



wb-ibb
Internationalisierung der Berufsbildung

wb-ibb Working Papers

Geschäftsmodellentwicklung, Dienstleistungsentwicklung und Dienstleistungstransfer: Lessons learned für die Internationalisierung der Berufsbildung

Ida Kristina Kühn

Hrsg. von Dietmar Frommberger & Michael Gessler
wb-ibb Working Papers 2/2021
ISSN 2701-3235



GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

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:

Kühn, I.K. (2021). Geschäftsmodellentwicklung, Dienstleistungsentwicklung und Dienstleistungstransfer: Lessons learned für die Internationalisierung der Berufsbildung. In D. Frommberger & M. Gessler (Hrsg.), *wb-ibb Working Papers 2/2021*. Universität Osnabrück & Universität Bremen. DOI: 10.5281/zenodo.4943476

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 Fördertätigkeiten 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.

Über die Autorin

Dr. Ida Kristina Kühn ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut Technik und Bildung (ITB) sowie Universitätslektorin am Fachbereich Erziehungs- und Bildungswissenschaften der Universität Bremen.

Geschäftsmodellentwicklung, Dienstleistungsentwicklung und Dienstleistungstransfer: Lessons learned für die Internationalisierung der Berufsbildung

Ida Kristina Kühn

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis.....	7
1 Hinführung zum Thema und Problemstellung.....	8
2 Forschungsstand: Berufsbildungsbezogene Dienstleistungs- und Geschäftsmodellentwicklung im internationalen Kontext.....	9
2.1 Geschäftsmodellentwicklung	10
2.2 Gestaltung von Geschäftsmodellen.....	11
2.3 Dienstleistungsentwicklung.....	12
2.4 Markterschließung mit Berufsbildungsdienstleistungen.....	15
2.5 <i>Lessons learned</i> : Förderrichtlinienübergreifendes Lernen im Projektkontext	18
3 Theoretischer Rahmen und Analysekatogorien zur Identifikation der <i>lessons learned</i>.....	20
4 Forschungsfragen und methodisches Vorgehen	23
5 Ergebnisse der Dokumentenanalyse	25
5.1 Geschäftsmodell- und Dienstleistungsentwicklung (K1).....	26
5.1.1 Prozessgestaltung.....	26
5.1.2 Ergebnisgestaltung.....	28
5.1.3 Kundeneinbindung.....	29
5.1.4 Markttauglichkeit.....	30
5.2 Geschäftsmodellgestaltung (K2)	32
5.2.1 Schlüsselpartner	32
5.2.2 Schlüsselaktivitäten.....	34
5.2.3 Schlüsselressourcen	35
5.2.4 Wertangebote.....	37
5.2.5 Kundenbeziehungen.....	38
5.2.6 Kanäle	40
5.2.7 Kundensegmente.....	41
5.2.8 Kostenstruktur.....	43

5.2.9	Einnahmequellen	45
5.3	Marktregulierung (K5), Innovationsgehalt (K3), Markteintritt (K4).....	47
5.3.1	Marktregulierung	47
5.3.2	Innovationsgehalt einer Berufsbildungsunternehmung am neuen Markt.....	50
5.3.3	Markteintrittsstrategien und -formen von Berufsbildungsunternehmungen an neuen Märkten	52
5.4	Kontextgestaltung (K6, K7)	59
5.4.1	Netzwerkgestaltung.....	60
5.4.2	Arbeitsorganisation und Wissensmanagement	64
5.4.3	Krisenbewältigung	68
5.5	Zusammenfassung der <i>lessons learned</i> im Zuge der Dokumentenanalyse	69
5.5.1	<i>Lessons learned</i> mit Bezug zur Geschäftsmodell- und Dienstleistungsentwicklung und -gestaltung	69
5.5.2	<i>Lessons learned</i> mit Bezug zur Kontextgestaltung.....	73
6	Ergebnisse der Experteninterviews.....	75
6.1	Wichtigste <i>lessons learned</i> : Was in einem Kontext funktioniert, kann nicht einfach auf andere Kontexte übertragen werden	75
6.2	Entwicklungsprozessbezogene <i>lessons learned</i> : Vertrauen einerseits, andererseits “Imperialismus” vermeiden	77
6.3	Produktbezogene <i>lessons learned</i> : Man muss sich frei machen von der deutschen Denkweise. In den Ländern sind wir frei und müssen uns den Gegebenheiten vor Ort anpassen	79
6.4	Kontextbezogene <i>lessons learned</i> : Man ist ein Stückweit getrieben, egal, wie viel man analysiert.....	84
6.5	Verstetigungsbezogene <i>lessons learned</i> : Kontinuität ist wichtig	86
6.6	Netzwerkbezogene <i>lessons learned</i> : Du bist dein Promotor	89
6.6.1	Gestaltung von Schnittstellen	89
6.6.2	Komplementarität und Handlungsfähigkeit im Konsortium	93
6.6.3	Zeitliche Dimensionen des Netzwerkaufbaus: Vorbereitung, Beginn, Aktualisierung.....	93
6.7	Wissensmanagementbezogene <i>lessons learned</i> : Neue Projekte führen zu „Tunnelblick“	94
6.7.1	<i>Lessons learned</i> in Bezug auf internes Wissensmanagement.....	95
6.7.2	<i>Lessons learned</i> in Bezug auf externes Wissensmanagement	95

6.8	Projektorganisationsbezogene <i>lessons learned</i> : Wissensaustausch schnell voranbringen.....	96
7	Integrierte Auswertung und Diskussion der Ergebnisse	99
7.1	Geschäftsmodellentwicklungsbezogene <i>lessons learned</i> : Frühzeitige Weichenstellung und intensive Kundenintegration in nichtlinearen Prozessen	100
7.2	Geschäftsmodellgestaltungsbezogene <i>lessons learned</i> : Reduktion von Komplexität auf verschiedenen Dimensionen zur Herstellung von Handlungsfähigkeit.....	101
7.3	Kontextbezogene <i>lessons learned</i> : Netzwerk als Ermöglichungsstruktur aktiv gestalten	107
7.4	Projektorganisationsbezogene <i>lessons learned</i> : Komplementarität und Agilität als Voraussetzung für flexible Anpassungsprozesse.....	108
7.5	<i>Lessons learned</i> zur Gestaltung des Markteintritts: Frühe Timingstrategien und Besetzung von Nischen	109
7.6	Implikationen für das Handlungsfeld der Internationalisierung der Berufsbildung.....	111
8	Zusammenfassung, Grenzen und Ausblick.....	115
	Literaturverzeichnis	119

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Treiber und Hemmnisse des Berufsbildungsexports	17
Tab. 2: Datengrundlage für das Forschungsvorhaben „Lessons learned BEX-IBB“	24
Tab. 3: Kategoriensystem der Dokumentenanalyse	25
Tab. 4: Maßnahmen zur Kundeneinbindung in BEX- und IBB-Projekten	29
Tab. 5: Ressourcenverteilung der Projekte in den verglichenen Förderrichtlinien BEX und IBB.....	36
Tab. 6: Adressierte Kundensegmente im Vergleich der Förderrichtlinien BEX und IBB.....	42
Tab. 7: Förderrichtlinienübergreifende Übersicht über Einnahmequellen der Geschäftsmodelle.....	46
Tab. 8: Darstellung der Regulation des Zielmarktes [...] der BEX- und IBB-Projekte	51
Tab. 9: Basisformen außen- und binnenorientierter Internationalisierung	54
Tab. 10: Hauptkombinationen aus Promotorenrollen, aufgeschlüsselt nach Funktion im Verbund	62
Tab. 11: Externe und interne Treiber von Komplexität.....	102
Tab. 12: Vergleich der Zieldimensionen nach Projekten in BEX und IBB	103

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Business Model Canvas nach Osterwalder & Pigneur (2013).....	11
Abb. 2: Prozess der Erbringung einer Dienstleistung.....	14
Abb. 3: Dimensionen einer Dienstleistung	14
Abb. 4: Vorgehensmodell-basierte Entwicklung der Dienstleistungsdimensionen.....	20
Abb. 5: Drei Strategietypen nach Porter (2013).....	53
Abb. 6: Förderrichtlinienübergreifende Darstellung der gewählten Markteintrittsstrategien	58

1 Hinführung zum Thema und Problemstellung

Berufsbildungssysteme können die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes fördern und zu dessen Wettbewerbsfähigkeit beitragen, indem Qualifikationsbedarfe identifiziert und entsprechende Fachkräfte aus- und weitergebildet werden (OECD 2015; 2020). Der deutsche duale Ansatz der beruflichen Aus- und Weiterbildung erfreut sich in diesem Zusammenhang weltweit großer Anerkennung (OECD, 2010). Entgegen schulbasierten Formen beruflicher Bildung, wie sie zum Beispiel im anglophonen oder frankophonen Raum vorkommen, ist vor allem die Kombination aus betrieblicher Praxis und Theorieunterricht in beruflichen Schulen im Zentrum des internationalen Interesses. Aus einer aktuellen Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) geht hervor, dass insbesondere die duale berufliche Erstausbildung Jugendarbeitslosigkeit effektiv entgegenwirken könnte (OECD, 2020). Das deutsche duale Modell der Berufsausbildung wird damit als eine wichtige Grundlage für den Transfer berufsbildungsbezogener Dienstleistungsangebote aus Deutschland in die Welt betrachtet.

Die Attraktivität von dualer Berufsbildung schafft ein Handlungsfeld für Bildungsdienstleister aus der deutschen Berufsbildungsbranche¹. Als Anreiz für die Branche zur Internationalisierung ihrer Angebote wurde 2010 mit der Förderrichtlinie „Berufsbildungsexport“ (BEX, 2010-2017) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) ein Instrument geschaffen, das einerseits die Internationalisierung von Bildungsdienstleistungen befördern und andererseits die Entwicklung dieses noch jungen Forschungs- und Entwicklungsfelds bewirken sollte. Ein wichtiges Element der Förderrichtlinie stellt das Label „*Training – Made in Germany*“ der Initiative „International Marketing of Vocational Education“ (iMOVE) dar, das auch in der Nachfolgerförderrichtlinie „Internationalisierung der Berufsbildung“ (IBB, seit 2017 laufend) eine Rolle spielt (BMBF, 2017). Gefördert werden aktuell Vorhaben zu insgesamt drei IBB-Schwerpunkten:

- a) "Bilaterale Sondierungsprojekte zu den Voraussetzungen und Themen der Berufsbildungszusammenarbeit",
- b) "Maßnahmen zur Unterstützung und modellhaften Umsetzung der bilateralen Berufsbildungsk Kooperationen",
- c) "Nachfrageorientierte Entwicklung und modellhafte Implementierung von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen für internationale Märkte" (BMBF, 2017).

In der Förderrichtlinie „Berufsbildungsexport BEX“ lag der Förderschwerpunkt hingegen auf der Entwicklung transferfähiger Geschäftsmodelle durch die dortigen Projekte, welcher einen wichtigen Teil des Outputs der Förderrichtlinie darstellte. Der Schwerpunkt der begleitenden Forschungsvorhaben lag dabei auf der Identifikation von Treibern und Hemmnissen der Internationalisierung von Berufsbildungsdienstleistern aus Deutschland (vgl. MOEZ, 2012). In beiden Förderrichtlinien stand und steht der Transfer von berufsbildungsbezogenen Dienstleistungen im Zentrum, wenn auch mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung.

¹ Vgl. 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>

Die wissenschaftlichen Begleitungen beider Förderrichtlinien haben unter anderem die Aufgabe, die Effekte der Förderung auf Ebene der Internationalisierungsaktivitäten zu erfassen und in verschiedene Forschungskontexte einzuordnen. Im Rahmen der wb-ibb sind dies insbesondere die internationale Berufsbildungsforschung sowie die berufsbildungsbezogene Dienstleistungsforschung. Im Rahmen der Datensammlung wurde deutlich, dass Akteure innerhalb der in IBB geförderten Vorhaben auch in BEX schon aktiv waren. Insofern tauchte die Frage auf, welchen Einfluss der Output von BEX auf IBB nimmt und ob in BEX gemachte Erfahrungen der Projektakteure in IBB handlungswirksam werden. Die übergeordnete Forschungsfrage, die dieser Untersuchung zugrunde liegt, lautet also: Was sind die *lessons learned* der Akteure aus BEX für IBB?

Zur Beantwortung der Frage erfolgt zunächst eine Kontextbeschreibung bezüglich der Internationalisierung der Berufsbildung sowie eine kurze Darstellung des Forschungsstands zu Dienstleistungs- und Geschäftsmodellentwicklung in diesem Bereich. Darüber hinaus werden die in diesem Working Paper angewendeten theoriegeleiteten Analysekategorien kurz vorgestellt. Anschließend erfolgt eine lerntheoretische Begründung des Konzepts der *lessons learned* in diesem Zusammenhang. Im Forschungsdesign werden die Forschungsfragen aufgegriffen und differenziert, das methodische Vorgehen beschrieben sowie der Ablauf der Datengewinnung und -analyse skizziert. Es folgt eine Darstellung und kritische Diskussion der Ergebnisse. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und Forschungsdesiderata formuliert.

2 Forschungsstand: Berufsbildungsbezogene Dienstleistungs- und Geschäftsmodellentwicklung im internationalen Kontext

Internationalisierung der Berufsbildung umfasst, Frommberger und Baumann (2020) zufolge, erstens die Identifikation von „Impulse(n) für die inländische Berufsbildung“, zweitens die „inhaltliche Anpassung der beruflichen Bildung vor dem Hintergrund globaler ökonomischer Fachanforderungen“ und drittens die „internationale Zusammenarbeit in der beruflichen Bildung“ (ebd., S. 714).

Die Entwicklung sowie der Transfer beruflicher Bildungsdienstleistungen liegt quer zu allen genannten Bereichen, mit der besonderen Herausforderung der Entwicklung neuer oder aber die Anpassung bestehender Bildungsdienstleistungen für einen Markt in einem anderen Land, mit dem Ziel, dieses Angebot dauerhaft zu platzieren. Pilz und Wiemann (2020) zeigen in einer Studie, dass der Transfer von berufsbildungsbezogenen Dienstleistungen erstens vom Zielland sowie von den Marktbedingungen vor Ort abhängt und zweitens von der strategischen Ausrichtung des Transfers selbst. Entscheidend ist beim zweiten Punkt, ob eine Dienstleistung an einem (relativ) wenig reguliertem Markt platziert werden soll und somit besonderer Lokalisierungsaktivitäten bedarf oder ob die Dienstleistung in einem Unternehmen eingeführt wird, das durch die organisationalen Strukturen einen besonderen Bezug zu Deutschland hat (z.B. Tochterunternehmen einer deutschen Firma im Zielland) und somit weniger Anpassungen bedarf (Pilz & Wiemann, 2020). Aus aktuellen Arbeiten geht allerdings auch hervor, dass der direkte Transfer von Berufsbildungsdienstleistungen in ausländische Märkte schwierig erscheint (Posselt et al., 2019). Eckelt (2018) fasst zusammen, dass es, historisch bedingt, zwei Argumentationslinien im deutschsprachigen Diskurs gäbe, die einerseits den Transfer für schwierig bis unmöglich hielten, andererseits für machbar, geknüpft an verschiedene

Gelingensbedingungen (Eckelt, 2018, S. 194). Würde die Schwierigkeit unterschiedlicher Arbeitskulturen zwischen Berufsbildungskontexten verschiedener Länder durch spezifische Anpassungsprozesse überwunden, könnten Berufsbildungstransferprozesse stattfinden (ebd.). Als eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Transfer setzt Eckelt (2018) allerdings die Bereitschaft beider Länder hierzu voraus.

Um die Internationalisierung spezifisch von Berufsbildungsdienstleistungen zu fördern, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) verschiedene Förderprogramme geschaffen. Beide bereits genannten Förderrichtlinien fokussieren die Entwicklung von Geschäftsmodellen deutscher Berufsbildungsdienstleister im internationalen Kontext, wobei die Internationalisierung der geförderten Organisationen in beiden Fällen über die Markterschließung in einem ausgewählten Zielland erfolgt. Die Förderrichtlinie „Berufsbildungsexport (BEX)“ war von 2010–2017 aktiv. Kern der Förderung war die Entwicklung branchenübergreifend einsetzbarer Geschäftsmodelle durch die Projektverbände. Ziel war, neben der Schaffung von handlungsrelevantem Wissen, die finanzielle Nachhaltigkeit der so entstandenen Geschäftsmodelle in den Zielländern (BMBF, 2011). Die Folgeförderrichtlinie „Internationalisierung der Berufsbildung (IBB, 2017laufend) umfasst, neben der Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle für Berufsbildungsdienstleistungen in ausländischen Märkten, die internationale Berufsbildungskoooperation (BMBF, 2017). Der Transfer von Berufsbildungsdienstleistungen im internationalen Kontext geschieht hier auf Basis eines Geschäftsmodells, das für den neuen Markt entwickelt oder an diesen angepasst wird. Beide Aspekte, die Entwicklung und Gestaltung des Geschäftsmodells sowie die Entwicklung oder Anpassung dazugehöriger Dienstleistungen, müssen daher bei der Betrachtung von Internationalisierungsvorhaben deutscher Anbieter berücksichtigt werden. Nachfolgend werden die genannten Begriffe geklärt sowie anschließend der Projektkontext als Lernfeld konkretisiert.

2.1 Geschäftsmodellentwicklung

Ein Geschäftsmodell umfasst alle Elemente, die zur Gestaltung des Eintritts in einen neuen Markt sowie der dortigen Etablierung eines neuen Angebots notwendig sind. Eine Visualisierung dieser Elemente kann beispielsweise in Form einer *Business Model Canvas* (BMC) erfolgen (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2013). In der Literatur wird dieser Prozess auch als *Service Engineering* bezeichnet (Bullinger & Scheer, 2006). Bullinger und Scheer (2006) benennen Prozessschritte, die im Zuge der Entwicklung von Geschäftsmodellen elementar sind. Dazu gehört zum Beispiel die Gestaltung von Potentialen, Zielen, Ergebnissen und Prozessen. Letztere haben als Ergebnis die Qualität einer Dienstleistung. Darüber hinaus wird die Einbindung von Kunden in den Entwicklungsprozess als bedeutsam erachtet (Reckenfelderbäumer & Busse, 2003). Eine weitere entscheidende Größe ist die Beurteilung der Markttauglichkeit.

Klassische Phasen einer Geschäftsmodellentwicklung sind Start-, Analyse-, Konzeptions-, Vorbereitungs-, Testphase und Implementierungsphase (Bullinger & Scheer, 2006). Der Entwicklungsprozess ist folglich durch Phasen bestimmt, wobei darin berücksichtigte Analysen zyklisch angelegt sind (Bullinger & Scheer, 2006). Diese können beispielhaft durch die nachfolgenden Schritte ausgestaltet werden (hier nach Myritz, 2014):

Erfasst werden zum Beispiel Informationen hinsichtlich der Schlüsselpartner für das Vorhaben, dessen Wertversprechen, Kanäle oder Kostenstruktur. Auch die Frage, in welcher Weise Kundenbeziehungen gestaltet werden sollen, wird hier prospektiv beantwortet (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2013). Für den Kontext des Berufsbildungsexports identifizieren Posselt et al. (2019) fünf zentrale Elemente von Geschäftsmodellen im internationalen Kontext (Posselt et al., 2019). Zu diesen gehören zum Beispiel die Gestaltung der Zusammenarbeit mit Partner*innen im Zielland, die systematische Bedarfsermittlung sowie die Verdeutlichung des Kundennutzens und Erreichung des Kunden (Posselt et al., 2019).

Im Zusammenhang mit beruflicher Aus- und/oder Weiterbildung als Angebot hinter einem Geschäftsmodell stehen die Akteure mit Internationalisierungsbestrebungen demnach vor der Herausforderung, ein Angebot, das zunächst einmal als spezifisch für Deutschland betrachtet werden kann, über notwendige Anpassungs- bzw. Lokalisierungsprozesse sowie geeignete Vertriebsstrukturen nachhaltig und darüber hinaus meist gewinnbringend an einem Zielmarkt zu etablieren, der außerhalb Deutschlands liegt. Faktoren, die sich förderlich oder hinderlich auf diesen Prozess auswirken können, sind in einer Studie des Fraunhofer MOEZ² (2012) eruiert worden (MOEZ, 2012; vgl. →Kap. 2.4).

Für den Kontext von Berufsbildung als Dienstleistung im internationalen Kontext liefert Hilbig (2019) eine umfassende Analyse. Sie ergänzt bestehende Muster von Geschäftsmodellen um internationale Spezifika, wie zum Beispiel besondere Treiber der Internationalisierung (*Market-, Customer-, Project- oder Technology-Driven*) oder den Einbezug von *Dynamic Capabilities*, also dynamischer Fähigkeiten, die sogenannte *Microfoundations* (hier: Projektverbünde) dazu befähigen, „bisherige Verhaltensmuster in einem GM [Geschäftsmodell; a.d.V.] durch systematisches Lernen veränder[n], modifizier[en] oder neu entwickel[n] [zu] können“ (Hilbig, 2019, S. 252). Darüber hinaus betont sie die Wichtigkeit der Einbindung internationaler Geschäftsprozesse in die Organisationen der Berufsbildungsanbieter (Hilbig, 2019, S. 253).

2.3 Dienstleistungsentwicklung

Dienstleistungen sind eine Form der Produktenwicklung innerhalb von Geschäftsmodellen. Im Gegensatz zu materiellen Produkten besteht für die Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen eine zentrale Herausforderung in deren immateriellen Charakter (Leimeister, 2020). Im Kontext von Geschäftsmodellentwicklung ist die Dienstleistungserbringung zwischen Lieferanten und Kunden angesiedelt und umfasst alle zur Dienstleistungserbringung notwendigen Tätigkeiten an dieser Schnittstelle. Im Bildungsbereich gehören, dem Deutschen Institut für Normierung e.V. (DIN) zufolge, Forschung und Entwicklung sowie Erziehung und Unterricht zu den potenziellen Dienstleistungen.

² Das Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa MOEZ wurde 2006 gegründet. Seit 2015 ist es unter dem Namen Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie IMW aktiv (vgl. <https://www.imw.fraunhofer.de/de.html>).

Dieses definiert das relevante Dienstleistungsfeld durch die Erfassung solcher Dienstleistungen,

„...die zur Gestaltung individueller Bildungsbiografien beitragen und damit die frühkindliche Bildung, Persönlichkeitsbildung, Eltern- und Familienbildung, kulturelle Bildung, Bildungsberatung, Schulbildung, berufliche Bildung Übergangsmanagement (sic!), Weiterbildung und Strukturentwicklung im Bildungssystem betreffen“ (DIN, 2021).

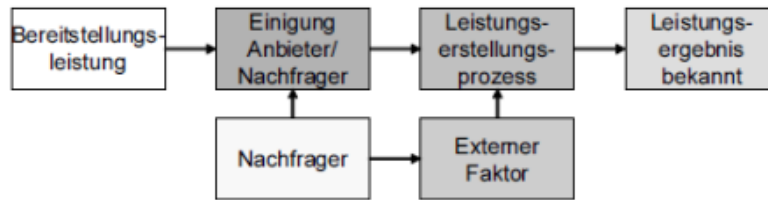
Leimeister (2020) zufolge stellen Dienstleistungen eine „sinnvolle Geschäftsmodellerweiterung“ dar, welche zum Beispiel die materiellen Produkte zunehmend begleiten (Leimeister, 2020, S. 7). Dies sei zunehmend notwendig, da vor allem im Zuge der Digitalisierung Dienstleistungen durch „stärkere Vernetzung und den erhöhten Datenaustausch“ immer komplexer würden (ebd.). Diese durch Digitalisierung bedingte wachsende Komplexität erfordere Veränderungen sowohl im Portfolio, aber auch bezüglich der Prozesse innerhalb einer Organisation, was den Einbezug der Kunden miteinschließen (ebd.). In diesem Zusammenhang würde die Bedeutung begleitender Dienstleistungen relevanter. Leimeister bezieht seine Überlegungen auf die Folgen von Digitalisierung auf die Entwicklung von Dienstleistungen. Er klärt nicht, ob auch andere Faktoren, beispielsweise die zunehmende Betätigung eines Dienstleistungsanbieters im Ausland oder die Berücksichtigung mit Digitalisierung vergleichbarer globaler Trends, zu einer steigenden Komplexität von Dienstleistung beitragen könnten. Das Angebot von Dienstleistungen begleitend zu einem Produkt wird als Möglichkeit für eine erfolgreiche Produktplatzierung am Markt betrachtet, welche notwendigerweise Veränderungen in verschiedenen Bereichen von Geschäftsmodellen und organisationalen Prozessen erfordert.

Sind diese Dienstleistungen in ihrer Art vergleichsweise neu an besagtem Markt und können somit als Innovation betrachtet werden, stellt sich eine Herausforderung durch konkurrierende Dienstleistungsanbieter, welche diese Dienstleistungen kopieren und in ihr eigenes Angebotsportfolio aufnehmen. Die eingeschränkte Patentierbarkeit, die, neben der fehlenden Lagerfähigkeit, ein weiteres Merkmal von innovativen Dienstleistungen darstellt, bedeutet somit auch immer die Möglichkeit der Imitation durch Konkurrenz.

Eine weitere Herausforderung besteht in der Gleichzeitigkeit der Erbringung sowie des Konsums einer Dienstleistung. Aktivitäten in diesem Bereich müssen dem Ziel der erfolgreichen Etablierung derselben zuarbeiten (Leimeister, 2020). In diesem Zusammenhang sind Kunden von besonderer Bedeutung. Durch die Einbindung von Kunden in die Dienstleistungsentwicklungsprozesse kann Umsatzeinbußen vorgebeugt und Kundenbindung erreicht werden (ebd.). Insgesamt können Dienstleistungen mit ihrem Einfluss auf die gesamte Wertschöpfung eines Unternehmens als Maßnahme zum Erhalt von Wettbewerbsvorteilen betrachtet werden (ebd.). In Abbildung 2 sind nachfolgend der Dienstleistungserbringungsprozess sowie der Zeitpunkt der Kundeneinbindung nach Bullinger und Scheer (2006) dargestellt.

Im Gegensatz zum Angebot materieller Produkte oder Sachleistungen, bei denen die Einigung zwischen Anbieter und Nachfrager am Ende des Prozesses steht, ist bei der Dienstleistungserbringung die Einbindung der Kunden vorgesehen bzw. erforderlich. Er wird selbst zum Teil des Dienstleistungsprozesses, entweder als Nachfrager oder als externer Faktor (vgl. Abb. 2). Der Begriff des externen Faktors enthält „sämtliche zur Leistungserstellung notwendigen Aktivitäten“ und weist somit auch hier auf die „Gefahr hoher Komplexität“ hin, welcher beispielsweise durch Modularisierung begegnet werden könne (Bullinger & Scheer, 2006, S. 686).

Abb. 2: Prozess der Erbringung einer Dienstleistung

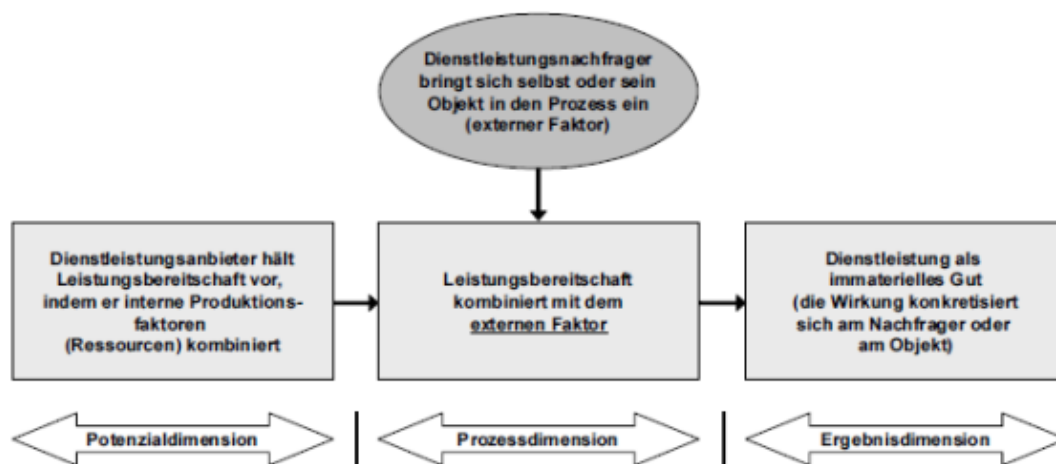


Quelle: Bullinger & Scheer, 2006, S. 22

Weiterhin erfordere die Wiederverwendbarkeit dieser Prozessbausteine die Definition „allgemeingültiger, produktunabhängiger Standard-Prozessbausteine“ (ebd.), was die vorher beschriebene Auswirkung auf unternehmensbezogene Prozesse noch einmal betont.

Weiterhin ist, Bullinger und Scheer (2006) zufolge, die Gestaltung der Schnittstellen zwischen Organisationen und der Umwelt von Bedeutung. Diese erfolge über „definierte Beziehungen in den Eingangs- und Ausgangsschnittstellen“ (ebd.). Diese seien die Voraussetzung zur Gestaltung kundenindividueller Prozesse, wobei „kundenindividuell“ die „Auswahl, Koppelung und Modifikation von Prozessbausteinen“ bedeute (ebd.).

Abb. 3: Dimensionen einer Dienstleistung



Quelle: Bullinger & Scheer, 2006, S. 24

Bullinger und Scheer fassen zusammen, dass Modelle zur Darstellung von Dienstleistungserbringung insgesamt drei grundlegende Dimensionen umfassen, nämlich Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension. Die beschriebene Zusammenstellung von Dienstleistungsmodulen erfolgt in der Prozessphase. In diesem Kontext werden die Kunden als „prozessauslösendes und prozessbegleitendes Element“ beschrieben (Bullinger & Scheer, 2006, S. 25). Die Potenzialdimension umfasst die Bereitstellung der zur Leistungserbringung notwendigen Ressourcen, die Ergebnisdimension umfasst den Zustand nach der Erbringung der Dienstleistung. Unterschieden wird in Output und Outcome. Letzterer betrifft nicht die nachweislich erbrachte Dienstleistung, sondern vielmehr die Folgen und Wirkungen der erbrachten Dienstleistung auf Seiten des Kunden (ebd.). In ihrem vorgehensmodellbasierten Geschäftsentwicklungsmodell führen Bullinger und Schreiner (2006) verschiedene

Dimensionen der Geschäftsmodellentwicklung zusammen. Dieses Modell wird zur Konzeption des theoretischen Rahmens herangezogen und aus diesem Grund in Kapitel 2.6 genauer dargestellt.

Die Entwicklung von Dienstleistungen erfordert, zusammengefasst, auch die (Weiter)Entwicklung interner, unternehmensbezogener Prozesse sowie der zugehörigen Geschäftsmodelle. Im Förderkontext der Internationalisierung der Berufsbildung erfolgt die Entwicklung von Geschäftsmodellen und damit verbundenen Dienstleistungen über Organisations- und Ländergrenzen hinweg.

2.4 Markterschließung mit Berufsbildungsdienstleistungen

Im Zuge der Förderrichtlinie BEX wurde die Entwicklung übertragbarer Geschäftsmodelle gefördert. Diese fokussierten, wie der Titel der Förderung schon andeutet, die Markteintrittsform des Exports (vgl. Hilbig, 2019a; MOEZ, 2012). Die Förderung der IBB weitet diesen Fokus auf die allgemeine Formulierung „Internationalisierung“. Dieser Begriff adressiert sowohl die unternehmensbezogenen internen Prozesse als auch die Markterschließungsmöglichkeiten, die nun potenziell über den Export von Berufsbildungsdienstleistungen hinausgehen könnten.

Die Markterschließung erfolgt unter förderlichen und hinderlichen Bedingungen, welche von der wissenschaftlichen Begleitforschung der BEX-Förderrichtlinie eruiert und zusammenfassend dargestellt wurden (vgl. MOEZ, 2012). Anpassungsprozesse in diesem Zusammenhang werden dort auch als Lokalisierungsprozesse bezeichnet. Mit Bezug auf die Herleitungen in Kapitel 2.3 sind sowohl organisations- als auch geschäftsmodell- und dienstleistungsbezogene Anpassungsprozesse denkbar. Insgesamt werden in der MOEZ-Studie keine Angaben zu innerorganisationalen Veränderungsprozessen gemacht. Hilbig (2019a) stellt allerdings heraus, dass Internationalisierung auch Anpassungen innerhalb der dienstleistenden Unternehmen bedeuten müsste, da beispielsweise Internationalisierungsstrategien sich in den Aktivitäten von Organisationen abbilden müssten (vgl. Hilbig, 2019a). Ein breiterer Fokus der Markteintrittsmöglichkeiten (im Rahmen der IBB-Förderung) böte also das Potenzial, solche Veränderungsprozesse entweder einzuleiten oder aber zu initiieren. Ausschlaggebend hierfür wäre die Wahl weiterer Markteintrittsformen neben dem des Exports, wie zum Beispiel strategische Partnerschaften oder Tochterfirmen (→Kap. 5.3.3). Diese gehen insofern über den Export als Markteintrittsform hinaus, als dass sie verstärkte Aktivitäten sowie Ressourcen der Bildungsdienstleister im Zielmarkt erfordern. Gessler (2020) argumentiert, dass Export aus der Perspektive der Internationalisierung der Berufsbildung eine Ausprägung von Präsenz im Zielland darstellen könnte. Dieser Logik folgend, verortet er Transfer von Berufsbildung auf einem Kontinuum mit zunehmender Komplexität. Der bipolare Ansatz würde am einen Ende durch Imitation, am anderen durch Transfusion gekennzeichnet (Gessler, 2019). In Anlehnung an Perry und Tor (2009) kommt er zu folgender Definition des Berufsbildungstransfers:

"Berufsbildungstransfer bzw. ‚educational transfer‘ kann ... als ein Transfer von Berufsbildungsideen, -strukturen und -praktiken von einem Ort zu einem anderen Ort gefasst werden. Die Untersuchungseinheit können Länder, Regionen, Städte oder auch Institutionen sein" (Gessler, 2019, S. 232).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit steht der Transfer von Berufsbildungsdienstleistungen auf lokaler bzw. regionaler Ebene im Fokus, also auf der Mikro- und Mesoebene (Geiben, 2017). Geiben zufolge

ist der Transfer von einzelnen Projekten auf regionaler Ebene, der Transfer von Weiterbildungen auf lokaler Ebene und der Transfer von Systemelementen auf nationaler Ebene zu verorten. Letzterer, worunter auch die Debatte um den Transfer des Dualen Systems fallen würde, ist ausdrücklich nicht Gegenstand dieser Untersuchung, da Berufsbildungsdienstleistungen, nicht aber -strukturen untersucht werden.

Studien in der Transferforschung sind vornehmlich auf der Makroebene zu verorten (Peters, 2019a). Doch auch auf Mikro- bzw. Mesoebene sind Studien vorhanden (z.B. Gessler, 2017; Peters, 2019a). Diese thematisieren die Anpassung von Elementen dualer Aus- und Weiterbildung an die Bedingungen vor Ort (Gessler, 2017) oder die Erfolgskriterien aus Unternehmensperspektive (Peters, 2019a). Beide Studien basieren auf der Analyse besonderer Fälle, welche intern Strukturen aufbauen bzw. anpassen. Insofern stellt sich der Kontext der Lokalisierung hier anders dar als für Berufsbildungsanbieter am (freien) Zielmarkt. Die Gedanken zum Transfer sind dennoch nicht irrelevant für diese Zielgruppe, da die Internationalisierung, so sie stattfindet, Veränderungen bezogen auf Prozess und Dienstleistung bedeuten und insofern von einer Form des Transfers gesprochen werden könnte. Insbesondere die bei Peters (2019a) benannten qualitativen Merkmale von Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmen erscheinen interessant. Sie benennt sie mit Kommunikation, Organisation und Strukturierung, Qualität der Arbeit, Commitment und strategischer Ausrichtung (ebd.).

Erfolgs-, aber auch Hemmnisfaktoren wurden in Bezug auf die BEX-Förderrichtlinie durch das Fraunhofer MOEZ erhoben. Die Autorengruppe identifiziert verschiedene treibende wie auch hemmende Faktoren des Berufsbildungsexports aus der Sicht deutscher Anbieter (MOEZ, 2012). Insgesamt konnten so 12 Treiber und 9 Hemmnisse für den Export von Berufsbildungsdienstleistungen festgehalten werden, welche in der nachfolgenden Tabelle 1 dargestellt sind.

Der erste Treiber bezieht sich auf die allgemeine hohe Anerkennung der deutschen Qualität, da deutsche Produkte weltweit ein gutes Ansehen genießen. Als zweiter Treiber konnten die weltweite Präsenz und Anerkennung deutscher Industrieunternehmen und -produkte festgehalten werden, womit ein starker Bezug zum ersten Treiber hergestellt wird. Als dritter Treiber wird die Modularisierung des Bildungsangebots angesehen, womit eine Orientierung an den Bedarfen der Zielländer in den Fokus gerückt wird, da eine zwei- bis dreijährige Berufsausbildung nicht nur teilweise schwer in die Bildungssysteme anderer Länder zu integrieren ist, sondern zudem häufig nicht der Nachfrage entspricht. Die praktische Demonstration der Ausbildungsinhalte ist besonders wichtig, um den Mehrwert des Produkts zu demonstrieren und fungiert somit gleichzeitig als Treiber des Transfers.

Treiber Nummer fünf bildet die Zertifizierung der Bildungsangebote. Deutsche Zertifikate stellten sich dabei als besonders nützlich heraus, wenn es darum geht die Akzeptanz der Angebote zu erhöhen. „Ein deutsches Zertifikat ermöglicht es den Arbeitnehmern in den Zielländern, sich von der Masse abzuheben und dadurch monetäre Vorteile zu erlangen“ (Fraunhofer MOEZ, 2012, S. 22). Die politische Dimension ist neben den bisher genannten Faktoren als besonders wichtiger Aspekt zu berücksichtigen, da der Erfolg der Projekte teilweise stark von dem politischen Wohlwollen der Akteure vor Ort, ebenso wie der deutschen Politik, abhängt. Es zeigt sich, dass ein politisches Marketing auf höherer Ebene förderlich für die Projektvorhaben ist, ebenso wie eine projektbezogene politische Unterstützung.

Ein großes Potenzial wird in der ressortübergreifenden Abstimmung und damit verbunden in einem einheitlichen Auftreten seitens der verschiedenen Förderlinien in der deutschen Berufsbildung gesehen, da beispielsweise durch eine intensivere Zusammenarbeit des BMBF und des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ) starke Synergieeffekte erzielt werden können (ebd.).

Tab. 1: Treiber und Hemmnisse des Berufsbildungsexports

<i>Treiber für den Export von Berufsbildungsdienstleistungen</i>	
1	Hohe Anerkennung deutscher Qualität im Allgemeinen
2	Weltweite Präsenz und Anerkennung deutscher Industrieunternehmen und -produkte
3	Modularisierung des Bildungsangebots
4	Praktische Demonstration der Ausbildungsinhalte
5	Zertifizierung der Bildungsangebote
6	Politisches Marketing auf höherer Ebene
7	Projektbezogene politische Unterstützung
8	Ressortübergreifende Abstimmung und einheitliches Auftreten
9	Koppelung von Bildungs- und Technologieexport
10	Konsortial-/ Verbundansatz
11	Fester Partner im Zielland
12	Einbindung (deutscher) Großunternehmen in den Berufsbildungsexport
<i>Hemmnisse für den Export von Berufsbildungsdienstleistungen</i>	
1	(Mangelnde) Gesellschaftliche Akzeptanz von nichtakademischer Bildung
2	Inkompatibilität auf systemischer Ebene
3	Kommunikationsschwierigkeiten durch Sprache und kulturelle Differenzen
4	Mangelnde (technische) Infrastruktur als Investitionshürde
5	(Mangelnde) Kaufkraft und Einkommensstruktur
6	Distanz zum Zielmarkt
7	Staatliche Dominanz und Bürokratie im Bildungssektor
8	Rechtliche Unsicherheiten bei der nachhaltigen Bereitstellung der Dienstleistung
9	Zoll- und Visaregelungen

Quelle: eigene Darstellung nach dem Fraunhofer MOEZ, 2012.

Als weiterer Treiber wird die Kopplung von Bildungs- und Technologieexport hervorgehoben, was sich unter anderem in der Zusammensetzung der BEX-Projektverbünde zeigt. Die Zusammensetzung mehrerer Akteure zu einem Verbund erweist sich als besonders förderlich für den Transfer, da von den Erfahrungen und Beziehungen der anderen profitiert werden kann. Abschließend werden feste Partner*innen im Zielland und die Anbindung an deutsche Großunternehmen, um dadurch einen leichteren Markteintritt zu vollziehen, als wichtige Faktoren betrachtet, die maßgeblich zu einem erfolgreichen Berufsbildungsexport beitragen (Fraunhofer MOEZ, 2012).

Als zentrale Hemmnisse des Berufsbildungsexport werden die mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz von nicht-akademischer Bildung, die Inkompatibilität zwischen dem deutschen Berufsbildungssystem und dem anderer Länder, Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund der sprachlichen und kulturellen Unterschiede, eine vergleichsweise geringe Kaufkraft der privaten Haushalte in den Zielländern, die geographische als auch kulturelle Distanz zum Zielland, die staatliche Dominanz und Bürokratie im Bildungssektor der Zielländer, Unsicherheiten bezüglich rechtlicher Rahmenbedingungen und Schwierigkeiten aufgrund von Zoll- und Visaregelungen seitens der deutschen Bildungsanbieter festgehalten (ebd.). Kühn, Peters und Holle (2020) haben die Fraunhofer MOEZ Studie (2012) auf den speziellen Kontext der IBB-Projekte übertragen und überprüft, inwiefern die identifizierten Treiber und Hemmnisse ebenfalls für diese Förderrichtlinie zutreffend sind. Die Ergebnisse zeigen, dass die beschriebenen Faktoren auch im Fall der IBB-Projekte den Transfer beeinflussen können, gleichzeitig weisen die hemmenden Faktoren in diesem Kontext zwar ebenfalls eine grundsätzlich Relevanz auf, besitzen jedoch gegenüber der BEX-Förderrichtlinie tatsächlich eine geringere Bedeutung. Dieser Aspekt wird unter anderem damit begründet, dass die IBB-Projekte die Nachfolger der BEX-Förderlinie darstellen, womit die Akteure womöglich aus den Vorgängerprojekten hinsichtlich hemmender Faktoren des Transfers lernen konnten. Zentraler Befund der Untersuchung ist, dass die Faktoren der Kommunikation und der Integration der Kunden als Einflussgrößen zunehmend an Bedeutung gewinnen (Kühn et al., 2020).

Bezogen auf Faktoren, welche den Transferprozess maßgeblich beeinflussen, muss ebenfalls auf verschiedene Promotoren und Opponenten verwiesen werden, welche den Berufsbildungstransfer beschleunigen oder verlangsamen können (Gessler, 2019). Diesbezüglich ist auf das Promotorenmodell nach Witte (1973) und weiter Ergänzungen durch Hauschild und Chakrabarti (1988) und Gemünden und Walter (1996) zu verweisen, worauf im weiteren Verlauf des Beitrags Bezug genommen wird (siehe unter anderem Kapitel 5.4.1). Da, wie eingangs beschrieben, Akteure in beiden aufeinanderfolgenden Förderrichtlinien gefördert werden, kommt den Erfahrungen in Form von handlungsrelevantem Wissen seitens der geförderten Akteure eine wichtige Rolle zu. Aus diesem Grund wird nachfolgend auf das Konzept der *lessons learned* eingegangen mit dem Ziel, es für eine Analyse des Erfahrungswissens im Übergang von einer Förderrichtlinie zur anderen nutzbar zu machen.

2.5 *Lessons learned*: Förderrichtlinienübergreifendes Lernen im Projektkontext

Die Akteure der IBB-Projekte überschreiten im Zuge der Umsetzung ihrer Vorhaben nicht nur Ländergrenzen, sondern auch damit verbundene Bezugssysteme, in denen sie bisher aktiv waren. Die Erschließung neuer Tätigkeitsräume sowie die Anpassung von Vorhandenem an neue Umgebungen erfordern auch das Anpassen und Erweitern subjektiver und organisationaler Handlungsmöglichkeiten. Dies bedeutet, dass potentiell Lernen stattfindet. Allerdings werden diese Lernprozesse nicht systematisch begleitet, sie ergeben sich aus dem Kontext und den daraus entstehenden Anforderungen an die Handlungen selbst mit dem Ergebnis, Probleme zu lösen. Es kann in diesem Zusammenhang von implizitem Lernen gesprochen werden (Dehnbostel, 2015). Krichewsky-Wegener (2020) führt in Anlehnung an Dehnbostel aus, dass implizites Lernen, welches unbewusst und unreflektiert stattfindet, als eine Form von Erfahrungslernen betrachtet werden kann (Krichewsky-Wegener, 2020). Als zweite

Form benennt Krichewsky-Wegener (2020) das reflexive Lernen, welches „über reflektierende Verarbeitung von Erfahrungen“ erfolge (Dehnbostel, 2004, S. 55).

Der Förderkontext der IBB bietet in Form der Durchführung begleitender Fachforen und weiterer Austauschformate grundsätzlich einen Raum für die Reflexion von Erfahrungen, die im Projektkontext entstehen. Allerdings erscheinen die Möglichkeiten für die Vertiefung einzelner projektbezogener Erfahrungen nur in geringem Maße realisierbar. Zudem ist fraglich, ob einzelne Projekte oder Akteure bereit wären, im öffentlichen Kontext eventuell sensible Erfahrungen zu reflektieren, insbesondere, da Projekte durch ihre Neuartigkeit zwangsläufig unbekannte Räume aufweisen und Fehler sozusagen Ausgangspunkt zur Entwicklung tragfähiger Lösungen sind (Nachbagauer, 2020). Voraussetzung des Lernens in diesem Zusammenhang ist allerdings eine Entdeckung, Offenlegung und Bearbeitung solcher kritischen Punkte. Überträgt man diesen Aspekt auf den Prozess von Geschäftsmodellentwicklung, -gestaltung und -transfer, so erscheint die aktive, d.h. auch reflexive Auseinandersetzung mit Herausforderungen, kritischen Entwicklungen und Krisen vor dem Hintergrund ihrer erfolgreichen/nicht erfolgreichen Lösungsfindung elementar für die Realisierung von Folgevorhaben.

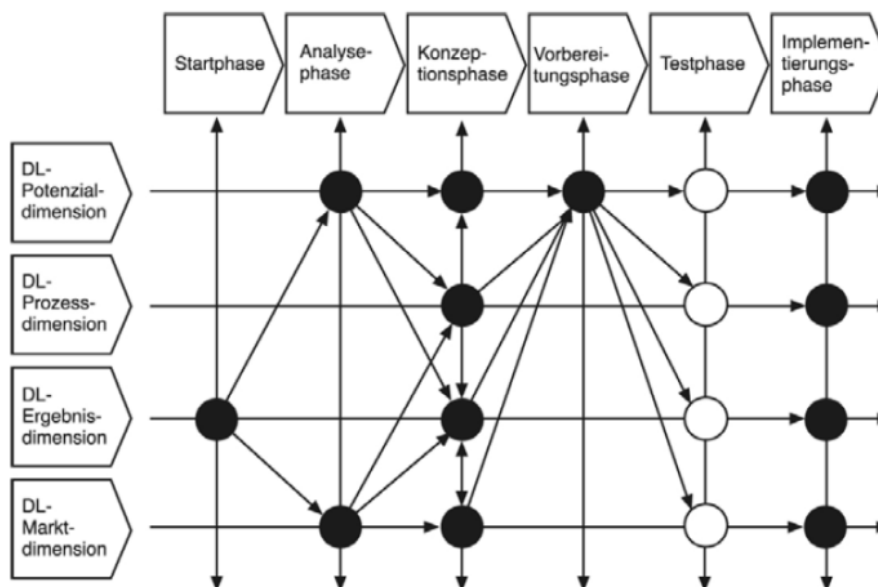
Im Projektmanagement sieht der Arbeitsschritt der Identifikation sogenannter *lessons learned* die Sicherung solcher Erkenntnisse vor (Dechange, 2020). Mit *lessons learned* werden Wissensbestände bezeichnet, die aus der Reflexion von Tätigkeiten entstehen. Definiert werden können sie als „Erkenntnisse, Wissen oder Erfahrungen, die während der Projektdurchführung entstanden und dokumentiert werden“ (Dechange, 2020, S. 277). Auf lerntheoretischer Ebene wird die Übereinstimmung mit dem Begriff des reflexiven Erfahrungslernens nach Dehnbostel (2004) deutlich. Methodisch lässt sich diese Sicherung von Lernergebnissen anhand von Kategorien durchführen, die sich im Rahmen der Reflexion von Lernen in Projekten als hilfreich erwiesen haben und somit eher heuristisch als theoretisch fundiert zu betrachten sind. Dechange (2020) schlägt für diesen Arbeitsschritt Kategorien vor, die sich auf verschiedene Arbeitsbereiche der Planung und Durchführung von Projektmanagement beziehen. Beispiele hierfür sind Ziele, Lieferobjekt, Arbeit oder Stakeholder. Die Kategorien sind auf den Kontext dieser Arbeit übertragbar, da die Vorhaben beider Förderrichtlinien in Projektform durchgeführt wurden/werden und etwaige *lessons learned* somit auf vergleichbare Prozesse abzielen. Allerdings wird im Sinne dieser Studie eine Ausdifferenzierung solcher Kategorien vorgenommen, die im besonderen Fokus stehen. Das Produkt eines IBB-Projekts als „Lieferobjekt“ (Dechange 2020, S. 278) zu bezeichnen, wäre für eine Analyse in diesem Kontext zu undifferenziert, weshalb ein detailliertes Kategoriensystem basierend auf dem Forschungsstand hinsichtlich der Geschäftsmodellentwicklung und -gestaltung abgeleitet wird. Ziele einer solchen differenzierten Analyse sind erstens die Identifikation von Erfahrungswissen über die Identifikation impliziter Lernprozesse bzw. -ergebnisse sowie zweitens die Zugänglichmachung derselben für Reflexionsprozesse, um die relevanten *lessons learned* herauskristallisieren zu können. Nachfolgend werden in Kapitel 3 ein Forschungsrahmen und in Kapitel 4 ein entsprechendes Forschungsdesign entwickelt.

