational education and training*. <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Learning%20for%20Jobs%20book.pdf>
- Overseas Development Institute. (2009). *Context Assessment: SWOT Analysis: Toolkits*. <https://www.odi.org/publications/5876-context-assessment-swot-analysis>
- Puck, J. F., Wisgickl, A., & Rygl, D. (2013). KMU-spezifische Internationalisierungsherausforderungen. In S. Kisgen, A. Dresen & W. G. Faix (Hg.), *International Management* (1. Aufl., S. 547–566). Steinbeis-Ed.
- Statista. (2020). *Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland von 2008 bis 2019 und Prognose des DIW bis 2021*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74644/umfrage/prognose-zur-entwicklung-des-bip-in-deutschland/>
- Statistisches Bundesamt. (2008). *Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008)*.
- Sternad, D. (2013). *Grundlagen Export und Internationalisierung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4298-2>
- WifOR. (2018). *Analyse der deutschen Bildungswirtschaft im Zeichen der Digitalisierung: Wirtschaftliche Bedeutung, Potentiale und Handlungsbedarf*.