3 Theoretischer Rahmen und Analysekatgorien zur Identifikation der *lessons learned*

Die Entwicklung, Gestaltung sowie der Transfer von Berufsbildungsdienstleistungen erscheinen insgesamt sehr komplex. Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens sind erstens die Geschäftsmodelle sowie die damit verbundenen Dienstleistungen von Interesse. Zweitens benötigt der Transfer bzw. die organisationsübergreifende Entwicklung solcher Vorhaben einen Ansatz, der die Gestaltung von Austausch zwischen verschiedenen Organisationen in den Blick nimmt. Aus diesem Grund werden in diesem Paper drei Ansätze bzw. Modelle zugrunde gelegt, welche die weitere Analyse rahmen. Aufgrund des Umfangs und der Ausdifferenzierung der vorliegenden Arbeit werden die zur Datenanalyse notwendigen theoretischen Hintergründe in den einzelnen Kapiteln differenziert dargestellt. Die verwendeten theoretischen Modelle werden nachfolgend benannt und kurz vorgestellt, um ihre Bedeutung für die Analyse zu klären und die Analysekatgorien vorzustellen. Diese werden anschließend tabellarisch zusammengefasst (vgl. Tab. 3) und der Analyse vorangestellt (→Kap. 4). Die nachfolgend skizzierten Katgorien werden mit „K“ abgekürzt und laufend durchnummeriert.

Bullinger und Schreiner (2006) fassen die Dimensionen der Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen (K1) zu einem Rahmenkonzept für *Service Engineering* zusammen (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Vorgehensmodell-basierte Entwicklung der Dienstleistungsdimensionen



Quelle: Bullinger & Schreiner, 2006, S. 76

Die Entwicklung dieses Rahmenmodells dient der Visualisierung von zu gestaltenden Handlungsfeldern, ausgerichtet auf die zielführende Prozessgestaltung sowie dauerhafte Qualität der Dienstleistung. Die Kreise symbolisieren jeweils, in welchen Bereichen besondere Aktivitäten anfallen. Projekte, die auf die Entwicklung, Anpassung und Erbringung von Dienstleistungen ausgerichtet sind, müssten diese Bereiche in ihrer Planung beschreiben bzw. in der Durchführung dokumentieren. Das sogenannte *Vorgehensmodell zur Entwicklung von Dienstleistungsdimensionen* (Bullinger & Schreiner, 2006) hat den Vorteil, dass es bereits die Dimensionen Geschäftsmodell und

Dienstleistungsentwicklung sowie Geschäftsmodellgestaltung in ihrem Gestaltungszusammenhang aufgreift. Der Entwicklung von Analysekatégorien sowie der Auswertung steht somit ein vorstrukturierendes Rahmenkonzept zur Verfügung. Relevante Aspekte der Analyse sind hierbei die Start-, Analyse-, Konzeptions-, Vorbereitungs-, Testphase und Implementierungsphase, welche durch unterschiedliche Aspekte geprägt sind. Durch den Fokus auf die Organisation (hier: Verbund) sind, neben den Phasen, folgende Kontextfaktoren relevant: Potenzial-, Prozess- und Ergebnisgestaltung, Kundeneinbezug und Erfolgsbewertung (ebd.). Eine umfassende Analyse des Potentials der aktiven Projektpartner*innen in einem Verbund übersteigt den Kontext der vorliegenden Arbeit, da neben den inhaltlichen *lessons learned* auch die Ressourcenverteilung und –entwicklung zum Analysegegenstand würde. Dies ist hier nicht zu leisten und wird gegebenenfalls in einer späteren Arbeit aufgegriffen.

Die *Geschäftsmodellgestaltung*, zu der auch die betreffende Dienstleistung oder das Dienstleistungsportfolio gehören, wird über die Elemente des Business Model Canvas BMC erfasst und analysiert (K2). Die insgesamt neun Bestandteile werden als theoriegeleiteten Kategorien in der Analyse eingesetzt. Ihre Beschreibung erfolgt je in den einzelnen Unterkapiteln der Analyse (→ 5.2).

Berufsbildungsanbieter können mit ihren Dienstleistungen an neuen Märkten mehr oder weniger neu sein. Der *Innovationsaspekt von Berufsbildungsdienstleistungen* (K3) ist nicht zuletzt deswegen relevant, weil berufliche Bildung in ihrer in den Zielländern praktizierten Umsetzung auch negativ konnotiert sein kann, beispielsweise als Alternative für bildungsferne Personen und Personengruppen. Ist das Angebot eines deutschen Berufsbildungsanbieters in seiner Art vergleichsweise neu am Markt, kann dies Chancen und Risiken bergen. Darüber hinaus sind, neben dieser externen Perspektive, noch längst nicht alle in der Förderrichtlinie IBB aktiven Akteure internationalisiert (vgl. Kühn et al., 2019). Die Geschäftsmodell- und Dienstleistungsentwicklung ist demnach für einen großen Teil der Aktiven Neuland und somit von einer internen, organisationsbezogenen Perspektive innovativ. In Bezug auf Dienstleistungen können Produkt-, Prozess- und Potenzialinnovation unterschieden werden (Reckenfelderbäumer & Busse, 2006; Boss, 2010). Diese Unterscheidung ist allerdings künstlich, da „sich die einzelnen Innovationsformen zum Teil gegenseitig beeinflussen oder sogar vollständig zusammenfallen“ (Boss, 2010, S. 33). Dies lässt komplexe Prozesse bezüglich der Geschäftsmodell- und Dienstleistungsentwicklung erwarten. Bosse bringt aus Sicht der tätigen Akteure den Begriff der Dienstleistungsinnovation ein:

„Eine Dienstleistungsinnovation ist ein aus der Perspektive einer Organisation neues Angebot für einen Kunden, das vom innovierenden Unternehmen am Markt eingeführt wird und überwiegend durch Intangibilität, Customization und hohen Kundenkontakt geprägt ist“ (Boss, 2010, S. 35).

Je nachdem, in welchem Umfang Anpassungen an den zu Transfer bestimmten Berufsbildungsdienstleistungen notwendig werden, könnte gegebenenfalls von Dienstleistungsinnovation gesprochen werden. Vor dem Hintergrund der Komplexität der Analyse wird der Innovationsgehalt einer Dienstleistung über die Termini *pfad-generierend* und *pfad-optimierend* bestimmt (vgl. Hauschild et al, 2016). Pfadgenerierende Innovationen sind in diesem Zusammenhang Dienstleistungen, die überwiegend bis vollständig neu konzipiert werden. Pfadoptimierende Innovationen sehen eine Anpassung bestehender Dienstleistungen vor, die von den Akteure an neue Märkte implementiert werden. Allerdings ginge eine detaillierte Analyse sowohl des Innovationsgehalts eines Geschäftsmodelles, einer Dienstleistung als auch der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens

weit über diesen Forschungskontext hinaus. Da aber für die Einordnung der untersuchten Vorhaben und deren Handlungskontexte der Innovationsgehalt des Geschäftsmodells relevant ist, wird diese Dimension quantitativ erfasst. Es erfolgt im Rahmen der Kontextanalyse eine Klassifizierung nach pfad-generierender oder pfad-optimierender Innovation (Hauschild et al., 2016; Fichter et al., 2005).

Um zu erfassen, wie neu ein Angebot am Markt ist, wie viele Innovationsdimensionen also in einem Vorhaben zusammenfallen, wird im Rahmen dieser Arbeit vor allem der *Zeitpunkt des Markteintritts* erfasst (K4). Dieser kann anhand von Timingstrategien beschrieben werden (Kutschker & Schmid, 2011). Frühe Timingstrategien (*Pionier, früher Folger*) tragen das Risiko der Neuartigkeit über ihre Einzigartigkeit und nutzen die überwiegende Freiheit von Wettbewerb, während späte Timingstrategien eher auf Optimierung vorhandener Angebote setzen und die Reife für einen Massenmarkt nutzen. Die Analyse des Innovationsgehalts einer Dienstleistung kann Aufschluss darüber geben, welche Strategien zum Markteintritt sich aus Sicht der Akteure bewährt haben, sollten diese in den *lessons learned* zum Tragen kommen.

Um festzustellen, inwiefern die *Regulation des Zielmarktes* eine Rolle spielt, werden entsprechende Hinweise ebenfalls in der Datengrundlage berücksichtigt (K5). Basierend auf der Wahl des Ziellands sowie der verfügbaren Länderinformation (z.B. Länderportal von iMOVE³) und Einschätzungen durch die Projektakteure wird hier eine quantitative Einordnung der Vorhaben in wenig bis stark regulierte Kontexte vorgenommen.

Der *Aufbau sowie die Gestaltung von Netzwerken* ist sowohl für einzelne Akteure im internationalen Kontext relevant zur nachfrageorientierten Entwicklung und Anpassung von Dienstleistungen und den zugehörigen Geschäftsmodellen (K6). Wie diese Netzwerke aufgebaut werden und welche Akteure sie umfassen, soll durch diese Forschungsarbeit herausgestellt werden. Mithilfe dieser Kategorie werden die Subkategorien Promotoren und Opponenten (Gemünden et al., 2007), Kooperationspartner*innen (vgl. auch Schlüsselpartner; Osterwalder & Pigneur, 2013) sowie gegebenenfalls politische Unterstützung berücksichtigt.

Die *Arbeitsorganisation* bezieht sich auf die Gestaltung der Projektprozesse sowie Prozesse und Gestaltung des internen und externen Wissensmanagements (K7). In diesem Kontext findet die Gestaltung der *Interaktion zwischen Organisationen* basierend auf einem gemeinsamen Handlungsbereich statt. Diese kann durch den Ansatz des expansiven Lernens (Engeström, 2008) erfasst werden, welcher erstens die Möglichkeit bietet, die (Weiter)Entwicklung von Organisationen im Handlungszusammenhang mit anderen Organisationen zu analysieren. Zweitens erlaubt der tätigkeitstheoretische Ansatz eine Analyse der Veränderungsprozesse innerhalb einer Organisation (vgl. Peters, 2019b). Es können also auch organisationsinterne Internationalisierungsprozesse berücksichtigt werden, sofern sie auftreten. Sowohl die Gestaltung von Netzwerken als auch die Gestaltung des Projektkontexts erscheinen aus Sicht des Verbundansatzes als Grundlage für die Internationalisierungsaktivitäten in den Förderrichtlinien BEX und IBB von besonderer Bedeutung. Die Entwicklung von Geschäftsmodellen und Berufsbildungsdienstleistungen deutet sich als komplexes Unternehmen an, was auch durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen gesteuert wird. Aus diesem Grund erscheint eine Isolierung der entwicklungsbezogenen Aspekte zu kurz gegriffen und es erfolgt eine Erweiterung der Analysen auf die vorhabenumgebenden Kontexte und dortige

³ iMOVE Länderportal: Das hier benannte Länderportal <https://www.liportal.de/> ist nur noch bis zum 30.06.2021 online und wird anschließend aus dem Netz genommen.

Bewältigungsstrategien im Sinne von *lessons learned*.

Auf die Beschreibung des theoretischen Rahmens und der Analysekategorien erfolgt nun die Darstellung der Forschungsfragen sowie des methodischen Vorgehens.

4 Forschungsfragen und methodisches Vorgehen

Die Projektakteure der Förderrichtlinien BEX sowie Fördermaßnahme c) der IBB agieren im Feld der Geschäftsmodell- sowie Dienstleistungsentwicklung oder -anpassung im internationalen Kontext. Innerhalb dieser Prozesse sind die Partner*innen zu unterschiedlichen Anteilen beteiligt. Dabei stehen sie vor verschiedenen Herausforderungen, die sich im Zuge solcher Prozesse ergeben. Der vorliegende Beitrag zielt auf die Beantwortung der Frage, welche Erfahrungen die Projektakteure aus der Förderrichtlinie BEX in ihre Projekte der Nachfolgeförderrichtlinie IBB einbringen. Aus der bisher erfolgten theoretischen sowie kontextbezogenen Einordnung des Forschungsvorhabens ergeben sich die Forschungsfragen:

FF1. Welche *lessons learned* können hinsichtlich der Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsmodellen und Berufsbildungsdienstleistungen im Übertrag von den BEX- zu den IBB-Projekten identifiziert werden?

FF2. Welche Erkenntnisse ergeben sich für das interne und externe Wissensmanagement der Projekte und deren Projektorganisation und welche Bedeutung haben diese für die geschäftsmodellbezogenen *lessons learned*?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden zwei Erhebungszugänge gewählt, eine Dokumenten- bzw. Inhaltsanalyse vorliegender Projektdokumente sowie Interviews mit projektbeteiligten Personen.

Die *Dokumentenanalyse* folgt einem etablierten Ansatz der Organisationsforschung (Schmidt, 2017). Dieser Ansatz bietet den Vorteil, nicht-reaktiv zu sein und damit die Ergebnisse zum Beispiel durch soziale Erwünschtheit nicht zu verfälschen. Zudem ist keine Störung von Organisationsprozessen notwendig. Darüber hinaus eröffnet er die Möglichkeit der Analyse von Ereignissen und Einschätzungen, die in der Vergangenheit liegen (Schmidt, 2017). Nachteile dieses Ansatzes bestehen in der Beschaffenheit der Daten selbst. Die Verwendung von Projektberichten lässt annehmen, dass mit „einem hohen Maß an Selektion und gesteuerter Selbstpräsentation“ zu rechnen ist (Schmidt, 2017, S. 447). Der Förderkontext ist an dieser Stelle Chance und Grenze zugleich: als Grenze kann gesehen werden, dass die Projektakteure versuchen, sich möglichst positiv zu präsentieren im Sinne ihrer Zielerreichung. Dies könnte eine relativierende oder überspitzte Darstellung verschiedener Aspekte zur Folge haben. Eine Chance ist dagegen, dass Abweichungen dieser Art vermutlich überschaubar sind. Aufgrund der Förderung aus öffentlichen Mitteln unterliegen die Projekte einer engen Nachweispflicht, was die Spielräume für Abweichungen eher gering ausfallen lässt. Im Zuge der Auswertung wird eine Vorgehensweise verfolgt, die unter anderem für besondere Abweichungen sensibilisiert ist. Durch den Kontext ihrer Generierung erfüllen die einbezogenen Dokumente insgesamt die Anforderungen an *authenticity*, *credibility* und *representativeness* (Scott, 1991). Die Auswertung erfolgte qualitativ inhaltsanalytisch mit primär textimmanenter Ausrichtung der kategorienbasierten Analyse (Prior, 2008).

Gewählt wurde das Verfahren der strukturierenden Inhaltsanalyse unter Einsatz eines theoriegeleiteten induktiven Verfahrens der Kategorienbildung (Kuckartz, 2014). Auf der Basis der Dokumentenanalyse wurden Thesen bezüglich der Fragestellungen generiert. Insgesamt wurden 50 Dokumente der so ausgewählten Projekte aus beiden Förderrichtlinien einbezogen (vgl. Tab. 2).

Mit den *Interviews* wurden diese Thesen aufgegriffen und vertieft. Die qualitative Befragung erfolgte im Rahmen von leitfadengestützten Experteninterviews (Meuser & Nagel, 2013). Der Expertenstatus der Befragten wird durch die Exklusivität der Tätigkeit in zwei verschiedenen, aufeinander folgenden Förderrichtlinien begründet. Die Auswertung der Interviews erfolgte ebenfalls nach dem entwickelten Kategoriensystem, wobei der Fokus auf der Vertiefung und Validierung und weniger auf der Erweiterung des vorhandenen Auswertungsrahmens lag. Gegebenfalls wurden ergänzende Erkenntnisse gewonnen und in der Darstellung der Ergebnisse berücksichtigt. Eine vollständige Transkription der Interviews konnte aus Gründen der Ressourcenknappheit nicht durchgeführt werden. Die Interviews wurden daher aufgezeichnet und protokolliert. Zur Wahrung eines aus wissenschaftlicher Perspektive angemessenen Standards zur Arbeit mit den Daten enthielten die Protokolle Informationen zu relevanten Zeiten im Interviewverlauf, um diese gezielt nachhören und in vivo Zitationen erstellen zu können. Insgesamt konnten auf diese Weise direkte sowie indirekte Wissensbestände (Dechange, 2020) reflexiv zugänglich gemacht werden.

Das Sample der Untersuchung bestand aus insgesamt 18 Vorhaben (je neun in BEX und IBB) mit in BEX insgesamt 34 und in IBB 32 Verbundpartner*innen. Innerhalb der Vorhaben war mindestens ein Partner oder eine Partnerin schon in BEX und ist nun in IBB aktiv. Die Beteiligung an beiden Förderrichtlinien ermöglicht den Transfer solchen Erfahrungswissens, das tatsächlich für die Praxis der Internationalisierungsprozesse relevant sein könnte. Aus diesem Grund wurden gezielt die zweimal involvierten Verbundpartner*innen in die Befragung einbezogen. Diese kamen gleichermaßen aus den Bereichen Forschung, kommerzielle sowie nicht-kommerzielle Berufsbildungsanbieter.

Tab. 2: Datengrundlage für das Forschungsvorhaben „Lessons learned BEX-IBB“

	<i>BEX</i>	<i>IBB</i>
Dokumentenanalyse	Vorhabenbeschreibungen, Zwischenberichte, Abschlussberichte (27 Dokumente)	Vorhabenbeschreibungen, Business Model Canvas der Projekte (23 Dokumente)
Experteninterviews	Insgesamt 11 Projektakteure	

Quelle: eigene Darstellung.

Die Kategorien wurden aus dem theoretischen Rahmen abgeleitet und stellen die Basis für einen systematischen Vergleich dar, der wiederum die Grundlage für die Ableitung von hypothetischen *lessons learned* darstellte. Das eingesetzte Kategoriensystem für die Dokumentenanalyse wird zusammenfassend in Tabelle 3 dargestellt. Die Codierung der Dokumente erfolgte eher allgemein über das Schema „Förderrichtlinie_laufende Nummer Projekt“, um einen Wiedererkennungswert bei der Darstellung der Ergebnisse zu vermeiden. Im weiteren Schritt wurden, wie oben dargestellt, Experteninterviews mit Projektakteure geführt, sofern sie in beiden Projekten beteiligt waren und ein Lernprozess auf Basis des Vergleichs der beiden Förderrichtlinien anzunehmen war.

Tab. 3: Kategoriensystem der Dokumentenanalyse

<i>Geschäftsmodell- und Dienstleistungsbezogene Information</i>		
K1	Geschäftsmodell- und Dienstleistungsentwicklung (Bullinger & Scheer, 2006; Leimeister, 2020)	Beschreibung des Prozesses, der zur Entwicklung und Implementierung einer Dienstleistung führt. Schritte im Entwicklungszyklus finden in den Projekten statt. Beinhaltet Potenzial-, Prozess- und Ergebnisgestaltung, Kundeneinbezug und Erfolgsbewertung.
K2	Geschäftsmodellgestaltung (Osterwalder & Pigneur, 2013)	Umfasst die Elemente der Business Model Canvas (BMC)
K3	Innovationsgehalt (Hauschildt et al. 2016; Fichter, 2005)	Umfasst eine Unterscheidung in pfadgenerierende oder pfadoptimierende Innovationen am Zielmarkt.
K4	Markteintritt (Bullinger & Scheer, 2006; Himme & Albers, 2007; Fischer et al., 2007)	Quantitative Subkategorie betreffend die Zuordnung eines Vorhabens zu einer identifizierten Timingstrategie (Pionier, früher oder später Folger); qualitative Subkategorie mit dem Ziel der Identifikation der gewählten Wettbewerbsstrategie (Kostenführerschaft, Differenzierungs- oder Fokussierungsstrategie)
<i>Kontextbezogene Information (extern)</i>		
K5	Marktregulation	Quantitative Kategorie zur Einordnung des Projekts in einen sehr liberalen, eher liberalen, eher regulierten oder stark regulierten Zielmarkt
K6	Netzwerkgestaltung	Umfasst Informationen hinsichtlich Promotor*innen und Opponent*innen, Kooperationspartner*innen sowie politischer Unterstützung
<i>Kontextbezogene Information (intern)</i>		
K7	Arbeitsorganisation	Umfasst Informationen zur Projektorganisation, Projektkommunikation und zum externen/internen Wissensmanagement

Quelle: eigene Darstellung.

5 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Das nachfolgende Kapitel umfasst die Darstellung der Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse. Aufgrund der Komplexität der Arbeit und zur besseren Lesbarkeit werden den einzelnen Unterkapiteln Kurzbeschreibungen der Analysekatoren vorangestellt. Jedes Unterkapitel schließt mit der Zusammenfassung zentraler *lessons learned*. Diese werden dann für die integrierte Auswertung implizitem und explizitem Erfahrungswissens wieder aufgegriffen. Die Darstellung der Ergebnisse beginnt mit der Analyse der Geschäftsmodell- und Dienstleistungsentwicklung. Es folgen die Gestaltung der Geschäftsmodelle sowie die Einordnung der geschilderten Vorhaben vor dem

Hintergrund von Innovationsgehalt und der (unbewussten oder bewussten) Gestaltung des Markteintritts. Letztere beinhaltet auch die Analyse des Marktes hinsichtlich des vorhandenen Regulierungsgrades. Folgerichtig würde zunächst die Analyse des Marktes erfolgen, woraufhin ein Geschäftsmodell sowie Implementierungsstrategien entwickelt würden. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit erfolgt die Darstellung der Ergebnisse allerdings unabhängig von zeitlogischen Abläufen.

5.1 Geschäftsmodell- und Dienstleistungsentwicklung (K1)

5.1.1 Prozessgestaltung

Beginnend mit den Projekten in BEX zeigt sich, dass diese den Leitlinien zur Entwicklung von Geschäftsmodellen folgen, wie sie in der entsprechenden Literatur beschrieben werden (vgl. Bullinger & Scheer, 2006; Leimeister, 2020). Die in Kapitel 2 dargestellten Phasen, also Start-, Analyse-, Konzeptions-, Vorbereitungs-, Testphase und Implementierungsphase, kommen in unterschiedlicher Ausprägung zum Tragen. Für die Projekte in BEX bedeutet dies in den überwiegenden Fällen eine „schrittweise *Konzeptentwicklung und –erprobung*“ (B5_1). Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der Begrifflichkeiten sowie Beschreibungen der geplanten Prozesse dahingehend, wie und mit welchem Fokus die Nachfrage vor Ort erfasst werden soll. Einige Projekte planen die Durchführung einer *Bedarfsanalyse* als Grundlage für Anpassungsprozesse (B1_1; B3_1; B7_1). Ebenfalls verwendet wird der Begriff der *Lokalisierung*, der für eine umfassende Anpassung der zu entwickelnden Dienstleistung an regionale Bedingungen (Gesetze, Technologie, Infrastruktur, Bildungshintergrund, Erwartungshaltung der Teilnehmenden, Kultur) vorgesehen ist (B2_1). Weitere Vorgehensweisen sind der Einsatz von *Marktanalysen* (B3_1; B9_1; B8_1), *Arbeitsmarktanalysen* (B4_1), *Situationsanalysen* (B5_1; B7_1), *Bedarfsermittlung* (B6_1) sowie *Analyse der Ausbildungssituation* (B8_1). Es zeigt sich eine Vielfalt der Begrifflichkeiten betreffend die Erfassung der Bedarfe im Zielland. Die Perspektiven der Bedarfserschließung reichen von umfassend (Lokalisierung; Marktanalyse) über (gewollt) begrenzt (Bedarfsanalysen; Bedarfsermittlung) bis hin zu monoperspektivisch (Analyse der Ausbildungssituation, Arbeitsmarktanalyse). Dabei erfolgt die Beschreibung des geplanten Vorgehens teilweise umfassend, teilweise lückenhaft.

Weiter umfasst die Planung von Optimierungszyklen nur in Einzelfällen mehr als einen Zyklus. Bei einem Großteil der Projekte beinhaltet eine Pilotierungsphase einen Testlauf (ggf. mit unterschiedlichen Zielgruppen) sowie eine anschließende Evaluation, wobei der Fokus auf die Anpassung der Instrumente, seltener auf einer Wirkungsanalyse liegt. In nur einem Fall ist geplant, die Gruppe derer, auf die sich die Realisierung eines neuen Bildungsangebots auswirken würde, einzubeziehen (B3_1). Für die BEX Projekte zeigt sich demnach überwiegend das Bild phasenorientierter Vorhaben. Zirkuläre Vorgehensweisen zur Produktentwicklung sind nur in einem Projekt vorgesehen (B6_1), in einem weiteren sind „kurze Auswertungszyklen zur Optimierung des Programms“ geplant (B3_1).

Mit Blick auf die IBB Projekte fällt als erstes auf, dass im Vergleich zu den BEX-Projekten kaum noch Termini aus der Theorie der Geschäftsmodellentwicklung in den Dokumenten auftauchen. Stattdessen wird auf Umschreibungen zurückgegriffen, zum Beispiel (Modul)Entwicklung, Vorabtestung, Pilotierung (I1_1), Entwicklung eines Lernangebots, Erarbeitung, Überprüfung der

Tauglichkeit, Erprobung (I2_1) oder Qualifizierungsbedürfnisse identifizieren und Konzeption von zielgruppenspezifischen Angeboten (I8_1). Eine Konkretisierung findet in Einzelfällen jedoch auch statt, beispielsweise durch die geplante Durchführung von *Bildungsbedarfs- und Arbeitsprozessanalysen* im Zielland (I7_1). Neu hinzugekommen ist die *Beratung* der zukünftigen Nutzer hinsichtlich eines möglichen Bedarfs (I3_1; I4_1).

Die Umschreibungen erweisen sich jedoch als deutlich aussagekräftiger als die Beschreibungen in den BEX Dokumenten. Aus I1 geht beispielsweise hervor, dass die Prozessbeschreibung detaillierter erfolgt. Anstelle von allgemeinen Termini werden genaue Prozessbeschreibungen vorgenommen, welche vor allem die Abläufe und Zielgruppen betreffen. Ähnliches ist für das Projekt I4 und I9 festzustellen. Eine weitere Möglichkeit des Umgangs mit der Prozessgestaltung ist die Orientierung an bewährten Strategien (I2, I5, I7). Wenn schon im Kontext von BEX eine detaillierte Beschreibung vorhanden war, die sich als gut umsetzbar erwies, wurden keine tiefgehenden Änderungen in der Beschreibung der Geschäftsmodellentwicklungsprozesse vorgenommen. Zusammenfassend kann für den Punkt der Prozessbeschreibung festgehalten werden, dass für die Hälfte der Projekte ein *Lerneffekt hinsichtlich der konkreten Beschreibung von Prozessen* von BEX zu IBB erkennbar ist, während die andere Hälfte hier auf Bewährtes zurückgreifen konnte.

Weitere Unterschiede, die für den Bereich *lessons learned* relevant sind, sind sehr vorhabenspezifisch. Hierzu zählen:

- starke Steuerung der Nachfrage direkt ab Projektbeginn (frühe Festlegung von Pilotierungen, Vermittlung und Beratung bezüglich der Qualität/Eignung des Angebots für einen Kunden) (I1; I3; I4);
- frühzeitige Sicherung der Nachhaltigkeit durch Thematisierung des Markteintritts (*Licensing*) von Projektbeginn an (I2);
- besonders kleinschrittiges Vorgehen mit starkem Zielgruppen- und Kundenbezug bei hoher kultureller Differenz von Projektbeginn an (I3);
- besondere Begleitung von eher radikalen als inkrementellen Innovationen (I3);
- Installierung von externen Expertenbeiräten zur Projektevaluation von Projektbeginn an (I3; I6);
- starker Einbezug der Zielgruppen in die Prozessgestaltung von Projektbeginn an (I4);
- Wahl einer alternativen Markteintrittsstrategie (I2; I6; I7; I8);
- konkrete Nische definieren und bekanntes Label nutzen (I9).

Aus allen beschriebenen Aspekten geht zusammenfassend hervor, dass der Fokus innerhalb der Projektdokumente (insbesondere der Vorhabenbeschreibungen) auf den Prozess stark zugenommen hat von BEX zu IBB. Der Kontakt sowie die Einbindung von (potenziellen) Kunden spielt dabei verstärkt eine Rolle ebenso wie das Bemühen, Prozessqualität und Sicherung des Absatzmarktes weitestgehend sicherzustellen. Die Bestrebungen hinsichtlich einer *gesteigerten Prozesskontrolle und der Befähigung dazu* wird insgesamt deutlich. Mit Rückbezug auf das Vorgehensmodell (Bullinger & Scheer, 2006) sind die meisten *lessons learned* von BEX nach IBB der Prozessdimension auf die Startphase bezogen. Aspekte, die laut Phasenmodell erst später zum Tragen kommen, werden nun von Beginn an mitgedacht (Kundeneinbindung, strategische Ausrichtung, Vorgehen in der Konzeptionsphase).

5.1.2 Ergebnisgestaltung

Die Ergebnisgestaltung betrifft insbesondere die Erfassung der Wirkung einer Dienstleistung beim Kunden und ist im Geschäftsentwicklungsprozess Gegenstand der Produktdimension. Das bedeutet in diesem Zusammenhang die Erfassung des Impacts von Geschäftsmodellen und der Dienstleistungen, die im Zuge des Projektkontexts umgesetzt werden. Bullinger und Scheer (2006) bezeichnen das Ergebnis als „Zustand, der [...] nach Abschluss des Dienstleistungsprozesses, vorliegt“ (Bullinger & Scheer, 2006, S. 25). Dieser Zustand umfasst sowohl die Output- als auch die Outcomedimension der Wirkung (ebd.). Das Ergebnis eines Dienstleistungserbringungsprozesses wird als ebenso immateriell gesehen wie die Dienstleistung selbst. Eine frühzeitige Berücksichtigung erscheint notwendig, um potentielle Fehlerquellen und Risiken zu identifizieren sowie präventive und kurative Maßnahmen zu definieren.

Die Ergebnisebene wird im Kontext von BEX unterschiedlich intensiv berücksichtigt. Für einen Großteil der Projekte erfolgt die Berücksichtigung der Ergebnisse im Bereich des Outputs (B1; B2; B3; B4; B6; B9; B8), zumeist auf Zertifikatslevel (*Licensing*) und produktorientiert in Form von Leistungskontrolle. In einigen Fällen spielt auch eine erweiterte Outputerfassung über die Zufriedenheit der Kunden sowie den Lernerfolg der Teilnehmenden eine Rolle (B6). In Ausnahmefällen wurde die Outputerfassung in einem nicht realisierbaren Umfang geplant (B8). Einige Projekte enthielten keine genaue Beschreibung zur Erfassung des Outputs oder Outcomes, die eine Codierung ermöglicht hätte. Die Erfassung des Outcomes war in keinem der in BEX geförderten Projekte vorgesehen.

Mit Blick auf IBB zeigten sich einige Unterschiede zum Vorgehen in BEX. In einigen Projekten wurden nun formative Zwischenevaluationen bzw. eine kontinuierliche Prozesskontrolle eingeplant, welche Anpassungen im Prozessverlauf ermöglichen (I1; I4; I6; I9). Weitere Strategien der Adressierung von Wirkungserfassung war die gezielte Anknüpfung an bereits bestehende Qualitätsmanagementsysteme und –verfahren vor Ort (I5). Es zeigte sich jedoch in einer Reihe von Projekten keine signifikanten Veränderungen in der Beschreibung der Ergebnisdimension (I2; I3; I6;) oder keine codierfähige Angabe (I8).

Insgesamt wurde/wird die Wirkung im Sinne eines Outcomes (nachhaltiger Veränderung) weder in BEX noch in IBB erfasst. Gängig erscheint eine abschließende Evaluation (Testung) zum Abschluss der Dienstleistungserbringung und zur Erfassung von deren Qualität. Einige Projekte führen, im Sinne der Geschäftsmodellentwicklung, entwicklungsbezogene Iterationen durch (I6). Eine Erhebung der Wirkung bei der betroffenen Zielgruppe erfolgt nur in einem Fall (B3).

Zusammenfassend können zwei zentrale *lessons learned* für den Bereich der Ergebnisgestaltung festgestellt werden: Erstens besteht eine leichte Tendenz von produktorientierter Wirkungserfassung (BEX) hin zu prozessorientierter Anpassungskontrolle (IBB). Erfasst werden die antizipierte Wirkung und die Optimierung von Produktaspekten, wobei die steigende Prozesskontrolle (eigentlich Prozess- und nicht Ergebnisdimension) einer zielgenaueren Anpassung und damit einer optimalen Passung von Kunden und Dienstleistung Rechnung tragen könnte. Der Outcome selbst wird nicht direkt adressiert. Eine zweite *lesson learned* könnte hier darin liegen, dass eine Erfassung der Wirkung zwar als notwendig erachtet wird, im Projektkontext jedoch nicht berücksichtigt werden kann (beispielsweise aufgrund der begrenzten Laufzeit). Der gestiegene Fokus auf eine stetige Prozesskontrolle erscheint so als eine Möglichkeit, größere Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und eine nachhaltige Wirkung zumindest wahrscheinlich zu machen. Insgesamt wird festgestellt, dass der Bereich der Ergebnisgestaltung als Schnittstelle zwischen Dienstleistung, System und Mensch und hier bewirkten

Veränderungen in beiden Förderrichtlinien überwiegend brachliegt. Dieser Lernbereich betrifft überwiegend die Implementierungsphase auf der Ergebnis- und Prozessdimension. Darüber hinaus sind Überschneidungen zu anderen Dimensionen des Analysemodells denkbar.

5.1.3 Kundeneinbindung

Die Einbindung von Kunden in die Geschäftsmodellentwicklungsprozesse steht in engem Zusammenhang mit dem Innovationsgehalt des Vorhabens (vgl. Kap. 5.3.2). Zur erfolgreichen Implementierung von Innovationen oder innovativen Dienstleistungen besteht die Notwendigkeit der „Zusammenführung von ‚erstellungorientiertem Wissen‘ des Anbieters [...] mit dem ‚nutzungsorientierten Wissen‘ [Herv. i. Orig.; A.d.V.] der Nachfrageseite“ (Reckenfelderbäumer & Busse, 2006, S. 145). Die Einbindung von Kunden in Dienstleistungsinnovationen geschieht Reckenfelderbäumer und Busse (2006) zufolge über die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension hinweg, wobei die Ergebnisdimension nicht nur die Erbringungsprozesse der Dienstleistung, sondern auch die Dienstleistung selbst beinhaltet (ebd.). Die Einbindung von Kunden dient der kundengerechten Entwicklung von Dienstleistungen, der Reduktion von Risiken, der Senkung von Kosten sowie der Erreichung von Zeitvorteilen (ebd.).

Tab. 4: Maßnahmen zur Kundeneinbindung in BEX- und IBB-Projekten

Einbindungsphase	Maßnahmen	Projekte BEX	Projekte IBB
Ideenfindung	Bedarfsanalysen/ Kundenbedürfnisanalysen	B1; B3	I9
	IST-Analysen		I1
Ideenauswahl	Beratung durch Kunden	B2	
	Berücksichtigung von Produktionsanforderungen	B2	
	ex-ante Evaluation/ Pretests	B2; B9	I2
	Expertenbeirat	B3	
	Überprüfung der Marktfähigkeit		I2
Ideenrealisierung und Bewertung	ex-post Evaluation	B2	I8
	punktueller Einbindung nach festem Ablauf	B5	I7; I7
	gemeinsame Entwicklung von Einheiten		I1
	Einbindung durch Qualifizierung		I2
	systematischer, regelmäßiger Einbezug		I3; I4; I7; I9
	regelmäßiger Perspektivwechsel		I5
	keine genauere Maßnahmenbeschreibung	B5; B7; B8	I8

Quelle: eigene Darstellung.

Weiterhin können Kunden mit einer bestimmten Reputation im Zielmarkt als Referenzen genutzt werden, um eine Etablierung am neuen Markt zu ermöglichen. Eine intensive Kundeneinbindung erscheint daher sinnvoll, insbesondere dann, wenn (Berufsbildungs)Dienstleister in neue Märkte eintreten, erstens zur marktorientierten Entwicklung oder Anpassung von Dienstleistungen und zweitens zur nachhaltigen Implementierung derselben. Die Einbindung von Kunden kann über ein grobes Drei-Phasen-Modell erfasst werden: Ideengewinnung, Ideenprüfung und –auswahl sowie Ideenrealisierung (Reckenfelderbäumer & Busse, 2006, S. 149). Eine strukturierte Einbindung von Kunden bildet mindestens diese drei Phasen ab.

Als Formen der Einbindung von Kunden werden in BEX „Marktanalyse“, (B9) „Bedarfsanalyse in Firmen“ sowie „Interviews“ (B1; B3) oder Inanspruchnahme von Beratung durch Kunden (B2) genannt. Auch kontextbezogene Faktoren sozusagen als Kundenumgebung werden genannt („Berücksichtigung der Produktionsanforderungen“; B2). Für die Evaluationszeitpunkte ex-ante sowie ex-post werden die Kunden ebenfalls eingebunden (B2). Singulär genannte Formen der Kundeneinbindung ist die Installierung eines Expertenbeirats (B3). In einem Fall erfolgt nicht die Orientierung an sowie Einbindung von möglichen Kunden, sondern die Ansprache einer abstrakten Ebene ohne direkten Kundenbezug (B4).

Insgesamt ist die Einbindung von Kunden in den Entwicklungs- und Erbringungsprozess in den BEX-Projekten eher vage beschrieben. Tabelle 4 zeigt eine Übersicht über die genannten Maßnahmen der Kundeneinbindung in BEX und IBB. Aus der Aufstellung geht hervor, dass die Kundeneinbindung in BEX überwiegend in den Phasen der Ideenfindung und –auswahl vorgesehen ist, die nachfolgenden Bereiche der Ideenrealisierung (und hier ergänzt durch Bewertung) dagegen eher wenig konkret oder gar nicht thematisiert werden.

In den IBB-Projekten liegt, im Vergleich dazu, der Fokus zunehmend auf der Einbindung von Kunden in die Ideenrealisierung. Die Kunden (teilweise auch die lokalen Partner*innen) werden verstärkt in Auswahl und Optimierung von dienstleistungsrelevanten Aspekten prozessbezogen eingebunden. Darüber hinaus nimmt die Zahl von Projekten, die keine oder nur sehr vage Anmerkungen zur geplanten Kundeneinbindung machen, deutlich ab. Die Aktivitäten sind auch hier nur teilweise auf nachhaltige Wirkung im Sinne der Outcomedimesion ausgerichtet, zum Beispiel „immer wieder ein Perspektivwechsel zwischen Ausbilder- u. Azubirolle angestrebt, um die zukünftige Arbeit der [Produktname] zu stärken“ (I5). Insgesamt werden Maßnahmen und Verfahren zur Kundeneinbindung in IBB deutlich konkreter beschrieben als in der Vorgängerrichtlinie BEX.

Für den Bereich der *lessons learned* wird festgehalten, dass ein systematischer und regelmäßiger Einbezug von Kunden von Beginn des Vorhabens an von besonderer Bedeutung ist. Ob dieser Aspekt explizit auf Erfahrung beruht oder eine Folge der veränderten Förderausschreibung ist, kann an dieser Stelle nicht abschließend geklärt werden. Vor dem Hintergrund des Leitmodells der Analyse bedeutet dies einen Wissenszuwachs vor allem auf der Ebene der Prozess- und Ergebnisdimension über alle Entwicklungsphasen hinweg.

5.1.4 Markttauglichkeit

Der Begriff *Markttauglichkeit* wird in den Projektdokumenten und teilweise in der Fachliteratur wiederholt verwendet. Allerdings steht hinter diesem Terminus kein Konzept, vielmehr stellt er eine Umschreibung dar. Relevante Konzepte in diesem Zusammenhang sind hingegen *Marktpositionierung* (Leimeister, 2020), *Markteintritt* (Saleh & Saleh, 2020) oder *Marktattraktivität* (Fust et al., 2017).

Inhaltlich besteht zudem ein Zusammenhang mit *Produktanalysen* (Scheid & Scherer, 2019). Im letztgenannten Fall ist eine Analyse des bestehenden Dienstleistungsportfolios gemeint, deren Ziel eine Identifikation von Potenzialen und Lücken im vorhandenen Angebot darstellt. Sie ist somit als Ausgangspunkt für Innovationen zu betrachten (vgl. Scheid & Scherer, 2019). Für die vorliegende Analyse ist relevant, inwiefern die Projekte im förderrichtlinienbasierten Vergleich Maßnahmen berücksichtigen, die zur Marktpositionierung sowie Steigerung der Marktattraktivität beitragen.

Aus den Ergebnissen der MOEZ-Studie (2012) geht hervor, dass Markttauglichkeit durch erfolgreiche Anpassungsprozesse entsteht (MOEZ, 2012). Dabei hat sich das „Andocken“ an vorhandene Strukturen und Vorstellungen bewährt (ebd.). Dieser Anschluss kann über staatliche Einrichtungen des Ziellands, deutsche Unternehmen oder Kooperationen mit Bildungsträgern (beide vor Ort) erfolgen.

In BEX beginnen die Projekte mit der Suche nach Anknüpfungspunkten (B1;). Diese können beispielsweise als „Gaps von Eingangsvoraussetzungen“ (B1) auftreten, welche durch gezielte Anpassungen überbrückt werden sollen (B2; B3; B8; B9). Darüber hinaus soll die Marktfähigkeit durch die Ergänzung bestehender Angebote erfolgen (B5). Weitere Maßnahmen sind die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen durch (deutsche) Unternehmen vor Ort betreffend die Marktausrichtung (B2) oder die „Rückkoppelung an die Praxis“ (B6). Das frühe Mitdenken der möglichen Ausweitung der Aktivitäten auf weitere Branchen (B2; B6) zeigt, dass auch längerfristige Platzierungsstrategien verfolgt werden. Mitunter erfolgt die Marktpositionierung im Wettbewerb zu Berufsbildungsangeboten anderer Länder (anglo-amerikanisch, französisch) (B2; B3). Die Verwendung im Zielort anerkannter Zertifikate kommt darüber hinaus zum Einsatz (B7; B8). In einem Projekt startet mit besonders herausfordernden Bedingungen, da es zum Zeitpunkt des Projekts keinen Markt gibt (B4). Grund dafür ist, dass die Wirklichkeit in den lokalen berufsbildenden Schulen und dem zugehörigen Arbeitsmarkt weit auseinanderliegen und somit ein strukturelles Problem vor einem marktorientierten gelöst werden müsste. In einem weiteren Fall konnte zwar eine Anpassung, nicht jedoch die Sicherung der Vertriebswege erreicht werden (B8). Für BEX wird festgehalten, dass der Großteil der Marktfähigkeit über die Bedarfs- und Marktanalysen sichergestellt werden soll. Weitere Maßnahmen kommen eher projektspezifisch hinzu. Wettbewerb am Zielmarkt scheint nur zu geringem Maße ein Thema zu sein. Mit Blick auf den Ausgang der Projekte scheint ein wichtiger externer Faktor für die Markttauglichkeit in der politischen Unterstützung zu liegen. Wenn diese im Laufe des Projekts entzogen wird, fehlt dem Projekt die Anschlussmöglichkeit (B4; B5). Dies scheint in weitaus geringerem Maße für Angebote, die für einen lokalen Markt entwickelt oder angepasst werden, zu gelten.

Die Markttauglichkeit selbst wird in den untersuchten IBB-Projekten nicht direkt adressiert. Allerdings werden Maßnahmen beschrieben, mit denen diese erfasst und gesteuert werden kann. Zu diesen gehören, wie auch in BEX, die Durchführung von „intensiven Marktanalysen“ (z.B. I2) oder „Bedarfsabschätzung“ (I3). Diese dienen allerdings nicht nur der Platzierung eines Produkts an einem bestimmten Zielmarkt, sondern insbesondere der Eruierung einer Übertragbarkeit in andere Branchen. Zu letzterem zählt auch die Maßnahme „Vermarktung“ (I6). Weiterhin wird häufig das „Andocken an vorhandene/bisherige Strukturen“ (I1; I4) als Mittel genannt, die Markttauglichkeit zu steigern. Dieses wird ggf. durch ergänzende Maßnahmen verstärkt (Zertifizierung) und erhält dadurch eine Verbindung zur gewählten Form des Markteintritts (→5.3.3). Eine weitere Form des „Andockens“ ist die Identifikation von Lücken im Angebot am lokalen Markt, welche mit einem eigenen Angebot geschlossen werden (I4). Dies erscheint allerdings nur möglich in Übereinstimmung mit den Akteuren

vor Ort, sodass auch diese Form als eine Form des Anschlusses betrachtet werden kann. Ebenso wie der gezielte Einbezug staatlicher Partner*innen (I3) kann der Ausschluss derselben eine Möglichkeit der gesteigerten Marktfähigkeit bedeuten (I5). Hier ist womöglich zwischen politischen Partner*innen aus Deutschland oder dem Zielland zu unterscheiden. Dieser Aspekt bedarf weiterer Vertiefung.

Insgesamt legen die Ergebnisse nahe, dass die IBB an Ergebnisse aus BEX anknüpfen. Erreichte Ergebnisse dienen als Grundlage (I1; I2; I6; I7; I8), während negative bzw. Misserfolgserfahrungen zur Vermeidung ähnlicher Kontextbedingungen, Partner*innen oder Maßnahmen führen (I4; I5; I9).

Zu den *lessons learned* können im Bereich der Markttauglichkeit festgehalten werden, dass erstens die Markttauglichkeit oder aber die Prozesse zur Erreichung selbiger in den IBB Projekten sehr viel konkreter ausfallen als in der BEX Förderrichtlinie. Die Ergebnisse oder Errungenschaften aus BEX kommen dabei der Neupositionierung ebenso zugute wie die Neuorientierung in Verbindung mit negativen Erfahrungen. Dieser Lernergebnisbereich ist im Vorgehensmodell insbesondere auf der Marktdimension sowie der Start- und Analysephase der Geschäftsmodellentwicklung zu verorten.

5.2 Geschäftsmodellgestaltung (K2)

5.2.1 Schlüsselpartner

Die Schlüsselpartner umfassen solche Partner*innen und Unterstützer*innen, die dazu beitragen, dass ein Geschäftsmodell tragfähig ist (Osterwalder & Pigneur, 2013). Ziel der Auswahl von Schlüsselpartner ist es, Allianzen zur Optimierung und zur Gewinnung von Größenvorteilen aufzubauen, Risiken zu minimieren oder Ressourcen zu erschließen (ebd.). Osterwalder und Pigneur (2013) unterscheiden vier Formen der Partnerschaften:

- 1) „*Strategic alliances between non-competitors*,
- 2) *Coopetition: strategic partnerships between competitors*,
- 3) *Joint Ventures to develop new businesses*,
- 4) *Buyer-Supplier relationships to assure reliable supplies*“ (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 39).

Die Schlüsselpartner*innen in den BEX Projekten stammen aus den Gruppen deutsche (Wirtschafts-) Partner*innen vor Ort (B1; B2; B4; B8) oder Organisationen des Ziellands in Deutschland (B3; B6). Strategische Partner*innen zur Steigerung der Marktchancen sind vor allem Partneereinrichtungen des Ziellands (B3; B5; B7). Diese dienen als Kontext für die Pilotierung einer Dienstleistung oder sie sind als zukünftige Kunden angesprochen. Eine weitere Möglichkeit der Einbindung ist die Vergabe von Unterverträgen in diesem Zusammenhang (B7). In einem Fall war keine marktbezogene strategische Partnerschaft aufgebaut worden, was sich negativ auf die Implementierung des Produkts auswirkte (B9).

Die häufigste Form der strategischen Allianzen scheint in BEX die der *Joint Ventures* zu sein, basierend auf dem Konsortialansatz. Der Verbund an sich steht in BEX stark im Fokus der beziehungsbezogenen Aktivitäten und verlagert diese vor allem in den Kontext Deutschland. Darüberhinausgehende Beziehungen mit Organisationen im Zielland richten sich vereinzelt auf die weiteren genannten Formen. So werden in einem Projekt *Beziehungen zur Konkurrenz vor Ort* aktiv gestaltet (B2), während in anderen Vorhaben vor allem *Käufer-Lieferanten-Beziehungen* aufgebaut

werden, um zuverlässige Lieferungen zu sichern (B1; B2; B5; B7). Der Begriff des Netzwerkaufbaus, der in diesem Zusammenhang in den Projektdokumenten verwendet wird, erscheint vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung eher wenig spezifisch und es ist fraglich, ob er zur Kontrolle der Risiken beiträgt. Aus der Analyse geht noch nicht genau hervor, inwiefern die Lieferanten und Kunden am Zielmarkt unterschieden werden können. Lieferanten wären zum Beispiel Absolvent*innen von Multiplikatorenschulungen oder Fortbildungen, die vor Ort dazu beitragen, ein Aus- oder Weiterbildungsangebot zu etablieren. Es zeigt sich jedoch, dass in BEX die zu Beginn bestehenden Allianzen vorhabensbezogen erweitert oder ergänzt wurden. Hinzu kamen vor allem solche zu den entsprechenden Auslandshandelskammern (AHK) im Zielland, sofern diese nicht schon zu Projektbeginn involviert waren.

Im Rahmen der untersuchten IBB-Projekte werden verstärkt Organisationen des Ziellands in den Aufbau von strategischen Beziehungen adressiert. So baut ein Teil der Projekte ein großes Netzwerk aus lokalen Partner*innen auf, wobei entweder Wirtschaftsvertreter aus Deutschland und politische Akteure des Ziellands gleichermaßen berücksichtigt werden (I1; I3; I4; I5; I7; I8) oder der Fokus auf die Wirtschaftsunternehmen und deren Vertretungen vor Ort gelegt wird (I2; I6). Allianzen mit wissenschaftlichen Partner*innen vor Ort sind zum Beispiel für die Genese von lokaler Marktkennntnis relevant und werden daher ebenfalls einbezogen (I1; I2; I3; I4; I5; I8). In einem Teil der Projekte bestehen bereits Beziehungen aus BEX oder anderen Kontexten, die explizit aufgegriffen und erweitert werden (I1; I7; I8; I9). Zum Projektstart in IBB sind diese Netzwerke unterschiedlich weit gediehen. Während einige Kooperationen relativ gesichert sind (z.B. durch *Letters of Intent*) und somit klar beschrieben werden können, sind in anderen Fällen die relevanten Akteure zwar benannt, aber (noch) nicht eingebunden. Mit einem wie beschrieben gesicherten Netzwerk starten acht Projekte (I1; I2; I4; I5; I6; I7; I8; I9), während ein Vorhaben diese Leistung im Projektverlauf zu erbringen plant (I3).

Für alle Projekte kann vorab festgehalten werden, dass schon die Zusammensetzung des Konsortiums strategische Entscheidungen bezüglich der Etablierung eines Geschäftsmodells berücksichtigt. Die Zusammensetzung der Partnerschaften zur Umsetzung von Export (BEX) oder dem Dienstleistungstransfer sowie Aufbau von Bildungsk Kooperationen (IBB) erfolgt auf deutscher Seite mit Partner*innen, die diese Vorhaben erst ermöglichen. Die Einbindung von Studienpartnern auf deutscher Seite kann hier eine strategische Entscheidung sein oder ein Hindernis darstellen. Dies wird an anderer Stelle thematisiert vor dem Hintergrund, dass die Einbindung von deutschen Studienpartnern in das Konsortium in der Beschreibung der Förderrichtlinie IBB als „gewünscht“ bezeichnet wird (vgl. Siemer & Gessler, 2021). Die Einbindung solcher Partner*innen könnte als strategische Entscheidung zur Reduktion des Risikos einer Nicht-Förderung betrachtet werden.

Insgesamt wird deutlich, dass die reine Anzahl an Partner*innen von BEX zu IBB deutlich zunimmt. Ein weiterer Aspekt ist die steigende Relevanz an lokalen Partnerschaften, welche nicht nur deutsche Unternehmen vor Ort, sondern tatsächlich wirtschaftliche und staatliche Einrichtungen und Verbände des Ziellands einbeziehen. Als *lessons learned* wird entsprechend formuliert, dass die meisten Projekte von BEX nach IBB *gezielt und frühzeitig relevante Akteure* aus Politik (ministeriale Ebene), Schule und Wirtschaftsunternehmen sowie ihren Verbänden *verbindlich einbeziehen* und somit eine nachhaltige Implementierung eher von Anfang an mitdenken als noch in BEX. Adressiert werden hier potenziell also nicht isolierte Exportvorhaben mit dem Gros an Aktivitäten in Deutschland, sondern es deuten sich eine Implementierung in bestehende Strukturen und damit eine beginnende Verlagerung der Aktivitäten ins Zielland an. Das in der MOEZ-Studie identifizierte „Andocken an vorhandenen Strukturen“ (MOEZ,

2012) wird so intensiviert, wobei die vorhandenen Strukturen durchgehend erweitert zu werden scheinen. Die Art der Allianzen erfolgt überwiegend zwischen *non-competitors*. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte die klare Identifikation einer Nische sein, innerhalb derer keine Beziehungen zu Konkurrent*innen erforderlich sind.⁴ Die Lernbereiche sind, mit Bezug auf das Analysemodell, der Potentialdimension in der Startphase zugeordnet.

5.2.2 Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten betreffen im Kontext von Geschäftsmodellen die Hauptaktivitäten, die getan werden müssen, um ein Anlaufen des Geschäftsmodells zu erreichen (Osterwalder & Pigneur, 2013). Kategorien zur Analyse von Schlüsselaktivitäten sind *Production* (Design, Erstellung und Lieferung eines Produkts), *Problem Solving* (neue Lösungen für individuelle Probleme auf Kundenseite; enthält zum Beispiel Wissensmanagement und Fortbildung) und *Platform/Network* (mit Plattformen sind Softwarelösungen, aber auch Marken oder Netzwerke gemeint) (ebd.). Für die Projekte im Kontext von BEX wie auch in IBB ist anzunehmen, dass wichtige Aktivitäten in allen drei Bereichen anfallen. Die Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen ist hierbei als Produkt zu betrachten. Problemlösen bezieht sich auf die Identifikation des Bedarfs sowie auf die (erfolgreiche) Anpassung der Bildungsdienstleistung. Der Bereich *Platform/Network* betrifft im hier zum Beispiel den Umgang mit der Marke „*Training – Made in Germany*“ (iMOVE) oder vergleichbaren Labels, die für die Reputation im Zielland eingesetzt werden sowie den Aufbau von Netzwerken (→ vgl. 5.2.5; 6.6).

In der BEX-Förderung ist eine Hauptaktivität die Demonstration von dualen Elementen (Werkstätten, Ausstattungen, didaktische und methodische Elemente sowie die Verknüpfung selbiger mit Praxis) (B1) sowie das Angebot von Fortbildungen oder Multiplikatorenschulungen (B1; B2; B3; B6). Weitere Aktivitäten sind die Erstellung und Bereitstellung von Online-Angeboten im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung (B2; B9). Einige Projekte streben den Aufbau einer Bildungseinrichtung an, was insbesondere Aktivitäten im Bereich der Produktentwicklung erfordert (B4; B5; B7; B8). Die aufgeführten Hauptaktivitäten deuten darauf hin, dass in BEX vor allem auf einen niedrighwelligen Einstieg (Online-Kurse), die Darstellung von Berufsbildung am Beispiel (Demonstration) und die Adressierung von Expert*innen (Fort- und Weiterbildung) verfolgt werden. Die Produktions- und Problemlösungsaktivitäten beziehen sich vor allem auf die Gestaltung sowie das Angebot von Bildungsdienstleistungen im Bereich der beruflichen Fortbildung. Der dritte Bereich *Platform/Network* wird projektbezogen adressiert. So wird zum Beispiel aktiv eine Außendarstellung durch ein bestimmtes, weltweit bekanntes Label eingesetzt (B1), Onlineplattformen angepasst bzw. aufgebaut (B2; B9) und weiterhin der Aufbau eines (teilweise nicht genauer spezifizierten) Netzwerks adressiert (B4; B8).

Im Kontext von IBB werden, ebenso wie in BEX, alle Bereiche der Hauptaktivitäten adressiert. Es fallen sowohl Veränderungen als auch gleichbleibende Aktivitäten in Vorhaben über die Förderrichtlinien hinweg auf. Gleich bleiben die Anpassung sowie Bereitstellung von Berufsbildungsdienstleistungen im Weiterbildungsbereich (I2; I3; I5; I7) sowie weiteren Lernkonzeptionen (I6), wobei im Bereich des Problemlösens insbesondere interkulturelle Aspekte stärker thematisiert werden (I2; I3; I4; I5; I6; I9). Dies wirkt sich auf die Ausdifferenzierung der

⁴ Interessante Forschungsergebnisse zu Promotoren und Opponenten liegen mit den Arbeiten von Gessler & Siemer (2020; 2021) vor.

Aktivitäten im Feld *Production* aus, indem Fort- und Weiterbildungen zum Beispiel durch Beratung ergänzt wird (I3; I8). In weiteren Projekten erfolgt nun der Aufbau eines Bildungszentrums (I1; I4), was über die Maßnahmen des Vorgängerprojekts hinausgeht. Projekte, die in BEX den Aufbau eines Bildungszentrums angestrebt haben, steigen nun auf Online-Angebote (I7) oder die Anpassung von Weiterbildungsangeboten (I5) um. In einem Fall wurde das Vorgehen im Projekt von BEX zu IBB zu großen Teilen verändert, wobei das Ziel, die Errichtung einer Bildungseinrichtung, gleichblieb (I4).

Zusammenfassend wird festgehalten, dass alle bei Osterwalder und Pigneur (2013) benannten Aktivitätsbereiche in den Projekten zum Tragen kommen und dass die Kombination aus Aktivitäten im Bereich *Production* und *Problem Solving* in beiden Förderrichtlinien ähnlich intensiv ausfällt. Der Bereich *Platform/Network* fällt projektspezifischer aus und hängt mit der Beschaffenheit des geplanten Produkts bzw. der gewählten Markteintrittsform zusammen. Die Eingrenzung der Hauptaktivitäten von BEX zu IBB kann bedeuten, dass Projekte entweder eine Marktlücke explizit schließen und die Chance zum Anschluss an Bildungsträger vor Ort haben oder dass die in BEX geplanten Vorhaben sich als zu komplex und in der Umsetzung als schwierig erwiesen haben, sodass der Umfang der Aktivitäten für das IBB-Projekt angepasst wurde. Es ist nicht klar, ob dies in Zusammenhang mit zum Beispiel einer steigenden Komplexität des Projektumfelds steht. Eine weniger große Rolle scheint in den einbezogenen IBB-Projektdokumenten die Bewerbung des eigenen Vorhabens durch das Label „*Training – Made in Germany*“ (iMOVE) zu spielen.

Mit Bezug auf das Analysemodell zeigt sich eine Verlagerung der Aktivitäten von der Potenzialdimension (Leistungsbereitschaft durch Kombination interner Produktionsfaktoren; Bullinger & Scheer, 2006, S. 24) hin zur Prozessdimension (Leistungsbereitschaft in Kombination mit einem externen Faktor; ebd.). Das bedeutet, dass zwar der Impuls der Dienstleistungserbringung nach wie vor von den Verbänden ausgeht, allerdings mit steigender Tendenz, Akteure vor Ort aktiv in die Dienstleistungsanpassung und –erbringung einzubinden.

Für die *lessons learned* wird zusammengefasst, dass die Projekte von BEX zu IBB überwiegend ihre *Aktivitäten fokussieren bzw. Komplexität reduzieren*. Zeitgleich werden verstärkt Aktivitäten im Bereich *Interkulturalität/kulturelle Sensibilität* berücksichtigt. Das Ziel der Gründung einer Bildungseinrichtung tritt zusammen mit der Beschreibung *intensiver Maßnahmen im Bereich Network* auf, die zudem sehr konkret benannt werden. Dieser Lernbereich kann der Prozessdimension, im Kern auf Konzeptions- und Vorbereitungsphase, zugeordnet werden und so die vorab benannte Verschiebung von Potenzial- zu Prozessdimension noch genauer lokalisieren.

5.2.3 Schlüsselressourcen

Der Bereich der Schlüsselressourcen beinhaltet solche Vermögenswerte, die notwendig für die Realisierung eines Geschäftsmodells sind. Unterschieden werden physische, intellektuelle (geistige), finanzielle und personelle Ressourcen (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 35). *Physische Ressourcen* umfassen beispielsweise Räumlichkeiten, Maschinen, Fahrzeuge und verschiedene Arten von Netzwerken. Sie sind häufig sehr kapitalintensiv (a.a.O., S. 36). Hier werden auch vorhandene Internetplattformen als Ressource dieser Art in die Analyse einbezogen. *Intellektuelle oder geistige Ressourcen* können Urheberrechte, Patente, Marken, Partnerschaften/Allianzen oder Kundendatenbanken sein. Diese Ressourcenform ist schwer aufzubauen; sind sie aber erreicht, bilden sie die Grundlage für erfolgreiche Verwirklichung von Geschäftsmodellen (ebd.). Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird auch eine starke politische Nachfrage sowie das Vorhandensein systematisch

erarbeiteter Wissensbestände (Kurskonzepte, Module, Materialien etc.) als intellektuelle Ressource gewertet. *Finanzielle Ressourcen* beinhalten monetäre Sicherheiten verschiedener Art, zum Beispiel zum Anwerben von Schlüsselpersonal. *Personelle Ressourcen* sind im Bildungsbereich besonders relevant, da sie als Wissensträger zur Erbringung der geplanten Dienstleistungen notwendig und damit unabdingbar für das verfolgte Geschäftsmodell sind. Es wurde nicht als Ressource gewertet, wenn Projekte die Ausstattung möglicher Kunden als zum Beispiel physische Ressourcen eingebracht haben, da auf diese Ressourcen keine Zugriffsmöglichkeit und somit keine Planungssicherheit besteht. Es ist zudem möglich, dass Ressourcen vorhanden, jedoch in den Projektdokumenten nicht klar aufgeführt wurden und daher in der Auswertung nicht berücksichtigt werden. In Tabelle 5 ist eine Übersicht über die Ressourcenarten nach Projekten dargestellt.

Tab. 5: Ressourcenverteilung der Projekte in den verglichenen Förderrichtlinien BEX und IBB

Förderrichtlinie	Ressourcenart			
	physisch	intellektuell	finanziell	personell
BEX	B1; B2; B5	B1; B2; B3; B4; B5; B6; B9	B2	B1; B2; B3; B4; B5; B6; B7; B8; B9
IBB	I1	I1; I2; I3; I4; I5; I6; I9	I2	I1; I2; I3; I4; I5; I6; I7; I8; I9

Quelle: eigene Darstellung.

Der Bereich der *finanziellen Ressourcen* wird in IBB-Projekten unter anderem als Zukunftsdefizit beschrieben. So wird im Projekt I2 geschildert, dass Schulungen in Deutschland auf die Dauer zu teuer seien und somit ins Zielland verlegt werden müssten. Dies deutet auf eine fehlende Ausstattung hin und zeigt, dass die Projektförderung in diesem Fall so genutzt wird, dass ein Transfer mit Erbringung der Dienstleistung im Zielland erreicht wird. *Personelle Ressourcen* sind vorerst durch die Projektförderung gegeben. Eine spätere Analyse müsste berücksichtigen, inwiefern zum Beispiel nachhaltige Stellen durch das jeweilige Projekt geschaffen wurden, die mit dem Geschäftsmodell direkt in Verbindung stehen. Die meistgenannten *intellektuellen Ressourcen* sind in beiden Förderrichtlinien Labels/Marken, verfügbare Lehr-Lern-Konzepte sowie starke Kooperationen/Allianzen. Fachexpertise und spezifisches Lehr-Lernmaterial können im Zusammenhang mit einer strategischen Partnerschaft auftreten. Deutlich wird, dass der Bereich der *physischen Ressourcen* in BEX wenig ausgeprägt ist und in IBB noch weniger zum Geschäftsmodell beiträgt.

Der Bereich der Ressourcenplanung gehört im Phasenmodell zur Vorbereitungsphase. Hier werden die als Teil des Potenzials zur Verfügung gestellt. Von BEX zu IBB zeigt sich ein minimaler Rückgang der physischen Ausstattung. Im Gegenzug werden intellektuelle sowie personelle Ressourcen als Entwicklungsbereich identifiziert (*Capacity Building* im Zielland). Dies wird vor allem dort erforderlich, wo die Dienstleistungserbringung beispielsweise aus Gründen fehlender finanzieller Ausstattung zukünftig im Zielland stattfinden soll. Insofern kann festgehalten werden, dass die Konzeptionsphase solche Aspekte berücksichtigt, die dann in der Vorbereitungsphase umgesetzt werden. Dies setzt eine frühzeitige Analyse von Finanzierungslücken, kreativer Lösungsentwicklung und anschließender Ressourcenplanung voraus.

Für den Bereich der *lessons learned* wird festgehalten, dass die Projekte in BEX wie in IBB keine merklichen Veränderungen in der Ausstattung vorgenommen haben. Im Vorteil sind Projekte, die auf Strukturen vorheriger Projekte zurückgreifen können. Bestehen Lücken oder kritische Punkte

hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Ressourcen, werden diese in IBB noch stärker als in BEX *von Projektbeginn an identifiziert und mit Kooperationen abgedeckt*. Mangel an finanziellen Ressourcen wird ebenfalls kompensiert bzw. es wird von vornherein ohne diese Ressource geplant.

5.2.4 Wertangebote

Das Wertangebot (engl. *value propositions*) umfasst ein Bündel von Produkten oder Leistungen, die für ein bestimmtes Kundensegment wertschöpfend sind. Wertangebote beantworten eine Nachfrage oder lösen ein Kundenproblem (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 24). Die Angebote können neu sein und im Gegensatz zu den am Markt vorhandenen Angeboten stehen oder aber, mit einem gewissen Ähnlichkeitsgrad, eine Alternative zu diesen darstellen. Werte können quantitativ oder qualitativ ausfallen, wobei sich ersteres beispielsweise auf die Geschwindigkeit oder den Preis bezieht, letzteres auf das Design oder die Kundenerfahrung (ebd.). Osterwalder & Pigneur (2013) nennen 11 Möglichkeiten des Wertangebots für Kunden in diesem Zusammenhang, unter anderem *Neuheit*, *Performanz*, *kundenspezifische Anpassung*, *Zugang zu einem Angebot*, *Unterstützung* (des Kunden) bei der Erledigung von Aufgaben oder *Marke/Status*.

Die BEX Projekte liefern überwiegend Bildungsangebote nach Vorbild des deutschen dualen Modells (B1; B2; B3; B4; B6; B7; B8). Dies betrifft insbesondere den Wert des Zugangs zu einem Angebot, sofern das duale Modell vorher noch nicht am Markt verfügbar war. In diesem Fall wäre auch *Neuheit* des Angebots zu nennen (→ vgl. 5.3.2). Mit dem in BEX fokussierten Berufsbildungsexport einhergehende Adaptionsprozesse greifen dabei explizit den Wert der *kundenspezifischen Anpassung* auf (B7; B8). Diese werden von einem Großteil der Projekte angestrebt, dies allerdings mit unterschiedlichem Erfolg und in unterschiedlichem Umfang. Weitere Angebote adressieren die Hilfe bei der Umsetzung durch Akteure vor Ort (B2; B8) und die Schaffung eines gewissen Status durch eine formale Bestätigung der neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten (B3; B5; B9). Die BEX-Projekte fokussieren zusammenfassend stark solche Werte, die *Neuheit* mit weiteren Wertangeboten kombinieren, was entweder die kundenorientierte Anpassung oder Beratung des Kunden zur Annahme der Dienstleistung (B3) bedeuten kann. Einige Projekte setzen zudem auf bekannte oder noch zu schaffende Labels oder das Erreichen eines bestimmten Status nach Wahrnehmung des Bildungsangebots.

In IBB werden wie in BEX die mit dem dualen Ansatz verbundenen Werte (*Zugang*, *Neuheit*) adressiert. Im Unterschied zum Vorgängerprojekt erweitern einige Anbieter nun aber ihr Portfolio um verschiedenartige Beratungsleistungen für andere Bildungsdienstleister (z.B. zur Verfügung stellen von Tools, Coaching) und erschließen den Wert der Performanz basierend auf ihrem Erfahrungsschatz (I1; I2; I5). Der Wert der *kundenspezifischen Anpassungen* steigt zunehmend (I3; I4; I7; I8; I9), wobei der Grad der Anpassung sich über ein Spektrum von Übersetzung von Curricula über kultursensible Überarbeitungen und Berücksichtigung nationaler Rahmenwerke bis hin zu einer unerschlossenen Marktlücke mit viel Gestaltungsspielraum erstreckt. Die *Unterstützung der Kunden* bei der Lösung ihrer Probleme ist nach wie vor bedeutsam (I3; I4; I5; I7; I8). Als zu lösende Probleme können übergreifend ein Mangel an Wertschätzung von Berufsbildung im Zielland sowie die Weiterentwicklung von (zukünftigen) Fachkräften vor Ort genannt werden (I3; I4; I7).

Das Wertangebot für Kunden verschiebt sich leicht in Richtung einer stärkeren Anpassung der

Angebote an Kundenbedürfnisse.⁵ Zunehmend spielt die Unterstützung der Kunden als Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe eine Rolle, was den erstgenannten Punkt bestätigt. Auf der Ergebnisdimension hat hier also eine (wenn auch kleine) Veränderung stattgefunden. Interessant ist darüber hinaus die Entwicklung, dass die Projektakteure ihr Wissen an andere Berufsbildungsanbieter weitergeben möchten und hierzu teilweise sogar neue Marktsegmente erschließen. Diese Entwicklung könnte durchaus als Ergebnis von Erfahrungslernen verstanden werden. Es wäre zu überprüfen, ob dieser Aspekt mit dem Ziel der Öffnung neuer Märkte für Berufsbildungsdienstleister aus Deutschland zu dieser Entwicklung beiträgt (→ vgl. 5.3).

Für die *lessons learned* in diesem Abschnitt wird zusammengefasst, dass die *Etablierung neuartiger Angebote von BEX zu IBB durch begleitende wertschaffende Angebote ergänzt* werden. Bei dieser Entwicklung spielt die Orientierung an den Kunden sowie deren Befähigung zur Problemlösung eine wichtige Rolle. Weiterhin *erschließen Projekte durch ihre längerfristige Tätigkeit* im Bereich des Berufsbildungsexports oder –*transfers neue Geschäftsfelder*.

5.2.5 Kundenbeziehungen

Der Bereich der Kundenbeziehungen betrifft die besonderen Beziehungen, die Unternehmen zu bestimmten Kundensegmenten gestalten und unterhalten. Diese können personell oder automatisiert ausfallen (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 29). Wichtige Motivationen zur Gestaltung von Kundenbeziehungen sind entweder *Kundengewinnung*, *Kundenhaltung* (Kundenbindung) oder *Umsatzsteigerung* (ebd.). Die Gestaltung dieser Beziehungen orientiert sich im Idealfall daran, was Kunden von einem Anbieter erwarten. Es ist durchaus möglich, dass verschiedene Arten von Beziehungen zu Kunden eines spezifischen Segments in einem Geschäftsmodell verfolgt werden. Osterwalder & Pigneur (2013) nennen sechs Formen von Beziehungen:

- 1) persönliche Betreuung (*personal assistance*),
- 2) engagierte persönliche Betreuung (*dedicated personal assistance*),
- 3) Selbstbedienung (*self-service*),
- 4) automatisierte Dienste (*automated services*),
- 5) Gemeinschaften (*communities*) und
- 6) Co-Kreation bzw. Mitgestaltung (*co-creation*) (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 29ff.).

Zu Beginn der BEX Projekte werden als geplante Kundenbeziehungen hauptsächlich Veranstaltungen mit öffentlicher Wirksamkeit zu Präsentations- und Demonstrationszwecken (B1; B2; B3; B5; B6; B8), Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing (B1; B3; B4; B5; B6; B8) sowie der Erstellung von Informationsmaterialien (B1; B2; B7) oder Plattformen (B5; B7; B8; B9) genannt. Darüber hinaus werden sowohl der Aufbau von Kooperationen mit Firmen (Adressaten) angestrebt (B2) als auch die direkte Ansprache von Leitungen und Führungskräften thematisiert (B2; B4). Co-kreative Beziehungen sind in Form der Inanspruchnahme von Beratung (B2) oder der Gestaltung von Beziehungen über einen Schlüsselpartner*innen vor Ort (B9) in Ansätzen erkennbar. Weiterhin werden Veröffentlichungen, beispielsweise für die Gemeinschaft in Deutschland genannt (B5; B7). Insgesamt fällt für den Beginn

⁵ Es geht aus den meisten Projektdokumenten nicht hervor, ob die beschriebenen Kundenbedürfnisse tatsächlich die Kundenmeinung abbilden oder der Bedarf bzw. das Problem von den Konsortialpartner*innen antizipiert wurde.

der BEX Projekte auf, dass die Formulierungen zur Ausgestaltung von Kundenbeziehungen eher vage ausfallen und „klassische“ Begriffe und Tools der Förderpraxis benennen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Informationsmaterial, Veranstaltungen). Zum Abschlusszeitpunkt des Projekts zeigt sich, dass einige Projekte zu diesem Aspekt kaum noch Informationen enthalten, während andere hier deutliche Ausdifferenzierungen vornehmen können. Diese Ausdifferenzierung betrifft insbesondere die Art der Informationsveranstaltungen und Kundenansprache (Kundenbesuche, Informationsveranstaltungen, Aufbau enger Beziehung zu Berufsschulen, Messen, Vorträge, Gespräche, persönliche Ansprache, Telefonate). Zudem wird der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit ausgestaltet (Blogs, Nutzung von Marken, Zeitschriften des Ziellands, Mailings). Auch der Einbezug von Beratungsleistungen wird genannt. Deutlich wird, dass die Ziele der Vermarktung nun eine größere Rolle in der Beschreibung der Beziehungen spielen. Zusammenarbeit, Überwindung von Distanz, Einstieg erleichtern, Transparenz und Vertrauen sind neu benannte Aspekte. Für die BEX-Projekte bedeutet dies, dass die Gestaltung der Kundenbeziehungen, welche sich im Planungsstadium sowohl aus aktiven (engagierte/persönliche Betreuung) als auch passiven (Selbstbedienung, automatisierte Dienste) Strategien zusammensetzen. Im Verlauf der Förderung werden die Beziehungen deutlich aktiver und mit stärkerem persönlichen Bezug zu den Kunden gestaltet.

Im IBB-Kontext werden Kundenbeziehungen von vornherein mit Begriffen wie „aktive Presse- und Stakeholderarbeit“ (I1) beschrieben. Weiterhin wird das ausdifferenzierte Level der Gestaltung von Öffentlichkeitsarbeit überwiegend beibehalten (I1; I3; I8; I9). Hinzu kommen co-kreative Ansätze, die nicht erst im Projektverlauf entstehen, sondern von Anfang an angelegt werden (gemeinsames Marketingkonzept, I2; multidimensionale Kommunikationskampagne, I4; Kontaktherstellung über Partner*innen vor Ort, I7). Die Teilnahme an regionalen Veranstaltungen im Zielland bleibt auch hier ein wichtiges Medium zur Erreichung und Ansprache von Kunden. Eine bestimmte Ungenauigkeit in der Beschreibung der Kundenbeziehungen ist allerdings auch für die IBB-Projekte in der Startphase zu verzeichnen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Gestaltung von Kundenbeziehungen in BEX wie in IBB überwiegend über Informieren (Zeitschriftenartikel, Informationsbroschüren, Websites, Blogs, Social Media) läuft, was zu *Selbstbedienung* und *automatisierten Beziehungen* gezählt werden kann. Der Einsatz digitaler Medien nimmt in IBB leicht zu. Ebenso wichtig ist in beiden Förderrichtlinien der Besuch von Veranstaltungen zu Demonstrations- und Kundengewinnungszwecken. Dies kann als *persönliche Ansprache* gewertet werden. Im Unterschied zur Planung in BEX steigt die Bedeutung von *engagierter persönlicher Betreuung und Co-Kreation. Community* im Zielland ist in keiner der Förderrichtlinien von großer Bedeutung; im deutschen Kontext (und mit Blick auf Wissenstransfer) steigt allerdings die Bedeutung der Gemeinschaft der Berufsbildungsbranche, der ebenfalls als Markt erschlossen werden könnte (→ 5.3.3). Die Verschiebung der Kundenbindung von passiven zu aktiven Beziehungen in BEX könnte dadurch erklärt werden, dass viele Anbieter neu am Markt sind und sowohl bei der Kundengewinnung als auch der Verbreitung des Angebots irgendwo beginnen müssen, am besten mit einem flächendeckenden Ansatz. Wenn das Kundensegment und die Bedarfe klar definiert wurden, können die Beziehungen entsprechend gestaltet werden. Kleinaltenkamp und Frauendorf (2006) gehen bei wissensbasierten Dienstleistungen von einer Intensivierung der Kundenbeziehungen aus (Kleinaltenkamp & Frauendorf, 2006, S. 365). Diesem Ansatz folgend, ist auch in IBB zu Projektende ein Anstieg der angepassten Kundenbeziehungen zu erwarten.

Die Gestaltung von Kundenbeziehungen fällt, in Anlehnung an das Analysemodell von Bullinger

und Scheer (2006), unter die Gestaltung der Prozessebene. Die nach außen gerichtete Perspektive dieser Dimension dient der Gewinnung von Prozesswissen, welches für den Leistungserbringungsprozess benötigt wird (Kleinaltenkamp & Frauendorf, 2006). Durch die Anpassung der Aktivitäten in diesem Bereich zeigen die Projekte, dass hier Lernen stattgefunden hat. Da diese Anpassung im Projektverlauf stattfand, zieht sich der Lerneffekt über alle Gestaltungsphasen des Vorgehensmodells.

Als *lessons learned* wird also festgehalten, dass die Projekte die Gestaltung der Kundenbeziehungen stärker *von Anfang an aktiv angehen* und eine *Anpassung im Projektverlauf sich bewährt* hat.

5.2.6 Kanäle

Der Terminus *Kanäle* bedeutet im Kontext der Geschäftsmodellgestaltung die Form, wie (Bildungs)Dienstleister die Schnittstelle zu den definierten Kundenbereichen gestalten. Dabei erfüllen diese Kanäle verschiedene Funktionen:

- Aufmerksam machen auf das angebotene Produkt oder die Dienstleistung,
- Unterstützung der Kunden bei der Bewertung des Wertangebots,
- Ermöglichung des Kaufs oder der Inanspruchnahme von Dienstleistungen,
- Lieferung eines Wertversprechens,
- Angebot der Unterstützung nach Inanspruchnahme der Dienstleistung (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 27).

Diese Kanäle können grob in direkte und indirekte Wege unterschieden werden, wobei mit *direkt* eigene Kanäle und *indirekt* die von Partner*innen gemeint sind.

In den BEX-Projekten finden sich sowohl direkte als auch indirekte Kanäle. Die Projekte mit direkten Kanälen⁶ bieten Bildungsdienstleistungen in eigenen Räumlichkeiten bzw. Strukturen (z.B. Vereine) und über eigene Vertriebswege an, wobei sich „eigen“ hier auf den Projektverbund bezieht (B1; B4; B7; B8). Der Projektverbund ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass ein derartiges Vorgehen möglich ist. Eine Alternative zu Präsenzveranstaltungen sind Online-Lernangebote, die über eine Plattform vertrieben und somit auch zu direkten Kanälen gezählt werden können (B2; B9). Andere Projekte binden Partner*innen ein, über deren Kundenstämme Teilnehmende für Bildungsdienstleistungen erreicht werden können (B3; B5). Eine vierte Möglichkeit ist die Verbindung aus direkten und indirekten Kanälen als Ergebnis von Anpassungen im Projektprozess (B6). Die Nutzung von direkten Kanälen ist in BEX die am häufigsten verfolgte Form der Kundenerreichung. Sie zielt vor allem auf das Erzeugen von Aufmerksamkeit für neue Produkte, der Bewertung des Wertangebots sowohl durch Beratung, als auch durch Einbindung in die Entwicklungs- und Anpassungsprozesse (→vgl. Kap. 5.1.1) sowie die Ermöglichung der Inanspruchnahme der Dienstleistung.

Die IBB-Projekte bauen ebenfalls auf direkte Kanäle vergleichbar denen in BEX, einige mit nicht benennbaren Veränderungen (I3; I5; I6; I7), während andere nun zusätzlich auf den Auf- und Ausbau „notwendiger Kooperationen“ zur Erreichung von Kunden setzen (I1; I4). Dies können zum Beispiel berufsbildende Schulen und Hochschulen sowie Wirtschaftsunternehmen und ihre Verbände sein. Andere bleiben bei den bisher verwendeten Kanälen und differenzieren hier das Angebot stärker aus (I2; I8; I9).

⁶ Dies beinhaltet auch das geplante Angebot in eigenen Räumlichkeiten.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die direkten Kanäle vor allem im Anfangsstadium der Geschäftsmodellentwicklung genutzt werden. Bei Weiterentwicklung der Tätigkeiten erfolgt entweder der Einbezug von Schlüsselpartner*innen oder weiteren Kooperationen zur Vermarktung des Angebots oder aber eine Ausdifferenzierung des Portfolios, sofern die vorhandenen Vertriebswege zum Beispiel als ausreichend erachtet werden. Es ist damit eine Zunahme solcher Kanäle zu beobachten, die nicht nur auf Bekanntmachung, sondern auf Verkauf/Vertrieb abzielen. Vor dem Hintergrund des Analysemodells bedeutet dies, dass auf den Ebenen von Prozess- und Marktdimension gelernt wird und zwar im Zusammenhang mit der Konzeptionsphase, in welcher die Erstellung eines Marketingkonzepts sowie die Definition von Maßnahmen zur Vorbereitung des Dienstleistungspotenzials anfallen (Bullinger & Scheer, 2006, S. 76).

Es werden folgende *lessons learned* abgeleitet: Waren die gewählten direkten Kanäle in BEX *ausreichend*, werden keine Änderungen zum IBB-Projekt vorgenommen. Ist eine Einrichtung etabliert und möchte nun die Kundenerreichung *ausdehnen*, wird auf *indirekte Kanäle zurückgegriffen*. Alternativ erfolgt eine *Ausdifferenzierung des Angebots*, um entweder weitere Kundensegmente zu erreichen oder aber Alternativen in der Leistungserbringung zu ermöglichen (Flexibilität). Die Kanäle bleiben aber auch in diesem Fall unverändert *direkt*.

5.2.7 Kundensegmente

Als Kundensegmente werden solche Personengruppen oder Unternehmen bezeichnet, die mit einer Dienstleistung erreicht werden sollen. Vor der Entwicklung eines Geschäftsmodells wird versucht, Kundensegmente möglichst genau zu verstehen und, wenn notwendig, anhand besonderer Attribute aufzuteilen und zu unterscheiden. Die Kunden werden dann nach Segmenten unterschieden, wenn ein Bedarf ein besonderes Angebot erfordert und rechtfertigt, sie über unterschiedliche Kanäle erreicht werden, verschiedene Formen von Beziehungen erfordern, wesentliche Unterschiede bezüglich der Rentabilität aufweisen und wenn die Bereitschaft vorhanden ist, für verschiedene Aspekte eines Angebots zu zahlen (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 21ff.). Die Definition der relevanten Kundensegmente kann dabei wie folgt unterschieden werden: *Massenmarkt*, *Nischenmarkt*, *Segmentierung*, *Diversifikation* sowie *vielseitige Märkte* (ebd.). Im ersten Fall wird eine breite Kundschaft angesprochen, im zweiten Fall wird eine besondere Kundschaft angesprochen, welche eine Anpassung von Kanälen und Beziehungen erfordert. Segmentierung bedeutet die gleichzeitige Ansprache von Kunden mit graduellen Unterschieden in den Bedarfen und Bedürfnissen. Diversifikation hingegen meint die gleichzeitige Adressierung von Kunden mit stark unterschiedlichen Bedürfnissen. Vielseitige Märkte beinhalten mindestens zwei Kundensegmente, die gleichermaßen notwendig sind, um eine Leistung zu erbringen, die also voneinander abhängig sind.

In Tabelle 6 ist eine Übersicht über die genannten Kundensegmente dargestellt. Diese wurden für die Auswertung nach Arbeits- oder Zuständigkeitsbereichen sortiert. Aus der Darstellung geht hervor, dass sich die Kundensegmente von BEX hin zu IBB in einigen Bereichen verändert haben. Generell ist eine Verschiebung von Berufsschullehrenden als Kunden hin zu Multiplikator*innen/Trainer*innen und (höherqualifizierten) Fachkräften zu beobachten. Die direkte Adressierung des Ausbildungsbereichs scheint gesunken zu sein, teilweise zugunsten anderer Kundensegmente, beispielsweise Fachkräfte im betrieblichen Kontext. Die stärkste „Abwanderung“ ist von Berufsschulen, Ausbildungspersonal und Auszubildenden hin zu Fachkräften und Management zu verzeichnen. Zuwachs erhält auch der Weiterbildungsbereich, sowohl in der operative als auch der Planungsbereich. Neu hinzugekommen sind

Träger der öffentlichen Verwaltung (Berufsschulbezug) im Zielland. In dieser Darstellung werden die politischen Akteure nicht benannt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Politik, zum Beispiel in Form von Ministerien, nicht als direktes Kundensegment benannt wird, vielmehr wird sie durch Behörden als verwaltende Organe der politischen Institutionen repräsentiert.

Tab. 6: Adressierte Kundensegmente im Vergleich der Förderrichtlinien BEX und IBB

Adressierte Kundensegmente	BEX	IBB
Ausbildung		
Ausbildungspersonal	B1; B7	I4; I8
Berufsschüler*innen	B7	I1
Berufsschullehrende (auch in Lehrerausbildung)	B1; B2; B3; B5; B7; B8	I1; I3; I5; I7; I8
Auszubildende	B7; B8	I4
Generelle Fach- und Lehrkräfte		I1
Weiterbildung		
Multiplikator*innen/Trainer*innen	B1	I3; I5; I6; I7; I9
Weiterbildungspersonal	B2	I3; I8
Verwaltung (staatlich)		
Behörden der beruflichen Bildung im Zielland		I3; I5
Verwaltung (privatwirtschaftlich)		
Mittleres Management		I8
IT-Management		I2
Personalmanagement		I2
Wirtschaftsunternehmen im Zielland (Leitung, Fachkräfte)		
Hersteller/Unternehmer (Leitungsebene)	B2; B5; B7; B9	I1; I2; I3
Höherqualifizierte Fachkräfte (Vorarbeiter, Meister)	B2; B9	I1; I2; I3; I5; I7; I9
Grundständig ausgebildete Fachkräfte	B3; B5	I3; I5; I6; I9
Fachkräfte/Praktiker ohne akademische Bildung		I2; I3; I6; I9
Fachkräfte aus Einstiegsniveau	B9	
Bildungsanbieter aus Deutschland		
Berufsbildungsdienstleister	B6; B9	I1
Weitere Kundensegmente		
Einzelpersonen		I1
Spezifische Zielgruppe ohne berufliche Ausbildung	B4	

Quelle: eigene Darstellung.

Eine Analyse vor dem Hintergrund der eingangs geschilderten Definitionsformen deutet an, dass im Großen und Ganzen der Bereich *Massenmarkt* sowohl in BEX als auch in IBB nicht adressiert wird. Im Falle der BEX Projekte findet sich weiterhin kein Projekt, das eindeutig einen *Nischenmarkt* anspricht. *Diversifikation* würde starke Unterschiede insbesondere im Wertangebot bedeuten, was bei einem Produkt mit Fokus auf qualitativ hochwertige duale Berufs(aus)bildung eher nicht gegeben ist. Meist erfolgt in den BEX-Projekten die gleichzeitige Ansprache verschiedener Ausbildungsakteure auf schulischer und betrieblicher Ebene, was für eine *Segmentierung der Kundenbereiche* sprechen würde.

Es ist hier jedoch auch denkbar, dass hier das Modell des *vielseitigen Markts* verfolgt wird. Ausbildung und Weiterbildung im Kontext von Ausbildung hängen voneinander ab: Auszubildende sind auf qualifizierte Lehrende in Schule und Betrieb angewiesen, während Ausbildungspersonal für Auszubildende da ist. Die relative Unterrepräsentierung von Auszubildenden als Kundengruppe deutet allerdings darauf hin, dass beide Seiten aus Sicht von Berufsbildungsdienstleistern, ggf. aus wirtschaftlicher Perspektive, als nicht gleich wichtig erachtet werden könnten.

Mit Blick auf die IBB-Projekte nehmen Kundensegmente im Bereich *Segmentierung, Diversifikation* und *vielseitiger Markt* zu. Interessant sind vor allem die Kundenkombinationen aus öffentlicher Verwaltung und Wirtschaftsunternehmen oder Multiplikator*innen, Management und Ausbildungspersonal sowie Management und Fachkräfte. Hier werden je eine organisatorische Ebene mit einem besonderen Kundensegment verknüpft. Diese Verknüpfungen bringen, im Falle der Einbindung von betriebsinternen Managementebenen, eine Verschiebung vom öffentlichen in den privatwirtschaftlichen Bereich mit sich, während die Verbindung von öffentlicher Verwaltung eine Verankerung in der staatlichen Berufsbildungsinfrastruktur des Ziellands bedeutet. Eine genauere Analyse nach Abschluss der IBB-Projekte könnte in den Blick nehmen, inwiefern die Kundensegmente als zusammenhängend oder gegenläufig definiert und erlebt werden und welche Konsequenzen das für die Etablierung des Geschäftsmodells am Markt hat.

Mit Rückbezug auf das Analysemodell wird deutlich, dass ein Lerneffekt auf der Prozessdimension stattgefunden hat. Dieser betrifft die Ansprache der Kunden und ist daher, ebenso wie die Definition der Kanäle (→ vgl. Kap. 5.2.6), grundsätzlich im Bereich der Konzeptionsphase anzusiedeln. Allerdings wurde im Rahmen der Analyse auch deutlich, dass die Konkretisierung der Kundensegmente schon zum Zeitpunkt des Projektstarts stattgefunden haben muss, wodurch der Lerneffekt sich nicht auf eine Entwicklungsphase beschränkt, sondern von Anfang an zur Realisierung der Vorhaben zur Verfügung steht.

Im Kontext der Definition von Kundensegmenten wird zu den *lessons learned* festgehalten, dass die strategische Ausrichtung der *Diversifikation* oder die *Adressierung eines vielseitigen Markts zur Erbringung von Berufsbildungsdienstleistungen zunehmend als eine wichtige Voraussetzung* zur Etablierung von Bildungsdienstleistungen angenommen werden. Auf diese Weise können Zugang zu Kunden sowie der Zugang selbst gesichert werden oder eine ganzheitliche Ansprache aller relevanten Zielgruppen eines Angebots erfolgen. Die Einbindung von Verwaltungen und Managementetagen ermöglicht dabei die nachhaltige Einbindung der Dienstleistung (beispielsweise durch Kooperationsvereinbarungen).

5.2.8 Kostenstruktur

Die Kostenstruktur eines Geschäftsmodells umfasst die wichtigsten laufenden Kosten, die während des Betriebs anfallen. Sie werden kalkuliert, nachdem Aspekte wie Kundensegmente, Wertangebot oder Schlüsselaktivitäten definiert wurden. Je nach Geschäftsmodell können diese Kosten eher hoch oder eher niedrig ausfallen (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 41). Die Höhe der Kosten hängt damit zusammen, welche Ausrichtung das Geschäftsmodell in dieser Hinsicht verfolgen soll: *Kostengesteuerte Geschäftsmodelle* versuchen, alle Kosten möglichst gering zu halten, während *wertgesteuerte Geschäftsmodelle* ein qualitativ hochwertiges Angebot mit ebenso hochwertigem Kundenbetreuungsangebot versprechen (Osterwalder & Pigneur, 2013). Kostenarten, die im Rahmen der Kostenstruktur berücksichtigt werden, sind Fixkosten, variable Kosten, Verkaufseinsparungen und

Verbundeffekte (Einsparungen beim Umfang). Einsparungen werden da möglich, wo Unternehmen expandieren und die steigende Anzahl an Kunden die Senkung von Preisen erlaubt. Verbundeffekte treten dort auf, wo über gleiche Kanäle zunehmend weitere Angebote verbreitet werden können (ebd.).

In den BEX Projekten zeigt sich, dass *Fixkosten* keine große Rolle spielen. In einem Fall werden die Posten Miete, Material und Administration beim Aufbau der Infrastruktur vor Ort benannt (B1). Dies erklärt sich möglicherweise durch die größere Gruppe an Vorhaben, die durch die Nutzung eigener Infrastruktur (v.a. durch Internetplattformen) oder Bereitstellung der Infrastruktur durch lokale Partner*innen (Schulungsräume) gekennzeichnet sind. Meist gehen damit *variable Kosten* einher, da die Durchführbarkeit von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie die finale Preissetzung zu Projektbeginn noch nicht klar benannt werden können. *Verkaufseinsparungen* werden in einem Projekt als Ziel benannt (B6). *Verbundeffekte* treten innerhalb der BEX-Projekte nicht auf. Insgesamt enthält mehr als die Hälfte der Projekte (insgesamt fünf Projekte) keine expliziten oder sogar gar keine Angaben zu Projektbeginn, gegen Ende des Projekts sind es sogar noch mehr (insgesamt sieben). Insofern enthält diese Darstellung durch vorgenommene Ableitungen und Interpretationen eine wichtige Limitierung der Aussagen.

Im Falle der IBB-Projekte ist es noch schwerer möglich, eine Aussage über die Kostenstruktur zu machen. In den meisten Fällen ist von variablen Kosten auszugehen, da, ebenso wie in BEX, Infrastrukturen vor Ort genutzt werden. Zu erwarten ist ein Anstieg der Verbundeffekte, da einige Projekte zunehmend Dienstleistungen anbieten (z.B. Beratungsleistungen), die ein Fortbildungsangebot übersteigen (→ 5.2.4). Kostensenkungen sind, ebenso wie Fixkosten, nicht vermerkt. Denkbar ist, dass der Projektkontext die finanziell nachhaltige Etablierung eigener Infrastruktur im Zielland sowie einen Roll-Out übersteigt.

Insgesamt liegt der Fokus in beiden Förderrichtlinien stärker auf der Beschreibung von Einnahmenquellen (→ 5.2.9) als auf der Konkretisierung einer umfassenden Kostenstruktur des dem Projekt zugrunde liegenden Geschäftsmodells. Der größte Anteil der hier verfügbaren Kostenarten liegt auf den *variablen Kosten*. Ein möglicher Grund für diesen Mangel an Information könnte darin liegen, dass die Vorhaben in Projektform durchgeführt werden und die Ausstattung dieser Projekte den Kostenrahmen für eine bestimmte Laufzeit festlegt. Eine Kostenstruktur mit großem Anteil an Fixkosten könnte hier ein Risiko hinsichtlich der Aufrechterhaltung des Geschäftsmodells sowie der Förderfähigkeit darstellen. Im ersten Fall bestünde ein mögliches Risiko zu früh definierter Fixkosten darin, dass eine Fehlkalkulation (finanziell oder inhaltlich) die Flexibilität am neuen Markt einschränkt und kurzfristige Änderungen erschwert werden. Im zweiten Fall könnte eine Förderung versagt werden, wenn das Projekt eine Kostenaufstellung einreicht, welche die Höhe der Fördermittel in Relation zu anderen Projekten deutlich übersteigt. Frietzsche und Maleri (2006) zufolge sind „Art und Menge der externen Produktionsfaktoren [...] entscheidend für den Umfang des für den Produktionsprozess erforderlichen Einsatzes an internen Produktionsfaktoren und somit für die hieraus resultierenden Kostenstrukturen“ (Frietzsche & Maleri, 2006, S. 223). Weiter gilt, dass „externe Produktionsfaktoren [...] auf Absatzmärkten akquiriert werden und [nicht von] Beschaffungsmärkten bezogen werden [können]“ (ebd.). Die Gestaltung der Lieferanten–Kunden-Beziehungen dient also der Einbindung externer Produktionsfaktoren, um die Erbringung der Dienstleistungen überhaupt erst möglich zu machen. Sind diese externen Produktionsfaktoren (z.B. von außen eingebrachte materielle oder immaterielle Güter sowie von außen eingebrachte passive oder aktive Beteiligung der Abnehmer am Produkt) zu Projektbeginn unklar und stellt zudem die Gestaltung der Kundenbeziehungen eine

Herausforderung für die Vorhaben dar, könnte dies auf eine relative Unsicherheit bezogen auf die Marktkenntnis hindeuten. Da die Schaffung dieser Marktkenntnis in nahezu allen Projekten als eine der ersten Projektphasen vorgesehen ist, überrascht das Fehlen einer übergreifenden Kostenstruktur hier nicht. Überraschend ist allerdings die nach wie vor bestehende Unklarheit über diesen Aspekt zum Projektende von BEX, der sich auch in IBB abbildet. Hier müsste eine Folgeerhebung klären, ob tatsächlich Unkenntnis besteht oder diese Informationen implizit vorhanden sind, sich aber in den Projektdokumenten nicht abbilden.

Die Gestaltung der Kostenstruktur findet, in Anlehnung an das Analysemodell, als Ergebnis der Analysephase in der Konzeptionsphase Eingang. Etwaige Lerneffekte müssten sich hier auf die Ebenen Potenzial, Prozess und Ergebnis beziehen, da die Erbringung von Dienstleistungen sowie deren Anbahnung diese Dimensionen gleichermaßen umfasst.

Als *lessons learned* wird festgehalten, dass sich die *Reduktion von Fixkosten und die Basierung des Angebots auf variablen Kosten*, möglicherweise zur Reduktion von Risiken oder zur Flexibilität bei notwendigen Anpassungen im Verlauf (inkl. Preissetzung), bewährt haben.

5.2.9 Einnahmequellen

Als Einnahmequellen werden die Umsätze bezeichnet, die ein Anbieter in einem bestimmten Kundensegment generiert. Um Gewinne verzeichnen zu können, müssen von den Einnahmen die Ausgaben noch abgezogen werden. Der Definition von Einnahmequellen geht die Beantwortung der Frage voraus, für welche Wertangebote Kunden bereit sind zu zahlen. Auf diese Weise können einzelne oder mehrere Einnahmequellen definiert werden. Das Vorhandensein mehrerer Einnahmequellen in einem Kundensegment deutet auf Verbundeffekte hin (→5.2.8). Einnahmequellen können beispielsweise *Anlagenverkauf*, *Nutzungsgebühren*, *Abonnement-Gebühren*, *Verleihgebühren*, *Lizenzgebühren*, *Courtagen* oder *Werbbeeinnahmen* sein (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 32ff.). Für den Kontext von Bildungsdienstleistungen sind darüber hinaus Bildungsbrokerage bei medienbasierten Bildungsdienstleistungen (Scheer, 1997). Bildungsbrokerage basiert auf dem Ansatz, dass Bildungseinrichtungen abgeschlossene Lerneinheiten oder Inhalte an Anbieter im tertiären Bildungsbereich übertragen können, wodurch ein Komplementärmarkt entsteht. Die Bildungsbroker wählen die benötigten Bildungsbausteine aus und „veredeln“ diese zusammen mit Multimediaunternehmen. Dieses Vorgehen setzt allerdings eine genaue Kundenkenntnis voraus (Scheer 1997, S. 75f.). Die Finanzierung von beruflicher Weiterbildung wird in Deutschland mischfinanziert. Involvierte Parteien sind Betriebe, Individuen und die öffentliche Hand (vgl. BiBB, 2021). Die Zusammensetzung der Kostenanteile richtet sich danach, welche Partei den größten Nutzen von der Durchführung eines Angebots hat (ebd.). Insofern werden bei der Analyse der Einnahmequellen auch *Teilnahmegebühren* und *Subventionen* berücksichtigt. Für den internationalen Kontext weist Hilbig (2019) auf den Einsatz von *educational brokerage* hin (Hilbig, 2019). Sie beschreibt diese Form von Geschäftsmodellen so, dass

„der Berufsbildungsdienstleister die Funktion eines Intermediäres [übernimmt], indem er Nachfrager und Anbieter im jeweiligen Zielland vermittelt (siehe 2.3.3). Dies impliziert, dass der deutsche Berufsbildungsdienstleister sowohl im In- als auch im Ausland stark vernetzt ist, sodass er die Nachfrager des Ziellandes mit einem entsprechenden lokalen Trainer/Experten (sic!) des Ziellandes verbinden kann (Wertangebot)“ (Hilbig, 2019, S. 108).

Grundsätzlich ist es also denkbar, dass Geschäftsmodelle auf der Zusammenbringung von interessierten Parteien sowohl grenzüberschreitend (Export) als auch grenzübergreifend (Kooperation) basieren.

Weiterhin besteht im Bildungskontext durchaus die Möglichkeit, materielle Produkte in die Bildungsdienstleistungen einzubinden. Der Vertrieb von zum Beispiel Werkstattausstattungen (Maschinen, Bauteile) oder Unterrichtsmaterialien sind hier denkbar. Daher wird als weitere Einnahmequelle *Einnahmen aus dem Verkauf* von Bildungsmaterial im weitesten Sinne mit aufgenommen. Als kostenpflichtige Dienstleistung werden für diesen Auswahlprozess noch *Beratung/Consulting* als Einnahmequellen aufgenommen. In Tabelle 7 ist eine Übersicht über die tatsächlichen und geplanten Einnahmequellen in beiden Förderrichtlinien dargestellt.

Tab. 7: Förderrichtlinienübergreifende Übersicht über Einnahmequellen der Geschäftsmodelle

<i>Einnahmequellen der Projekte</i>	<i>BEX</i>	<i>IBB</i>
Courtage und Bildungsbrokerage		
(Entwicklung und) Verkauf von Material und Geräten	B1; B3; B7	I1; I4
(Auswahl und) Verkauf von Lerneinheiten/Modulen/Programmen/Curricula der Aus- und Weiterbildung		I1; I2; I3; I5; I7; I8
Vermittlungsgebühren (Courtagen)	B4	
Teilnahmegebühren		
Seminargebühren- und/oder Lehrgangsggebühren, Train-the-Trainer Fortbildungen	B1; B2; B4; B7; B8	I4; I5; I7; I8; I9
Ausbildungsgebühren (auch geplant)		I1; I4
Nutzungsgebühren		
Gebühren aus Fernlehre, Blended-Learning, Online-Lernangebote		I4; I5
Studiengebühren	B5	
Onlinegebühren (Nutzungsgebühren)	B4; B9	
Beratung/Consulting		
Gebühren für bildungsnahen Dienstleistungen (z.B. Beratung) für den Zielmarkt, aber auch für die deutsche Berufsbildungsbranche	B3; B6; B8	I1; I3; I4; I7; I9
Lizenzgebühren		
Lizenzgebühren	B3; B4; B6	I9
Prüfungsgebühren; Zertifizierungsgebühren	B4; B5; B9	I4; I5

Quelle: eigene Darstellung

Zunächst einmal fällt auf, dass einige eingangs erwähnte Einnahmequellen gar nicht auftauchen (*Anlagenverkauf, Abonnement-Gebühren, Verleihgebühren*). Inwieweit Beratungsgebühren als Werbeerträge gewertet werden können, soll hier nicht diskutiert werden.

Deutlich wird weiterhin drei Entwicklungen: erstens nutzen weniger Projekte *Lizenz- und Nutzungsgebühren* als Einnahmequelle, wogegen zweitens der Anteil an (geplanten) Einnahmen aus *Beratungs- bzw. Consultingleistungen* steigt. Als dritte Entwicklung ist der Bereich des *Bildungsbrokerage* zu nennen, der in den IBB im Vergleich zu BEX sehr deutlich hervortritt. Ob dieser Begriff richtig gewählt ist, müsste genauer geprüft werden. In diesem Kontext repräsentiert er die markt- und kundenspezifischen Anpassungen von Aus- und Weiterbildungsinhalten und -konzepten als

Dienstleistung, die im Projekt erbracht wird. Da dieses Vorgehen auch für weiterführende Vorhaben als gangbarer Weg beschrieben wird, erscheint es hier als Einnahmequelle relevant. Insbesondere die beiden letztgenannten Entwicklungen deuten darauf hin, dass der Einbezug der Kunden in die Transferprozesse in IBB im Vergleich zu BEX bedeutsamer geworden ist.

Erkennbar sind zudem Verbundeffekte (→ 5.2.8), welche sich sehr wörtlich genommen auf den Verbund beziehen. Dies bedeutet, dass nicht der Verbund als Ganzes mit einer gemeinsamen Kostenstruktur von den verschiedenen Vertriebswegen und generierten Umsätze profitiert, sondern vielmehr jeder Verbundpartner mitgebrachte Vertriebswege nutzt. Mit Bezug zum Analysemodell kann hier vorsichtig eine Erweiterung der Perspektive von der Ergebnisdimension hin zum Einbezug von Potenzial- und Prozessdimension festgestellt werden. Begründet wird dies damit, dass Dienstleistungsinnovationen in unterschiedlichem Maße von Kunden transparent wahrgenommen werden (Benkenstein & Stenglin, 2006). Da Kunden als externer Produktionsfaktor in Bezug auf Bildungsdienstleistungen stark in die Generierung des Wertangebots einbezogen sind (→ 5.2.4), erscheint es als eine logische Konsequenz, dass Kundeninteressen im Sinne der Schaffung von Transparenz und Qualität in die Entwicklungsprozesse eingebunden werden. Die Annahme, dass die meisten IBB-Vorhaben (sowie auch BEX-Vorhaben) nachfrage- bzw. marktorientiert angelegt sind, unterstützt diese Aussage (→ 5.1.3).

Als *lessons learned* werden zusammenfassend folgende Statements formuliert: Lizenz- und Nutzungsgebühren sind als Einnahmequellen rückläufig, wogegen *Beratungs- und Vermittlungsleistungen stärker verfolgt werden. Teilnahme- und Seminargebühren wurden zweitens als eine tragende Säule* der Geschäftsmodelle bestätigt.

5.3 Marktregulierung (K5), Innovationsgehalt (K3), Markteintritt (K4)

5.3.1 Marktregulierung

In diesem Abschnitt wird darauf eingegangen, welche Märkte in den untersuchten Vorhaben erschlossen werden sollten und wie stark diese aus Sicht der Projekte reguliert sind. Eine detaillierte Marktanalyse erfolgt an dieser Stelle nicht, da sie im Sinne der Forschungsfrage nach *lessons learned* nicht zielführend ist. Angestrebt wird vielmehr eine allgemeine Unterscheidung in stark, mittelmäßig oder schwach regulierte Märkte aus Perspektive der Projekte im jeweiligen Zielland. Diese Einschätzung bildet die Grundlage für die Bestimmung des Innovationsgehalts sowie die Analyse der verfolgten Markteintrittsstrategien.

Märkte können durch die Beschränkung privatwirtschaftlicher Absprachen oder auch direkte Eingriffe in die Preissetzung oder Mengenzuteilungen (beispielsweise Quoten für Produktion oder Absatz) unterschiedlich stark reguliert sein. Gesetze, welche die Arbeit ausländischer Berufsbildungsdienstleister am Markt stark beeinflussen, sind ein weiteres Merkmal einer vorhandenen, direkten Marktregulierung (Georg, 2006). Wolter (2002) unternimmt im Sinne einer bildungsökonomischen Perspektive den Versuch, mit der Bezeichnung von Bildung als „Gut“ die im Bildungsbereich herrschenden regulierenden Rahmenbedingungen exemplarisch zu erfassen (Wolter, 2002). Er nennt in diesem Zusammenhang, neben staatlichen Regulierungen und Verwaltungen sowie sich aus lokalen oder regionalen Organisationsbedingungen für Bildungseinrichtungen ergebenden

Kovariablen, die Marktregulierungen der Wahlfreiheit und des Wettbewerbs zwischen Bildungseinrichtungen (Wolter, 2002, S. 160). Diese wirken sich auf die Produktionsprozesse von Bildung (Input, Prozess, Output) aus. Die Regulierungen der Wahlfreiheit und des Wettbewerbs zwischen Schulen beispielsweise wird aus dem Grunde begrenzt, dass nicht „jene Schulen mit den meisten Ressourcen die schlechtesten Resultate erzielen“ (a.a.O., S. 161), wenn Schulen durch die freie Anwahl bedingte, wenig sozioökonomische oder -demografische Vielfalt aufweisen und, aufgrund ihrer Klientel, mit besonderen Ressourcen ausgestattet werden (müssen).

Der Bereich der Berufsbildungsdienstleistungserbringung legt sowohl Schnittstellen zum staatlichen Bildungssystem der Zielländer, als auch zu sozialpolitischen (Bekämpfung von Armut), jedoch vor allem arbeitsmarktpolitischen Interessen (Spezialisierungen, Fachkräftebildung, Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit) nahe (vgl. Acemoglu & Pischke, 2001). Neben verschiedenen politischen erscheinen vor allem jedoch marktbezogene Regulierungen relevant. Pasura (2017) beispielsweise argumentiert, dass Regierungen auf der ganzen Welt neoliberale bildungspolitische Reformen wie die Internationalisierung und Kommerzialisierung von Bildung durch die Mobilisierung der Diskurse der Globalisierung und der Wissensökonomie legitimiert hätten (Pasura, 2017). Er stellt fest, dass der

„economic view (marketization) of the world today and its implementation in Australia, New Zealand, the UK and most countries of the world has transformed the education sector and VET providers in particular into places of trade and commerce“ (Pasura 2017, S. 47).

Weiter spitzt er zu, „in fact it can be argued that ‘nearly everything in the education and schooling sector is for sale’“ (a.a.O., S. 48).

Grundlage für die Zuordnung eines Zielmarktes zu einer der drei genannten Ausprägungen ist die Beschreibung der Märkte durch die Projektakteure in den entsprechenden Projektdokumenten. Dabei können die Angaben zur Regulierung sich direkt auf den Berufsbildungsmarkt beziehen oder aber auf Märkte sowie deren Regulationsmechanismen im Zielland allgemein (überwiegend sozial- und wirtschaftspolitisch, s.u.).

In BEX erfolgt die Darstellung des antizipierten Ausmaßes der Marktregulation am Zielmarkt insgesamt eher oberflächlich. Ein Projekt schildert eine starke Regulation durch Mehrjahrespläne (B1). Weitere Projekte schildern den Zielmarkt als gemäßigt reguliert sowie offen für ausländische, private Bildungsanbieter, da der Staat sich aus der Weiterbildung zurückziehe (B2). In einem weiteren Projekt werden, in einem ebenfalls als gemäßigt beschriebenen Zielmarkt, aus genau diesem Grund „zahlreiche Nachahmer“ erwartet. Konkretisiert wird in diesem Beispiel, dass der Markt für das eigene Angebot quasi noch nicht vorhanden sei, weshalb eine Entwicklung auf direkte Anfrage erfolge (B3). Ein weiterer Umgang mit einer Form der Regulierung ist die Reaktion auf gegenwärtige Marktverschiebungen. Ein Projekt (B5) reagiert beispielsweise auf eine Akademisierungstendenz am Zielmarkt, indem nicht Erstausbildung, sondern Fachschulausbildung in den Fokus des Projekts gerückt wird. Hintergrund ist eine Quote bzw. ein mit Kennzahlen fixierter Bedarf auf politischer Ebene. Allgemeinere Beschreibungen finden sich erstens in der sozialpolitischen Argumentierung der Notwendigkeit eines Vorhabens (B4). In diesem Projekt zeigte sich im Verlauf das Vorhandensein starker politischer Regulierungen für ausländische Bildungsanbieter. Eine Prüfung, inwiefern bezüglich bestehender Einschränkungen Kenntnis erlangt hätte werden können, ist rückblickend kaum möglich. Ein weiteres Beispiel eher allgemeiner Schilderungen bestand im generellen Verweis auf einen stark regulierten

Zielmarkt, in dem allerdings kaum Wettbewerb bestünde (B8). „Überschaubarer Wettbewerb“ wird auch in einem weiteren Vorhaben festgestellt (B9). Ein Projekt schildert Regulationen auf technischer Ebene durch die eingeschränkte Verfügbarkeit spezifischer Online-Dienste (B6). Ein Projekt macht keine Angaben zur vorhandenen oder angenommenen Marktregulation am Zielmarkt (B7).

Für den Bereich der BEX-Projekte lässt sich Folgendes zusammenfassen: In den untersuchten Vorhaben werden Märkte mit keinem (bekanntem) oder wenig Wettbewerb angestrebt. Dies erfolgt entweder über die Reaktion auf eine *direkte Anfrage aus dem Zielland* oder aber durch *Adressierung des freien Marktes unter Berücksichtigung der vorhandenen politischen Regulierungen*. Ein wirkungsvoller Umgang mit diesen Regulierungen setzt allerdings die Kenntnis über selbige voraus.

Die in die Analyse einbezogenen IBB-Vorhaben adressieren zu einem Drittel gemäßigte Märkte oder solche, die zukünftig weiter geöffnet werden sollen bzw. günstige Bedingungen für Dienstleistungsangebote aufweisen (I1; I5; I7; I9). Weitere Vorhaben formulieren Umgebungsbedingungen als „schwierig“ (I3), schwer einschätzbar aufgrund von „wenig Erfahrungswerten“ (I5) oder abhängig von politischen Entscheidungen (I8). Die Fälle I3 und I8 wurden aufgrund der geschilderten Herausforderungen einem stark regulierten Markt aus Perspektive des Projekts zugeordnet. Zwei Projekte liefern keine konkrete Information zur Regulation des Marktes im Zielland (I4; I6).

Es zeigte sich über alle Vorhaben hinweg, dass der Bereich der Marktregulierung nicht besonders intensiv geschildert wurde und somit eine Analyse sowie deren Aussagekraft vorsichtig geschehen muss. Über die beiden Förderrichtlinien ist hier sogar eine Abnahme der Genauigkeit zu beobachten, sodass Aussagen bezüglich der Berücksichtigung von Marktregulierungsmechanismen durch die Vorhaben noch schwieriger zu treffen sind. Denkbar sind verschiedene Interpretationen dieses Mangels an Information:

- 1) Die Konsortien haben hier aus verschiedenen Gründen einen „blinden Fleck“, entsprechend fallen die Schilderungen knapp aus oder fehlen.
- 2) Die Projektakteure wissen, welche Maßnahmen am Zielmarkt zu berücksichtigen sind, problematisieren dies aber nicht in den Projektdokumenten (implizites Wissen).
- 3) Die Analyse war unzureichend und die Kategorien hätten offener definiert werden müssen, um vorhandene Informationen besser aufgreifen zu können.

Vor dem Hintergrund des zugrundeliegenden Analysemodells ist der Lerneffekt der BEX-Förderrichtlinie auf die IBB-Förderrichtlinie in den Arbeitsschritten Konzeptions- und Implementierungsphase anzusiedeln, da diese darüber Auskunft geben, inwiefern sich strategische Vorüberlegungen am Markt bewähren. Von den Dimensionen ist insbesondere die Marktdimension zu berücksichtigen. Da die Mehrheit der Vorhaben für die zu gestaltenden Anpassungsprozesse im Rahmen der Dienstleistungsexporte respektive -transfers Instrumente zur Marktanalyse einsetzt oder plant, diese einzusetzen, wird in diesem Zusammenhang ein großes Maß an impliziten Wissen angenommen.

Es können hier keine explizit zugänglichen *lessons learned* identifiziert werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass der Wissensschatz der beteiligten Partner*innen implizit vorhanden ist, da die Vorhaben zumindest im Falle der BEX-Förderung ihre definierten Ziele überwiegend erreicht haben.

5.3.2 Innovationsgehalt einer Berufsbildungsunternehmung am neuen Markt

Beginnend mit dem Bereich Innovationen, können Produkt-, Prozess-(Verfahrens-) und Potenzialinnovation unterschieden werden (Reckenfelderbäumer & Busse, 2006). Produktinnovation sind auf den Zielmarkt gerichtet, während Prozess- und Potenzialinnovationen sich auf interne, produktivitätssteigernde Ziele richten (ebd.). Weiterhin kann der Innovationsgrad einer Neuerung eine Rolle spielen. Basisinnovationen verfügen dabei über einen hohen Innovationsgehalt, Folgeinnovationen zielen auf die Modifikation bestehender Produkte ab und sind entsprechend reduziert in ihrem Innovationsgehalt. Verbesserungsinnovation schließlich umfassen die Variation bestehender Produkte. Innovationen mit hohem Innovationsgehalt werden auch als radikale, Innovationen mit eher geringem Innovationsgehalt als inkrementelle Innovationen bezeichnet (Bullinger & Scheer, 2006).

Auslöser für Innovationen sind meist ein „*technology-push*“ (unternehmensbezogene Innovation, die am Markt etabliert werden soll) oder „*demand-pull*“, also die Notwendigkeit der Neuerung zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit oder die Reaktion auf veränderte Kundenbedarfe (Reckenfelderbäumer & Busse, 2006, S. 145). Reckenfelderbäumer und Busse (2006) geben an, dass beide Innovationsquellen gleichzeitig verfolgt werden sollten, auch wenn eine dabei den größeren Auslöser für Veränderungen darstellt, da „Fähigkeiten und Kompetenzen zur Realisierung der jeweils vernachlässigten Innovationsquelle abgebaut werden“ (Reckenfelderbäumer & Busse, 2006, S. 145).

Der Markteintritt kann zu drei Zeitpunkten erfolgen, deren Wahl sich auf alle nachfolgenden Prozesse auswirkt. In Anlehnung an Kutschker und Schmid (2011) werden drei verschiedene Zeitpunkte (Timingstrategie) unterschieden: Pionier (*first Mover*) sowie frühe oder später Folger (*early/late Follower*) (Kutschker & Schmid, 2011). Fichter et al. (2005) beschreiben die strategische Ausrichtung einer geplanten Innovation zudem als pfad-generierend oder pfad-optimierend (Fichter et al., 2005). Während sich die *Timingstrategien* auf den Markt sowie das dort (Nicht)Vorhandensein von konkurrierenden Angeboten beziehen und somit als nach außen gerichtet bezeichnet werden können, adressieren Fichte et al. (2005) die nach innen gerichteten Innovationsprozesse mit Bezug auf die aktive Organisation. Beide sind wichtig, um den Innovationsgehalt von Berufsbildungsdienstleistungen an neuen Märkten einzuschätzen.

Die bei Fichter et al. (2005) beschriebenen Pfade können, mit Bezug auf Nelke (2016), hinsichtlich der Bezugsdimensionen Prozess, Markt und Gesellschaft unterschieden werden. Die Marktdimension, welche hier zur Analyse herangezogen wird, wird in pfad-optimierender Ausprägung als *Marktabsicherung oder Marktdifferenzierung* beschrieben. Auf der pfad-generierenden Ausprägung erfolgen eine *Marktkreation oder Marktentwicklung* (Nelke, 2016, S. 86).

Der pfad-generierende Weg kann hier als strategische Ausrichtung des Pioniers betrachtet werden. Es wird mit dem vorhandenen Potenzial etwas Neues am Zielmarkt etabliert. Insbesondere radikale Innovationen benötigen der engen Zusammenarbeit mit Nutzern und weiteren Stakeholdern, um Barrieren abzubauen. Ein Verfahren, das dies nicht berücksichtigt, stößt ggf. auf Schwierigkeiten im Umfeld. Es bestehen Risiken, da die Kunden besonders bei radikalen Innovationen Dienstleistungen in der Regel an etablierten Dienstleistungen messen und Neuartiges aus Gewohnheit ablehnen würden (vgl. Bullinger & Scheer, 2006). Dies birgt ein großes Risiko mit dem Vorhaben zu scheitern und erfordert daher eine starke Absicherung, welche sich in Form von Maßnahmen in den Projektaktivitäten abbilden müsste.

Die strategische Ausrichtung eines frühen oder späten Folgers setzt eine bereits erfolgte Etablierung eines vergleichbaren Produkts am Markt voraus, sodass die Anfangsrisiken eines Pioniers nicht mehr

getragen werden müssen. Allerdings wäre zu erwarten, dass der Wettbewerb sowie das Risiko der Imitation zu diesem Zeitpunkt schon gestiegen sind, was sich ebenfalls in den Maßnahmen der Projekte abbilden müsste.

Im Rahmen dieser Arbeit liegen für die Analyse Aktivitäten von Unternehmensverbänden zugrunde, die in Anlehnung an Hauschildt et al. (2016) im weitesten Sinne als „Innovationskooperationen“ bezeichnet werden können (Hauschildt et al., 2016, S. 278). Einschränkend ist anzumerken, dass diese Kooperationen in der Regel längerfristig bestehen und im Rahmen der Kooperation Innovationsprojekte durchgeführt werden (ebd.). Diese langfristigen Kooperationen sind im Rahmen der vorliegenden Arbeit eher nicht gegeben. Innovationskooperationen zielen mit ihren Vorhaben auf radikale oder inkrementelle Innovationen (ebd.) und können somit analog zu den Begrifflichkeiten bei Reckenfelderbäumer & Busse (2006) betrachtet werden. Nelke (2016) fasst zusammen, dass

„Innovationen die wirtschaftliche Entwicklung gesamtgesellschaftlich und auf das einzelne Unternehmen bezogen ermöglichen, dass aber alleine die Neuartigkeit aus einer Idee noch lange keine Innovation macht. Sie muss zuerst in ein greifbares Produkt, ein anwendbares Verfahren oder eine erlebbare Dienstleistung übertragen werden und sich anschließend auf einem zuvor definierten Markt behaupten – erst dann trägt die Idee zur Wertschöpfung des Unternehmens bei und gilt als Innovation. Innovationen lassen sich in technologische und soziale Innovationen einteilen und sollen die Gesellschaft als zentralen Akteur in diesem Prozess einbeziehen“ (Nelke, 2016, S. 8).

Zusammenfassend zeigt sich eine Vielfalt an Möglichkeiten, den Innovationsgehalt der geförderten Vorhaben zu betrachten. Vor dem Hintergrund der Geschäftsmodellentwicklung sowie bezüglich Entwicklung, Transfer und Erbringung von Berufsbildungsdienstleistungen im internationalen Kontext erscheint insbesondere die nach innen gerichtete Perspektive der nachhaltigen Internationalisierung der Partnerorganisationen relevant. Bedeutsam ist zudem die nach außen gerichtete Neuartigkeit einer Dienstleistung am Zielmarkt. Die Analyse der Potenzialgestaltung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt, sodass die internen Innovationen im Kontext dieser Arbeit nicht thematisiert werden. Gegenstand der nachfolgenden Analyse ist daher der Innovationsgehalt des Produkts, also der zu transferierenden Berufsbildungsdienstleistung am Zielmarkt. Die Analyse erfolgt vor dem Hintergrund der von den Projekten wahrgenommen beziehungsweise beschriebenen Marktregulierung (→ vgl. Kap. 5.3.1).

Tab. 8: Darstellung der Regulation des Zielmarktes im Zusammenhang mit der Timingstrategie der BEX- und IBB-Projekte

	<i>Pionier</i>		<i>Früher Folger</i>		<i>Später Folger</i>	
	BEX	IBB	BEX	IBB	BEX	IBB
<i>schwach</i>	B2	-	-	-	-	-
<i>gemäßigt</i>	B5	I1; I7	B3	I5	-	-
<i>stark</i>	B8; B9	I3; I8; I9	B1; B4; B6	-	-	-
nicht zugeordnet: B7; I2; I4; I6						

Quelle: eigene Darstellung.

Im Zusammenhang mit der eingangs erwähnten Timingstrategie lässt sich eine Darstellung ableiten, wie sie in Tabelle 8 dargestellt wird.

Insgesamt fällt auf, dass ein Großteil der Projekte sich im Bereich „stark regulierter Markt | Pionier/früher Folger“ bewegen. Das Modell „später Folger“ scheint weder an stark noch schwach regulierten Märkten relevant für den Dienstleistungstransfer zu sein. Dagegen werden Risiken, die mit der eigenen Rolle als neuer Anbieter an einem gemäßigt bis stark regulierten Markt verbunden sind, in Kauf genommen. Diese Kombination ließe erwarten, dass eine gute Marktkenntnis vorliegt. Dies kann zumindest mit den der Analyse zugrundeliegenden Dokumenten nicht bestätigt werden. Eine nachträgliche Beschreibung in den Abschlussberichten findet ebenfalls nur in geringem Maße statt. Dieser Befund ist bemerkenswert vor dem Hintergrund, dass ein Großteil der Projekte im Zielland ein vergleichsweise neues Produkt etablieren möchte und eine genaue Kenntnis der Risiken hierfür notwendig ist. Darüber hinaus fällt auf, dass Marktregulierungsmechanismen überwiegend in Bereichen der Sozial- und Wirtschaftspolitik benannt werden, nicht jedoch mit direktem Bezug zur Berufsbildungsdienstleistungen.

Lessons learned müssten sich, mit Rückblick auf das Analysemodell, im Bereich von Start- und Analysephase sowie Potenzial- und Marktdimension abbilden. Als eine *lesson learned* wird festgehalten, dass, *mit Bezug auf den Markt, vorwiegend frühzeitige Timingstrategien* verfolgt werden. Das bedeutet, dass überwiegend neue Angebote ohne (nennenswerte) Konkurrenz geschaffen werden. Zweitens ist die nach innen gerichtete Innovation eher nicht adressiert, sondern es werden vorhandene Ressourcen (Materialien, Konzepte, Lizenzen, etc.) zusammengeführt, um sie an einem neuen Markt zu platzieren. Als *lesson learned* wird formuliert, dass die *Reduktion des Risikos des Scheiterns an neuen Märkten durch ein gewisses Repertoire an vorhandenen Ressourcen* angestrebt wird. Darüber hinaus erscheint dieser Bereich ausbaufähig hinsichtlich des Erkenntnisgehalts.

5.3.3 Markteintrittsstrategien und -formen von Berufsbildungsunternehmungen an neuen Märkten

Die Frage danach, wie Innovationen an einem neuen Markt platziert werden sollen, beantwortet die gewählte Markteintrittsstrategie. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, strategische Ausrichtungen theoretisch sowie analytisch zu erfassen. Porter (2013) argumentiert, dass jedes Unternehmen über eine Wettbewerbsstrategie verfüge, sei sie bewusst definiert oder unbewusst gewachsen (ebd.). Er merkt an, dass, „wenn man zumindest die Intentionen (wenn schon nicht das Verhalten) der verschiedenen Abteilungen gemäß gemeinsamer Ziele koordiniert und ausdrücklich als Strategie formulier[e]“, Vorteile durch das Vorhandensein einer Strategie zu erwarten seien (Porter, 2013, S. 25). Wettbewerbsstrategien richten sich auf den branchenspezifisch angepassten Umgang mit Größen, die für die Platzierung eines Angebots entscheidend sind: Kunden, Lieferanten, Konkurrenten oder die Erfassung von Marktsignalen. Generell unterscheidet Porter (2013) drei Strategietypen (vgl. Abb. 5):

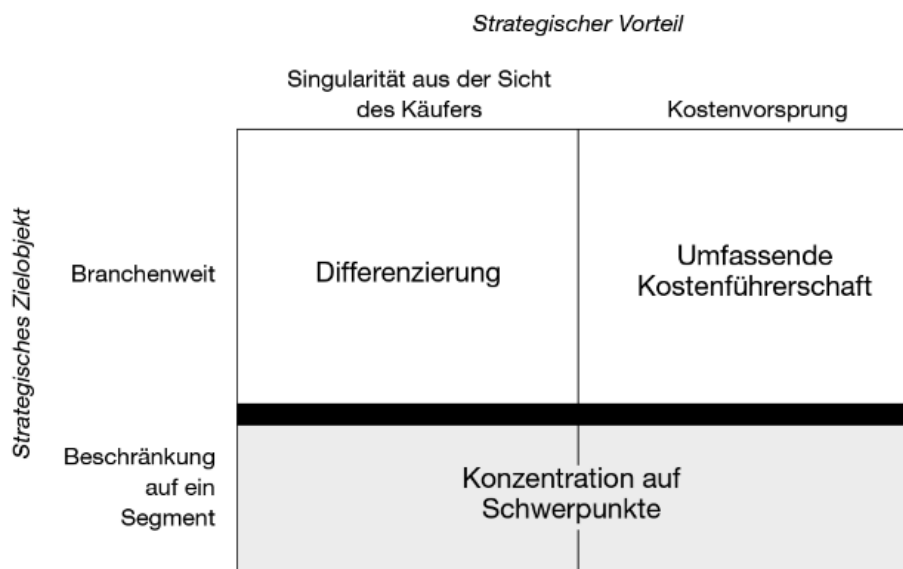
- 1) Die *Kostenführerschaft* zielt auf einen Kostenvorsprung in einer Branche, wozu sie umfassende Investitionen zu Beginn, weitläufige Strukturen, eine effiziente Arbeitsweise und einen großen Marktanteil erfordert;
- 2) *Differenzierung* besteht darin, ein Produkt zu positionieren, das im Vergleich zu bestehenden Angeboten innerhalb einer Branche als einzigartig angesehen werden kann. Diese strategische Ausrichtung setzt zum Beispiel ein besonderes Label, einen exklusiven Ruf oder einen besonderen

Kundendienst voraus. Sie binde Abnehmer an das Angebot und verringere dadurch die Preisempfindlichkeit (Porter, 2013, S. 76f.).

- 3) Die Konzentration auf Schwerpunkte, auch *Fokussierung* oder Nischenstrategie, besteht, wie die Bezeichnung schon erahnen lässt, darin, den Markteintritt „auf eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktprogramms oder einen geografisch abgegrenzten Markt“ (Porter, 2013, S. 77) zu fokussieren. Differenzierungsstrategien zielen darauf ab, die Aktivitäten branchenweit auszudehnen, während Fokussierung beabsichtigt, „ein bestimmtes Ziel bevorzugt zu bedienen“ (ebd.). Fokussierungsstrategien können Differenzierungsstrategien oder dem Ziel niedriger Kosten eines Angebots vorausgehen.

Kutschker und Schmid (2011) nennen darüber hinaus weitere strategische Ausreichungen für eine internationale Unternehmung, die unterschiedlich relevant für diesen Kontext sind. Zu diesen zählen die *Allokationsstrategien* (umfassen Konfigurations- und Leistungsstrategien) (Kutschker & Schmid, 2011, S. 1437), *Zielmarktstrategie* (Auswahl von Marktsegmenten und Ländern), und *Koordinationsstrategien*. Die Timingstrategie wurde im vorherigen Abschnitt bereits vorgestellt (→ vgl. Kap. 5.3.2). Weiterhin sind die *Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien* im Kontext von Internationalisierung relevant, da sie alle dem Vorhaben weitere Wettbewerbsvorteile bringen können (vgl. Kutschker & Schmid, 2011).

Abb. 5: Drei Strategietypen nach Porter (2013)



Quelle: Porter, 2013, S. 79

Bevor auf die für die Analyse berücksichtigten Strategieformen eingegangen wird, werden die übrigen Strategieformen kurz vorgestellt. *Allokationsstrategien* betreffen die Entscheidung einer Unternehmung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung (Konfiguration) sowie Standardisierung und Differenzierung (Leistung). Diese strategische Ausrichtung wird nicht weiterverfolgt, da sie größere Unternehmungen voraussetzt, die zum Beispiel in mehreren Ländern gleichzeitig aktiv ist. *Zielmarktstrategien* setzen Informationen über Zielmärkte voraus. Sie können in Marktpräsenz-, Marktselektions- und Marktsegmentierungsstrategien aufgeteilt werden (Kutscher & Schmid, 2011, S.

942). Diese Informationsgewinnung findet, übertragen auf den Kontext dieser Studie, im Vorfeld der BEX- und IBB-Vorhaben statt. Durch das Verfahren der Antragstellung wird dieser Aspekt stark geleitet, weshalb an dieser Stelle von einer Analyse abgesehen wird, relevante Aspekte aber bei der Geschäftsmodellentwicklung aufgegriffen werden (→ vgl. Kap. 5.1.1). *Koordinationsstrategien*, schließlich, beinhalten die Steuerung der Aktivitäten, die zur Umsetzung der verschiedenen strategischen Ausrichtungen notwendig sind (Kutschker & Schmid, 2011, S. 1015). Sie sind für die Analyse der Kontextgestaltung unerlässlich und werden daher unter diesem Aspekt aufgegriffen (→ Kap. 5.1.4). Abschließend werden zur Analyse die Ergebnisse zu den *Timingstrategien* einbezogen, da diese den Zeitpunkt des Markteintritts bestimmen und somit zum Beginn des jeweiligen Vorhabens greifen. Sie werden im Zuge der Auswertung mit den Ergebnissen dieses Kapitels zusammengeführt. Als letzte theoretische Komponente wird an dieser Stelle zunächst noch auf die gewählte Form des Markteintritts eingegangen. Diese lässt sich, bezogen auf die nach innen bzw. nach außen orientierte Internationalisierung eines Unternehmens, Kutschker und Schmid (2011) folgend, wie in Tabelle 9 darstellen. Relevant ist im Kontext dieser Arbeit die Beschreibung der außenorientierten Internationalisierung.

Tab. 9: Basisformen außen- und binnenorientierter Internationalisierung

<i>Außenorientierte Internationalisierung</i>	<i>Binnenorientierte Internationalisierung</i>
Export von Waren und Dienstleistungen	Import von Waren und Dienstleistungen
Lizenzvergabe ins Ausland	Lizenzverwertung einer ausländischen Unternehmung
Franchisenetz(aufbau) im Ausland	Franchisenehmer einer ausländischen Unternehmung
Joint-Venture im Ausland	Joint-Venture im Inland mit einem ausländischen Partner*innen
Strategische Allianz mit ausländischem Partner*innen zur Bearbeitung von Auslandsmärkten	Strategische Allianz mit ausländischem Partner*innen zur Bearbeitung des Inlandsmarktes
Betriebsstätte, Niederlassung, Filiale, Repräsentanz im Ausland	Betriebsstätte, Niederlassung, Filiale, Repräsentanz einer ausländischen Unternehmung
Rechtlich selbstständige Tochtergesellschaft im Ausland	Rechtlich selbstständige Tochtergesellschaft einer ausländischen Muttergesellschaft

Quelle: Eigene Darstellung nach Kutschker & Schmidt 2011, S. 254

Die Komplexität der jeweils gewählten Form des Markteintritts im Kontext außenorientierter Internationalisierung steigt, beginnend mit Export, mit a) zunehmender Ressourcen- und Kompetenzanforderungen sowie b) steigenden Kapital- und Managementleistungen im Zielland, Risiko sowie Anforderungen an Kontrolle und Steuerung (Tochtergesellschaft) (vgl. <https://sevdesk.de/blog/internationalisierung/>). Zum Verständnis der nachfolgenden Abbildungen werden die unterschiedlichen Basisforen des Markteintritts knapp erläutert. Diese dienen im Anschluss der Einordnung der BEX- und IBB-Vorhaben:

- 1) Mit *Export* kann die Erbringung von Dienstleistungen von Deutschland aus in ein Zielland bezeichnet werden. Eine Möglichkeit, Ausprägungen von Export internationaler Dienstleistungen darzustellen, basiert auf der Mobilität der Hauptakteure, Kunde*in und Anbieter*in (vgl. Hilbig, 2019, S. 17). Beispiele für Berufsbildungsdienstleistungen sind Trainings durch deutsche Akteure im Zielland oder Beratung.
- 2) Das *Licensing* basiert auf dem Ansatz, Partner*innen im Zielland durch Erwerb einer Lizenz dazu zu berechtigen, eigenständig Trainings im Zielland anzubieten. Dafür stellen diese ihre eigene Infrastruktur zur Verfügung. Dieses Modell beinhaltet eine begrenzte Möglichkeit der kultursensiblen Anpassung im Nachgang, da die Lizenz einen bestimmten Wert symbolisiert, der durch Lokalisierungsprozesse nicht verlorengehen darf (vgl. Hilbig, 2019, S. 110). Formen von Berufsbildungsdienstleistungen sind beispielsweise *Train-the-Trainer* oder Multiplikatorenschulungen.
- 3) *Franchising* basiert auf der Kooperation mit einem Partner*innen im Zielland. Dieser übernimmt ein Franchise-Konzept in enger Abstimmung mit dem Franchise-Geber, die Vertriebsaktivitäten erfolgen ebenfalls über den Partner vor Ort (vgl. Hilbig, 2019, S. 83).
- 4) Das *Joint Venture* bezeichnet eine gemeinsame Unternehmung von mehreren Vertragsparteien in Deutschland sowie im Zielland. Das gemeinsame Vorhaben ist im Zielland angesiedelt, die Dienstleistungserbringung erfolgt durch den Partner vor Ort, der dafür vorab geschult wird. Dieser spielt auch eine wichtige Rolle bei der kultursensiblen Anpassung des Bildungsangebots an lokale Bedingungen (vgl. Hilbig, 2019, S. 112).
- 5) *Strategische Allianzen* umfassen mehrere Partner*innen in Deutschland und im Zielland. Sie erfordern eine enge Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteure des Ziellands, während die rechtliche Sicherheit weiterhin beim Unternehmenspartner aus Deutschland liegt. Grundlage für diese Form der Zusammenarbeit sind Kooperationsverträge (vgl. Hilbig, 2019, S. 256).
- 6) *Repräsentanzen* im Zielland sind rechtlich unselbstständige Engagements im Ausland (Kutschker & Schmid, 2011, S. 897). Eine oft gewählte Form ist im Kontext der Internationalisierung der Berufsbildung die Eröffnung eines Büros vor Ort.
- 7) *Tochtergesellschaften*, schließlich, sind rechtlich unabhängige Niederlassungen im Zielland. Diese erbringen in unterschiedlichem Ausmaß Aspekte einer Dienstleistung, „vom Vertrieb reinen Vertrieb bis hin zur Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette“ (Abdelkafi & Salameh, 2014, S. 398).

Über die genannten Formen hinaus bestehen noch weitere, die an dieser Stelle jedoch nicht relevant sind, da sie entweder besondere Ausdifferenzierungen der beschriebenen Formen darstellen oder, im Falle von Fusion, im Kontext der untersuchten Förderrichtlinien nicht angestrebt werden.

Zusammenfassend wird vor Beginn der Analyse festgehalten, dass Berufsbildungsanbieter vor dem Eintritt in einen neuen Markt, bewusst oder unbewusst, eine bestimmte strategische Ausrichtung bezüglich des Wettbewerbs, des Timings sowie der angestrebten Form der, in diesem Fall, außenorientierten Internationalisierung verfolgen.

Begonnen wird mit der Analyse der bewusst oder unbewusst gewählten strategischen Ausrichtungen über beide Förderrichtlinien hinweg. Anschließend werden die Markteintrittsformen analysiert und mit den Ergebnissen zur strategischen Ausrichtung zusammengeführt.

Die BEX Projekte weisen überwiegend pfad-optimierende Vorhaben auf. Grundlage für diese

Einordnung war die Art der Berufsbildungsdienstleistung. Hierzu zählen in Deutschland entwickelte und etablierte Konzepte (B6), Trainingskonzepte und entsprechende Erfahrung mit der Implementierung (B1), Aus- und Weiterbildungskonzepte (B2; B7; B8), Ausbildungskonzepte (B3), bestehende Arbeitsmaterialien (B4; B5) und bestehende Strukturen (B5). Zwei Vorhaben schildern besondere Herausforderungen am Zielmarkt, da entweder „in einen bisher nicht bekannten Nischenmarkt“ investiert werde oder die Entwicklung eines Angebots angestrebt wird, das sowohl in Deutschland als auch im Zielland neu ist (B9). Vorhaben mit hohem Innovationsgehalt scheinen in BEX demnach eher eine untergeordnete Rolle zu spielen. Die durch die Förderrichtlinie vorgegebene Ausrichtung auf Export erklärt dies zum großen Teil. Die Transferform des Exports verfügt im Ausgangsland über die größten Kapital- und Managementleistungen, sodass Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien überwiegend von dort aus initiiert und gesteuert werden (vgl. Hilbig, 2019). Ein BEX-Vorhaben zielt zudem auf den deutschen Binnenmarkt ab (B6), nicht, wie andere Projekte, auf den außenorientierten Markt. Export bietet demnach ein überschaubares Risiko des Scheiterns beim berufsbildungsbezogenen Dienstleistungstransfer und eine Orientierung am vorhandenen Leistungsportfolio erleichtert die Aktivitäten im internationalen Kontext. Unter Berücksichtigung der tatsächlichen Projektaktivitäten und im Verlauf der BEX-Projekte erfolgten Anpassungen können allerdings zwei weitere Projekte zu den pfad-generierenden gezählt werden (B3; B4). Hier zeigte sich, dass insbesondere der soziokulturelle Kontext die Projekte im Zielland vor Herausforderungen stellte, die so nicht vorhergesehen wurden und die nicht die Dienstleistung an sich, sondern den Kontext betrafen. Um dieser Unsicherheit entgegenzuwirken, setzte ein Projekt verstärkt Kundeneinbindung um (B3), während das Vorhaben B4 dies nicht umsetzte und somit Schwierigkeiten bei der Positionierung am Zielmarkt nicht bewältigen konnte. Beide Projekte sorgten für einen Lerneffekt, wie nachfolgend ausgeführt wird.

Für BEX wird festgehalten, dass ausschließlich frühe Timingstrategien verfolgt werden. Kostenführerschaft wird nicht berichtet, vielmehr werden die Exportvorhaben auf Nischen ausgerichtet (Fokussierung).

Die IBB-Projekte zeigen auf den ersten Blick ein mit BEX vergleichbares Bild. Der Großteil der Projekte scheint auf ein eher pfad-optimierendes Vorhaben abzuzielen. Allerdings wird in den Projektdokumenten die strategische Ausrichtung klarer herausgearbeitet (Pionier, früher oder später Folger). Auf diese Weise wird eine genauere Einordnung der Projekte als überwiegend frühe Folger oder sogar Pioniere deutlich und damit möglich. Relevante Formulierungen für frühe Folger waren zum Beispiel das „Andocken an bisherige [selbst geschaffene; A.d.V.] Strukturen“ (I1) oder die „Reduktion der Markteintrittsbarrieren für deutsche KMU“ (I2). Es zeigte sich aber auch, dass einige Akteure sich nun eher als Pioniere betrachten. Dies geschieht über Begriffe wie „Modellcharakter des Innovationsvorhabens“ (I3), Direktinvestitionen eines großen Netzwerks aus Wirtschaft und Politik vor Ort zur Bereitstellung einer lokalen Infrastruktur (I4), „Öffnung des Marktes für zukünftige Kooperationen deutscher Bildungsexporteure“ durch die Schaffung eines direkten Zugangs zum Markt initiiert durch politische Akteure vor Ort (I5; I8) oder die Etablierung neuartiger Angebote für unerschlossene Segmente am Zielmarkt („es existiert bisher kein vergleichbares Angebot“; I7; I9). Insbesondere die letztgenannten Formulierungen deuten, durch die Definition neuer Märkte (außen- und binnenorientiert) auf eine neue Orientierung an Differenzierungsstrategien hin. Deutlich wird auch die gestiegene Bedeutung von (insbesondere politischen) Akteure vor Ort, welche eine Entwicklung in Richtung Kooperationen aufzeigen.

Insgesamt tritt die Ausrichtung am Zielmarkt in den IBB-Projekten deutlicher hervor als in den

BEX-Projekten, obwohl die Instrumente zur Markterschließung in BEX deutlicher beschrieben wurden. Dies könnte auf die gestiegene Fähigkeit hindeuten, die eigene Position und Rolle am Zielmarkt genauer reflektieren zu können. Interessant ist in den Fällen von I3 und I4 (s.o.), dass eine starke politische Unterstützung im Zielland erreicht werden konnte. Auf diese Weise konnte soziokulturellen sowie wirtschaftlichen Herausforderungen aktiv begegnet und eine Reduktion der Risikofaktoren erreicht werden. Es zeigte sich auch, dass die Projekte in IBB im Vergleich zu BEX sich entweder deutlich über ein besonderes Alleinstellungsmerkmal definieren oder besondere Unterstützung vor Ort durch Wirtschaft und Politik des Ziellands sicherstellen konnten. Dies wurde erstens durch eine genauere Positionierung und zweitens durch einen Anstieg der Orientierung an Markteintrittsformen, die Partner*innen vor Ort stärker einbeziehen, deutlich.

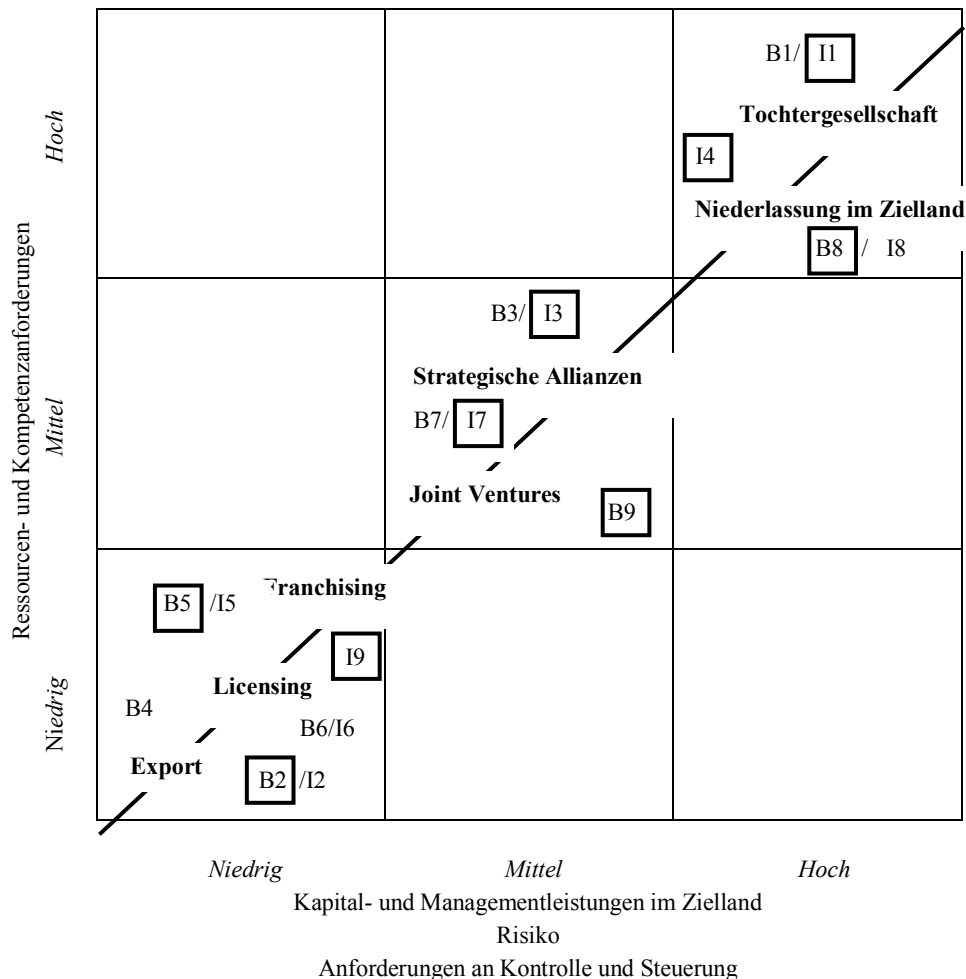
Wie zu Beginn der Analyse erwähnt, erfolgt nun eine Betrachtung der Markteintrittsformen im förderrichtlinienübergreifenden Vergleich. Hierfür wird in Anlehnung an Kutschker und Schmid (2011) eine Grafik erstellt. Entgegen der allgemein gängigen Darstellung als zweidimensionales Kontinuum wird hier die Form eines Portfolios gewählt. Diese basiert auf der Annahme, dass Export und Tochtergesellschaft zwei Pole eines Kontinuums darstellen, sodass eine Begrenzung auf jeder Seite gegeben ist. Alternativ könnten auch Adaption und Fusion als Enden des Kontinuums diskutiert werden. Da hier jedoch mit diesen Begrifflichkeiten nicht gearbeitet wird, muss diese Diskussion an anderer Stelle erfolgen.

Weiterhin erfolgt die Zuordnung der Markteintrittsformen auf einer Einschätzung der steigenden Anforderungen. Die Unterstellung einer Linearität erfolgt in Anlehnung an die Fachliteratur (Kutschker & Schmid, 2011; Hilbig, 2019).

Aus Abbildung 6 geht hervor, dass der Großteil der Projekte in IBB eine *Markteintrittsform* vergleichbar der in BEX eingesetzten verfolgt. Die Form der Dienstleistung ist hier noch nicht entscheidend, vielmehr geht es um das gewählte Ausmaß an Komplexität für das jeweilige Vorhaben. So verblieben 14 von 18 Projekten auf der je gleichen Komplexitätsstufe bezüglich der Markteintrittsform. Beobachtbare Änderungen ergeben sich in zwei Richtungen. Im Falle von I4 ist eine *Steigerung der Komplexität* erkennbar. Erklärbar wäre dies beispielsweise durch die Überwindung vorheriger Fehler durch einen klar bestimmten und bereits vorhandenen Transfergegenstand (Berufsbildungsdienstleistung), eine gesicherte Nachfrage und starke Kooperationspartner, wobei die letzten beiden Punkte miteinander in direkter Verbindung stehen. Eine zweite Entwicklung liegt in der gezielten Reduktion von Komplexität im Vergleich zum Vorgängervorhaben. Denkbar ist, dass die Wiederholung etwaiger Misserfolge im Vorgängerprojekt im Folgevorhaben durch geeignete strategische Ausrichtungen und Maßnahmen möglichst ausgeschlossen werden soll (hier: Coopetition und klare Absprachen bezüglich der Produktplatzierung).

Vor dem Hintergrund der hier fokussierten *lessons learned* ist die Beobachtung, dass der Großteil der Projekte das gleiche Komplexitätsniveau in beiden Förderrichtlinien anzielt jedoch nicht als mangelhafte Entwicklung zu werten. Vielmehr könnte mit dieser Wiederholung mit dem Versuch der Reduktion von Komplexität argumentiert werden. Im Projektkontext ist die Kontrolle und Minderung von Risiken ein wichtiger Gelingensfaktor, weshalb der Rückgriff auf Bewährtes bzw. Kontrollierbares eher als Steigerung des kulturellen Kapitals und somit als Steigerung des Potenzials einer Organisation oder eines Verbunds betrachtet werden kann. Interessant erscheint an dieser Stelle die weiterführende Frage, inwiefern die Kontrollierbarkeit bestimmter Bereiche beim Berufsbildungstransfer Freiräume für weitere Facetten von Transferprozessen freisetzt und inwiefern diese Freiräume dann genutzt werden.

Abb. 6: Förderrichtlinienübergreifende Darstellung der gewählten Markteintrittsstrategien



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kutschker & Schmid, 2011; Hilbig, 2019. Die Projekte mit der Timingstrategie „Pionier“ sind durch einen Kasten hervorgehoben.

Mit Rückbezug auf das Analysemodell (→ Kap. 3) kann festgehalten werden, dass Lernen vor allem in Bezug auf die Startphase über alle Dimensionen hinweg erfolgt, durch das entstandene Erfahrungswissen allerdings im Schwerpunkt die Potenzialdimension eines Geschäftsmodells stärken müsste.

Für die *lessons learned* wird über das gesamte Kapitel 5.1.3 hinweg zusammengefasst, dass der Innovationsgehalt der Vorhaben sich von BEX zu IBB zumindest aus Sicht der Akteure teilweise erhöht hat. Als Markteintrittsstrategien werden dazu *a) vorhandene (selbstgeschaffene) Strukturen*, *b) ein besonderes Alleinstellungsmerkmal* oder *c) politische und wirtschaftliche Unterstützungsstrukturen im Zielland* genutzt. Diese Ergebnisse weisen auf *Fokussierung* (vgl. Bullinger & Scheer, 2006; Porter, 2013) als bevorzugte Markteintrittsstrategie hin. Von den Projekten beschriebene zukünftige Zielmärkte und Marktsegmente (Außen- und Binnenmarkt) deuten darauf hin, dass vor allem in IBB zudem *Differenzierungsstrategien* verfolgt werden.

Ein weiteres Ergebnis besteht in der (vorsichtigen) Formulierung von vier Typen der strategischen Ausrichtung vor dem Hintergrund des *Zeitpunktes des Markteintritts*:

- 1) Strategische Ausrichtungen aus BEX werden in IBB wieder aufgegriffen (I8; I9);
- 2) Variante I der Anpassung einer der Bereiche Marktregulierung und Timing: Pioniervorhaben folgen auf frühe Folger Strategien, wenn der Markt im Folgeprojekt weniger stark reguliert ist (I1);
- 3) Variante II der Anpassung der Bereiche Marktregulierung und Timing: Pioniervorhaben werden auf „frühe Folger“-Strategien sozusagen reduziert bei gleichbleibendem Grad der Marktregulierung (I5);
- 4) Eine vierte Entwicklung positioniert ein Folgevorhaben von „früher Folger“ zu „Pionier“ und von „gemäßigtem“ zu „stark reguliertem“ Markt, wodurch es insgesamt anspruchsvoller erscheint als das Vorgängervorhaben (I4), erstens durch das gesteigerte Risiko eines Pioniers sowie zweitens durch die eingeschränkte Freiheit am Markt.

Werden Komplexität der Markteintrittsform und Timingstrategie zusammen betrachtet, so fällt auf, dass sich ein einziges Projekt in beiden Vorhaben als Pionier in seinem Gebiet beschreibt (B8/I8). Für alle anderen Projekte zeigt sich mindestens eine Veränderung: entweder sie ändern die Timingstrategie oder sie ändern die Markteintrittsstrategie. Mit besonderem Fokus auf die pionierorientierten Vorhaben wird deutlich, dass, bei gleichbleibender Markteintrittsform komplexere Timingstrategie gewählt wird. Dies betrifft vor allem Vorhaben in den kooperations- und repräsentationsbezogenen Markteintrittsformen (I1; I3; I7; I8). Im Bereich Export bis Franchising wird die Timingstrategie von „Pionier“ auf „früher Folger“ sozusagen reduziert (I5; I2). Zu prüfen wäre im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit, wie die bisher nicht zuzuordnenden Projekte in dieser Darstellung einzuordnen wären. Es wird angenommen, dass beispielsweise das Vorhaben I4 ebenfalls im Bereich „Pionier“ angesiedelt ist. Eine letzte Form der Anpassung durch Reduktion ist im Fall von I9 zu beobachten. Im Fokus der Reduktion steht dabei die Form des Markteintritts, nicht des Innovationsgehalts.

Mit Rückbezug auf das der Analyse zugrundeliegende Modell kann der Lerneffekt hier auf der Markt- sowie der Potenzialdimension gesehen werden.

Als übergeordnete *lessons learned* in diesem Zusammenhang wird festgehalten, dass die Projekte von BEX zu IBB *mindestens eine Ausprägung ihres Markteintritts mit dem Ziel der Komplexitätsreduktion oder –erweiterung anpassen*. Diese Anpassung kann sich auf die Markteintrittsform oder die gewählte Timingstrategie beziehen. Häufigste Form der Anpassung erscheint dabei die Steigerung der Neuheit bei gleichbleibender Markteintrittsform. Insgesamt ist als *zweite lesson learned der Beginn der Entwicklung und Verfolgung von Differenzierungsstrategien im Folgeprojekt* zu nennen, während in BEX überwiegend Fokussierungsstrategien verfolgt werden.

5.4 Kontextgestaltung (K6, K7)

Sowohl die BEX- als auch die IBB-Projekte bewegen sich im internationalen Kontext. Zur Implementierung internationaler Geschäftsmodelle stellt der Projektkontext die Vorhaben vor besondere Herausforderungen, da vielfach der (vorausschauende) Umgang mit unbekanntem und somit schwer berechenbaren Faktoren gefordert ist. In diesem Abschnitt der Analyse werden als

Schlüsselemente die Gestaltung des projektumgebenden Netzwerks, die projektinterne sowie projektexterne Arbeitsorganisation erfasst. Der Abschnitt zur Arbeitsorganisation umfasst, neben Arbeitsstrukturen und Kommunikationswegen, den Umgang mit Krisen verschiedener Arten.

5.4.1 Netzwerkgestaltung

Promotoren und Opponenten im Konsortium und Projektumfeld

Zum Netzwerk eines Projekts zählen alle zum Team gehörigen Partner*innen sowie die assoziierten Einrichtungen im Ausland. Darüber hinaus spielt die Gestaltung der Beziehungen zu weiteren betroffenen Personen und Personengruppen, sogenannten Stakeholdern, eine wichtige Rolle für das Vorhaben. Diese können dem Vorhaben wohlwollend oder hinderlich gegenüberstehen. Im Projektmanagement werden die Projektbefürworter als Promotoren, die potenziellen Projektgegner als Opponenten bezeichnet (vgl. GPM, 2016). Für Innovationsprojekte, wie sie in inkrementellen Bereich in den Förderrichtlinien BEX und IBB vorzufinden sind (→vgl. Kap. 5.3.2), ist insbesondere das Vorhandensein von Promotoren ein wichtiges Moment hinsichtlich der erfolgreichen Etablierung eines Geschäftsmodells (vgl. Siemer & Gessler, 2019). Das Promotorenmodell (Witte, 1973; Gemünden et al., 2007) liefert eine Grundlage zur Analyse relevanter Player im Projektumfeld. Gemünden et al. (2007) unterscheiden vier verschiedene Promotorenrollen, die auch gleichzeitig übernommen werden können: *Machtpromotor*, *Fachpromotor*, *Prozesspromotor* und *Beziehungspromotor*. Siemer und Gessler (2019) formulieren die Rollenbeschreibungen so:

„Der Machtpromotor verfügt über hierarchisches Potenzial, stellt notwendige Ressourcen zur Verfügung und nimmt eine vorantreibende Rolle für das Verbundprojekt ein. Die Rolle des Fachpromotors geht mit spezifischem Wissen einher, welches essentiell für den Innovationsprozess ist. Der Prozesspromotor gilt als Bindeglied zwischen dem Macht- und Fachpromotor und bringt Organisationswissen sowie interne Netzwerkfähigkeiten mit ein, um relevante Personen während des Innovationsprozesses zusammenzuführen. Die Rolle des Beziehungspromotors, der nicht nur innerhalb des Projekts die Bindung unter den Personen fördert, sondern primär für die äußere Vernetzung, im Fall des Programms Internationalisierung der Berufsbildung mit Wirtschaftsorganisationen im In- und Ausland, Bildungsinstitutionen oder Sozialpartnern, stärkt“ (Siemer & Gessler, 2020, S. 13).

Nachfolgend wird skizziert, welche Promotoren über die BEX- und IBB-Projekte hinweg berücksichtigt werden und inwiefern es hier Veränderungen von Förderrichtlinie zu Förderrichtlinie gegeben hat. Zudem wird erfasst, welche Akteure als Opponent*innen erfasst werden können. Für diese Einordnung werden auch identifizierte Konkurrent*innen erfasst, da diese, im Sinne der Netzwerkgestaltung, als Wettbewerber zumindest das Potenzial von Opponenten mitbringen. Die Unterscheidung verschiedener Promotorenrollen ist teilweise schwierig, daher ist diese Analyse als Annäherung zu betrachten, die weiterer Forschung bedarf.

In BEX übernehmen die Partner*innen vor Ort im Rahmen der Lokalisierung, also der vorhabenbezogenen Anpassungsprozesse, die Aufgaben der fachlichen Unterstützung, Erprobung, Beratung bei der Konzeptentwicklung sowie der Schaffung organisationaler Voraussetzungen zur Erbringung der Berufsbildungsdienstleistung vor Ort. Dies erscheint in besonderem Maße bedeutsam für solche Vorhaben, die noch kein eigenes Standbein im Zielland haben. Die konkrete Aufgabenbeschreibung bezieht sich überwiegend auf die Aufgaben der Verbundpartner. Aus diesen lassen sich Kriterien zur Auswahl der Konsortialpartner ableiten. Weiterhin liefern sie Ansatzpunkte zur

Verteilung der Promotorenrollen in den Verbänden. Gründe für die Zusammensetzung eines Konsortiums sind:

- gemeinsame Vorerfahrung (B1),
- sich ergänzende Aufgabenverteilung im Verbund (B1; B3; B5; B6; B7; B8),
- etablierte Marktmacht vor Ort (B1),
- fachliches Knowhow (technisch, pädagogisch) (B2; B3; B5; B6; B7; B8; B9),
- Reputation und Außendarstellung von deutscher Seite (B1),
- vorhandener Zugang zu Netzwerken vor Ort (B1; B2; B6),
- geplanter Zugang zu Netzwerken vor Ort (B7; B8) sowie
- Zugang zu internationalen Kundenstämmen (B2; B3; B5; B9).

Übertragen auf Promotorenrollen lässt sich vorsichtig folgendes Bild zeichnen: Insbesondere die ergänzende Aufgabenverteilung im Konsortium weist auf eine überlegte Verteilung der Aufgaben hin, womit möglicherweise auch eine Verteilung der Rollen gegeben ist. Ergänzende Formulierungen, wie „etablierte Marktmacht“ weisen auf einen besonderen Schwerpunkt als Beziehungspromotor hin. Weiterhin könnte in diesem Fall argumentiert werden, dass „Marktmacht“ auch ein gewisses Kapital (Reputation) darstellt. In diesem Fall wären solche Partner*innen sowohl als *Macht- als auch als Beziehungspromotor* zu interpretieren, da der Zugang zum Markt über diesen Kanal erfolgen oder zumindest erleichtert werden soll. Ein Entzug dieser Macht könnte das Vorhaben vor Probleme stellen. Diese Überlegung kann, neben der Reputation, auch für den Zugang zu Kundenstämmen im Zielland angebracht werden. Besteht dieser Zugang nicht, fehlt ein wichtiges Element bezüglich des Markteintritts. Es fällt auf, dass die Formulierung „Zugang zu Netzwerken“ deutlich weniger konkret ist als „Zugang zu Kundenstämmen“. Hier müsste geprüft werden, inwiefern sich dies auf den Projekterfolg im Sinne einer erfolgreichen Etablierung am Zielmarkt auswirkt.

Ein Großteil der Projekte bezieht zudem sehr klar formuliert *Fachpromotoren* ein, also solche Partner*innen, die nachweislich über eine inhaltliche Expertise entweder im Bereich beruflicher (Aus)Bildung oder aber der Geschäftsmodellentwicklung verfügen. *Prozesspromotoren* sind schwer zu identifizieren, anhand der Aufgabenformulierung kann allerdings davon ausgegangen werden, dass diese Rolle den Konsortialführer*innen zukommt. Diese Rolle wird auch in Verbindung mit Beziehungsaufgaben formuliert, sodass zumindest in einigen Projekten eine Verbindung aus Prozess- und Beziehungspromotor naheliegt (B2; B5; B6; B7; B8; B9). Über den Verbundkontext hinaus einbezogene Akteure wurden ausgewählt aufgrund der Kriterien erstens der hohen Reputation und Außendarstellung eines Partners oder einer Partnerin im Zielland (B2) und zweitens der Bildungseinrichtungen als zukünftige Abnehmer der Dienstleistung (B3; B4).

Als potenzielle Opponenten wurden nur wenige Akteure benannt, diese betrafen das „Auftreten deutscher Botschafter im Zielland“ (B4) sowie „politische Entwicklungen in Nachbarländern“ (B4). Diese Formulierungen waren projektspezifisch und zunächst sehr unscharf formuliert. Zu Projektende definierte Opponent*innen waren Akteure der deutschen Entwicklungshilfe im Zielland und direkte Wettbewerber im Zielland, letztere allerdings in einem anderen Marktsegment und damit eher als Partner*in für eine zukünftige Zusammenarbeit gewertet.

Als besonders förderliche Faktoren wurden für diesen Analyseabschnitt in BEX folgende Faktoren genannt: Das Einbringen unterschiedlicher Kompetenzen sowie Kooperationen vor Ort mit Schul- oder Netzwerkpartnern vor Ort. Der erste Aspekt verweist auf eine ausgewogene Verteilung der Rollen auch

im Bereich der Promotoren (intern), während der zweite Punkt machtvolle Beziehungen (extern) nahelegt. Insgesamt erfolgt der Einbezug der in BEX benannten Akteure in unterschiedlichem Ausmaß und verbleibt teilweise auf „Ankündigungsniveau“, das heißt es kommt nie zu einer Umsetzung der angestrebten Partnerschaft. Insgesamt wird bei den BEX-Projekten deutlich, dass die Aufgabenverteilung vor allem auf das Konsortium beschränkt bleibt. Anstatt länderübergreifende Kooperationen einzugehen wird versucht, ein handlungsfähiges Konsortium zu erstellen, das den übergeordneten Auftrag „Berufsbildungsexport“ erfolgreich bewältigen kann. Der Literatur hierzu folgend (→ vgl. Kap. 5.3.3), ist das kein überraschendes Bild, da bei Exportvorhaben der Großteil der Aktivitäten im Inland verbleibt.

Die Aufgabenbeschreibungen der Projekt- und Kooperationspartner in IBB sind auffallend präzise im Vergleich zu den Beschreibungen in BEX. Schwerpunkt der Aktivitäten liegen auf Netzwerkaufbau, unterstützt durch die frühzeitige Einrichtung einer Kontaktstelle vor Ort (I1; I2; I4). Auch der Einsatz von sozialen Medien sowie die Kommunikation über Internetplattformen hat an Bedeutung zugenommen. Der gesamte Bereich des „Netzwerkaufbaus“ steht als Tätigkeitsfeld im Vordergrund. Wie sich diese Aufgaben auf die Projekt- und Kooperationspartner verteilen, wird nachfolgend dargestellt (vgl. Tab. 10). Im Falle von I2 und I4 üben beide Hauptpartner die gleichen Rollen aus, eine Gewichtung ist nicht möglich. Hinzugezogen werden jeweils Fachpromotoren. Ähnliches gilt auch für I5 und I9, nur, dass hier jeweils ein Hauptpartner alle Rollen übernimmt. Es fallen vor allem die Projekte I6 und I8 auf, bei denen Koordinator*in und Partner*innen in der gleichen Rollenkombination aktiv sind. In einem Fall verbirgt sich hinter dem Begriff „Verbundpartner“ ein starker Wirtschaftspartner, im anderen ein wichtiger Bildungspartner. In beiden Fällen könnte die Wahrnehmung gleicher Aufgaben ein Ausdruck der gleichberechtigten Partnerschaft sein.

Tab. 10: Hauptkombinationen aus Promotorenrollen, aufgeschlüsselt nach Funktion im Verbund

<i>Kombination</i>	<i>Koordinator</i>	<i>Konsortialpartner*in</i>
Macht- und Prozesspromotor	I1; I2; I7	
Macht- und Beziehungspromotor	I5; I6; I7; I8	I3; I6; I8
Prozess- und Beziehungspromotor	I3	
Beziehungs- und Fachpromotor		I1
Macht- und Fachpromotor		I3; I7
Prozess- und Fachpromotor		I8

Quelle: eigene Darstellung

Aus Tabelle 10 geht weiterhin hervor, dass die Macht- und Beziehungsaufgaben überwiegend von Koordinatoren wahrgenommen werden. Fachpromotoren und weitere Promotorenrollen werden in Ergänzung zu den Rollen der Koordinatoren übernommen.

Die Analyse der IBB-Projekte zeigt, dass vor allem die ergänzende Aufgabenverteilung im Verbund über beide Förderrichtlinien hinweg fortgeführt wird. Dies konnte für BEX nur überlegt, für IBB allerdings, basierend auf Selbstauskünften der Projektakteure, gezeigt werden. Als Grundstein dieser

Aufgabenverteilung erscheint die Trennung von Macht- und Beziehungsaufgaben von fachlichen Aufgaben. Eine Ausnahme in diesem Schema stellt das Projekt I3 dar, welches auch eine Rollenverteilung vornimmt, dabei aber auf Seiten der Koordination vor allem Prozess- und Beziehungsaufgaben wahrnimmt und alle weiteren Aufgaben ergänzt. Mit Blick auf die Partner*innen zeigt sich, dass in diesem Fall ebenfalls starke Wirtschaftspartner*innen involviert sind, welchen, im Vergleich mit dem Koordinator*in, größere Macht- und Beziehungsanteile zukommen.

Insgesamt wird deutlich, dass Macht und Beziehung sehr wahrscheinlich in beiden Förderrichtlinien in Kombination eine wichtige Rolle spielen. Diese Verbindung deutet, unter Berücksichtigung der Kategorie Markteintritt darauf hin, dass der Zugang zum Markt eine Form von Macht darstellt, die für die Etablierung von Geschäftsmodellen im internationalen Kontext entscheidend ist.

Als *lessons learned* werden an dieser Stelle zwei Aspekte festgehalten: Erstens erweist sich die *ausgewogene Zusammensetzung von Konsortien* als wichtiger Faktor für die Platzierung von Geschäftsmodellen an internationalen Märkten. Bei der Aufgabenverteilung ist ein *sensibler Umgang mit der Vergabe von Macht- und Beziehungsaufgaben* erforderlich.

Politische Unterstützung

In einem nächsten Schritt wird die politische Unterstützung als Netzwerkelement gesondert betrachtet. Als unterstützend können beispielsweise günstige sozioökonomische Trends (Makrolevel), politische Gegebenheiten im Zielland (Makrolevel), aber auch die direkte Unterstützung durch politische Institutionen (Mesolevel) und Einrichtungen (Mikrolevel) betrachtet werden.

Für die BEX-Projekte fällt auf, dass kaum Beschreibungen hinsichtlich der politischen Unterstützung vorgenommen werden. Es wird, meist allgemein, auf bestimmte, förderliche Bedingungen am Zielmarkt hingewiesen („wirtschaftspolitische Zielsetzung“, B1; „Alterungsprozesse und fehlender Zugang zu Sozial- und Sicherungssystem“, B3; Unterstützung marginalisierter Gruppen und „politischer Rückenwind“, B4; mehr Freiraum in der Gestaltung von Bildung durch Reformen (B9)). Alle Formulierungen adressieren Gegebenheiten auf Makrolevel, es werden keine Bedingungen beschrieben, die den Aufbau einer Beziehung zu politischen Trägern auf Meso- oder Mikrolevel erforderlich machen oder anbahnen.

Im Verlauf der Förderrichtlinie wird zwar punktuell Unterstützung eingeholt (Kontakt zu „*round tables*“ von iMOVE) (B2), allerdings in keinem Fall von politischer Seite des Ziellands.

Im Falle der IBB-Projekte zeigt sich hinsichtlich der Beschreibung der politischen Bedingungen vor Ort ein ähnliches Bild wie in BEX. Allerdings sind zwei Unterschiede erkennbar: Die Beschreibungen werden konkreter, das heißt sie enthalten mehr Information über beispielsweise Berufsförderungsprogramme im Zielland (I1) oder bestehende Kooperationsprojekte (I2). Weiterhin wird das eigene Vorhaben auf das Vorhandensein besonderer politischer Regulierungen (Förderung/Zulassung deutscher Berufsbildungsdienstleister am Zielmarkt; Anerkennung von Zertifikaten nur bei Einbezug lokaler politischer Strukturen vor Ort möglich) oder bestehende Kooperationen im Bereich der Berufsbildung aufgebaut. Die auffallend konkreteren Beschreibungen weisen darauf hin, dass der Kontext der Geschäftsmodellentwicklung und –platzierung von einem Fokus auf Export (marktgesteuert) breiter wird und nunmehr marktbeeinflussende Faktoren stärker in den Blick geraten. Für diese Entwicklung sind zwei Erklärungen denkbar: Die erste Möglichkeit ist, dass diese Entwicklungen auf die Formulierung der Förderbekanntmachung zurückzuführen sind und die Projekte sich hier anpassen. Zweitens ist es ebenso denkbar, dass die Projekte aus der ersten

Förderrichtlinie gelernt haben, dass ein reiner Export nicht ohne die Berücksichtigung politischer Entwicklungen im Zielland geschehen kann und es auch hier Faktoren gibt, die im Sinne einer Marktauswahl eine Rolle spielen. Im zweiten Fall sind Effekte, die sich aus der Förderbeschreibung ergeben, nicht ausgeschlossen.

Als *lessons learned* wird festgehalten, dass *politische Unterstützung vor Ort eine wichtige Rolle* spielen kann. Unterstützung durch Initiativen auf deutscher Seite wird kaum benannt. Sie ist auf dem Makrolevel vor allem für die Entscheidung für neue Märkte bedeutsam. Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit politischen Institutionen können keine belastbaren Aussagen getroffen werden. Allerdings scheint vor allem der Einbezug von lokalen Bildungspartner*innen als Teil einer staatlichen Bildungspolitik bezüglich des Netzwerkaufbaus zunehmend eine Rolle zu spielen. Hierzu zählen beispielsweise Arbeits- und Wirtschaftsministerien oder berufsbildende Schulen.

5.4.2 Arbeitsorganisation und Wissensmanagement

Der projektbasierte Kontext, welcher der Geschäftsmodellentwicklung und –gestaltung im Kontext dieser Arbeit zugrunde liegt, erfordert, wie alle Projekte, eine eigene Arbeitsorganisation (GPM, 2016). Diese Arbeitsweise „beinhaltet bereichsübergreifende Abstimmung genauso wie die Integration von externen Spezialisten“ (GPM, 2016, S. 1497). Es liegt auf der Hand, dass Projekte im internationalen Kontext einen besonderen Fokus auf eine effektive und effiziente Gestaltung der Kooperation legen müssten, da die Arbeitsprozesse nicht nur über Organisations-, sondern auch über Ländergrenzen hinweg erfolgen. In diesem Abschnitt wird dargestellt, inwiefern die Gestaltung der Arbeitsorganisation sich von BEX zu IBB hin verändert hat. Aus Gründen der Komplexitätsreduktion wird unterschieden in die Bereiche *Planungs- und Steuerungstechniken* sowie *Kommunikation*.

Weiterhin steht in diesem Zusammenhang das Wissensmanagement der Vorhaben im Fokus. Bei Wissensmanagement handelt es sich um die Sicherung von Erfahrungen vor allem unternehmensintern (GPM, 2016), wo es dem systematischen Aufbau von handlungsrelevanten Wissensdatenbanken dient und insgesamt der „Verbesserung des Know-how-Stands“ einer Organisation dient (GPM, 2016, S. 1829). Das interne Wissensmanagement beeinflusst, sofern es erfolgt, zukünftige Projektabläufe in Planungs-, Realisierungs- und Bewertungsphase (ebd.) und ist somit entscheidend für die Gestaltung zukünftiger Projekte. Im Rahmen des Forschungskontexts wird, neben dem klassischen *internen Wissensmanagement* noch das *externe Wissensmanagement* als Analysekategorie herangezogen. Dies hat den Hintergrund, dass die Förderung von Geschäftsmodellentwicklung für den Export/Transfer von Berufsbildungsdienstleistungen in einem Programmrahmen erfolgt, der, neben dem Wissen innerhalb der eigenen Vorhaben, auch Wissen zwischen den Projekten erzeugt, beispielsweise durch die Teilnahme an programmbezogenen Veranstaltungen oder die Veröffentlichung von projektbezogenen Publikationen. Der Einbezug dieser Wissensbestände in die eigene Arbeit wird im Rahmen dieser Arbeit als externes Wissensmanagement definiert.

In den BEX-Projekten wird beispielsweise der gemeinsame Erfahrungsschatz aus anderen Arbeitszusammenhängen als Basis für die Arbeitsorganisation benannt. Dieser benennt keine eigenen Methoden oder Formen der Zusammenarbeit, suggeriert jedoch eine Arbeitsweise, die sich dahingehend bewährt hat, als dass sie keiner weiteren Erklärung bedarf. Konkreter sind dagegen die nachfolgend genannten Maßnahmen:

Angewandte Planungs- und Steuerungsmaßnahmen

- Aufgabenteilung zwischen Gesamtkoordination und Partner*innen für Pilotierung/ inhaltliche Ausgestaltung (B3; B4; B5; B8; B9)
- regelmäßige Projekttreffen (B1; B2; B6; B7; B9)
- Abbruchkriterien an kritischen Punkten setzen (B1; B2)
- operativer Partner*innen vor Ort vorhanden (B2)

Kommunikationsmaßnahmen

- frühzeitig auf Schwierigkeiten aufmerksam machen und Maßnahmen vorschlagen (B1)
- Projektmanager spricht fließend Sprache des Ziellands (B1)
- Festlegung der Projektkommunikation (Jour Fixe) (B2)
- eingesetzte Tools sind E-Mail, Telefon (B2)
- regelmäßige Nutzung von Webkonferenztools (B2)
- (mind. zwei) Reisen ins Zielland (B1)
- Projektmarketing (insbesondere Pflege der Homepages) (B7)

Die Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen ist insgesamt eher oberflächlich gehalten. Durchgängig scheinen die Wahrnehmung regelmäßiger Projekttreffen (in der Regel physisch) eine wichtige Komponente. Dabei kann unterschieden werden in Meilensteintreffen, die eher selten ausfallen sowie Jour Fixe, die von vornherein zusätzlich digital geplant werden und eine höher frequentierte Zusammenarbeit vermuten lassen. Auffällig ist weiterhin die häufig genannte partnerbezogene Trennung von Aufgabenbereichen, die ein wesentliches Merkmal der Arbeitsorganisation ausmacht. Die Koordination nimmt hier eine vermittelnde bzw. koordinierende Funktion ein, Gestaltung scheint weniger im Fokus der Aufmerksamkeit zu stehen. Die Gestaltung der Schnittstellen nach außen wird kaum thematisiert. Der Bereich der Projektsteuerung erscheint überraschend wenig gestaltet. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass dieser Bereich als klar erachtet und nicht als Gestaltungsraum wahrgenommen wird. Mit Blick auf den Exportfokus in der BEX-Förderrichtlinie ist es allerdings erstaunlich, dass die Kommunikation mit Kunden eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielt.

Das *Wissensmanagement* wird unterschiedlich konkret beschrieben und basiert auf unterschiedlichen Quellen. Verschiedene Formen des Wissensmanagements werden nachfolgend zusammenfassend dargestellt:

- 1) *Fokus auf internes Wissensmanagement*: Verbindliche, prozessbegleitende Dokumentation mit dem expliziten Ziel der Generierung von Wissen über „allgemeingültige Methoden“ und zukünftige Internationalisierungsoptionen sowie der Prozesssteuerung; beinhaltet teilweise auch die strukturierte Erfassung von Vorwissen (B1; B5; B8),
- 2) *Fokus auf nach innen gerichtetes externes Wissensmanagement*: Direkter Bezug zur vorherigen Förderrichtlinie „Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen“ und anderen förderkontextbezogenen wissenschaftlichen Publikationen (B2; B5; B6; B7; B8),
- 3) *(Wechselseitige) Kombination aus verschiedenen Formen von Wissensmanagement*: Kombination aus Dokumentation (internes Wissensmanagement) und Einbezug von Expert*innen (nach innen gerichtetes externes Wissensmanagement) mit wissenschaftlicher Publikation von Projektergebnissen (externes Wissensmanagement) (B3) sowie

- 4) *Fokus auf externes Wissensmanagement*: Ausrichtung oder Besuch von Veranstaltungen zur Rückkoppelung an Praxis sowie theoretische Fundierung der Projektergebnisse zur Produktplatzierung; Weitergabe von Erfahrungen (nach außen gerichtetes externes Wissensmanagement) (B6; B1; B8; B9).

In der Mehrzahl der Projekte werden sowohl internes als auch externes Wissensmanagement eingesetzt, allerdings in unterschiedlich großem Umfang. Eine umfassendere Darstellung erfolgt in allen Fällen jedoch eher zum Ende des Projekts. Mögliche Gründe sind die Verfügbarkeit von Literatur zum Abschluss des Projekts, das Vorhandensein von konkreter Projekterfahrung und die reflexive Schwerpunktsetzung bei der Beschreibung der Tätigkeiten. Auffallend ist, dass nur ein Projekt konkret internes und externes Wissensmanagement als dynamischen und dialogischen Prozess bezeichnet, der eine Verbindung zwischen Projektverlauf und Kunden herstellt. Ein weiteres Projekt beinhalten diese Information indirekt, während der Großteil der Projekte keinen Bezug zwischen internem und externem Wissensmanagement herstellt.

Für die IBB-Projekte kann bezüglich der Gestaltung von Projektplanung, -steuerung und – kommunikation folgendes Bild gezeichnet werden:

Arbeits- und Steuerungsmaßnahmen:

- Etablierung von Gesamt- und Teilkoordination (I3; I5; I6; I7),
- regelmäßige Projekttreffen (I1; I7),
- Tagungen der Steuerungsgremien zum Erhalt von Feedback der Stakeholder (I1),
- Überwachung und Organisation der Entwicklungs- und Implementierungsschritte (I2),
- Aufbau eines Vernetzungshubs zur Koordination dezentraler Angebote (I4),
- Evaluation der Maßnahmen des Projekts mit dem Ziel des verbesserten Wissenstransfers (I4),
- Durchführung von Projektfortschrittsbesprechungen (I5),
- Weiterbildungsveranstaltungen für lokale Partner*innen (I5),
- Aufbau auf BEX-Erfahrungen (I8) sowie
- eine gemeinsame digitale Dokumentenablage (I9).

Kommunikationsmaßnahmen:

- Tagungen der Steuerungs-/Expertengremien zum Erhalt von Feedback der Stakeholder (I1; I7),
- regelmäßige Besprechungen (Feedback, frühzeitige Problemerkennung und Maßnahmenplanung) (I1),
- öffentliche Internetplattform zur Information während der Projektlaufzeit (I1),
- Überwachung und Organisation der Projektkommunikation (I2),
- Einbindung der Partner*innen über Treffen, digitale Konferenzformate und Workshops (I4),
- Anlaufstelle vor Ort zur Information über Angebote (I4);
- Weiterbildungsveranstaltungen für lokale Partner*innen (I5),
- kontinuierlicher Diskurs mit beteiligten Partner*innen und Stakeholdern (I7),
- Übersetzungen und kultursensible Beratung (I8),
- Maßnahmenplan zur Öffentlichkeitsarbeit (I9) sowie
- Vereinbarung verbindlicher Kommunikationsregeln (I9).

Auch in den untersuchten IBB-Projekten liegt der Fokus der Maßnahmenbeschreibungen relativ deutlich auf den Komponenten der Gesamt- und Teilkoordination sowie der Durchführung regelmäßiger Projekttreffen mit dem Ziel der Fortschrittskontrolle. Der Bereich Arbeits- und Steuerungsmaßnahmen ist auch in diesem Fall eher vage umschrieben. Auffallend ist jedoch eine relativ breite Vielfalt an Maßnahmen, die, im Gegensatz zu BEX, schon von Projektbeginn an feststehen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie stärkere Überschneidungen zu den Bereichen Projektkommunikation (extern und wechselseitig) sowie Wissensmanagement aufweisen und den Einbezug von Stakeholdern (Kunden) forcieren.

Analog zur Darstellung der Strategien zum Wissensmanagement in BEX erfolgt die Darstellung für die IBB-Projekte:

- 1) *Fokus auf nach außen gerichtetes externes Wissensmanagement:* Wissens- und Ergebnistransfer über Hochschulen, Konferenzen und Industriepartner*innen; öffentliche Internetplattform (I1; I5; I6; I9), wissenschaftliche Fundierung und Aufbereitung der Ergebnisse zu Publikationen (I1; I2; I3; I4; I5; I8),
- 2) *Fokus auf (wechselseitige) Kombination aus internem und nach außen gerichtetem Wissensmanagement:* Dokumentation der Projektergebnisse mit dem Zweck der Verbreitung von Ergebnissen (I2; I7) und
- 3) *Fokus auf internes Wissensmanagement:* Dokumentation der Projektprozesse (internes Wissensmanagement) durch beteiligte Partner*innen mit dem Ziel der Erschließung neuer Geschäftsfelder oder Kundensegmente (I7; I9).

Im Gegensatz zu BEX fehlt in dieser Aufstellung der Bereich des nach innen gerichteten Wissensmanagements, der durch das punktuelle Hinzuziehen von Experten oder die Inanspruchnahme von Beratungsangeboten abgebildet wird. Darüber hinaus zeigt sich ein starker Fokus auf den (wissenschaftlich) fundierten Transfer von Erfahrungen und Ergebnissen für unterschiedliche Interessentengruppen (beispielsweise Berufsbildungsdienstleister in Deutschland und Zielland oder Kunden). Es zeigte sich aber auch, dass Maßnahmen zur Kommunikation mit Stakeholdern und Kunden zunehmend interaktiv bzw. wechselseitig gestaltet werden und somit möglicherweise ein gezieltes Vorgehen für den Bereich des nach außen gerichteten Wissensmanagements, der auch als Wissenstransfer bezeichnet werden könnte, überflüssig wird, da die Zielgruppen nun aktiver in die Arbeitsprozesse eingebunden werden und somit nicht darüber hinaus zusätzlich angesprochen werden. Es soll abschließend noch angemerkt werden, dass die Autor*innen der Projektdokumente in BEX und IBB kaum auf Publikationen aus dem Kontext vorangegangener Förderrichtlinien zurückgreifen. Dies wirft die Frage auf, wer durch die projektbasierten Publikationen genau angesprochen werden soll.

Über beide Förderrichtlinien hinweg wird festgehalten, dass die Institutionalisierung von Austausch im Konsortium stattfindet, allerdings, abgesehen von regelmäßigen Projekttreffen, nicht weiter konkretisiert wird. Dies könnte einerseits auf ein förderlinienübergreifendes Verständnis der Projektorganisation, andererseits auf eine nicht ausreichend entwickelte Vorstellung der gemeinsamen Arbeitsweise hindeuten. Für den ersten Punkt spricht, dass die kommunikationsbezogenen Maßnahmen zunehmend differenziert und auf relevante Stakeholder ausgeweitet werden. Der rückläufige punktuelle Einbezug von Expert*innen geht mit dieser Entwicklung möglicherweise einher. Der Fokus des Wissensmanagements, schließlich, liegt in beiden Förderrichtlinien klar auf der Verbreitung von Wissen (Wissenstransfer), eine systematische Vernetzung dieses Wissens fehlt allerdings bzw. wird nicht

berichtet.

Als *lessons learned* werden für diesen Abschnitt zusammenfassende Punkte formuliert: Die Projekte verfügen über eine *solide Basis der Arbeitsorganisation, die zunehmend die wechselseitige Einbindung von Stakeholdern/Kunden* umfasst. Das *interne Wissensmanagement* spielt, da es verschiedene Zeitpunkte der Wissensgenerierung umfasst und *für die Identifikation neuer Märkte entscheidend* ist, dabei eine wichtige Rolle. Der Fokus des Wissensmanagements liegt in beiden Förderrichtlinien aktuell auf dem Wissenstransfer. Eine stärkere Vernetzung von internem Wissensmanagement und Wissenstransfer steht noch aus.

5.4.3 Krisenbewältigung

In einigen BEX-Projekten kam es zu Herausforderungen durch eklatante Veränderungen im Projektkontext.⁷ Der Umgang mit Krisen ist zweifellos ein wichtiger Lernbereich, da die Entwicklung neuer Lösungsstrategien erforderlich ist. Aus diesem Grund werden die vorhandenen Ergebnisse an dieser Stelle aufgenommen, um im nächsten Schritt der Analyse, der Validierung durch qualitative Interviews mit den Akteure, dort geschilderte *lessons learned* anschlussfähig zu machen.

Zu den Krisen, die berichtet wurden, gehörten *erstens politische Veränderungen*. Diese hatten vor allem eine rückläufige Investitionsbereitschaft der potenziellen Kunden im Zielland zur Folge (B2; B4). Während in einem Projekt diese Entwicklung nicht durch Anpassungen aufgefangen werden konnte, erfolgte im anderen Projekt ein Ausweichen in einen anderen Markt (B2). Dies war möglich, da weder sprachliche Herausforderungen, noch kulturellen Hintergrund oder eine sehr unterschiedliche Marktstruktur zum eigentlichen Zielland diese kurzfristige Umorientierung erschwerten.

Als *zweiten* Ursprung für Krisen wurde von zwei Projekten *Wettbewerb am Zielmarkt* genannt. Der Wettbewerb bestand in einem Fall auf politischer Ebene durch Akteure aus dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, im anderen hatte er seinen Ursprung direkt am Markt. Während im zweiten Fall eine Sondierung der Konkurrenz vorgenommen und eine längerfristige Zusammenarbeit angestrebt wurden (→Coopetition, Kap. 5.3.3; B2), zeigte sich die Konkurrenz im anderen Fall als schwer zu überwinden. Strategien oder Ansätze mit diesem Ziel wurden nicht thematisiert.

Eine *dritte* Quelle von Krisen betraf den *Ausstieg von Projektpartner*innen* in drei Projekten (B5; B8; B9). Die Folgen waren, dass in kurzer Zeit Lösungen für die entstehenden Engpässe in der Projektarbeit gefunden werden mussten. Diese umfassten die Fertigstellung begonnener Aktivitäten sowie die Umverteilung noch offener Arbeitspakete. Dies stellte die Projekte vor unterschiedlich große Herausforderungen. Besonders herausfordernd erschien dieser Schritt für Projekte mit einer hochspezialisierten und arbeitsteiligen Arbeitsorganisation zu sein, da hier, aufgrund fehlender Expertise, nicht einfach Arbeiten anderer Partner*innen übernommen werden konnten. In zwei Fällen konnten die Arbeiten neu aufgeteilt werden, in einem der letztgenannten Fälle musste allerdings dennoch ein neuer Partner gefunden werden. Die Einbindung des neuen Partners erforderte ein „Abrücken von profitorientierten Geschäftsbeziehungen“ (B5_ZB) und brachte daher das gesamte Vorhaben mit den Förderkriterien in Konflikt.

Bezüglich möglicher *lessons learned* wird für diesen Abschnitt festgehalten, dass Krisen,

⁷ Eine Analyse der Krisen und entsprechender Lösungsstrategien ist im Kontext von IBB insbesondere durch die Covid-19 Pandemie relevant. Diese war zum Zeitpunkt der Dokumentenanalyse noch nicht wirksam, findet allerdings in der qualitativen Erhebung teilweise Eingang. Eine gesonderte Berücksichtigung sollte auf jeden Fall in einer weiterführenden Forschungsarbeit erfolgen.

insbesondere, wenn sie spontan auftreten, also nicht absehbar waren, die Problemlösekompetenz von Projektverbänden fordern. Die Bewältigung der sehr unterschiedlichen Krisen erforderte verschiedene Lösungen, die entweder als Anpassungen am Geschäftsmodell oder am Konsortium erfolgten. Zur Verbesserung der Problemlösefähigkeit würde die verstärkte prozessbezogene Risikoanalyse eine plausible *lesson learned* darstellen. Diese wurde jedoch so nicht formuliert und wäre daher in weiteren Forschungszusammenhängen zu überprüfen.

5.5 Zusammenfassung der *lessons learned* im Zuge der Dokumentenanalyse

In diesem Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Dokumentenanalyse. Dazu werden aus den bisherigen Analysekapiteln die Abschnitte mit den punktuell formulierten *lessons learned* zusammengetragen und zusammengefasst. Für die *lessons learned* im Bereich Geschäftsmodellentwicklung wird das Vorgehensmodell nach Bullinger und Scheer (2006) wiederholt herangezogen, um eine Identifikation des größten Lernbereichs zu ermöglichen.

5.5.1 *Lessons learned* mit Bezug zur Geschäftsmodell- und Dienstleistungsentwicklung und -gestaltung

Das Vorgehensmodell zur Entwicklung der Dienstleistungsdimensionen basiert auf insgesamt sechs Phasen, die nachfolgend der Ergebnisdarstellung zugrunde gelegt werden: Startphase, Analysephase, Konzeptionsphase, Vorbereitungsphase, Testphase und Implementierungsphase. Ziel der Darstellung ist die Identifikation des Bereichs mit den meisten *lessons learned*.

Startphase

Bezüglich der Startphase des Entwicklungsprozesses zeigte sich, dass die *lessons learned* überwiegend auf die Gestaltung der *Prozess-* sowie der *Marktdimension* abzielen. Die Beschreibungen der Prozesse standen zunehmend im Fokus der Entwicklungsschritte und die Bestrebungen hinsichtlich einer gesteigerten Prozesskontrolle und der Befähigung dazu wurde insgesamt deutlich. Weiterhin wurde die Beschreibung der Markttauglichkeit eines Geschäftsmodells oder, alternativ, die Beschreibung der hierfür notwendigen Prozesse deutlich konkreter. Die neue Konkretheit ermöglichte Neuorientierungen und erstreckt sich dadurch, über die Startphase hinweg, schon auf die nachfolgende Analysephase.

Die Gestaltung der Zieldimensionen des Vorhabens ist ebenfalls der *Startphase* zuzuordnen. Hier zeigte sich, dass Anpassungen vor allem zugunsten einer möglichst umfassenden Zielformulierung stattfanden, die in drei Fällen in BEX und IBB bereits von Projektbeginn an vorhanden war. Der größte Unterschied zu den übrigen Projekten ist die Adressierung oder Nicht-Adressierung der Makroebene, also des Aufbaus von Strukturen vor Ort, was die IBB Projekte mehrheitlich tun. Sofern eine Reduktion stattfand, wurde die Makroebene als Zielebene ausgeschlossen.

Einen weiteren Bezug zur *Marktdimension* stellt die häufig gewählte Form der nicht-kompetitiven Nischenstrategien dar. Diese scheint sich, mit Bezug auf die zu erbringende Dienstleistung, gegenüber anderen Marktstrategien durchgesetzt zu haben und wird somit ebenfalls als *lesson learned* aufgenommen. Markteintrittsstrategien werden frühzeitig festgelegt, weshalb dieser Aspekt ebenfalls in die Startphase fällt, mit einer engen Verbindung zur Analysephase. Mit Blick auf die gewählten Kundensegmente wird hier eine weitere strategische Ausrichtung deutlich, nämlich die Diversifikation

bzw. Differenzierung. Diese bezieht sich allerdings nicht unbedingt auf die zu erbringende Dienstleistung und eine etwaige Erweiterung des Portfolios, sondern auf die Ansprache weiterer Kundensegmente. Insofern erscheint es sinnvoll, beide Strategien als *lessons learned* zu betrachten, deren möglicher Zusammenhang allerdings erst noch untersucht werden muss.

Auf der Potenzialdimension im Bereich der Startphase ist weiterhin die Auswahl der Schlüsselpartner*innen anzusiedeln. Die gezielte, frühzeitige und verbindliche Einbeziehung umsetzungsrelevanter Akteure aus Politik (ministeriale Ebene), Schule und Wirtschaftsunternehmen sowie deren Verbänden schafft eine Verbindung von Start- und Implementierungsphase und bestätigt die wachsende Bedeutung der Prozessdimension. Insgesamt hat also die konkrete Ausgestaltung der Startphase für die Geschäftsmodellentwicklung an Bedeutung gewonnen. Die wichtigste zusammenfassende *lesson learned* ist die Entstehung von Prozesswissen über die Etablierung von Geschäftsmodellen an neuen Märkten.

Analysephase

Die Analysephase fällt, abzüglich des im vorherigen Abschnitt beschriebenen Bezugs zur *Marktdimension*, im Zuge der Identifikation von *lessons learned* kaum ins Gewicht. Ein wichtiger Aspekt mit starkem Bezug zur Konzeptionsphase betrifft in dieser Entwicklungsphase die Gestaltung der Kostenstruktur eines Geschäftsmodells. Im Kern weist die hier definierte *lesson learned* darauf hin, dass sich die Reduktion von Fixkosten und die Basierung des Angebots auf variablen Kosten bewährt haben. Adressiert werden mit diesem Punkt *Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension*.

Als Verbindung zwischen Start- und Analysephase können die vorhabenbezogenen strategischen Entscheidungen gesehen werden. Diese beziehen die *Potenzial- und Marktdimension* ein, indem sie Rollen- und Marketingkonzepte fokussieren (Bullinger & Scheer, 2006). Der Innovationsgehalt eines Geschäftsmodells oder einer zu etablierenden Dienstleistung beeinflusst Gestaltungsprozesse in diesem Bereich maßgeblich, da innerhalb dieser Phasen geklärt wird, welcher Mehrwert geliefert wird, welche Nutzen Kunden von dem Angebot haben und welche Ressourcen (ausreichend) zur Verfügung stehen (ebd.). Der Einsatz früher *Timingstrategien* als Ergebnis der Analysephase weist auf eine *lesson learned* hin, dass Konkurrenz aus Deutschland, welche vergleichbare Angebote liefern könnten, eher gering ist und andere, anders gestaltete oder auch gar keine vergleichbaren Angebote am Markt bestehen. Damit verbunden ist die Sicherung eines gewissen Repertoires direkt zur Verfügung stehender fachlicher Ressourcen, die das Risiko des Scheiterns, bedingt durch ein Fehlen von inhaltlichen Ausgangspunkten, minimieren.

Die bevorzugte Wahl von Diversifikation (in Bezug auf Kundensegmente und ergänzende Dienstleistungen) und Fokussierung (in Bezug auf Dienstleistung selbst) als Markteintrittsstrategien sind der Startphase sowie der Analysephase zuzuordnen. Sie stellen als *lessons learned* ein Ergebnis der erfolgten Analysen (Kontext, Markt, etc.) dar. Vor dem Hintergrund der Diversifikation wird auch der Binnenmarkt als Raum für Entwicklung einbezogen.

Die Analysephase dient der Dienstleistungsspezifikation, zu der auch die gewählte Markteintrittsform gehört. Diese hat sich vom BEX- zum IBB-Vorhaben kaum verändert. Am stärksten abgebildet (insgesamt acht Projekte) ist der Bereich des Exports, Licensing und Franchising, also der Bereich niedrigen Risikos und niedrigem Leistungsaufwand in Kombination mit niedrigem Ressourcenaufwand. Allerdings sind auch komplexere Vorhaben in den Bereichen strategische Allianzen und Niederlassungen im Zielland vertreten (fünf bzw. weitere fünf Projekte). Im Sample der

IBB-Projekte sind die als Pioniere eingeordneten Vorhaben überwiegend in diesen Bereichen zu finden. Insgesamt finden Anpassungen der Geschäftsmodelle sowohl als Komplexitätsreduktion als auch als –erweiterung statt. Pioniervorhaben in komplexeren Anforderungsbereichen setzen über vorhandene (selbstgeschaffene) Strukturen, ein starkes Label oder politische/wirtschaftliche Unterstützungsstrukturen im Zielland an. Label und Unterstützung (Nutzung von Ressourcen oder Kundenstämmen vor Ort) sind dabei Elemente, die ein Pioniervorhaben absichern können. Die gewählte Markteintrittsform steht im engen Zusammenhang mit dem Marketingkonzept und somit zur Gestaltung der Kanäle. Dieser Aspekt wird in den *lessons learned* zur Konzeptionsphase aufgegriffen.

Aufgrund der Bedeutung der Analysephase für die der marktspezifischen Anpassung von Berufsbildungsdienstleistungen vorausgehende Analyse der Zielmarktstrukturen, erscheint weitere Forschung hier absolut notwendig. Mit Hinzuziehen der Konzeptionsphase als Zeitraum der aktiven Anpassungs- bzw. Lokalisierungsprozesse zeigt sich, dass der eigentliche Bereich des Dienstleistungstransfers noch brachliegt und ebenfalls einen weiterführenden Forschungsbereich darstellt.

Konzeptionsphase

Für die Konzeption von Geschäftsmodellen zeigte sich für die Schlüsselaktivitäten eine Verlagerung des Gestaltungsschwerpunkts *von der Potenzialdimension zur Prozessdimension*, was den zunehmenden Einbezug von externen Faktoren in die zukünftige Dienstleistungserbringung spiegelt. Hier ist, wie schon in der Startphase, eine Konzentration auf die Prozessdimension erkennbar. Mit der zunehmenden Einbindung von Akteure vor Ort gehen die Reduktion von Komplexität des Geschäftsmodells oder der Dienstleistung, die wachsende Bedeutung von Interkulturalität oder kultureller Sensibilität sowie die Intensivierung von Maßnahmen im Bereich des Networkings einher.

Ein weiterer Aspekt betrifft die eingesetzten Schlüsselressourcen. Diese sind in den untersuchten Vorhaben der *Potenzialdimension* zuzuordnen. Als interne Produktionsfaktoren (vgl. Bullinger & Scheer, 2006) können hier der Wert der gemeinsamen Vorerfahrung sowie eine zunehmend intensive Identifikation von Lücken im Bereich Ressourcen sowie deren gezielte Abdeckung durch Kooperationen direkt zu Projektbeginn genannt werden.

Neben der Komplexitätsreduktion und der vorausschauenden Ressourcenplanung ist der Bereich der Kanäle, über die Kunden angesprochen werden sollen, für die *lessons learned* der Konzeptionsphase relevant. Insbesondere für die in IBB häufig vertretenen Pioniervorhaben ist die Wahl der Marktbearbeitungsstrategien entscheidend, vor allem die „Initiierung einer positiven Mund-zu-Mund-Kommunikation“ dient dem Diffusionsverlauf, also einer schnellen Verbreitung der betreffenden Innovation (vgl. Bullinger & Scheer, 2006, S. 259). Konnten die in BEX gewählten Kanäle dort erfolgreich eingesetzt werden, wurden diese auch in den IBB Projekten angewandt. Veränderungen fanden statt, wenn entweder die Ansprache neuer Kundensegmente erreicht oder die Ausdifferenzierung des vorhandenen Angebots angestrebt wurden. Die Kanäle blieben im letztgenannten Fall direkt, während im Falle der Ansprache neuer Kundensegmente indirekte Kanäle hinzukamen. Die *lessons learned* betreffen in diesem Fall die *Prozess- sowie die Marktdimension*.

Eine weitere wichtige *lesson learned* betrifft die Kreation von Wertangeboten. Hier zeigte sich, dass die Etablierung neuartiger Angebote durch begleitende wertschaffende Angebote ergänzt wurde. Das aktive Aufzeigen des Nutzens eines Angebots beim Kunden und damit die Kundenorientierung werden somit wichtiger. Dieser Aspekt betrifft die *Ergebnisdimension* der Geschäftsmodellentwicklung.

Eine letzte *lesson learned* in diesem Zusammenhang stellt die Gestaltung der Einnahmequellen dar. Diese steht in Verbindung mit der *Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension* und verweist darauf, dass Lizenz- und Nutzungsgebühren als Einnahmequellen rückläufig sind, wogegen Beratungs- und Vermittlungsleistungen stärker verfolgt werden. Teilnahme- und Seminargebühren wurden zudem als eine tragende Säule der Geschäftsmodelle bestätigt.

Die Konzeptionsphase steht bezüglich aller *lessons learned* in diesem Abschnitt, in enger Verbindung mit der Vorbereitungsphase.

Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase werden Potenzial, also die zur Verfügung stehenden internen und externen Ressourcen für die Dienstleistungserbringung bereitgestellt (Bullinger & Scheer, 2006, S. 73). Die Projekte generieren ihre Ressourcen aus organisationseigenen Mitteln, Fördermitteln sowie dem aktivierten Netzwerk vor Ort. Die Abwägung von verfügbaren Ressourcen und Risikoreduktion führten im Kontext dieser Studie zur Fokussierung von Aktivitäten bzw. der Reduktion von Komplexität als eine erste *lesson learned*. Gleichzeitig verstärken die Vorhaben in dieser Phase überwiegend ihre Maßnahmen im Bereich Network unter besonderer Berücksichtigung eines kultursensiblen Umgangs mit Projektpartner*innen und Zielgruppen als zweite *lesson learned*. Auf diese Weise werden im Rahmen der Vorbereitungsphase nicht nur die *Potenzialebene*, sondern, da das Potenzial zu einem nicht unwesentlichen Teil am Zielmarkt generiert und interaktiv einbezogen wird, auch die *Prozessebene* adressiert.

Als dritte *lesson learned* im Rahmen der Vorbereitungsphase wird festgehalten, dass die Projekte in BEX wie in IBB keine merklichen Veränderungen in der Ausstattung vorgenommen haben. Im Vorteil sind Projekte, die auf *Strukturen vorheriger Projekte zurückgreifen* können. Bestehen Lücken oder kritische Punkte hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Ressourcen, werden diese in IBB noch stärker als in BEX *von Projektbeginn an identifiziert und mit Kooperationen abgedeckt*. Mangel an besonderen finanziellen Ressourcen, wie beispielsweise der Möglichkeit zu Direktinvestitionen vor Ort, wird ebenfalls kompensiert bzw. es wird von vornherein ohne diese Ressource geplant. Dieser Punkt betrifft die *Potenzialdimension*.

Testphase

Für die Testphase konnten keine besonderen *lessons learned* identifiziert werden. In einem Projekt stand ein iterativer Entwicklungsansatz im Fokus, sodass für diesen Fall Testzeitpunkte angenommen werden können. Inwiefern dieser Entwicklungsschritt in anderen Vorhaben implizit und beispielsweise prozessbegleitend erfolgt, kann an dieser Stelle nicht abschließend beurteilt werden. Denkbar ist eine Kombination aus Test des Geschäftsmodells mit der Evaluation des Vorhabens zum gleichen Zeitpunkt, die Daten geben hierfür allerdings keine konkreten Handlungspunkte. Es ist denkbar, dass dieser Punkt aufgrund der begrenzten Förderdauer systematisch übersprungen und durch prozessbegleitende Evaluation und Agilität in der Implementierungsphase ersetzt wurde. Insgesamt wird hier festgehalten, dass der Bereich des Geschäftsmodelltests in den Dokumenten nicht thematisiert wird.

Implementierungsphase

Auf die Implementierungsphase bezogene *lessons learned* zielen auf die *Prozess- sowie Ergebnisdimension* ab. Für die Ergebnisgestaltung als einen Bereich der Geschäftsmodellentwicklung,

in welchem es um die Erfassung der Wirkung eines Angebots bei den Kunden geht, deutet sich eine Verschiebung von produktorientierter Wirkungserfassung (Output) am Ende eines Projekts zu prozessorientierter Anpassungskontrolle an. Ein prozessorientiertes Vorgehen kann als Maßnahme gegen Fehlentwicklungen betrachtet werden und legt zwei wichtige Erkenntnisse nahe: Erstens werden Lokalisierungsprozesse aktiv gesteuert und zweitens bedarf dieses Vorgehen einer flexiblen bzw. agilen Projektsteuerung.

Die vor Ort vorhandene Marktregulierung beeinflusst sehr wahrscheinlich die Konzeptions- und Implementierungsphase der Geschäftsmodellentwicklung. Die Etablierung von Geschäftsmodellen und Dienstleistungen an neuen Märkten erfordert jedoch Wissen über diese Kontextbedingungen. Da die Datengrundlage an dieser Stelle zur Formulierung entsprechender *lessons learned* nicht ausreichend ist, aber von einem hohen implizit vorhandenen Wissensbestand innerhalb der Vorhaben ausgegangen werden kann, stellt dieser Punkt eine Forschungslücke dar.

Lessons learned mit Bezug zu allen Entwicklungsphasen

Angesiedelt auf der *Prozess- und Ergebnisdimension* ist, über alle Entwicklungsbereiche von Geschäftsmodellen, der systematische und regelmäßige Einbezug von Kunden schon ab der Ideengenerierung und nicht erst zum Zeitpunkt des erhaltenen Zuwendungsbescheids. Die Gestaltung der Kundenbeziehungen wird stärker von Anfang an aktiv angegangen und eine Anpassung dieser Beziehungen im Projektverlauf hat sich bewährt.

5.5.2 *Lessons learned* mit Bezug zur Kontextgestaltung

Bezüglich der Kontextgestaltung, innerhalb dessen Geschäftsmodelle entwickelt und Dienstleistungen angepasst werden, sind einige Faktoren hinsichtlich der *lessons learned* besonders aufgefallen.

Erstens erscheint eine ausgewogene Zusammensetzung von Konsortien ein wichtiger Faktor für die Platzierung von Geschäftsmodellen an internationalen Märkten zu sein. Ist diese Zusammensetzung, unter Einbezug der Geschäftsmodellbezogenen *lessons learned*, als Ergebnis der Start- und Analysephase erfolgt, bedeutet dies, dass die Idee zu einem Geschäftsmodell nicht unbedingt im Verbund erfolgt sein muss.

Zweitens erscheint ein sensibler Umgang mit der Vergabe von Macht- und Beziehungsaufgaben relevant. Diese *lesson learned* steht in Verbindung mit Kernpartner*innen und deren Zugang zu Kundenstämmen und weist auf eine verlässliche Sicherung der Schnittstelle Verbund-Kunden hin.

Drittens spielt die politische Unterstützung zunehmend eine Rolle, sowohl auf Makroebene im Sinne einer Berücksichtigung der regulierenden Strukturen als auch auf Mikro- und Mesoebene in Bezug auf den Aufbau von Netzwerken.

Viertens, hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsorganisation, sind das Vorhandensein von gemeinsamer Erfahrung in der Zusammenarbeit sowie die wachsende wechselseitige Einbindung von Stakeholdern respektive Kunden wichtiger geworden. Internes Wissensmanagement spielt als Basis für die Identifikation neuer Märkte eine wichtige Rolle. Das externe Wissensmanagement bezieht weniger Expert*innenwissen zur Wissensgenerierung ein, sondern richtet sich nun, in Form von Wissenstransfer, überwiegend an die deutsche Berufsbildungsbranche. Inwiefern Wissenstransfer zur Verbreitung der Angebote auch in den Zielländern stattfindet, muss noch erhoben werden.

Als letzter Punkt der kontextbezogenen *lessons learned* zeigt sich, dass eine besondere Kontextsensibilität sich vorteilhaft bei der Bewältigung von Krisen auswirkt. Während

Krisenprävention im Bereich des Ausstiegs von Partner*innen oder Wettbewerber*innen und im Zuge von Risikomanagement erfolgen kann, sind vor allem ad hoc auftretende politische Krisen ein Problem. Hier ist möglicherweise die Problemlösefähigkeit von Verbänden entscheidend. Die erstgenannten Krisenformen könnten als technische (Anwendung von Tools), die zweiten als kreative (unternehmerische) Problemlösungsansätze vertiefend untersucht werden.

Für die aus der Dokumentenanalyse generierten *lessons learned* wird abschließend festgehalten, dass diese sich überwiegend auf die Gestaltung der *Startphase*, Analysephase sowie Konzeptionsphase beziehen. In der Literatur wird die Startphase als Moment der Ideengenerierung beschrieben (Bullinger & Scheer, 2006). Diese Phase scheint in Verbundprojekten eine sensible zu sein, da hier vorgegreifende Überlegungen getroffen werden, die über die Adressierung der Ergebnisdimension hinausgehen. Die *Analysephase* umfasst generell Entscheidungen zum Markteintritt. Das vorgehensbasierte Modell nach Bullinger und Scheer (2006) stellt in dieser Phase die Potenzial- sowie Marktdimension in den Mittelpunkt. Dies findet sich so auch in den *lessons learned* wieder. Allerdings betreffen letztere zudem die Prozess- und Ergebnisdimension durch die Wahl einer geeigneten Markteintrittsform sowie die frühzeitige Gestaltung der Einbindung von Kunden (hier als assoziierte Partner*innen im Zielland). Dies schafft einen fließenden Übergang zur *Konzeptionsphase*, in welcher die eigentlichen Auswahl- und Anpassungsprozesse der eigentlichen Dienstleistung sowie der notwendigen Begleitprozesse gestaltet werden. Diese Phase betrifft alle Entwicklungsebenen, was für das hier untersuchte Sample bestätigt werden kann.

In der *Vorbereitungsphase* werden die verfügbaren Ressourcen bereitgestellt und weitere notwendige Ressourcen, beispielsweise über das Netzwerk, aktiviert. Der zunehmende Einbezug von Ressourcen am Zielmarkt bewirkt eine Überschneidung zur Konzeptionsphase, da die benötigten Ressourcen durch interaktive (ko-kreative) Prozesse im Vorfeld eingebunden und somit verfügbar gemacht werden. Eine *lesson learned* in diesem Zusammenhang ist, dass notwendige Ressourcen über intensive und kultursensible Netzwerkarbeit eingebunden werden können.

Die *Testphase* ist nicht direkt Gegenstand der *lessons learned*. Der Bereich der Testung des Gesamtansatzes des geplanten Geschäftsmodells fällt entweder implizit aus oder findet nicht statt. Dieser Aspekt bedarf aufgrund seiner Tragweite vor dem Hintergrund der nachhaltigen Implementierung weiterer Forschung.

Die *Implementierungsphase* legt *lessons learned* nahe, welche die Gestaltung der Wirkungserfassung der Geschäftsmodelle betreffen. Zunächst einmal wurde eine Verschiebung von outputorientierten Erhebungen zu eher prozessorientierten Zeitpunkten deutlich. Als *lesson learned* hinter dieser Entwicklung könnte formuliert werden, dass die gewünschten Effekte wahrscheinlicher werden, wenn laufend ein Abgleich zwischen Angebot und Bedarf erfolgen. Die Wirkungserfassung durch Transferevaluationen (Outcome) wird in den Dokumenten nicht erwähnt.

Im nachfolgenden Abschnitt dieser Studie werden die hier identifizierten *lessons learned* anhand von qualitativen Interviews mit den Projektakteure validiert und gegebenenfalls ergänzt oder angepasst. Im Anschluss an die Analyse der Interviews erfolgen eine integrierte Auswertung sowie die Diskussion der Ergebnisse.

6 Ergebnisse der Experteninterviews

Ziel der Durchführung der Interviews war eine Validierung und Ergänzung der Ergebnisse der Dokumentenanalyse. Aus diesem Grund waren die Leitfragen an das Kategoriensystem der vorangehend dargestellten Analysen angelehnt. Das Vorgehen sah zunächst eine offene Fragestellung vor, welche durch Nachfragen (insgesamt neun Vertiefungsfragen), basierend wiederum auf den Ergebnissen der Dokumentenanalyse, vertieft wurde. Die Interviews basierten auf insgesamt sieben Leitfragen:

- 1) Was sind die drei wichtigsten *lessons learned*, die Sie aus dem BEX-Projekt mitgenommen haben? (*Priorisierende Einleitung*)
- 2) Welche Erfahrungen aus BEX haben Ihr Handeln im Dienstleistungstransferprozess des IBB-Projekts beeinflusst? (*Prozessgestaltung*)
- 3) Was haben Sie hinsichtlich der Gestaltung der Berufsbildungsdienstleistung gelernt? (*Produktgestaltung*)
- 4) Was haben Sie hinsichtlich der Verstetigung einer berufsbezogenen Dienstleistung am neuen Markt aus BEX gelernt, was jetzt in IBB zum Einsatz kommt? (*Verstetigung*)
- 5) Was haben Sie aus BEX über den Aufbau von Netzwerken für die Entwicklung von Berufsbildungsdienstleistungen im internationalen Kontext gelernt? (*Netzwerke*)
- 6) Wie stellen Sie im IBB-Projekt im Vergleich zu BEX die Sicherung und Weitergabe von Wissen sicher? (*Wissensmanagement*)
- 7) In welchen Punkten unterscheidet sich die Projektorganisation in IBB von der in BEX? (*Projektorganisation*)

Abschließend konnten freie Ergänzungen durch die interviewten Personen vorgenommen werden. Die Interviews fanden im Zeitraum von August bis September 2020 über Telefon oder ein onlinebasiertes Konferenztool statt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und protokolliert, die Dauer betrug zwischen 90 und 120 Minuten. Bei Verweisen und Zitationen werden die Interviews, analog zu den Projektdokumenten, wie folgt codiert: BI (BEX-IBB) und Nummerierung (1-9), also beispielsweise BI_1.

6.1 Wichtigste *lessons learned*: Was in einem Kontext funktioniert, kann nicht einfach auf andere Kontexte übertragen werden

Bevor einzelne relevante Bereiche im Verlauf der Interviews vertieft wurden, wurden die Befragten aufgefordert, ihre drei zentralen *lessons learned* zu formulieren. Die Antworten hierzu fielen unterschiedlich aus. Es lassen sich jedoch Schwerpunkte herauskristallisieren, die vor allem die Geschäftsmodellentwicklung sowie die Netzwerkgestaltung betreffen.

Hinsichtlich der *Entwicklung von Geschäftsmodellen* wird berichtet, dass die geförderten Projekte „initial zur Markterkundung“ seien (BI_1). Zudem sei eine gute Kenntnis der Förderrichtlinie erforderlich (BI_2). Mitunter sei Konkurrenz aus anderen Ländern und Widerstand aus den lokalen

Ministerien vorhanden, der beim Handeln berücksichtigt werden muss (BI_8). Vor diesem Hintergrund kristallisieren sich zwei elementare *lessons learned* für den Bereich der Geschäftsmodellentwicklung heraus: Erstens waren die Prozesse in BEX zu statisch gedacht, weshalb in IBB lineare Ansätze der Geschäftsmodellentwicklung mit agilen Prozesse zusammenzuführen versucht wurde (BI_2; BI_5). Aus diesem Grund würde Geschäftsmodellentwicklung von Anfang des Projekts an mitgedacht und umgesetzt werden (BI_7).

Die zweite entscheidende *lesson learned* betrifft das kultursensible Vorgehen auf allen Ebenen der notwendigen Anpassungsprozesse. Dies wird einerseits durch die begrenzten Möglichkeiten des Exports beschrieben: „Was in einem Kontext funktioniert, kann nicht einfach auf andere Kontexte übertragen werden“ (BI_3). Weiterhin betroffen sei das Umfeld des Vorhabens, Kenntnis über „Kultur, Land und Leute“ müsse vorhanden sein (BI_5; BI_6), gleichermaßen sei der Wechsel von Partner*innen vor Ort nach Erfordernissen des angestrebten Geschäftsmodells angemessen (BI_8). Diese Erkenntnisse wirkten sich auf die Potenzialgestaltung aus, indem „kultursensible Anpassungen in allen Geschäftsmodellbereichen auch mit Kapazitäten (Ressourcen) berücksichtigt werden müssten (BI_9).

Die *Gestaltung von Geschäftsmodellen* weist im Bereich der *lessons learned* große Überschneidungen mit den entwicklungsbezogenen Dimensionen auf. Generell wurde ein Zuwachs an Prozess- und Gestaltungswissen aus BEX für IBB als wichtig für die Produktgestaltung erachtet (BI_2). Weiterhin wurde dem Einsatz eines starken Labels als sehr wichtig eingestuft (BI_8). Für starkes Gewicht des Vorhabens vor Ort wurde zudem der Einbezug von lokalen Keyplayern berichtet (BI_9). Darüber hinaus wurde gelernt, dass Angebote einen direkten Bezug zu einer klar definierten Zielgruppe haben müssten (BI_9).

Zur Verstetigung wurde eine *lesson learned* als entscheidend herausgestellt, welche das *Commitment* der deutschen Partner*innen durch Entfristung von Projektmitarbeiter*innen oder den Einsatz geeigneten Personals (BI_4); (BI_5) hervorhebt, um erstens die Absicht der Verstetigung zu unterstreichen und zweitens diese auch wahrscheinlich zu machen.

Neben der Geschäftsmodellentwicklung entfielen entscheidende *lessons learned* auf den Bereich der *Netzwerkgestaltung*. Diese stehen in direktem Bezug zu den verschiedenen Entwicklungsbereichen von Geschäftsmodellen. Das geschäftsmodellumgebende Netzwerk wurde allgemein als sehr wichtig bewertet (BI_6; BI_7). Für die Anbahnung des Vorhabens sei es unerlässlich, es muss ein*e Muttersprachler*in im Zielland zu beschäftigen oder anderweitig den sprachlichen Zugang zum Zielmarkt zu schaffen (BI_3; BI_5). Nachfolgend werden Akzente der Netzwerkgestaltung betont:

- Es muss der/die richtige*r Ansprechpartner*in im Zielland identifiziert und aktiviert werden (BI_1);
- wechselnde Ansprechpartner*innen müssen eingeplant werden, hier dürfen keine personengebundenen Abhängigkeiten entstehen (BI_3);
- festen Vertriebs- und Kooperationspartner*innen vor Ort suchen, der vertriebsmäßig dort und lokal ansprechbar ist (BI_7) sowie die
- Etablierung des Partnernetzwerks durch die Bewerbung des eigenen Vorhabens auf einer Fachkonferenz, „ohne die Werbetrommel allzu sehr zu rühren“ (BI_2).

Der Bereich des *Wissensmanagements* scheint hinsichtlich der zentralen *lessons learned* keine herausragende Rolle zu spielen.

Die Projektorganisation hingegen wird dahingehend bewertet, als dass die Arbeit im Verbund Anlaufzeit bedarf (BI_1), was bei der Projektplanung berücksichtigt werden müsse. Weiterhin würde

keine Zusammenarbeit mehr mit freien Mitarbeiter*innen stattfinden (BI_4) sowie eine konsequente Trennung von Inhalt und Abrechnung erfolgen (BI_4). Nachfolgend werden die Teilbereiche der *lessons learned* genauer ausdifferenziert. Die Darstellung orientiert sich an den Leitkategorien der Analyse.

6.2 Entwicklungsprozessbezogene *lessons learned*: Vertrauen einerseits, andererseits “Imperialismus” vermeiden

Der erste große Teilbereich der *lessons learned* in dieser Studie wurde mit der folgenden Fragenstellung erfasst: *Welche Erfahrungen aus BEX haben Ihr Handeln im Dienstleistungstransferprozess des IBB-Projekts beeinflusst?* Diese offene Fragestellung wurde mithilfe von Begriffen aus dem Bereich der Geschäftsmodellentwicklung im Kontext des Bildungstransfers im Verlauf des Gesprächs ausdifferenziert (z.B. Potenzialgestaltung, Kundenintegration, Lokalisierungsstrategien, Risiko-beurteilung, etc.). Die Ergebnisse werden nachfolgend zusammenfassend dargestellt.

Der erste Bereich der Vertiefung gilt der Geschäftsmodellentwicklung und kann als *gestiegene Klarheit oder auch Fokussierung des Produkts Berufsbildungsdienstleistung* formuliert werden. Diese neue Klarheit bezieht sich auf eine deutlichere Fokussierung eines bestimmten Bildungsschwerpunkts, hier die Fokussierung auf Digitalisierung (BI_9). Zudem konnte der Standort besser [klarer; A.d.V.] definiert werden (BI_9). Klarheit wird im Austausch mit den Partner*innen im Verbund sowie, im Idealfall, vor Ort erreicht: „Der Einbezug von Partnern vor Ort bei der Generierung der neuen Geschäftsidee ermöglicht gleichzeitig eine Bedarfserhebung“ (BI_7; BI_5). Damit einher ging eine weitere Form der Fokussierung, betreffend die Eingrenzung des Kontexts auf eine Region und einen Kooperationspartner*innen (BI_7). Zudem würde mittlerweile die Vermarktung „jetzt ein bisschen professioneller“ laufen als noch in BEX (BI_7). Von *lessons learned* sind hier insbesondere die Prozess-, Ergebnis-, Marktdimension des zugrundeliegenden Analysemodells betroffen.

Ein zweiter großer Bereich wird im Rahmen der Ergebnisdarstellung als *bewährte Etablierungsstrategien* benannt. Hier ist zunächst die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch die Ansprache anderer Kunden zu nennen (BI_9; BI_2), welche eine vertikale und horizontale Weiterentwicklung des Geschäftsmodells erlaubt (BI_9). Dieser Prozess wurde an anderer Stelle als Differenzierung beschrieben (→ 5.5.1). Eine weitere Strategie besteht im sich Stützen auf bestehende Angebote, dies erleichtere die Fokussierung des Angebots sowie die Transparenz gegenüber den Kunde*innen (BI_9). Zu solchen Angeboten zählen auch akzeptierte Zertifizierungsmodelle (BI_1) oder die Zusammenarbeit mit deutschen Partner*innen vor Ort (BI_6), wodurch der Transfer des dualen Ansatzes erleichtert wird. Weiterhin sei ein „Aufsetzen“ auf Partner*innen vor Ort (BI_6) möglich durch Anpassen im Sinne der Anerkennungsmöglichkeit oder Ergänzung einer Dienstleistung als Zusatzangebot innerhalb eines lokal bestehenden Portfolios. Oft sei eine Akkreditierung für eine Implementierung notwendig, diese dauerte aber meist (zu) lang. Am schnellsten könnten Produkte auf die beschriebene Weise implementiert und somit Projekterfolge generiert werden (BI_1).

Die *Nutzung von starken Labels* (wirtschaftlichen oder politischen Ursprungs) als dritte Dimension der *lessons learned* im Bereich der Geschäftsmodellentwicklung kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Hierbei spielt die Marke „*Training – Made in Germany*“ eine Rolle für das vorhabenbezogene Marketing: „Wenn die Ausbildung gut ist, muss die Weiterbildung [aus Deutschland; A.d.V.] auch gut sein“ (BI_9). Dies gilt ebenfalls für das Label „BMBF“. Ein wichtiger Vorteil der

Förderung (neben Reduktion des finanziellen Risikos) ist das politische Marketing, das durch die Förderung erreicht wird. Dieses transportiert die Botschaft „wen Deutschland fördert, der muss vertrauenswürdig sein“ (BI_4). Politisches Marketing stärkt Vorhaben auch dort, wo Projektpräsentationen sozusagen im Fahrwasser von politischen Delegationsbesuchen stattfinden können. Solche Möglichkeiten dienen der positiven Verbreitung des Angebots nach dem Motto „Alles, was glänzt, hilft“ (BI_1). Weiterhin wird auch das deutsche duale Modell als Marke erachtet (BI_4), was diesen Aspekt daher auch für die Bedeutung des dualen Prinzips relevant macht. Eine mögliche Gefahr stellt in diesem Zusammenhang das „Ausgebootet werden“ durch lokale Partner*innen dar (BI_8).

Die *Stärkung der lokalen Präsenz* spielt als nächster Punkt eine Rolle. Durch die Eröffnung eines Büros als „zentrale Anlaufstelle“ (BI_7; BI_1). Auf diese Weise wird eine Verbindung zum Netzwerk sowie den Kunden vor Ort geschaffen und Verbindlichkeit erzeugt.

Der vierte Bereich der entwicklungsbezogenen *lessons learned* wird als *entwicklungsbezogene Netzwerkgestaltung* bezeichnet. Hierzu gehört zunächst das „Fortführen der Beziehungen und Vertiefung inhaltlicher Aspekte“ (BI_9; BI_6) als Gestaltung des Übergangs zwischen dem jeweiligen BEX- und IBB-Projekt. Ergebnis dieser Fortführungen sind Kooperationen vor allem bezüglich Schulungen (BI_9) sowie der Einbezug von Partner*innen vor Ort bei Generierung der neuen Geschäftsidee, der gleichzeitig eine Bedarfserhebung ermöglicht (BI_7). Dieser stärkere Einbezug von lokalen Partner*innen in die initialen Prozesse der Geschäftsmodellgenerierung stellt allerdings auch neue Anforderungen an selbige. Das Vorhandensein eines Netzwerks allein reicht nicht aus, vielmehr müsse dieses aktiv gestaltet und gezielt besetzt werden, beispielsweise durch eine passgenauere Auswahl von Praxispartner*innen (BI_3), begleitet durch eine „Antragsprosa, in der viel genauer und ausführlicher dargestellt werden müsse, was die Praxispartner zu tun haben“ (BI_3). Eine intensive Mitgestaltung durch Prozesspromotoren (BI_5) sei ebenso erforderlich wie eine klare Ressourcenplanung: „Wir wägen schon ab, ist das was für uns, wie viele Leute haben wir in Projekten, Partner suchen...“ (BI_1). Diese gezielte Netzwerkgestaltung kann durch frühzeitige öffentliche Darstellungen von Gegenstand und Zielsetzung am Zielmarkt, wenn auch nur bedingt, gesteuert werden (BI_2).

Die Bedeutung des *dualen Prinzips* als fünfter Bereich der vorhabenbezogenen *lessons learned* wird als eher weniger bedeutend berichtet. Dabei sei nicht die Kombination aus theoretischen und praktischen Anteilen grundsätzlich das Problem, sondern vielmehr die Tatsache, dass der Ansatz, wie er in Deutschland verfolgt werde, sich an anderen Märkten in der Umsetzung schwierig gestalte. Dies liege unter anderem daran, dass „oft ein anderes Verständnis von dual vorliegt. Mit dem theoretischen Teil geht es meistens, aber die Umsetzung ist schwierig. Meist werden weitere Finanzierung oder starke Partner vor Ort benötigt“ (BI_1). Aus diesem Grund bewerten andere das duale Prinzip so, dass es keine große Rolle spiele (BI_5). Gelernt wurde vor allem, dass Weiterbildung keine dualen Strukturen erfordere, praxisnahes Wissen aber wichtig sei (BI_9).

Transferbezogene lessons learned stellen einen weiteren Bereich der Geschäftsmodellentwicklung dar. Sie beschreiben den Umgang der Vorhaben mit der Lokalisierung bzw. Anpassung der berufsbildungsbezogenen Dienstleistung an den Zielmarkt. Generell besteht Konsens darüber, dass ein „Kopieren“ oder „1:1 Übertragung“ entsprechender Produkte nicht funktioniere (BI_7; BI_9). Anpassungen wären daher notwendig und erfolgten beispielsweise über Kontakte zu lokalen Unternehmen, um dort einzelne Themen oder Lernsituationen darstellen zu können. Solche Anpassungsprozesse führten zu einer Steigerung der Komplexität der inhaltlichen Gestaltung des

Produkts (BI_7). Voran gehe solchen Anpassungsprozessen die genaue Ressourcenklärung der Vorhaben schon in der Startphase (BI_5). Ressourcen (Mitarbeiter*innen aus dem Zielland, Netzwerke, etc.) und Komplexität müssten in einem realistischen Verhältnis stehen. Die zeitlichen Ressourcen für Analysen dieser Art werden dabei teilweise als zu knapp beschrieben (BI_6). Indirekt umgangen wurde diese zeitliche Beschränkung durch Marktanalysen im Vorfeld der Antragstellung, innerhalb derer eruiert wurde, „wo der Schuh drückt“ (BI_4) und gleichzeitig eine politische Sondierung vorgenommen wurde, um die Bedeutung des dualen Systems sowie der beruflichen Bildung im Zielland zu klären („sollte auf Wunsch des Landes gestärkt werden“, BI_4). Eine Angebotsorientierung wurde, im Gegensatz zum Vorgängerprojekt, hier nicht gewählt. Dieser Punkt steht in Verbindung mit der lesson learned, dass „Export kein passender Begriff ist, der birgt einen imperialistischen Gedanken. Außerdem kann man die Produkte, wie sie in Deutschland bestehen, nicht transferieren bzw. die Sinnhaftigkeit davon ist fraglich“ (BI_2). Die im Kontext der starken Labels angesprochene starke positive Reputation von Qualität aus Deutschland allgemein wird hier nochmal deutlicher in Bezug zum Kontext gesetzt: „Deutsch-sein ist ein gewisses Qualitätssignal – Vertrauen einerseits, andererseits Imperialismus vermeiden (BI_2). Die wachsende Bedeutung der Einbindung von Partner*innen und Kunden am Zielmarkt trägt dieser Haltung Rechnung.

6.3 Produktbezogene *lessons learned*: Man muss sich frei machen von der deutschen Denkweise. In den Ländern sind wir frei und müssen uns den Gegebenheiten vor Ort anpassen

Die Leitfrage für die produktbezogenen *lessons learned* lautete: *Was haben Sie hinsichtlich der Gestaltung eines Geschäftsmodells und der damit verbundenen Berufsbildungsdienstleistung gelernt?* Die Darstellung der *lessons learned* hinsichtlich der Geschäftsmodellgestaltung erfolgt aus Gründen der Lesbarkeit in Anlehnung an die Elemente der Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2013; vgl. →Kap. 5.2).

*Schlüsselpartner*innen*

Schlüsselpartner*innen umfassen solche Partner*innen und Unterstützer*innen, die dazu beitragen, dass ein Geschäftsmodell tragfähig ist (Osterwalder & Pigneur, 2013; →Kap. 5.2.1). Benannt wird im Rahmen der qualitativen Befragung die Konkurrenz zu besonderen Wettbewerbern aus Deutschland: „Wir sind im Ausland ja Konkurrenten mit den örtlichen AHKn, die Zertifikate sind ähnlich“ (BI_1). Diese Einschätzung weist darauf hin, dass Wettbewerb auch von deutscher Seite möglich ist. Im Gegensatz zu diesem Interview wurden die AHKn von anderen als wichtige Kooperationspartner*innen benannt (vgl. 6.5). Ein Konkurrenzverhältnis ist nicht zwingend, allerdings möglich, und insofern von den länderspezifischen Gegebenheiten abhängig.

Darüber hinaus finden sich Aussagen, die sowohl Schlüsselpartner*innen als auch Schlüsselaktivitäten sowie Schlüsselressourcen zugeordnet werden können. Hierzu zählt die Aussage, dass „Bildungspolitik [auch] auf regionaler oder nationaler Ebene [eingebunden werden müsse]. In [Name des Ziellands] bestehen föderale Strukturen, ähnlich wie in Deutschland. Der Wettbewerb ist hier allerdings deutlicher ausgeprägt“ (BI_4). Für den Kontext der Schlüsselpartner*innen bedeutet dies, dass Vereinbarungen auf politischer Ebene zum Ziel des Aufbaus von strategischen Allianzen beitragen.

Dazu „sollte [man] frühzeitig mit den richtigen Menschen sprechen, beginnend bei Politik und Unternehmen“ (BI_6).

Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten betreffen im Kontext von Geschäftsmodellen die Hauptaktivitäten, die getan werden müssen, um ein Anlaufen des Geschäftsmodells zu erreichen (Osterwalder & Pigneur, 2013). Im Zentrum stehen dabei Design und Lieferung des Produkts, die Lösung individueller Kundenprobleme sowie Plattformen. Der Begriff der Plattform umfasst sowohl Softwarelösungen als auch Marken oder Netzwerke.

Die Lösung individueller Kundenprobleme Erfassung wird besonders häufig adressiert. Zentrale Begriffe sind „Abfrage der Bedarfe“ (BI_9), „nachfrageorientiert vorgehen“ (BI_4) oder „Bedarfe, die uns kommuniziert werden“ (BI_7). Die Lösung von Kundenproblemen wird also durch eine besondere Bedarfsorientierung angezielt. Auffallend ist, dass sowohl die aktive Erfragung als auch die Offenheit für Impulse aus dem Zielland hier Berücksichtigung finden. Ziel dieser Bedarfsorientierung ist die „bessere Anpassung eines Angebots“ (BI_9) im Rahmen von Transferprozessen, welche durchaus auch eine bestimmte Ergebnisoffenheit mit sich bringt („kann dann entweder auf fachliche oder Softskills hinauslaufen“, BI_9). Diese Bedarfsorientierung könne „nur im Dialog entstehen“ (BI_3).

Im Projekt BI_7 werden Anpassung und Bedarfsorientierung als Grundlage zur Weiterentwicklung des eigenen Produktportfolios betrachtet:

„Langfristig müssen wir stärker schauen, was sind thematische Bedarfe, die uns kommuniziert werden. Es [der aktuelle Produktfokus; A.d.V.] ist weiterhin Teil, aber wir schauen auch nach anderen Themen und Partnern“ (BI_7).

Diese strategische Ausrichtung wird vorerst als „Differenzierungspotenzial durch Kundeneinbindung erschließen“ bezeichnet. Bei dieser Partnersuche wird auch der Aspekt aus dem Bereich Schlüsselpartner*innen relevant, wenn es um die Themenwahl geht. Eine gewisse Aufmerksamkeit gegenüber Wettbewerbern, vor allem aus dem eigenen Herkunftsland, muss offenbar gegeben sein (vgl. BI_1) und Schlüsselaktivitäten umfassen damit auch die Gestaltung der Beziehung (Kooperation oder Coopetition) mit entscheidenden Partner*innen. Ein Beispiel für den Bereich der Gestaltung und Lieferung einer Bildungsdienstleistung findet sich bei BI_1: „Meistens werden Produkte entwickelt, an denen wir auch gemeinsame Rechte haben. Das ist wichtig für die Weiterentwicklung der Produkte, aber auch zum Transfer in andere Bereiche“ (BI_1). Dieser Aspekt weist eine Schnittmenge mit den Elementen der Schlüsselressourcen sowie der Einnahmequellen auf und wird vorläufig als strategische Ausrichtung der „Generierung von Differenzierungspotenzial durch Aufbau von eigenen physischen und finanziellen Ressourcen“ bezeichnet.

Schlüsselressourcen

Der Bereich der Schlüsselressourcen beinhaltet solche Vermögenswerte, die notwendig für die Realisierung eines Geschäftsmodells sind. Unterschieden werden physische, intellektuelle (geistige), finanzielle und personelle Ressourcen (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 35; →Kap. 5.2.3).

Die Einbettung des eigenen Vorhabens in bekannte Weiterbildungsangebote kann sowohl den

physischen als auch den intellektuellen Ressourcen zugeordnet werden. Das am Markt zu platzierende Angebot nutzt als intellektuelle Ressource die Einschätzung, dass es „einen [...] Abstrich von renommierten Angeboten [bekommt]“ (BI_9). Eine weitere Möglichkeit der Nutzung von Werten als intellektueller Ressource ist der aktive Rückbezug auf die Marke „Training – Made in Germany“ (iMOVE; BI_4). Eine dritte Möglichkeit der Nutzung von Werten als intellektuelle Ressource ist das Renommee der eigenen Organisation:

„[Wir] sind auch in Ländern präsent, wo wir nicht so stark niedergelassen sind, aber grundsätzlich ist [Name des Unternehmens] recht bekannt im Ausland. Branchenabhängig teilweise sogar sehr gut bekannt“ (BI_1).

Werden „Vorerfahrungen genutzt“ (BI_7), können diese auch zu den intellektuellen Ressourcen gezählt werden. Erfahrungen können als intellektuelle Ressourcen darüber hinaus auch in andere Märkte übertragen werden, wenn beispielsweise die im Ausland aktive deutsche Einrichtung Inhalte oder Ergebnisse aus dem Projektkontext in das Angebot für den deutschen Markt sozusagen zurückführt (vgl. BI_5). Hier findet der „Aufbau von Differenzierungspotenzial am Binnenmarkt“ statt.

Wird auf „bereits vorhandene Strukturen [zurückgegriffen], die man nutzen kann“ (BI_7), kann von einem Rückgriff auf eine physische Ressource gesprochen werden (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 36). Die Wichtigkeit der physischen Ressourcen wird noch einmal deutlicher durch die Formulierung, dass man „verlässliche Partner vor Ort suchen und dann auf den Partner dort ‚aufsetzen‘ [muss]“ (BI_6). Diese Lokalisierungsstrategie sieht also eine enge Verknüpfung aus Schlüsselpartner*innen und Schlüsselressourcen vor und die (frühzeitige) Einbindung eines „Partner[s] mit Netzwerk [ist] entscheidend“ (BI_6). Eine weitere physische Ressource stellt der Fertigstellungsgrad des zu transferierenden Produkts dar:

„Das Produkt sollte soweit fertig sein. Man muss ein Zugpferd haben, um das Projekt am Ende auch zu verwerten. Marke und Zertifikat, das in Datenbank verankert ist. In anderen Ländern gibt es keine einschlägigen Zertifizierungen“ (BI_1).

Wertangebote

Das Wertangebot (engl. *value proposition*) umfasst ein Bündel von Produkten oder Leistungen, die für ein bestimmtes Kundensegment wertschöpfend sind. Wertangebote beantworten eine Nachfrage oder lösen ein Kundenproblem (Osterwalder & Pigneur 2013, S. 24; →Kap. 5.2.4). Durch die Basierung des Wertangebots auf dem Umfang der erfolgreichen Problemlösung und mit Einbezug der Ergebnisse zu beispielsweise Schlüsselaktivitäten wird deutlich, dass der Wert eines Angebots durch die Integration der Kunden in den Prozess der Produktentwicklung sowie der Entwicklung des Geschäftsmodells entsteht. Die Form diese Leistungen unterscheidet sich stark zwischen den Projekten, in Abhängigkeit von Potenzial des Konsortiums, verfügbaren Ressourcen, Kundeninteressen und Schlüsselpartnern. Das Wertangebot kann an die Kundenbedürfnisse angepasst werden. In BI_2 beispielsweise werden Blended Learning Kurse angeboten, die in „Präsenzlernen [münden können], wenn von Kunden gewünscht“ (BI_2). Ein Wertangebot, das sich weniger an Kunden anpasst und vielmehr Kunden dank einer bestimmten Vorstellung anzieht, ist das Beispiel des fertigen Produkts, das als Zugpferd dient (vgl. BI_1). An diesen Beispielen werden zwei grundsätzliche Ausrichtungen der Ausrichtung eines Wertangebots deutlich: Entweder wird ein Produkt an die Bedürfnisse von Kunden angepasst oder die

Kunden verbinden mit einem Angebot einen gewissen Wert und nehmen es sozusagen „fertig“ (BI_1) ab, ohne weitere berichtenswerte Anpassungen vorzunehmen.

Kundenbeziehungen

Der Bereich der Kundenbeziehungen betrifft die besonderen Beziehungen, die Unternehmen zu bestimmten Kundensegmenten gestalten und unterhalten. Diese können personell oder automatisiert ausfallen (Osterwalder & Pigneur 2013, S. 29). Wichtige Motivationen zur Gestaltung von Kundenbeziehungen sind entweder *Kundengewinnung*, *Kundenhaltung* (Kundenbindung) oder *Umsatzsteigerung* (ebd.; →Kap. 5.2.5).

Die Gestaltung der Kundenbeziehungen in den befragten Projekten zeichnet sich generell durch kundenintegrierende Beziehungsformen aus. Hier sind verschiedene Formen der persönlichen Betreuung sowie der Co-Kreation zu nennen. Diese Zuordnung wird allerdings nicht von den Befragten selbst vorgenommen. Diese liefern vielmehr Beschreibungen, welche auf diese Beziehungsformen hinweisen. Einigkeit besteht weitestgehend darüber, dass Berufsbildungsdienstleistungen

„[...] nicht 1:1 übertragen werden [können] im internationalen Kontext. Man muss sich frei machen von der deutschen Denkweise. In den Ländern sind wir a) frei und müssen uns b) den Gegebenheiten vor Ort anpassen“ (BI_1).

Diese Aussage weist auf ein doppeltes Beziehungsverständnis hin: Die Freiheit ermöglicht einerseits die Etablierung von Dienstleistungen, wie sie eventuell in Deutschland nicht etabliert werden können. Gleichzeitig schränkt der neue Kontext auf verschiedene Weise ein bzw. er stellt die Akteure vor Herausforderungen, indem die „Gegebenheiten vor Ort“ erfasst und verstanden und anschließend in „Anpassung“ münden müssen. Solche Prozesse erscheinen nur dann sinnvoll umsetzbar, wenn die Marktkenntnis über Experten generiert wird. Diese sind in den Kunden sowie den im Aufbau befindlichen Netzwerken zu finden. Insofern kann die (gelingende) Gestaltung von Beziehungen mit dem Ziel der Kundengewinnung und Kundenhaltung auch als physische Ressource betrachtet werden, die weitere Formen der Gestaltung von Kundenbeziehungen, zum Beispiel die Automatisierung zugunsten der Umsatzsteigerung, überhaupt erst möglich macht.

Kanäle

Der Terminus *Kanäle* bedeutet im Kontext der Geschäftsmodellgestaltung die Form, wie (Bildungs)Dienstleister die Schnittstelle zu den definierten Kundenbereichen gestalten. Dabei erfüllen diese Kanäle verschiedene Funktionen, beispielsweise das Aufmerksam machen auf ein Angebot, die Unterstützung von Kunden bei der Bewertung des Wertangebots oder die Lieferung eines Wertversprechens (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 27; →Kap. 5.2.6).

Im Rahmen der Interviews werden diese Kanäle von den Befragten nicht thematisiert, mit einer Ausnahme: *„Es läuft sehr viel über entsprechende [Name des Ziellands] soziale Medien. Können wir das bespielen/nutzen?“ (BI_7).* Hier wird eine Anpassung an die Kommunikationskultur des Ziellands zumindest angedacht.

Insgesamt scheint die Wahl der Kanäle bedeutsamer Punkt hinsichtlich der Generierung von *lessons learned* zu sein. Deutlich wurde bisher, dass Schlüsselpartner und deren Einbindung klar definiert sind und der Beziehungsaufbau funktioniert. Die Eingrenzung der Kundensegmente, die sich ebenfalls auf

die Gestaltung der Kanäle auswirken kann, wird im nächsten Abschnitt thematisiert. Die Kanäle selbst sind entweder nicht problematisch oder aber noch nicht als Möglichkeit zur Potenzialentfaltung identifiziert worden.

Kundensegmente

Als Kundensegmente werden solche Personengruppen oder Unternehmen bezeichnet, die mit einer Dienstleistung erreicht werden sollen. Vor der Entwicklung eines Geschäftsmodells wird versucht, Kundensegmente möglichst genau zu verstehen und, wenn notwendig, anhand besonderer Attribute aufzuteilen und zu unterscheiden. Die Definition der relevanten Kundensegmente kann dabei wie folgt unterschieden werden: *Massenmarkt, Nischenmarkt, Segmentierung, Diversifikation* sowie *vielseitige Märkte* (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 21ff.; →Kap. 5.2.7).

Als *lessons learned* werden in diesem Bereich unterschiedliche Aspekte benannt. So erscheint die „*Eingrenzung der Zielgruppe*“ (BI_9) eine besondere Rolle zu spielen. Da dieser Punkt in anderen Projekten nicht angesprochen wurde, wird hier von einer projektspezifischen *lesson learned* ausgegangen. Als weiterer Punkt wird die Einbindung deutscher sowie Seite des Ziellands als Kundensegment beschrieben, wobei ein Schwerpunkt auf der Zusammenarbeit mit „*Deutschen vor Ort*“ lag: „*[Wir haben die] deutsche und [Seite des Ziellands] eingebunden, haben aber auch meistens mit Deutschen vor Ort zusammengearbeitet*“ (BI_6). Die Kunden innerhalb dieses Vorhabens unterscheiden sich demnach hinsichtlich verschiedener Merkmale, es werden zwei sehr unterschiedliche Kundensegmente gleichermaßen eingebunden. Eine *lesson learned* wird nicht direkt ausgesprochen. Implizit könnte hier gelernt worden sein, dass bei sehr unterschiedlichen Kundensegmenten dasjenige mit der geringeren Distanz zum Anbieter hauptsächlich adressiert wird.

Ein weiteres Beispiel liefert das Vorhaben BI_5, in welchem die Kunden aus „*Azubis und dortige[n] Bildungsanbieter[n]*“ bestanden. Als Zusatz folge dieser Formulierung, man müsse „*[seine] Geschäftsmodellfühler in alle Richtungen ausstrecken*“ (BI_5). Hier entsteht der Eindruck, dass ein definiertes Kundensegment für eine gewisse Zeit tragfähig ist, eine Ausweitung der anzusprechenden Kundensegmente jedoch erstrebenswert erscheint.

In einem letzten Beispiel wird der Aspekt der Bekanntheit eines Bildungsangebots bzw. einer Marke nochmals hervorgehoben: „*Branchenabhängig [ist die Marke] teilweise sogar sehr gut bekannt*“ (BI_1). In diesem Vorhaben werden Definition des Kundensegments und das Wertangebot zusammengebracht, indem der Bekanntheitsgrad einer Marke den Eintritt in bestimmte Branchen und damit verbundene Kundensegmente erleichtern kann, was eine *lesson learned* im Fall dieses Beispiels bedeuten würde.

Kostenstruktur

Die Kostenstruktur eines Geschäftsmodells umfasst die wichtigsten laufenden Kosten, die während des Betriebs anfallen. Sie werden kalkuliert, nachdem Aspekte wie Kundensegmente, Wertangebot oder Schlüsselaktivitäten definiert wurden. Je nach Geschäftsmodell können diese Kosten eher hoch oder eher niedrig ausfallen (Osterwalder & Pigneur, 2013, S. 41: →Kap. 5.2.8).

Für die *lessons learned* ist das Element der Kostenstruktur nicht problematisch. Ein Vorhaben beschreibt diesen Punkt so: „*Kostenstruktur und Marketing wurden nicht verändert, [die waren] schon gut definiert*“ (BI_9).

Einnahmequellen

Als Einnahmequellen werden die Umsätze bezeichnet, die ein Anbieter in einem bestimmten Kundensegment generiert. Um Gewinne verzeichnen zu können, müssen von den Einnahmen die Ausgaben noch abgezogen werden. Der Definition von Einnahmequellen geht die Beantwortung der Frage voraus, für welche Wertangebote Kunden bereit sind zu zahlen (→Kap. 5.2.9).

Zu diesem Punkt wurde keine differenzierte Einschätzung durch die Befragten gegeben. Ein schon angeführter Aspekt betrifft die Schaffung von gemeinsamen Einnahmequellen:

„Meistens werden Produkte entwickelt, an denen wir auch gemeinsame Rechte haben. Das ist wichtig für die Weiterentwicklung der Produkte, aber auch zum Transfer in andere Bereiche“ (BI_1).

Als bewährte Einnahmequelle und damit bestätigte *lesson learned* wird hier indirekt die Beteiligung an Gewinnen aus der Dienstleistungserbringung adressiert. Der eigene Anteil an der Dienstleistungserbringung geht nicht deutlich aus diesem Beispiel hervor. Durch die Begriffe „Weiterentwicklung“ und „Transfer“ beinhaltet dieses Beispiel einen Wachstumsgedanken, der Rückschlüsse auf die Definition von Kundensegmenten zuließe, allerdings weniger direkt auf die angestrebten Einnahmequellen. Dieser Bereich, ebenso wie der der Kostenstruktur eines Geschäftsmodells, bedarf noch weiterer Klärung.

6.4 Kontextbezogene *lessons learned*: Man ist ein Stückweit getrieben, egal, wie viel man analysiert

Die Leitfrage für die kontextbezogenen *lessons learned* lautete: *Wie begegnen Sie seit BEX der Gefahr möglicher politischer oder soziokultureller Herausforderungen im Projektland?*

Als Bereiche für *lessons learned* werden vor allem politische Bedingungen in den Zielländern, aber auch in Deutschland selbst erlebt. Während der letzte Punkt nur angerissen wird, wurden für die Zielländer detailliertere Aspekte geschildert. Ein erster Aspekt betrifft die Möglichkeit für Unternehmen aus Deutschland, auf lange Sicht im Zielland aktiv zu sein: *„[Ein] Thema betrifft eher die Partner mittelfristig, wie lange ein deutsches Unternehmen auf dem Markt [Zielland] Zugang bekommt“ (BI_9).* Die Gefahr einer politisch motivierten Marktregulierung zum Nachteil deutscher Unternehmen wird hier als erste *lesson learned* mitgedacht.

Darüber hinaus wird der wirtschaftliche Kontext als problematischer Bereich beschrieben. Insbesondere seien die „Auswahlkriterien [zur Annahme eines Angebots; A.d.V.] in Deutschland und [im] Zielland unterschiedlich, berufliche Abschlüsse sind in [Zielland] nicht angesehen [...]“ (BI_8). Die „Verkaufsverhandlungen [sind daher] problematisch“ (ebd.). Die Relevanz als *lesson learned* wird in diesem Beispiel nicht beschrieben. Als Lerneffekt könnte hier beispielsweise formuliert werden, dass das Fehlen von Reputation durch klar definierte Abnehmer und entsprechende Kanäle gesichert sein muss, um nicht in (nachträgliche) Abhängigkeit von Verhandlungsergebnissen zu geraten. Eine Gefahr bestehe zusätzlich darin, dass, *„wenn der Partner vor Ort ein im Geschäftsmodell geplantes Angebot selbst übernehmen möchte, [...] eine Gegensteuerung nahezu unmöglich [ist]“ (BI_8).* Dieser Fall des „Ausgebootet Werdens“ ist demnach eine entscheidende Erfahrung und somit *lesson learned* im Bereich

dessen, was vermieden werden sollte. Im Vorfeld könnte hier der Einsatz von vorab unterzeichneten und damit verbindlichen Kooperationsvereinbarungen sein. Diese Option wird jedoch nicht benannt und bleibt damit im Bereich der Interpretation.

Anschließend an den Aspekt des (nachträglichen) Dominierens eines Vorhabens durch den Zielmarkt bzw. die Partner*innen dort, wird der Umgang mit (beruflicher) Bildung im Zielland in mehreren Interviews adressiert. Eine mögliche Perspektive auf den Umgang mit den Bedingungen wird in BI_7 geschildert:

„Natürlich müssen wir uns im Klaren sein, dass wir uns dort in einem Rahmen bewegen, der sehr stark politisch geprägt ist. Wir sind sehr abhängig von den politischen Entwicklungen, v.a. der Berufsbildung. Was sind aktuelle Programme und Reformen? Was verändert das bei uns?“ (BI_7).

In dieser Formulierung sind, neben einer implizit enthaltenen Sensibilität für den determinierenden Kontext, der ausdrückliche Hinweis auf die Berücksichtigung aktueller Programme und Reformen sowie die sich daraus ergebenden Anpassungsnotwendigkeiten eines Vorhabens angesprochen. Hier wird der Abhängigkeit von politischen Bedingungen, wie sie im ersten Beispiel schon aufgezeigt wurden, durch die Orientierung an politisch gewünschten und somit anschlussfähigen Vorhaben entgegengewirkt. Dieser Aspekt müsste allerdings schon bei der Ideenentwicklung und damit lange vor etwaigen Verkaufsverhandlungen erfolgen, da er sich auf die Gesamtkonstruktion des Geschäftsmodells sowie dessen Wertversprechen und Lieferung bezieht und nicht nur auf die Etablierung einzelner Kanäle oder Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Kunden. An diese Stelle träten dann eher Vorüberlegungen auf, wie beispielsweise *„Es läuft sehr viel über entsprechende [Name des Ziellands] soziale Medien. Können wir das bespielen/nutzen?“ (BI_7; vgl. S. 78).*

Die Nutzung von Technologien ist aus politischen Gründen in den Zielländern teilweise reguliert, was bei der Konstruktion von Geschäftsmodellen mitgedacht werden muss:

„Technische Schwierigkeiten gab es, damals [hatten] noch nicht überall 3G oder 4G; wir machen ja viel mit Technikentwicklung. Das ist politisch ein Problem, weil alles gesperrt und nicht zugänglich ist [Namen ausgewählter Anbieter]“ (BI_6).

Dieses Problem wird nicht direkt als *lesson learned* umformuliert. Es liegt allerdings nahe, hier eine Verbindung zum bereits erwähnten Aspekt der Anpassung an die Kommunikationskultur vor Ort zu ziehen. Ob das Problem dahingehend gelöst wird, dass die Bedingungen des Ziellands (sofern überhaupt möglich) nach deutschem Vorbild gestaltet oder aber die unternehmensbezogenen Ressourcen hinsichtlich der Bedingungen vor Ort angepasst werden, geht aus dem Auszug nicht hervor. Als *lesson learned* ergibt sich dennoch, dass dieser Aspekt bei der Konstruktion von Geschäftsmodellen aktiv berücksichtigt werden sollte.

Weitere *lessons learned* mit Bezug zur Marktregulierung oder weiteren Schlüsselrends betreffen die Komplexität des Produkts, die von BEX zu IBB für einen neuen Markt „*abgeschwächt*“ wurde (BI_5) sowie die Reaktionsfähigkeit bei aufkommenden (politischen) Krisen:

„Es macht mehr Sinn, die Entwicklung [Eines Geschäftsmodells; A.d.V.] flexibler zu gestalten; [Name eines Partners in BEX] hat z.T. damals [während einer politischen Krise mit großer, politischer Aufmerksamkeit auf internationaler Ebene; A.d.V.] dann Kurse in Deutschland durchgeführt“ (BI_2).

Diese *lesson learned* bezieht sich auf bewältigte Krisen sowie die Möglichkeiten, die von deutscher politischer Seite hier gesehen werden. Hier wird gleichermaßen die Schwierigkeit genannt, dass es „*manchmal [...] eher aus deutscher Seiten den politischen Gegenwind [gibt]*“ (BI_9). Dies zeigte sich auch schon in der BEX-Förderrichtlinie (z.B. B5).

Eine Formulierung fasst, vor dem Hintergrund der zum Zeitpunkt der Interviewerhebung aktiven Covi-19 Pandemie die Auseinandersetzung mit dem Kontext im Zielland so zusammen:

„Man ist ein Stückweit getrieben, egal, wie viel man analysiert. Uns hat Covid-19 geholfen und die Bedarfe in [Zielland] auch, die haben sich noch einmal verstärkt“ (BI_9).

Eine *lesson learned* bezieht sich damit auf einen bestimmten, nicht planbaren Bereich bei der Entwicklung und Etablierung von Geschäftsmodellen. Dieser kann sich (wie vorher beschrieben) negativ auswirken, aber auch unverhoffte *push-Faktoren* hervorbringen. Die Beobachtung des Kontexts schlägt sich auch in der Gestaltung der Netzwerke nieder, wie später ausgeführt wird (→Kap. 6.6).

6.5 Verstetigungsbezogene *lessons learned*: Kontinuität ist wichtig

Mit der Verstetigung der Projektaktivitäten in Form eines funktionierenden Geschäftsmodells wird eine wichtige Zieldimension der Förderrichtlinien BEX und IBB angesprochen. Die leitenden Fragestellungen in diesem Abschnitt lauteten: *Was haben Sie hinsichtlich der Verstetigung einer berufsbezogenen Dienstleistung am neuen Markt aus BEX gelernt, was jetzt in IBB zum Einsatz kommt? Was haben Sie hier als treibend oder hemmend erlebt?*

Hinsichtlich der Fragestellung, was die Projekte bezüglich der Verstetigung von Geschäftsmodellen im Kontext der Internationalisierung der Berufsbildung gelernt haben, kann ein vielseitiges Bild gezeichnet werden. Dabei ragen zwei für Verstetigung relevante Aspekte sehr deutlich hervor: Erstens die genaue Kenntnis des Marktes und seiner Dimensionen sowie zweitens die Wahl und ggf. der Wechsel von Schlüsselpartner, die notwendigerweise im Zentrum der Netzwerkaktivitäten stehen. Weitere Aspekte beziehen sich auf einzelne Elemente der Geschäftsmodellentwicklung und –gestaltung. Die Darstellung der einzelnen Punkte erfolgt nach der Beschreibung der Hauptaspekte, da sie mehr oder weniger mit diesen in Verbindung stehen.

Die *Wahl und der Wechsel der Schlüsselpartner* ist für die Verstetigung von Geschäftsmodellen von entscheidender Bedeutung, da sie die Etablierung mittragen. Fehlende Unterstützung bedeutet keine Anbindung und somit keine Nachhaltigkeit. Aus diesem Grund empfiehlt ein Projekt, dass

„die wirtschaftliche Basis [...] notfalls durch politische Unterstützung ersetzt werden [muss], da die Nachfrage vorhanden ist, aber der Markt keine Etablierung ausländischer Anbieter erlaubt“ (BI_8).

Andersherum wurde vorab schon ausgeführt, dass auch ein Wechsel von politischen zu wirtschaftlichen Schlüsselpartnern angestrebt wird, wenn eine verlässliche Beziehungsgestaltung nicht möglich erscheint. Während im ersten Fall klar auf die Regulierung eines bestimmten Marktes und deren Folgen für deutsche Bildungsdienstleister angespielt wird, liegen im zweiten Fall eher eine fehlende Verbindlichkeit und Kontinuität sowie stark unterschiedliche Arbeitskulturen zugrunde. Vor allem aber *„Kontinuität ist wichtig, in [Zielland] genauso wie in Deutschland. Ein Problem sind häufige Wechsel von Ansprechpartnern“ (BI_6).* Als *lesson learned* kann hier festgehalten werden, dass der Wechsel von Ansprechpartner*innen (in Deutschland, aber vor allem im Zielland) vermieden werden sollte, da er unvorhersehbare Folgen für das Gelingen eines Projekts haben kann. Der gezielte Wechsel von Schlüsselpartnern, besser aber die gezielte Auswahl selbiger kann hier stärkend wirken.

Als wichtige Schlüsselpartner haben sich in diesem Zusammenhang die AHKn in den Zielländern erwiesen. Diese können als Kooperationspartner fungieren, sofern sie *„geeignetes Standing“ (BI_5)* haben. Diesen Weg gehen auch andere Projekte in unterschiedlich starkem Ausmaß, von der benannten Kooperation bis hin zum eigenen Beitritt in grenzübergreifend organisierte Vertretungen der Wirtschaftspartner*innen (z.B. europäische Handelskammer), welche über ein weitreichendes Netzwerk verfügen und somit die Potenzialgestaltung von Geschäftsmodellen positiv beeinflussen können.

Über diese Kooperationen hinaus werden auch *„Kooperationen mit Politik“* benannt, da *„Beziehungen [...] wichtig [sind]. Anpassung wird überall gehypt, aber es mangelt an der Umsetzung“ (BI_3).* Mit dieser letzten Aussage wird noch einmal der Bezug zwischen Schlüsselpartnern, Projektakteuren und Anpassung des Geschäftsmodells deutlich, der aber insbesondere mit Hinblick auf Anpassungsprozesse noch zu wenig stattfindet oder transparent ist.

Der zweite, eingangs erwähnte Bereich wichtiger *lessons learned* für diesen Kontext bezieht sich auf die *Marktkennntnis*, mit einem Schwerpunkt auf dem Wissen über die lokale Wettbewerbssituation sowie zu berücksichtigende kulturelle Aspekte. Der Wettbewerb als Gegenstand der *lessons learned* wird beispielsweise so beschrieben, dass *„in [Zielland] [der] Bildungsmarkt sehr stark umkämpft [ist], das macht es sehr herausfordernd“ (BI_7).* Dies ist allerdings nicht unbedingt auf die Konkurrenz durch lokale Akteure bedingt. Vielmehr scheint Wettbewerb aus einer anderen Richtung zu kommen:

„Es gab schnell Konkurrenz durch deutsche Dienstleister vor Ort, dann war ein deutscher Anbieter, mit dem vorher Kontakt aufgenommen wurde und die dann schnell dabei waren; sowas haben wir bei Firmen nicht [Name der Firma]“ (BI_6).

Die deutsche Berufsbildungsbranche selbst kann Teil des Wettbewerbs im Zielland sein bzw. werden, sofern ihre Akteure in die Geschäftsmodellgestaltung eingebunden werden (z.B. durch Coopetition). Der Hinweis, dass so etwas bei Firmen eher nicht zu befürchten sei, verstärkt möglicherweise den Fokus auf die Zusammenarbeit mit Wirtschaftspartner*innen. Ein Projekt fasst es so zusammen, dass der

„Markt [...] immer hinderlich [ist], wenn das Angebot zu groß ist oder die Nachfrage sich ändert. Der Markt ist aber in [Zielland] absolut ungesättigt und der Wettbewerb überschaubar“ (BI_4).

Diese Formulierung schloss nur ein Land aus dem anglophonen Sprachraum ein und enthielt keinerlei Hinweise auf eine ähnlich starke Konkurrenz aus der „eigenen“ Branche wie in den Beispielen zuvor. Es wird festgehalten, dass es für Berufsbildungsdienstleister aus Deutschland offenbar stärker und weniger stark frequentierte Märkte gibt und dass dieser Aspekt Teil der Marktkenntnis sein muss, um in entsprechenden Strategien geplant zu begegnen. Darüber hinaus wurde, mit konkretem Marktbezug, noch genannt, dass eine

„große Herausforderung [...] durch Aufbau des Geschäftsmodells [besteht]. Hemmend ist, wenn man wenig Ahnung von Zielmarkt hat und die Anforderungen und Befindlichkeiten nicht kennt“ (BI_7).

Daran schließt sich diese Formulierung, die *„Kultur als Hemmnis [auf deutscher Seite; A.d.V.]“ (BI_3)* beschreibt. Als *lesson learned* wird für diesen Abschnitt festgehalten, dass der Markt und dessen Kenntnis nicht nur den Zielmarkt, sondern auch den deutschen Binnenmarkt berücksichtigen muss, um Anpassungspotenzial auch von deutscher Seite aus zu denken. Weitere Bereiche von *lessons learned* sind eher projektspezifisch und werden daher hier aufgelistet dargestellt:

- **Kanäle rechtzeitig aktivieren:** *„Rechtzeitig in Kanäle einspeisen (AHK, Partner*innen vor Ort; A.d.V.), das hätte in BEX eher getan werden können“ (BI_9);*
- **Verbindlichen Rahmen schaffen:** *„Feste Abnehmer haben wir nicht, Letters of Intent gibt es, aber Verstetigungslösungen gibt es noch nicht; in [Zielland] geht viel über Masse“ (BI_6); „es gibt Vereinbarungen, Verträge und geklärte Zahlungsmodalitäten“ (BI_4);*
- **Realistische Zielsetzungen für das Vorhaben definieren (dürfen):** *„Die Forderung, dass während des Projekts Gewinne erwirtschaftet werden, ist illusorisch. Rein die Entwicklung ohne die Umsätze wäre besser bzw. besser zu schaffen“ (BI_7);*
- **Perspektiven schaffen:** *„Die Partner haben ein berechtigtes Interesse daran, das nachher durchzuführen, es braucht eine Perspektive für danach, damit die ihre Geschäftsmodelle anpassen können“ (BI_6); „Natürlich sind wir immer darauf bedacht, dass Trainings im Zielland durchgeführt werden mit Partner vor Ort“ (BI_1).*
- **Mitnahmeeffekte aus der Verknüpfung der Dienstleistungserbringung in Deutschland und dem Zielland:** *„vor Ort trainieren, aber gleichzeitig wird das Zertifikat der [Name der Einrichtung] mit verkauft“ (BI_5); „[Produktname] – lizenziert – an Partner in [Zielland] verkaufen“ (BI_5);*
- **Nachfrageorientierung als Voraussetzung für Differenzierung:** *„Nachfrageorientierung ermöglichte die Entwicklung eines Geschäftsmodells und ein Transfer wurde schon in andere Regionen und Branchen vollzogen“ (BI_4);*
- **Alternative Finanzierungen zur Förderung als Perspektive:** *„Ein Folgeantrag wurde gestellt, das Geschäft [Zielland] wird aber unabhängig davon fortgesetzt [Räumlichkeiten wurden angemietet und Teile der Dienstleistungserbringung bei Partnern untergebracht; A.d.V.]“ (BI_4).*

Im Falle des letzten Punkts wurden laufende Kosten geschaffen, die zur Verstetigung des Geschäftsmodells beitragen. Diese können durch die Förderung in IBB nicht abgedeckt werden, weshalb eine Folgeförderung offenbar als eine Option neben weiteren Möglichkeiten der Verstetigung betrachtet wird („unabhängig davon fortsetzen“). Die Investition in laufende Kosten erscheint bei der Verstetigung insgesamt notwendig und müsste ggf. bei der Gestaltung der Schlüsselressourcen schon mitgedacht werden.

6.6 Netzwerkbezogene *lessons learned*: Du bist dein Promotor

Die Netzwerkgestaltung umfasst die Beziehungsgestaltung mit Schlüsselpartnern, aktuellen und künftigen Kundensegmenten sowie weitere Tätigkeiten, welche den Aufbau von Netzwerken im Zielland betreffen. Eine Schnittmenge besteht zu den Kategorien Wissensmanagement und Projektorganisation, wenn die Frage nach dem „wie“ der Beziehungsgestaltung beantwortet werden soll. Die Leitfragen für diesen Bereich lauteten:

- 1) *Was haben Sie aus BEX über den Aufbau von Netzwerken für die Entwicklung von Berufsbildungsdienstleistungen im internationalen Kontext gelernt?*
- 2) *Welche Promotoren sind aus Ihrer Sicht und basierend auf den Erfahrungen aus BEX unverzichtbar? Warum?*

Die Fragen wurden oft überschneidend beantwortet, weshalb sie hier auch zusammenfassend ausgewertet werden.

Die am häufigsten genannten *lessons learned* betreffen erstens die Gestaltung von Schnittstellen des Projekts bzw. Geschäftsmodells zu den wichtigsten Akteuren in verschiedenen Bereichen des aufzubauenden Netzwerks. Zweitens wird, als zweithäufigster Aspekt, die Komplementarität im Konsortium bzw. die Handlungsfähigkeit des Konsortiums genannt. Ein dritter großer Bereich betrifft die zeitliche Dimension des Netzwerkaufbaus. Alle drei Faktoren werden nachfolgend genauer beschrieben, weitere *lessons learned* werden anschließend dazu in Bezug gesetzt. Auch hier ist das Bild wieder eher differenziert, wenn auch nicht so stark wie im Zusammenhang mit verstetigungsbezogenen *lessons learned*.

6.6.1 Gestaltung von Schnittstellen

Die Gestaltung von *Schnittstellen* bezieht sich auf das Geschäftsmodell im Kontext von Deutschland und Zielland und hier an verschiedenen Punkten mit unterschiedlichen Zielsetzungen, die nicht zuletzt durch die Diversität der Projekte begründet sind.

Eine Kernaussage in diesem Zusammenhang ist:

„Prozesspromotoren sind am wenigsten wichtig, Schnittstellen sind wichtig. Hier muss man Kompetenzen im Konsortium haben, ebenso Fachpromotoren. Am wichtigsten sind Machtpromotoren, die gleich die Beziehungen haben. Es ist schwierig, wenn man das erst im Laufe des Projekts versucht, das ist sehr komplex“ (BI_9).

In diesem Fall werden die Schnittstellen direkt im Konsortium verortet. In einem anderen Fall wird dies offener formuliert: *„Das Netzwerk und dessen Beschaffenheit sind entscheidend, also Partner haben, Positionen und Personen identifizieren, die dann Ansprechpartner sind“ (BI_7).* Konkretisiert werden kann diese Aussage durch den Aspekt, *„Leute vor Ort mit[zu]denken und die richtigen Leute vor [zu] Ort haben“ (BI_6).* In beiden Beispielen wird vergleichsweise offengehalten, ob diese Schnittstellen verbindlicher Teil des Konsortiums, oder aber (strategische) Partner*innen im Zielland sein sollten. Deutlich wird allerdings, dass konkret Beziehungen im Zielland genutzt werden sollen. Die Entscheidung darüber, wer diese Schlüsselpartner schlussendlich werden, erscheint zunächst weniger konkret bzw. kriterienbasiert. In einem Fall wird dieser Aspekt so formuliert:

„Man muss definieren, wer mögliche Partner im Zielland sein könnten [z.B. für Zertifizierung: Unternehmen, Stadt, Region; A.d.V.]. Wer bring mir was und wer bringt mir am Ende nichts? Hier muss man ein ‚Feeling‘ bekommen. Wo keine Kommunikationsstrukturen bestehen, ist das ein langwieriger Prozess“ (BI_7).

Aus dieser Aussage gehen zwei wichtige Aspekte zur Wahl von Schlüsselpartner hervor: die Entscheidung basiert erstens auf impliziten Wissen über Partner*innen, die im Laufe der Auslandstätigkeit als bedeutsam identifiziert wurden (ob nun durch direkte Kontakte oder die Erfahrungen in entsprechenden Systemen ist nicht klar) und zweitens auf einer gewissen Vorlaufzeit, in der dieses Wissen überhaupt erst generiert werden kann. Unterschieden werden, ebenfalls in diesem Beispiel, drei mögliche Typen von Ansprechpartner*innen, in Abhängigkeit von bestimmten Zeitpunkten im Kontext der Geschäftsmodellentwicklung:

- *„bei der Umsetzung [direkt am Ort der Pilotierung; A.d.V.] brauche ich Leute aus der Führungsebene, die zentrale Ansprechpartner sind und das Projekt kennen“ (BI_7);*
- *„bei der Ausweitung brauche ich Vermarktungspartner“ (BI_7);*
- *„bei stärkerer Systemrelevanz eines Projekts sind politische Player eher notwendig, als bei der Entwicklung eines einfachen Geschäftsmodells“ (BI_7).*

Die Einbindung von Entscheidern wird auch in anderen Projekten sowohl *„auf deutscher und [Name des Ziellands] Seite [...] als unverzichtbar“* bewertet (BI_6). In einem Fall werden die Netzwerkgestaltung sowie ihr immanente Priorisierungsprozesse so beschrieben:

„[Netzwerkaufbau] ist ein großes Thema in allen Projekten. Oft werden Projekte dort angesetzt, wo es noch keine Aktivitäten gibt. In [Name des Ziellands] gab es politische Herausforderungen. Der Kontakt mit einer Person ist schwierig. Wenn der Kontakt mit einer Person besteht und diese

wegfällt, muss man mit der nächsten Person von vorn beginnen. Wenn das nicht klappt, schauen wir nach Kooperationen mit privaten. Wirtschaftliche Unternehmen sind viel einfacher und schneller, die Verbindlichkeit der Teilnahme ist ganz anders“ (BI_1).

Deutlich wird hier, dass die Realisierbarkeit eines bestimmten Vorhabens durchaus an das Vorhandensein eines Netzwerks und nicht nur einer Ansprechperson geknüpft wird. Die Wahl von Wirtschaftspartner*innen zur Verwirklichung des Geschäftsmodells wird hier als zweite Option nach Partner*innen aus der Politik dargestellt, allerdings auch als Konsequenz aus einer unbefriedigenden Zusammenarbeit.

Der Umgang mit Schlüsselpartner kann allerdings auch anders erfolgen, indem beispielsweise Schnittstellen auf dem Weg zu ihnen reduziert werden. Die *lesson learned* des „selber machen, selber aufbauen, nicht auf ein Netzwerk vor Ort verlassen“ (BI_4) beschreibt eine Haltung des selbst aktiv Werdens. Diese steht nicht im Widerspruch zu den bisher geschilderten *lesson learned*, sondern adressiert die Art und Weise, wie die Entscheidung sowie Beziehungsgestaltung erfolgen sollte. Hierzu erscheint eine Intensivierung von Netzwerken auf deutscher sowie Seiten des Ziellands durch eigenes Tun erforderlich. Ein Projekt löst dies so, dass „die [Wirtschaftsvertreter im Zielland] [...] dieses Mal dabei [ist], das ist [...] gut. Die [Wirtschaftsvertreter in Deutschland] ist bei den jour fix mittlerweile fast immer dabei“ (BI_9). Diese neue Verbindlichkeit wird in anderen Projekten ebenfalls als notwendig gesehen: „persönliche Kontakte sind alles, sie bilden die Grundlage für Verstetigungsoptionen“ (BI_8). In Verbindung damit wird insbesondere die eigene Aktivität im Kontext des Netzwerkaufbaus gefordert: „Du bist dein Promotor, rede mit den Leuten“ (BI_4).

Nicht unerwähnt bleiben soll ein Beispiel mit Erfahrungen, die es zu dieser *lesson learned* führten: „Generell haben wir gelernt aus [Name des Ziellands in BEX]: ‚Projektpartner in Deutschland, Kunden im Ausland‘“ (BI_5). Hier wird die Perspektive auf der Gestaltung der Schnittstellen festgelegt, indem eine klare Trennung des Netzwerks, basierend auf Ländergrenzen, verfolgt wird. In dieser Konsequenz erscheint der Raum für Entwicklungsmöglichkeiten von vornherein aktiv begrenzt zu werden.

Die Gestaltung von Netzwerken geschieht weiterhin durch grundsätzliche Entscheidungen dahingehend, ob politische oder wirtschaftliche Partner*innen eingebunden werden sollen. Eingebunden wird, wer die Zielstellung des Projekts sowie dessen erfolgreiche Beendigung wahrscheinlich macht. Hier gibt es erstens die Perspektive, den „Fokus auf deutsche Unternehmen mit globaler Produktion mit lokalen Standorten [zu legen]. Es bringt größere Motivation für Unternehmen“ (BI_9). In diesem Beispiel werden die Aspekte der Bereitschaft zur Beteiligung auf Seiten des oder Schlüsselpartners der Schlüsselpartnerin sowie die Erreichung von Kundensegmenten adressiert. Wichtig sei dabei zu beachten, dass

„man kann aber nicht einen x-beliebigen Partner in [Zielland] haben [kann], sondern man braucht immer einen, der auch in Deutschland ist [...]. Jetzt haben wir den richtigen Partner zum richtigen Zeitpunkt gefunden“ (BI_9).

In dieser Weiterführung des ersten Aspekts zeigt sich ein besonderes Charakteristikum von Schlüsselpartner, zumindest für diesen Projektkontext. So wird eine mögliche Distanz zum Zielmarkt über einen Partner oder Partnerin überbrückt, der hinsichtlich Internationalisierung einen Vorsprung gegenüber dem Konsortium hat. Dieser liefert dann zwei Vorteile, nämlich Marktkenntnis und die

Anbindung (Infrastruktur, Netzwerke) vor Ort und ergänzt so sinnvoll Ressourcen für das Vorhaben.

Die Einbindung politischer Partner*innen im Zielland wird als wichtige Ausrichtungsoption bei der Gestaltung bzw. Positionierung von Geschäftsmodellen betrachtet, wie weiter oben schon gezeigt wurde. Allerdings erweist sich die Einbindung politischer Akteure als Schlüsselpartner anscheinend als so schwierig, sodass Wirtschaftspartner bevorzugt werden:

„[Politische oder soziokulturelle Herausforderungen im Projektland; A.d.V.] sind ein großes Thema in allen Projekten. Oft werden Projekte dort angesetzt, wo es noch keine Aktivitäten gibt. In [Name des Projektlands] gab es politische Herausforderungen. Der Kontakt mit einer Person schwierig. Wenn Kontakt mit einer Person besteht und diese wegfällt, muss man mit der nächsten Person von vorn beginnen. Wenn das nicht klappt, schauen wir nach Kooperationen mit Privaten. Wirtschaftliche Unternehmen sind viel einfacher und schneller, die Verbindlichkeit der Teilnahme ist ganz anders“ (BI_1).

Der zweite genannte Punkt in diesem Auszug, dass der Kontakt zu Wirtschaftsunternehmen „einfacher und schneller“ (BI_1) sei, könnte darauf hindeuten, dass hier eine ähnliche Arbeitskultur wie bei der befragten Person vorliegt und die im Kontrast zur Kultur des Arbeitens in politischen Institutionen steht. Hiermit wäre die schon beschriebene kulturelle Sensibilität als *lesson learned* nicht nur im Bereich der Gestaltung von Kundenbeziehungen unter Berücksichtigung lokal üblicher Kommunikationswege gefordert, sondern der Umgang mit unterschiedlichen Arbeitskulturen im Projektkontext eine weitere Dimension dieses sensiblen Umgangs. Dieser Punkt bildet sich auch in einem anderen Projekt ab, allerdings mit Bezug zum deutschen Kontext. Im Projekt B3 sah sich ein Konsortialpartner*innen einem massiven „Kulturschock“ (BI_3) gegenüber, da die Form der Lieferung nicht mit dem innerhalb der Organisation üblichen Menschenbild vereinbar war. Auch hier zeigt sich als *lesson learned*, dass kulturelle Sensibilität aus Perspektive eines Konsortiums nicht nur nach außen, sondern auch nach innen stattfinden muss.

Nach außen richtet sich wiederum eine Strategie des Netzwerkaufbaus, die im Falle von BI_2 beschrieben wird:

„[Name eines Partners in BEX] hat sich damals unheimlich schwergetan, Kontakte aufzubauen und zu halten in [Name des Ziellands in BEX] – das musste vermieden werden, da unsere Zielgruppe sehr klein ist. Was wir daraus gelernt haben war, dass bei [Name des IBB-Projekts] eine Startkonferenz stattgefunden hat, um sich einen Namen zu machen und im Gespräch zu bleiben“ (BI_2).

Die aktive Initiierung von Netzwerken durch eine eindrucksvolle Außendarstellung direkt zu Beginn eines Vorhabens trägt aus Sicht dieses Projekts zum Netzwerkaufbau bei. Vergleichbares wird im Fall BI_1 berichtet werden: „Gutes Marketing zu Beginn: Erstmal laut schreien und dann erst beginnen. Alles, was glänzt, hilft“ (BI_1).

6.6.2 Komplementarität und Handlungsfähigkeit im Konsortium

Die Komplementarität in Konsortien wird immer wieder von den Befragten als wichtige Voraussetzung für den Transfer von Berufsbildungsdienstleistungen im internationalen Kontext genannt. Gemeint ist damit eine Zusammensetzung des Projektkonsortiums nach sich ergänzenden Ressourcen sowie eine sinnvolle Ergänzung derselben durch die notwendigen Schlüsselpartner des Netzwerks im In- und Ausland. Grundsätzlich „[entsteht] ein Netzwerk [...] durch Verbundpartner“ (BI_7), weshalb die Ressourcen eines Konsortiums im direkten Zusammenhang mit den Möglichkeiten des Netzwerkaufbaus betrachtet werden können. Einige Befragte beziehen sich in diesem Zusammenhang auf Promotorenrollen: „Promotoren müssen in der Balance sein“ (BI_3). Ergänzt wird diese Aussage dadurch, dass eine „Überlappung in den privaten Kontext hilfreich [ist]“ (ebd.). Weitere Bezüge zu Promotoren finden sich darin, dass es „in der eigenen Organisation den Projektleiter [gibt], der treibt und Ressourcen einholt“ (BI_1), dem also eine aktive Rolle zukommt. Hier stehen Macht (Kompetenz im Sinne von Erlaubnis anzutreiben und ressourcenbezogene Entscheidungen zu treffen) und Beziehung (privater Bezug, zum Beispiel personale Ressourcen aktivieren) im Zentrum. In einem anderen Gespräch wird jedoch durch die Formulierung „man braucht alle“ (BI_2) darauf hingewiesen, dass Macht und Beziehung nicht ausreichen, sondern dass weitere Promotorenrollen ebenso wichtig sind. Dies wird durch einen weiteren Fall bestätigt: „Von der fachlichen Seite gibt es [Name eines Konsortialpartners], andere decken eher die praktische Seite ab. Hier ist eine Komplementarität da im Konsortium“ (BI_9). Komplementarität hat offenbar etwas damit zu tun, ob Promotorenrollen aktiv verteilt und übernommen werden, ob sie nun als solche bezeichnet oder eher umschrieben (z.B. Projektleiter) werden. Ziel dieser Komplementarität ist es, „dynamisch auf das, was passiert, reagieren [zu] können“ (BI_6). Komplementarität steht, sofern diese Argumentation stichhaltig ist, im Zusammenhang mit der Handlungsfähigkeit eines Verbunds und seiner assoziierten Akteure. Im Falle einer ungünstigen Vernetzung kann es passieren, dass sich die Dynamik eines Vorhabens zu Ungunsten der Bildungsanbieter aus Deutschland entwickelt:

„Der Betreiber sieht in uns auch eine lästige Konkurrenz. Vernetzung ist schwierig, vor allem bei Ausbootung und Konkurrenzdruck. Auch das Konzept leidet darunter, da der Mammon die Interessen bestimmt. Wir sind nun ein Feigenblatt“ (BI_8).

6.6.3 Zeitliche Dimensionen des Netzwerkaufbaus: Vorbereitung, Beginn, Aktualisierung

Der Aufbau von Netzwerken geschieht über verschiedene zeitliche Dimensionen. Im Kontext der projektbasierten Internationalisierungsprozesse erscheinen hier vor allem zwei Aspekte aus Sicht der Befragten von Bedeutung: erstens der Bewilligungsprozess sowie zweitens die Dauer der Schaffung einer gemeinsamen Basis für die Projektkommunikation. Im Falle von BI_6 habe der „Bewilligungsprozess [in BEX; A.d.V.] lange gedauert, danach war das Management ausgetauscht“ (BI_6). Hier werden eine mögliche Folge und die damit verbundene Herausforderung angesprochen, ein passendes Timing für den Aufbau von Netzwerken zu finden und diese dann bis zum Falle einer Bewilligung des geplanten Vorhabens zu konservieren. Zwei schon beschriebene Elemente werden an dieser Stelle nochmals deutlich, erstens die relative Geschwindigkeit innerhalb einer wirtschaftlichen Arbeitskultur und andererseits der Wechsel von Ansprechpartner*innen, der das Vorhaben insgesamt gefährden kann. Weitere wichtige Aspekte sind die „Aufarbeitung interkultureller Dialoge“ (BI_1) sowie die hierfür eingesetzten Strategien. Als entscheidende *lesson learned* kann hier formuliert werden,

dass der Einbezug von „*Fachexperten (sic!) aus den Themen vor Ort [...] neben den Fachexperten aus Deutschland [notwendig ist]*“ (BI_1), um zeitaufwändigen, kulturellen Konfrontationen vor Ort vorzubeugen. Als Beispiel wird hier die „*Frontaltradition*“ im Zielland genannt, welche für die deutschen Akteure schwer nachzuvollziehen war und der durch eine Fachperson aus dem lokalen Kontext vor Ort begegnet werden konnte. Die befragte Person fasst es so zusammen:

„Wir machen diese Erfahrung in allen Projekten. Wir fallen immer wieder damit rein, bei allen Projekten. Viel Zeit geht in Aufarbeitung interkultureller Dialoge [...]“ (BI_1).

Das binde viele Ressourcen im Konsortium, hier sei der oder die Projektleiter*in gefordert. Zudem brauche man eine Person im Zielland, die

„weiß, wen man anspricht. Ein ‚kleiner Guide‘ der Sackgassen erkennt und kommuniziert, der auch zu Meetings mit Entscheidungsträgern dazukommt und der bestimmte Vorgehensweisen erklären kann [...]; also die Gestaltung des kulturellen Kapitals. [...] Man kann sich viel zerstören, aber auch erreichen. Die Reisen müssen entsprechend geplant werden, das bindet Projektzeit“ (BI_1).

Hierzu zählt, als eine weitere Strategie möglicherweise auch, „*lieber nicht den Diplomübersetzer, sondern einen Fachmann mit Sprachkenntnissen, der inhaltlich informiert ist [einzubinden]. Das ist wichtig, damit Fachsprache nicht ‚verwässert‘“ (BI_9).* In dieser Aussage bildet sich, neben einer weiteren Strategie zur Ausgestaltung eines Netzwerks, die Qualität des Bildungsdienstleistungstransfers als Problembereich des Netzwerkaufbaus ab. In einem weiteren Projekt wird noch einmal generell betont, dass im IBB-Projekt, im Vergleich zum BEX-Projekt, „*direkt zu Beginn ein Partnernetzwerk entwickelt [wurde]*“ (BI_2). Dies wurde als *lesson learned* im direkten Vergleich zu den Tätigkeiten in BEX formuliert. Weiterhin ist der „*regelmäßige Austausch über politische und sozioökonomische Entwicklungen bei Arbeitstreffen*“ (BI_4) eine wichtige *lesson learned*. Mit diesem Aspekt wird die stetige Aktualisierung des Kontextwissens in einem Projektverbund angesprochen und kann beispielsweise als Teil einer laufenden Risikoanalyse betrachtet werden. Vor dem Hintergrund der vielfachen Erfahrungen, dass der neue, insbesondere der politische Kontext Vorhaben nachhaltig und negativ beeinflussen kann, ist diese stetige Aktualisierung der Kontextkenntnis eine wichtige *lesson learned*.

6.7 Wissensmanagementbezogene *lessons learned*: Neue Projekte führen zu „Tunnelblick“

Das interne Wissensmanagement beeinflusst, sofern es erfolgt, zukünftige Projektabläufe in Planungs-, Realisierungs- und Bewertungsphase und ist somit entscheidend für die Gestaltung zukünftiger Projekte (GPM, 2016). Im Rahmen des Forschungskontexts wird, neben dem klassischen *internen Wissensmanagement* noch das *externe Wissensmanagement* als Analysekategorie herangezogen (→Kap. 4). Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt nach den genannten Analysekategorien.

6.7.1 *Lessons learned* in Bezug auf internes Wissensmanagement

Die Leitfrage für diesen Punkt lautete: *Wie stellen Sie im IBB-Projekt im Vergleich zu BEX die Sicherung und Weitergabe von Wissen sicher? Inwiefern haben die Erfahrungen aus BEX sich hier ausgewirkt?*

Im Zusammenhang des internen Wissensmanagements haben sich bestimmte Maßnahmen bewährt. So sind das „Halten von Kontakten“ (BI_6), der „regelmäßige Austausch“ beispielsweise durch *jours fixes* (BI_9) sowie die regelmäßige Einbindung von Schlüsselpartnern in die Projektkommunikation (s.o.) als wichtige *lesson learned* festzuhalten. Diese kann mit dem Ausdruck, „*der Austausch zwischen den Mitarbeitern ist institutionalisiert*“ (BI_5) zusammengefasst werden.

Weiterhin werden „*dokumentieren und Dokumentation standardisieren, zum Beispiel durch meeting minutes*“ (BI_9) für eine kontinuierliche Erfassung des „*Projekthinhalts*“ (BI_6) und damit der Zwischenergebnisse gewährleistet. Diese Dokumentation wird ergänzt durch die Schaffung von „*Übersicht über die [Projekt-; A.d.V.] Organisation*“ (BI_9) als Kontrollmittel (z.B. Urlaubsplanung) sowie „*agile Tools*“ (BI_6) sowie weitere „*Managementtools*“ (BI_4) zur Steuerung der Projektarbeit. Besondere Berücksichtigung findet dabei die Etablierung von mehreren digitalen Speicherorten, die, im Sinne des Projektziels, in Deutschland sowie im Zielland nutzbar sind, „*damit der Austausch [...] funktioniert*“ (BI_9). Beim gleichen Zielland in BEX und IBB werden zudem der „*Aufbau von Übersetzungskompetenz*“ (BI_8) im Konsortium sowie „*Vorerfahrung [als] hilfreich für das zweite Projekt*“ gewertet (BI_8). Im Zusammenhang mit einer gemeinsamen Projektsprache kann auch der Ansatz der Erstellung eines „*Projekt-Glossar‘ mit Schlüsselbegriffen*“ hilfreich sein (BI_3). Alle genannten Punkte wirken der Gefahren entgegen, welche unter dem Punkt der Netzwerkarbeit formuliert wurden und die auch hier noch einmal formuliert wird: „*Bei Wirtschaftsunternehmen gibt es öfter mal personelle Wechsel. Es gibt zwar Dokumentationen, aber die Projektmitarbeiter sind nicht greifbar. Die Weitergabe von Wissen ist nicht immer 100%ig gewährleistet*“ (BI_1). In nur einem Fall wurde ausdrücklich berichtet, dass kein „*klassisches Wissensmanagement vorhanden*“ sei (BI_7).

Insgesamt schildern die Befragten eine deutliche Entwicklung im Bereich des Projektmanagements, wobei die Dokumentation sowie die Schaffung einer gemeinsamen Arbeitssprache, welche auch den Wechsel von Ansprechpartnern innerhalb der beteiligten (assoziierten) Partnerorganisationen aufzufangen in der Lage ist, im Mittelpunkt stehen. Hier bildet sich der intensive Fokus auf Netzwerkpartner sowie die Notwendigkeit von deren aktiver Einbindung in das Projektgeschehen auch innerhalb der Arbeitsorganisation ab.

6.7.2 *Lessons learned* in Bezug auf externes Wissensmanagement

Die Fragestellung war: *Inwiefern wurden Arbeitsergebnisse der anderen Projekte, insbesondere des Metaprojekts, nutzenbringend für das IBB herangezogen?*

Betreffend das externe Wissensmanagement können drei Bereiche unterscheiden werden, welche potenziell *lessons learned* beinhalten. Diese sind die Selbstdarstellung eines Vorhabens nach außen, die Nutzung von Publikationen vorheriger Projekte für die aktuellen Vorhaben (z.B. zum Zeitpunkt der Antragstellung) sowie der Austausch von Erfahrungen zwischen Projekten einer Förderrichtlinie.

Die Darstellung eines Projekts nach außen umfasst vor allem Publikationen auf verschiedenen Niveaus, beispielsweise „*[wissenschaftliche] Artikel und Zusammenfassungen [Projektbeschreibungen; A.d.V.]*“ (BI_9), „*der Leitfaden, der für [Name des BEX-Projekts] geschrieben wurde*“ (BI_2) sowie „*[...] Flyer und Broschüren*“ (BI_9), wobei letztere auch in digitaler Form angedacht werden. Zur Erreichung verschiedensprachiger Zielgruppen erfolgt auch die Übersetzung von Werbe- und

Informationsmaterial (vgl. BI_9). Unterschieden werden kann von der eher öffentlich wirksamen Außendarstellung noch der Bereich der nichtöffentlichen Darstellung bzw. Berichterstattung gegenüber dem Projektträger, der mit „Dokumentationen und Berichte[n]“ (BI_7) adressiert wird.

Die Nutzung von Publikationen und Erfahrungsberichten von anderen Projekten der beiden hier verglichenen Förderkontexte wird in unterschiedlichem Maße angenommen und genutzt. In einem Vorhaben wurde sehr systematisch vorgegangen („*eingesehen und eine Liste gemacht [...], abgeglichen mit anderen Projekten in [Zielland]*“ BI_9), in anderen Projekten erfolgte ein punktueller Einbezug von Publikationen aus anderen geförderten Projekten: „*Vielleicht ein, zwei Sachen wurden im Nachgang gelesen, aber sonst eher weniger. Das waren auch bekannte Projekte, daher haben wir uns die Ergebnisse angeschaut*“ (BI_7). Ähnliches wird auch in anderen Fällen geschildert: „*Wir haben's antizipiert. Der Erkenntnisgewinn war nicht überragend, aber wir haben's zur Kenntnis genommen*“ (BI_4). Und: „*Viele Dinge waren klar, die kamen aus dem soziologischen Umfeld und waren einfach zu übertragen auf den Kontext der Geschäftsmodellentwicklung*“ (BI_4).

Konkreter wird in einem weiteren Fall formuliert: „*Die Sachen vom Metaprojekt, die haben Checklisten rausgebracht, da konnten wir nicht so viel mit machen*“ (BI_6). Weiter heißt es: „*Natürlich haben wir darauf [Publikationen aus BEX] aufgebaut, aber vor allem auf die Sachen von iMOVE*“ (BI_6). Auf zwei Informationslücken weisen die nachfolgenden Aussagen hin:

„Ich wünsche mir, dass Wissen, das aus Bildungspartnerschaften mit dem BMBF oder DLR hervorgeht, auch weitergegeben wird. Das ist mir vor allem bei [Name eines IBB-Projekts] aufgefallen: Es wurden viele Dinge besprochen, aber die fanden den Weg nicht zu uns. Es wäre gut, wenn das vom Projektgeber kommen könnte, wenn die Erfahrung vorhanden ist“ (BI_1).

Dagegen spielten Arbeitsergebnisse anderer Projekte eine „*eher untergeordnete Rolle. Das wird eher geringfügig wahrgenommen. Wenn neue Ausschreibungen gestartet werden, wären Links zu Vorgängern hilfreich. Neue Projekte führen eher zu einem „Tunnelblick“*“ (ebd.).

Zum Austausch zwischen den Projekten, schließlich, wird in einem Fall berichtet, dass „*hinsichtlich des Stands des Projektes das Fachforum [Austausch und Orientierung; A.d.V.] [genutzt]*“ werde, regelmäßiger Austausch aber eher nicht stattfindende (BI_9). Die Fachforen selbst würden allerdings als „*gut*“ bewertet (ebd.).

Insgesamt wird für diesen Bereich festgehalten, dass die Ergebnisse aus BEX nicht immer nutzenbringend in die Vorbereitung der IBB-Projekte einbezogen wurden oder werden konnten. Zudem wurden Informationslücken identifiziert, deren Behebung in weiteren Förderzusammenhängen als wünschenswert beschrieben wurden. Als nutzenbringend wurden auf Ebene der Projektplanung Informationen von iMOVE, auf Ebene des Austauschs zwischen Projekten das Format der Fachforen angeführt.

6.8 Projektorganisationsbezogene *lessons learned*: Wissensaustausch schnell voranbringen

In diesem Abschnitt werden die Erfahrungen aus BEX dahingehend reflektiert, inwiefern sie die Anlage und Durchführung des IBB-Projekts beeinflussen. Leitfragen zu diesem Bereich waren: *In welchen*

Punkten unterscheidet sich die Projektorganisation in IBB von der in BEX? In welchem Umfang führen Sie diese Veränderungen auf die Erfahrungen im BEX-Projekt zurück? Welche Bedeutung hatten die Erfahrungen aus BEX für die Initiierung und Startphase des IBB-Projekts?

Insgesamt können vier zentrale Bereiche für *lessons learned* identifiziert werden. Diese werden nachfolgend erläutert. Abschließend werden einzelne bzw. projektspezifische *lessons learned* aufgezeigt.

Als erster großer Bereich der gemeinsamen *lessons learned* betrifft die Zusammensetzung des Verbunds sowie die Klärung von Kompetenzstrukturen auf Ebene von Befugnissen und Fähigkeiten. Die Zusammensetzung des Konsortiums und damit auch die Gestaltung des Netzwerks werden insgesamt gezielter vorgenommen als in BEX. Dieser Aspekt fällt wiederum in den Projekten sehr unterschiedlich aus. So lernen die einen für Pilotierungen, dass „überbetriebliche Partner besser geeignet [sind] als schulische“ (BI_8), während andere mitgenommen haben, dass die „Fokussierung auf einen Pilotierungspartner und die Kenntnis über wichtige [Umsetzungs]Partner“ (BI_7) als entscheidend betrachtet werden. Bezüglich der Wahl von Verbundpartnern wurde weiterhin berichtet, dass in BEX fehlende Promotorenrollen nun gezielt besetzt wurden („in BEX fehlender Partner [Fachpromotor] wurde ergänzt“; BI_6). In einem anderen Zusammenhang wurde die Verbindlichkeit der Umsetzung über die Zusammensetzung des Konsortiums sowie dessen innerorganisationale Einbindung benannt: „Die Akteure, die da sind, sind für das Projekt ausgewählt worden“ (BI_4). Zudem gebe es einen „unabhängige[n] Projektkoordinator mit unbefristetem Arbeitsvertrag“ und die „andere[n] Mitarbeiter sind zu 100% fokussiert auf das Thema“ (BI_4). In einem weiteren Fall wurden zwei Kompetenzbereiche verbunden („Studienpartner und Koordination, das ist besser so“; BI_2), die vorher in der Form noch nicht verbunden wurden, was in BEX als eher ungünstig erlebt wurde.

Dieser Punkt leitet über zur Verteilung der Kompetenzen in den Verbänden, welche zwar unterschiedlich adressiert, aber ähnlich deutlich als *lesson learned* kommuniziert werden. So wird in einem Fall geschildert, dass eine starke Überschneidung zwischen den Arbeitsbereichen zweier Partner*innen zu „Animositäten“ (BI_8) führte, die durch aktive Klärung für eine produktive Zusammenarbeit geklärt werden mussten. In einem anderen Fall wurde eine „unabhängige Berichterstattung“ sowie „Controlling im Haus“ (BI_4) eingerichtet, um im BEX-Projekt aufgetretene Probleme nicht zu wiederholen. Ein weiterer Fall von aktiver Problembewältigung bezieht sich auf die Arbeitsweise der Konsortialpartner*innen selbst:

„Wenn man unterschiedlich organisierte Konsortialpartner hat [Wirtschaft, Wissenschaft; A.d.V.], dann gehen Ansichten über Zeitabläufe und Ressourcenplanung auseinander. Die Menschen an sich ticken anders. Wenn wir viel über Geschäft sprechen, wird dort mehr über Inhalte gesprochen. Ausbildungen müssen im Ausland Geld kosten, hier kostet Ausbildung nichts. [...] Die aus dem Wissenschaftsbereich haben nur ihre Erkenntnisse im Fokus, die kann man nicht vermarkten“ (BI_1).

Die Lösung für diese verschiedenen Standpunkte liegt im kontinuierlichen Austausch zwischen diesen unterschiedlichen Bezugsrahmen. „Es gab schon intern mal Diskussionen, wenn der Wissenschaftspartner langsamer ist als der Wirtschaftspartner, also weniger agil. Aber immer konstruktiv“ (BI_1).

Diese Herausforderung leitet über zum zweiten Punkt der wichtigsten *lessons learned* bezogen auf

die Projektorganisation, nämlich dem kontinuierlichen Austausch zwischen Projektpartner*innen. Dieser Bereich umfasst den regelmäßigen Austausch („*auch über Verwaltungsaufgaben*“; BI_9) zwischen allen Projektpartner*innen in Deutschland sowie im Zielland. Die Kooperationspartner*innen sind dabei intensiv in das Projekt eingebunden („*wir sind mit allen unterwegs und [halten] Kontakt. Die Partner können auch jederzeit Kontakt aufnehmen*“; BI_4). Ein gemeinsamer, allen zugänglicher Speicherort für projektrelevante Dokumente gehört ebenfalls zum regelmäßigen Austausch (beispielsweise „*Nutzung eines Sharepoints*“; BI_2). Darüber hinaus werden Arbeitstreffen nicht nur häufiger („*mehr Meetings als in [BEX-Projekt]*“; BI_2), sondern gleichmäßig in beiden Ländern organisiert: „*Wir haben von vornherein festgelegt, dass wir uns abwechselnd bei den Partnern treffen wollen, auch dabei auch die [Zielland] Partner einbeziehen*“ (BI_9). Es gibt zu diesem Modell allerdings auch einen Gegenentwurf. Im Vorhaben BI_5 werden „*regelmäßige Meetings, aber getrennt*“ organisiert (BI_5). Getrennt bedeutet in diesem Zusammenhang erstens mit dem deutschen Teil des Projektverbunds und zweitens mit den Partner*innen im Zielland, bei denen die deutschen Partner*innen nicht anwesend sind.

Ein dritter großer Lernbereich neben der Gestaltung des Verbunds ist die Schaffung kurzer, schneller Kommunikationswege (BI_6; BI_7). Diese werden, unter Berücksichtigung der Bedingungen im Zielland so gestaltet, dass alle Partner*innen diese Wege nutzen können (BI_8). Ziel dieser Maßnahmen ist es, den „*Wissensaustausch schnell voran[zu]bringen*“ (BI_3). Auch für die externe Kommunikation, beispielsweise zu assoziierten Partner*innen, werden digitale Kanäle, insbesondere Social Media Plattformen, eingesetzt, denn „*E-Mail ist nicht der richtige Weg*“ (BI_2). Das „*community building [im Projekt selbst; A.d.V.] ist essentiell*“ (BI_3). Die regelmäßige Information könnte daher auch über „*Mailverteiler und Newsletter für alle im Projektkontext*“ (ebd.) erfolgen, Hauptsache, der regelmäßige Austausch sei gesichert. Weitere *lessons learned* sind projektspezifisch und betreffen die nachfolgenden Bereiche:

- **kulturelle Distanz überbrücken:** „*interkulturelle Thematik sollte eine größere Rolle spielen, wir haben Trainerin zu ‚Lernen in [Zielland]‘ eingeladen*“ (BI_9);
- **Geschäftsmodellentwicklung von Anfang an:** „*Wir haben das Geschäftsmodell von Anfang an mitentwickelt [...] mit einer Kollegin, die hier einen fachlichen Schwerpunkt hat*“ (BI_9);
- **Effiziente Einbindung neuer Kanäle in bestehende Strukturen:** „*In [BEX-Projekt] gab es eine gute Webseite, die aber mit viel Personalressourcen verbunden war. Jetzt haben wir keine Projektseite, sondern integrieren die Infos in unsere Homepages*“ (BI_9) sowie
- **Selbst übernehmen anstatt zu delegieren:** „*Früher haben wir für alles Mögliche Agenturen beauftragt, das machen wir jetzt selbst*“ (BI_6).

In einem einzigen Fall gab es keine besonderen Veränderungen hinsichtlich der Projektorganisation, hier wurden Verantwortlichkeiten und interne Abläufe als nicht viel anders als in BEX beschrieben.

Bezüglich des Förderkontexts wurde angemerkt, dass einerseits die Ziele des Fördermittelgebers nicht aus dem Blick verloren werden dürften, dass andererseits die Förderbestimmungen aber auch als hinderlich bei der Verfolgung von Projektideen erlebt würden.

7 Integrierte Auswertung und Diskussion der Ergebnisse

In den Kapiteln 5 und 6 wurden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und der Interviews ausführlich dargestellt. Damit wurde die Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfragen geschaffen. Diese lauteten:

FF1. Welche *lessons learned* können hinsichtlich der Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsmodellen im Übertrag von den BEX- zu den IBB-Projekten identifiziert werden?

FF2. Welche Erkenntnisse ergeben sich für das interne und externe Wissensmanagement der Projekte und deren Projektorganisation und welche Bedeutung haben diese für die geschäftsmodellbezogenen *lessons learned*?

Die erste Fragestellung zielte darauf, Lerneffekte aus BEX hin zur IBB zu identifizieren. Die Dokumentenanalyse diente der Gewinnung von lernrelevanten Arbeitsthesen, welche im Zuge der Ergebnisdarstellung konsequent als *lessons learned* bezeichnet wurden. Die Interviews dienten der Validierung und Ergänzung dieser Annahmen und somit der Identifikation explizit zugänglicher, also reflektierter Lerneffekte. Diese werden, in ihrer bewussten Artikulation, als handlungsleitend angesehen. Implizite Lerneffekte können ebenfalls Handlungsprozesse beeinflussen, allerdings nicht als *lessons learned* im Sinne der Definition als Ergebnis von reflektierten Entscheidungen und Tätigkeiten bezeichnet werden. Die entsprechenden Ergebnisse werden dennoch als potenzielle Lernergebnisse aufgegriffen, da sie implizit handlungs- und entscheidungswirksam werden können.

Die *Ergebnisse der Dokumentenanalyse* wurden basierend auf den einer Geschäftsmodellentwicklung zugrundeliegenden Prozessen ausgewertet. Dazu wurde das vorgehensbasierte Modell nach Bullinger und Schreiner (2006) verwendet. Insgesamt zeigte sich hier, dass die *lessons learned* sehr differenziert ausfielen. Dies erscheint, bei Betrachtung der sehr heterogenen Bedingungen, unter denen die verschiedenen Geschäftsmodelle entwickelt und Dienstleistungen transferiert wurden, naheliegend.

Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse konnten durch die Interviews zu einem großen Teil validiert werden. Für beide Analysen gilt allerdings auch, dass die jeweils identifizierten *lessons learned* Aspekte enthalten, die im Rahmen der jeweils anderen Analyse nicht auftauchten. Die nachfolgenden Kapitel greifen die identifizierten *lessons learned* in zusammenfassender Weise zur Darstellung und Diskussion auf. Die *lessons learned* 7.1 und 7.2 beantworten die erste Forschungsfrage, während die *lessons learned* 7.3, 7.4 und 7.5 sich auf die zweite Forschungsfrage beziehen. Weitere relevante *lessons learned* werden abschließend zusammenfassend dargestellt und allgemein diskutiert.

7.1 Geschäftsmodellentwicklungsbezogene *lessons learned*: Frühzeitige Weichenstellung und intensive Kundenintegration in nichtlinearen Prozessen

Gemeinsam ist den untersuchten Vorhaben, dass die beobachtbaren Veränderungen zu einem Großteil die Startphase der Geschäftsmodellentwicklung, die Analysephase sowie die Konzeptionsphase betrafen. Dies sind die Bereiche, in denen die meisten kontextbezogenen Anpassungen erfolgen (müssen), um den Markteintritt überhaupt erst möglich zu machen. Die Beschreibung der Vorbereitungs-, Test- und Implementierungsphase fallen dagegen weniger deutlich aus. Dies mag einerseits daran liegen, dass für die IBB-Projekte keine Abschlussdokumente herangezogen werden konnten. Allerdings wäre es denkbar gewesen, dass Erfahrungen aus BEX sich schon in der Anlage eines IBB-Projekts abbilden, zum Beispiel durch eine ausdrückliche Veränderung gegenüber dem in BEX durchgeführten Projekt. Eine Schwerpunktsetzung zugunsten der Geschäftsmodell- und Dienstleistungsentwicklung erscheint sinnvoll und nachvollziehbar. Der Bereich Implementierung und Effekterfassung ist allerdings ebenfalls relevant, wenn auch eher aus der Perspektive der Marktbearbeitung und weniger der Markterschließung, um die es in den erstgenannten Phasen geht. Die Erschließung von Entwicklungspotential wurde insbesondere in den Interviews betont. Die Erzeugung von positiver Wirkung und damit Reputation dient der Festigung eines Geschäftsmodells am neuen Markt und müsste, im Sinne der Nachhaltigkeit, frühzeitig angelegt werden. Dies kann beispielsweise durch die Einbindung wissenschaftlicher Partner*innen geleistet werden, der als Prozesspromotor die Ganzheitlichkeit bzw. Ausgewogenheit der Entwicklungsprozesse im Blick hat und durch wissenschaftliche Tätigkeiten bei der Generierung von nachhaltigkeitsrelevanten Ergebnissen eine stärkere Kundenintegration ermöglicht (→ Kap. 7.5).

Beginnend mit den *transferbezogenen lessons learned* wird festgehalten, dass diese sich auf Entscheidungen und Aktivitäten beziehen, welche in der Start-, Analyse- und Konzeptionsphase relevant sind. Hier liegt der Schwerpunkt der Projektstätigkeit auf dem Gelingen der Lokalisierung des Angebots. Auffallend ist die zunehmende Bedeutung, die den Entscheidungen und Aktivitäten in IBB, im direkten Vergleich zu BEX, beigemessen wird. *Eine direkte Übertragung wird als nicht möglich beschrieben, die Wichtigkeit der Einbindung von Kunden wird dagegen besonders hervorgehoben.* Insofern deutet sich eine starke Verzahnung der Entwicklung mit der Adressierung bestimmter Kundensegmente an, wobei das duale nicht unbedingt als das leitende Prinzip für die Gestaltung der Berufsbildung behandelt wird. Insgesamt bestätigt vor allem der gestiegene Fokus auf den Prozess des Transfers eines Geschäftsmodells sowie einer Berufsbildungsdienstleistung die mehrheitlichen *lessons learned* im Bereich der Markterschließung durch gezielte Anpassung und Positionierung der notwendigen Aktivitäten. Die große Bedeutung von starken Labels und Präsenz vor Ort in vielfacher Hinsicht weisen darauf hin, dass die Besetzung einer Nische mit einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit einhergehen muss, um sich erfolgreich am Markt zu platzieren.

Weiterhin sprechen die *Nutzung bewährter Etablierungsstrategien, die gestiegene Klarheit oder auch Fokussierung des Produkts Berufsbildungsdienstleistung* sowie die *Stärkung der lokalen Präsenz* für die Notwendigkeit einer starken Kundenintegration. Während die Nutzung bewährter Strategien darauf hinweist, dass eine gewisse Kontinuität für die Vorhaben gegeben sein muss, um Handlungsfähigkeit herzustellen, so lassen sich Klarheit bzw. Fokussierung nur in Aushandlungsprozessen mit Kunden herstellen. Die intensive Sondierung, die auch Kontext- und

Stakeholderanalysen beinhaltet, erfordert zudem, ebenso wie die Einbindung der Kunden, eine starke Präsenz vor Ort.

Die Ergebnisse der Interviews unterstützen diese Kernaussage und erlauben darüber hinaus eine Präzisierung. So werden die geförderten Projekte beispielsweise für eine grundlegende Markterkundung genutzt. Die Entwicklungs- und Lokalisierungsprozesse werden dabei nicht als linear, sondern eher als nichtlinear oder wechselhaft beschrieben. Die mitunter kurzfristig erforderliche Reaktion auf Kontextentwicklungen setzt eine schnelle Reaktionsfähigkeit der Konsortien voraus, was sich in der Gestaltung der Konsortien, der Projektorganisation sowie der Prozessgestaltung widerspiegelt. Die Idee des Exports als Grundform des Berufsbildungstransfers in andere Länder weist hier einige Grenzen auf. Erstens verbleiben beim Export ein Großteil der Erbringungspotentiale und –prozesse in Deutschland. Dies reduziert den Spielraum beim Einbezug von Transferpartner*innen dahingehend, dass die Herstellung von Gleichberechtigung sowie ein starker Einbezug als Grundlage einer Kommunikation auf Augenhöhe erschwert werden. Zweitens könnte der Kontext aus dem Blick geraten, da eine kontinuierliche Kontext- und Stakeholderanalyse nach Definition des Geschäftsmodells sowie erfolgreicher Positionierung am Markt nicht mehr zwingend erforderlich erscheint. Dies birgt die Gefahr nachlassender Kontextsensibilität, welche aber von den Projektakteure in vielen Bereichen der *lessons learned* als herausragend beschrieben wird. Insofern ist Markteintrittsform des Exports als Leitmodell des Berufsbildungstransfers zumindest kritisch zu hinterfragen.

7.2 Geschäftsmodellgestaltungsbezogene *lessons learned*: Reduktion von Komplexität auf verschiedenen Dimensionen zur Herstellung von Handlungsfähigkeit

Die *lessons learned* zur Gestaltung von Geschäftsmodellen stehen in enger Verbindung mit den entsprechenden Entwicklungsprozessen (→Kap. 7.1). Über die ausgeprägte Diversität der Vorhaben und ihrer *lessons learned* hinweg zeigte sich eine gemeinsame Entwicklung, nämlich der Versuch, Komplexität zu reduzieren. Diese Beobachtung wird nachfolgend begründet. Bezüglich der Reduktion der Darstellung wird ein Schema zur Erfassung von Komplexität, welches auf systemtheoretischen Ansätzen basiert, herangezogen (vgl. Schoeneberg, 2014). Komplexe Systeme verfügen über eine hohe Eigendynamik und Ungewissheit, beispielsweise hinsichtlich der Prozesse oder Lösungswege. Sie verfügen über wechselseitige Beziehungen zu anderen Systemen und sind geprägt durch *Multiplizität* (Anzahl der potenziell beeinflussenden Elemente), *Interdependenz* (Zusammenhang der Elemente) und *Diversität* (Verschiedenartigkeit der Elemente). Weitere entscheidende Elemente sind die zeitliche Dimension sowie das Fehlen von Ursache-Folge-Beziehungen (ebd.). Aus unternehmerischer Sicht erscheint die Reduktion von Komplexität daher nahezu unumgänglich.

Mit Schoeneberg (2014) können interne und externe Treiber von Komplexität unterschieden werden. Um festzustellen, welche dieser Treiber aus Sicht der Projekte zur Gestaltung von Geschäftsmodellen relevant erscheinen, wurden relevante Ergebnisse der bisherigen Analysen den Kategorien zugeordnet. Das Ergebnis geht aus Tabelle 11 hervor. Die Darstellung zeigt, dass die meisten Maßnahmen im Bereich der Marktkomplexität ergriffen werden. Interne Komplexitätstreiber werden vor allem in Bezug auf Kunden sowie Kundensegmente und, im Bereich der Prozesse und Strukturen, im Rahmen der Konstruktion eines funktionsorientierten Konsortiums beschrieben.

Tab. 11: Externe und interne Treiber von Komplexität

<i>Externe Komplexitätstreiber und Handlungslösungen aus den Projekten</i>		
Gesellschafts-komplexität	Wertewandel, Umweltbewusstsein, politische Rahmenbedingungen	- Einbindung von politischen Partner*innen hilft beim Aufbau strategischer Allianzen (Schlüsselpartner)
Marktkomplexität	z.B. Nachfrage, Wettbewerb, Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> - Lösung individueller Kundenprobleme durch Bedarfsorientierung (Schlüsselaktivitäten) - Wettbewerb ist insbesondere von deutscher Seite zu erwarten (Schlüsselpartner) - Differenzierungspotenzial durch Kundeneinbindung erschließen (Schlüsselaktivitäten) - Generierung von Differenzierungspotenzial durch Aufbau eigener physischer und finanzieller Ressourcen im Zielland (Schlüsselaktivitäten; Schlüsselressourcen) - Aufbau von Differenzierungspotenzial am Binnenmarkt (Schlüsselressourcen) - zwei Varianten von Wertangebot: Anpassung an die Bedürfnisse von Kunden oder Annahme eines bestimmten, bestehenden Werts durch Kunden (Wertangebot) - Einsatz kundenintegrierender Beziehungsformen zur Nutzung von deren Marktexpertise (Kundenbeziehungen) - Mitdenken der Kommunikationskultur im Zielland zur adäquaten Ansprache von Kunden (Kanäle) - frühzeitige Eingrenzung der Zielgruppe (Kundensegmente)
<i>Interne Komplexitätstreiber und Handlungslösungen aus den Projekten</i>		
Korrelierte Unternehmens-komplexität	z.B. Ziele, Kundenstruktur, Produkte und Programme, Technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Wahl solcher Kundensegmente mit geringster soziokultureller Distanz zum Anbieter (Kundensegmente) - stetige Sondierung potenzieller Kundensegmente (Kundensegmente) - bewährte Kostenstrukturen beibehalten (Kostenstruktur)
Autonome Unternehmens-komplexität	z.B. Prozesse, Organisation, Struktur, Planung und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung und sinnvolle Ergänzung notwendiger intellektueller und physischer Ressourcen (Schlüsselressourcen) - Umfang der Beteiligung an Erträgen für alle Partner*innen verbindlich klären (Einnahmequellen)

Quelle: Eigene Darstellung nach Schoeneberg, 2014, S. 17

Nach der Zusammenfassung relevanter Komplexitätstreiber sowie der damit verbundenen Gegenmaßnahmen erfolgt an dieser Stelle die Darstellung und Diskussion der Reduktion von

Komplexität durch die Verbünde auf verschiedenen Dimensionen. Der Umgang mit Komplexität kann, Schoeneberg (2014) zufolge, auf dreierlei Weise erfolgen: Komplexitätsvermeidung, Komplexitätsreduktion sowie Komplexitätsbeherrschung (Schoeneberg, 2014, S. 19). *Vermeidung* zielt auf das präventive Entgegenwirken von Komplexität. Die Antizipation von Herausforderungen auf Struktur- und Prozessebene dient der Steigerung von Effektivität.

Eine von Projektbeginn an geplante Modularisierung auf Produkt bzw. Dienstleistungsebene kann als präventive und damit Komplexität vermeidende Maßnahme verstanden werden. *Beherrschung* von Komplexität erfolgt über die Anpassung organisationaler Rahmenbedingungen oder flexible Schnittstellengestaltung. Die Reduktion von Komplexität schließlich ist erforderlich, weil überkomplexe Systeme nicht langfristig an einem Markt bestehen können (ebd.). Auf Ebene des Systems werden daher die Vielzahl oder Heterogenität der Systemelemente reduziert. Produkt- und Portfolioreduzierung, Modularisierung sowie Varianten- und Prozessreduktion sind entsprechende Maßnahmen (Schoeneberg, 2014, S. 21). An dieser Stelle erfolgt ausdrücklich keine Analyse der Ergebnisse hinsichtlich eines ganzheitlichen Komplexitätsmanagements; dies wäre in einer Anschlussarbeit zu leisten. Allerdings beinhalten die im Rahmen der vorliegenden Arbeit identifizierten Ergebnisse Hinweise auf den Umgang mit Komplexität, weshalb diese hier systematisch aufgearbeitet werden.

In allen Projekten haben zu Projektbeginn Sondierungen stattgefunden, welche der Feststellung externer Komplexität dienen. Tabelle 12 zeigt eine Darstellung der Zieldimensionen, wie sie in den einzelnen Vorhaben adressiert werden. Die Definition der Vorhabensziele sind im Vorgehensmodell im Feld von Ergebnis- und Startdimension angesiedelt.

Tab. 12: Vergleich der Zieldimensionen nach Projekten in BEX und IBB

Vergleich der Zieldimensionen nach Projekten in BEX-IBB																		
Makroebene ⁸																		
Meso-ebene ⁹																		
Mikroebene ¹⁰																		
Projekt	B1	I1	B2	I2	B3	I3	B4	I4	B5	I5	B6	I6	B7	I7	B8	I8	B9	I9

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Analyse der Ziele wird eine Unterscheidung in *Mikro-, Meso- und Makroebene* vorgenommen (Pilz, 2016). Als Zielelemente auf der Mikroebene werden solche Aspekte betrachtet, die Produkt- und Dienstleistung sowie deren Transferprozesse betreffen. Die Mesoebene beinhaltet Bezüge zur Organisationsentwicklung. Auf Makroebene werden Strukturen vor Ort durch das Projekt adressiert.

⁸ Entwicklung von Strukturen vor Ort (Branche, BB-System): Adressierung bildungs- und wirtschaftspolitischer Ziele (z.B. Nachhaltigkeit innerhalb einer Branche), Wettbewerbsfähigkeit, Stärkung von Akzeptanz der Berufsbildung, Forschung, nachhaltige Implementierung von Elementen dualer Berufsausbildung in Bildungssystem vor Ort, direkte Adressierung Kernprinzipien bei IBB, Identifikation zukünftigen Kooperationspotenzials

⁹ Entwicklung von Berufsbildungsorganisationen vor Ort: Gründung einer Bildungseinrichtung, internetbasierten Lernumgebung (mehrsprachig), Aufbau einer Bildungskoooperation

¹⁰ Produkt- und Dienstleistungstransfer: Tools, Technologien, Curricula, Fortbildungen, Lehr-Lernmaterialien, Werkstätten, etc. entwickeln oder anpassen

Die Darstellung (vgl. Tab. 12) zeigt einen direkten Vergleich von Vorgänger- und Nachfolgeprojekt¹¹. Aus der Darstellung geht hervor, dass sich hinsichtlich der Zielkomplexität ein Drittel der Vorhaben sowohl in BEX als auch in IBB auf einem vergleichbaren Komplexitätsniveau bewegt. Zwei weitere Vorhaben erweitern die Zielkomplexität von BEX nach IBB. Drei Vorhaben reduzieren die Komplexität auf Zielebene und in einem Fall bleibt die Zielkomplexität in IBB auf dem gleichen Niveau wie in BEX, allerdings zulasten der Ziele auf Makroebene. Diese Beobachtung widerspricht zunächst einmal einer Komplexitätsreduktion. Eine mögliche Erklärung ist die Ausrichtung der Vorhaben an der Förderbekanntmachung. Diese unterscheidet sich von BEX nach IBB grundsätzlich in ihrer Ausrichtung. In BEX wurde die „[Entwicklung] innovative[r] Lösungen für die nachhaltige Implementierung neuer Aus- und Weiterbildungsangebote in die Berufsbildungslandschaft der Zielregionen“ gefordert. Diese Aktivitäten sollten wissenschaftlich begleitet werden, um Erkenntnisse hinsichtlich der Hemmnisse und Treiber von Exportvorhaben zu erlangen (vgl. iMOVE, 2011). Die Förderrichtlinie IBB geht über diesen Ansatz hinaus, indem sie a) "Bilaterale Sondierungsprojekte zu den Voraussetzungen und Themen der Berufsbildungszusammenarbeit", b) "Maßnahmen zur Unterstützung und modellhaften Umsetzung der bilateralen Berufsbildungsk Kooperationen" und c) "Nachfrageorientierte Entwicklung und modellhafte Implementierung von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen für internationale Märkte" fördert (vgl. BMBF, 2016).

Die IBB-Vorhaben des dieser Arbeit zugrundeliegenden Samples stammen alle aus dem Bereich c). Der sprachliche Fokus auf Geschäftsmodellen ist nicht so umfangreich enthalten wie in BEX. Dagegen wird Nachfrageorientierung als wichtiges Element gesetzt. Der gesamte Förderkontext bezieht darüber hinaus Maßnahmen ein, die alternative Formate zu Export zumindest ermöglichen. Es ist denkbar, dass sich diese neue Vielfalt auch in der Ausrichtung der geförderten Vorhaben der Fördermaßnahme c) abbildet, und zwar durch eine größere Komplexität der Zieldimensionen.

Zur Analyse der Komplexität werden, basierend auf den Schilderungen zu Beginn dieses Kapitels, Komplexitätsanforderungen herangezogen, wie sie bei Wilke (2000) formuliert werden. Dem Ansatz von Wilke folgend, wird zunächst die Komplexität innerhalb sogenannter Quasi-Systeme reduziert. Dies betrifft erstens die Problemstellung und Eingrenzung des Vorhabens („Grenzziehung zur Definition von System-/Umweltdifferenz“; Schoeneberg, 2014, S. 23).

Anschließend werden die „Rollendefinition zur Bewältigung von Knappheit“ sowie die „interne funktionale Differenzierung der Rollen und Festlegung von Prozessregeln zur Schaffung (sachlicher) Ordnung“ durchlaufen (ebd.). Für die Projekte bedeuten diese Schritte die Zusammensetzung eines Konsortiums basierend auf den identifizierten notwendigen Potenzialen der einzelnen Akteure.

Die *Reduktion sachlicher Komplexität* erfolgt beispielsweise durch die Vergabe zur Realisierung des Vorhabens notwendiger Promotorenrollen. In Kap. 5.4.1 wurde dargelegt, wie sich diese Aufteilung im Falle von IBB verhält. Es zeigte sich, dass Ordnung in diesem Sinne vor allem über die Projektkoordinator*innen hergestellt wird. Beziehung und Macht sowie Beziehung und Prozess werden dabei häufig auf Seiten der Koordination gebündelt.

In drei Fällen werden an dieser Stelle zudem Konsortialpartner*innen mit ähnlichen Rollen eingebunden. Damit dies nicht zu Animositäten führt, ist eine klare Verteilung der Zuständigkeiten und damit auch der materiellen Ressourcen notwendig. Über Konsortialpartner*innen werden vor allem

¹¹ Die Projekte selbst haben diese Bezeichnung nicht verwendet. In diesem Zusammenhang wird das IBB-Projekt dennoch aus Gründen der besseren Nachvollziehbarkeit als „Nachfolgeprojekt“ bezeichnet.

Fachpromotoren eingebunden, welche mitunter auch weitere Rollen übernehmen. Diese Form der Herstellung von Ordnung grenzt an bzw. überschneidet sich mit der *Reduktion der sozialen Komplexität* einer Organisation. Die Bestimmung von Promotorenrollen klärt, neben der Zusammensetzung eines handlungsfähigen Konsortiums, auch die Frage der sachlichen Ordnung. Leitendes Kriterium ist nun aber nicht mehr die zu bewältigende Knappheit, sondern die Ordnung im Sinne der Funktion. Ein funktionsfähiges System ergibt sich demnach aus geklärten Rollen und damit verbundenen Zuständigkeiten. Dies wird von den Projekten in IBB noch aktiver verfolgt als in BEX, zieht man die *lessons learned* zur Arbeitsorganisation heran. Die starke Orientierung an Prozessen sowie die Kontrolle des Kontexts durch die Einbindung von Expert*innen in die Projektkommunikation beispielsweise weisen auf den Versuch einer möglichst umfassenden Kontrolle der Bedingungen und damit auf die Herstellung der sozialen Ordnung hin. Die Gestaltung von Schnittstellen kann ebenfalls zu diesem Punkt hinzugezählt werden. Diese dienen der Generierung einer Ordnung in Deutschland sowie im Zielland und werden nach Möglichkeit in das vorhandene Potenzial, also in den Verbund als organisationalen Kontext, involviert. Beispiele sind Vermarktungspartner*innen, verbindliche Ansprechpartner*innen im mittleren Management von Partnerunternehmen oder politische Akteure.

Nach der Klärung von Quasi-Systemen erfolgt der Übergang in komplexe Systeme. Diese betreffen die *zeitliche, operationale* und *kognitive Komplexität* (Schoeneberg, 2014, S. 23). Die *zeitliche Komplexitätsdimension* betrifft die „Ausdifferenzierung von Strukturen und Prozessen zur zeitlichen Abstimmung“ (ebd.). Hier fallen, im Sinne der Reduktion zeitlicher Komplexität, drei Ergebnisse besonders auf: *Erstens* deutet der wiederholte Hinweis darauf, bestimmte Dinge oder Aktivitäten „von Anfang an“ umzusetzen oder zu verfolgen darauf hin, dass die Ressource Zeit ebenfalls von Knappheit betroffen ist. Eine Steuerung der notwendigen Prozesse und damit verbundenen Aktivitäten ist demnach nur möglich, wenn sie von Beginn des Vorhabens an mit angelegt und umgesetzt wird. Dies betrifft insbesondere die Entwicklung eines Geschäftsmodells. *Zweitens* zeigt die frühzeitige Einbindung von Kunden zur Auswahl und Anpassung der für den Transfer vorgesehenen Dienstleistung, dass die Kundenintegration selbst ein wichtiges Element der Reduktion von zeitlicher Komplexität bedeuten kann. Hier nehmen zyklische Verläufe der Überarbeitung im Vergleich mit linearen Transferansätzen zu, da diese die Realisierung von Überarbeitungsschleifen ermöglichen. *Drittens* schließlich wird der Aufbau von Beziehungen als zeitintensiv beschrieben. Diese betreffen an vielen Punkten das Geschäftsmodell sowie den Transferprozess direkt (Lieferanten, Schlüsselpartner, Kunden, Nutzer), können teilweise jedoch erst im Prozess der Sondierung des Kontexts identifiziert werden. In diesem Zusammenhang bleibt Zeit eine kritische Ressource, die durch die Identifikation elementarer Stakeholder vor Projektbeginn weniger kritisch gestaltet werden kann. Dies wurde im größten Teil der Vorhaben im Sample in IBB umgesetzt.

Operationale Komplexität als weitere Komplexitätsdimension betrifft die „Sinnggebung, Identitätsbildung, Integration und Selbststeuerung“, welche auch die Fähigkeit zur Reflexion erfordern (ebd.). Diese kann schon deshalb vorausgesetzt werden, weil die Akteure *lessons learned* identifizieren konnten. Mit Bezug auf die Projektprozesse schaffen die Konsortien größtenteils Formen der Arbeitsorganisation, die eine gemeinsame Kommunikationsstruktur, gemeinsame und im Sinne des Konsortiums barrierefreie Speicherorte sowie Regeln und Abläufe teilweise standardisieren. Der Einsatz digitaler Medien unterstützt hierbei den Austausch innerhalb des Konsortiums sowie zwischen Konsortium und externen Akteuren. Reisen bleiben allerdings wichtig und im Sinne des Beziehungsaufbaus (je nach Zielland) entscheidend für die Realisierung eines Vorhabens.

Kognitive Komplexität als letzte Dimension zur Reduktion betrifft „Aufbau und Steuerung von Wissen [sowie] generative Differenzierung zur zielgerichteten Evolution“ (Schoeneberg, 2014, S. 23). Die Reduktion von Komplexität auf dieser Dimension ermöglicht die Systematisierung von Erfahrungen und Erkenntnissen in Bezug auf den besonderen Organisationszusammenhang. Von allen Dimensionen kann dieses System als das komplexeste beschrieben werden. Für die Vorhaben bedeutet dies, zum Beispiel in Überschneidung mit der operativen Komplexität Wissen zu sichern und anschließend hinsichtlich Weiterentwicklung und Wissenschaft aufzubereiten. Wissensmanagement spielt in diesem eine große Rolle. Allerdings wurde auch deutlich, dass dieses eher intern als extern erfolgt (vgl. Kap. 6.7). Die Fokussierung auf internes Wissensmanagement deutet darauf hin, dass die Komplexitätsreduktion über verschiedene Dimensionen hinweg insbesondere zulasten der Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Diskurse im Kontext der Internationalisierung der Berufsbildung geht. Mit Blick auf die Projekte liegt als mögliche Erklärung nahe, dass die Reaktionen im konkreten Handlungskontext als wichtiger für den Fortgang der vorhabensrelevanten Prozesse betrachtet werden als die Bereitstellung von Erkenntnissen für allgemeinere Kontexte. Dies ist vor dem zeitlichen Hintergrund nicht verwunderlich. Interessant ist allerdings, dass die Projekte über wissenschaftliche Partner*innen verfügen, die hier komplexitätsreduzierend wirken könnten. Aus Sicht der Verbünde liegt mit dem Phänomen des „Tunnelblicks“ allerdings auch ein Regulativ vor, was die Wahrnehmung der Optionen einschränkt. Dies kann hilfreich sein, um nicht den Überblick zwischen einer Vielzahl von Optionen zu verlieren. Andererseits können so hilfreiche Impulse aus der Umwelt übersehen werden, die eventuell zur Lösung von Problemen und damit zur Reduktion von Komplexität im eigenen Vorhaben beitragen könnten.

Mit Scholl und Loosen (2019) kann diese Tendenz zur Reduktion von Komplexität so eingeordnet werden, dass die Komplexität eines Systems erst dann reduziert werden kann, wenn das System „*selbst Komplexität aufgebaut hat*“ (Scholl & Loosen, 2019, S. 15). Projekte, die über Erfahrung im internationalen Kontext verfügen (hier: durch die Aktivitäten in BEX) sind dann eher in der Position, Komplexität gezielt abbauen zu können. Stockmann (2019) stellt fest, dass solche Projekte erfolgreich arbeiten, die nicht auf Breitenwirksamkeit und Systemveränderungen fokussiert sind (Stockmann, 2019, S. 156). Die Reduktion von Komplexität könnte also auch im Sinne der Ziel- bzw. Erfolgsorientierung erfolgt sein. Dies führt allerdings zu einem kritischen Gedanken bezüglich der Zieldimensionen der Vorhaben. Die Adressierung der sogenannten *fünf Kernprinzipien*, also der *Zusammenarbeit zwischen Sozialpartnern, Wirtschaftsorganisationen und Staat, dem Lernen im Arbeitsprozess, der Akzeptanz von nationalen Standards, qualifiziertes Berufsbildungspersonal* und *Institutionalisierte Berufsbildungsforschung und Berufsbildungsberatung* (vgl. BMBF, 2017) erfolgt im Kontext der IBB-Vorhaben nicht vollumfänglich (in BEX war sie nicht vorgesehen). Vor dem Hintergrund der Annahme einer notwendigen Reduktion von Komplexität bei der Etablierung von berufsbildungsbezogenen Geschäftsmodellen und Dienstleistungen könnten Aspekte, die sich nicht grundsätzlich aus einem Geschäftsmodell logisch ableiten lassen oder aus Perspektive der Potentiale und Ressourcen der Partner*innen nicht direkt adressiert werden können, zu einer erhöhten Komplexität beitragen. Hier stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten der Unterstützung hier noch notwendig wären. Dieser Aspekt könnte in nachfolgenden Forschungsvorhaben vertieft werden, sobald eine vollumfängliche Datengrundlage über die Verläufe der IBB-Projekte vorliegt.

7.3 Kontextbezogene *lessons learned*: Netzwerk als Ermöglichungsstruktur aktiv gestalten

Die Netzwerkgestaltung steht, im direkten Vergleich von BEX zu IBB, deutlich mehr im Fokus der Vorhaben. Diese Entwicklung kann teilweise auf die Formulierung der Ausschreibung zurückgeführt werden, innerhalb derer eine „nachfrageorientierte Entwicklung und pilothafte Implementierung“ von Berufsbildungsdienstleistungen gefordert werden. Andererseits erforderte schon die Entwicklung exemplarischer Geschäftsmodelle in BEX ebenfalls Netzwerke, zieht man die Literatur zur Geschäftsmodellentwicklung heran. Aus diesem Grund wird die Bedeutungssteigerung der Netzwerke vorwiegend den *lessons learned* zugeschrieben. Netzwerke können Akteure aus Wirtschaft und Politik in Deutschland, aber vor allem im Zielland enthalten, wo sie zur Bereitstellung einer lokalen Infrastruktur eingesetzt werden, die zur Erbringung der Berufsbildungsdienstleistung erforderlich ist. Ebenso wie bei der Reduktion von Komplexität ist im Zusammenhang mit Netzwerken die zeitliche Dimension von Bedeutung. Sie dient dem Aufbau von Anknüpfungspunkten für zukünftige Berufsbildungsdienstleister oder aber der Weiterentwicklung und beispielsweise Diversifikation eigener Aktivitäten.

In Bezug auf die Gestaltung von Geschäftsmodellen sind netzwerkbezogene Aktivitäten vor allem in den Bereichen Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen anzusiedeln. Netzwerke zählen zu den intellektuellen Ressourcen von Vorhaben, insbesondere in Form von strategischen Partnerschaften und/oder Kundendatenbanken (→ Kap. 5.2.3). Sie können nur schwer aufgebaut werden und sind, wenn der Aufbau gelingt, die Grundlage für die nachhaltige Etablierung eines Geschäftsmodells. Insofern dienen Netzwerke nicht nur der Entwicklung von Geschäftsmodellen und dem Transfer von Dienstleistungen, sie sind sogar Voraussetzung dafür. Den Schlüsselpartner als zentrale Punkte innerhalb dieser Netzwerke kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie zur Funktionalität eines Geschäftsmodelles beitragen. Sie können als Teil der Reduktion von sozialer Komplexität erachtet werden, da sie in der Organisation Projektverbund sowie des dazugehörigen Geschäftsmodells entscheidende Schnittstellen besetzen und somit zur Kontrolle des Kontexts beitragen. Funktionen im Transferprozess sind zum Beispiel die Bereitstellung von Kundenstämmen, die Unterstützung bei der Überbrückung kultureller oder geographischer Distanzen durch kultursensible Seminare, Übersetzungstätigkeiten sowie die Besetzung von Büros bzw. Anlaufstellen vor Ort. Bei der Identifikation von Schlüsselfiguren dieser Netzwerke muss mit einer bestimmten Fluktuation gerechnet werden. Zum Einstieg in einen neuen Markt ist es denkbar, selbst Teil eines Partnernetzwerks zu werden.

Eine starke Überschneidung besteht zur zeitlichen Dimension der Komplexitätsreduktion, da Beziehungsaufbau zeitintensiv als zeitintensiv beschrieben wird. In IBB starten alle Projekte bis auf eines daher mit den für die Implementierung notwendigen Partner*innen und suchen diese nicht erst im Prozess. An diesem Punkt stehen Förderdauer und Prozesse der Komplexitätsreduktion in einem Spannungsverhältnis.

7.4 Projektorganisationsbezogene *lessons learned*: Komplementarität und Agilität als Voraussetzung für flexible Anpassungsprozesse

Erfolgreiche Markterschließung setzt gleichermaßen die Entwicklung und Anpassung eines Geschäftsmodells sowie der zugehörigen Dienstleistung voraus. Das Vorgehen erfolgt nicht linear, sondern geschieht, gestützt von Aushandlungsprozessen, zwischen komplementären Partner*innen in einem Konsortium und lokalen Partner*innen auf Augenhöhe. Die Idee für ein Geschäftsmodell entsteht vor der Förderung und im Idealfall unter Einbezug der Partner*innen vor Ort und somit bedarfsorientiert. Die Verstetigungsperspektive übersteigt die Laufzeit der Förderung und muss die langfristigen Optionen auch für die Partner*innen vor Ort klar herausstellen, um lohnenswert zu erscheinen. Eine Förderung kann also immer nur eine Etappe eines größeren Prozesses darstellen.

Dieser Überlegung folgend, bildet die Projektorganisation zwar den Zeitraum der Förderung ab, ohne dabei jedoch den Projektstart, also den Zeitraum vor der Förderung sowie ggf. das Projektende, also den Übergang von Pilot in den Regelbetrieb zu umfassen. Dies stellt das Konsortium vor besondere Herausforderungen: Es muss den Entwicklungsstand vor dem Zuwendungsbescheid in die Projektorganisation einbringen und die Arbeit des Konsortiums über das Projektende hinweg sicherstellen, während die Arbeitsbedingungen sich je unterscheiden (können). Dies geschieht vor dem Hintergrund eines sehr dynamischen Entwicklungs- und Transferprozesses, der schnelle Reaktionsfähigkeit und hohe Fehlertoleranz bei großem Risiko bedeutet. Die entsprechenden Maßnahmen, die zur Erfassung und Steuerung dieser Unsicherheiten entwickelt werden, sind in allen Projekten vergleichbar.

Erstens erfolgt eine möglichst erfolgversprechende Zusammensetzung des Verbunds basierend auf einer Analyse der Potentiale und eine Vergabe der Rollen (→ vgl. Kap. 7.2). Dieser Aspekt kann aus Perspektive der Projekte als *Komplementarität der Zusammensetzung* bezeichnet werden. Durch diese Komplementarität zusammen mit einer klaren Rollenverteilung reduzieren „Reibungsverluste“ bei der Projektarbeit und -kommunikation und tragen so zu Zeitersparnis und interner Risikominimierung bei.¹²

Die Reduktion von Komplexität auf verschiedenen Ebenen trägt weiterhin dazu bei, dass Ressourcen für die Prozessgestaltung frei werden. Als wichtigstes Element ist hier die Ermöglichung schnellen Wissensaustauschs zu nennen. Dies geschieht durch die schon benannte *Schaffung einer gemeinsamen Arbeitskultur und -umgebung*, die allen zentralen Projektakteuren zugänglich ist sowie die Installierung regelmäßiger Projekttreffen. Diese werden zunehmend digital gestaltet, sodass Reisekosten und räumliche Distanz keine Hindernisse darstellen. Darüber hinaus werden in erweiterten Projekttreffen zentrale Informationsträger aus dem Kontext des Ziellands regelmäßig eingebunden, um die Entwicklung des Zielmarkts sowie dessen Kontext kontinuierlich zu erfassen (z.B. durch stetige Anpassungen von Umfeld-, Stakeholder- und Marktanalysen), zu bewerten und ggf. Maßnahmen zu ergreifen. Auf diese Weise kann auch Krisen vorgebeugt werden, die auf Umweltfaktoren zurückzuführen sind, beispielsweise politische Konflikte, wirtschaftliche Schwierigkeiten oder dem Ausstieg von Konsortialpartner*innen, die eine Anpassung oder Umverteilung der Ressourcen und Aktivitäten nach sich ziehen.

¹² Aus aktuellen Arbeiten geht hervor, dass die Rolle der Studienpartner*innen mitnichten so klar ist, wie es zum Zeitpunkt dieser Studie den Anschein hat. Eine interessante Anschlussfragestellung wäre, inwiefern diese Rollenunklarheit mit der recht brachliegenden externen Wissensmanagement bzw. kognitiven Komplexität der Vorhaben einhergeht.

Die so geschaffenen *agilen Transfer- und Steuerungsprozesse* dienen der notwendigen kontinuierlichen Anpassung und Prozessoptimierung und ermöglichen ein relativ schnelles Reagieren auf Veränderungen der Kontextbedingungen. Auf Seiten der Förderung erscheint hier ein unbürokratisches Pendant überlegenswert, um dies so geschaffene Flexibilität nicht zu konterkarieren.

7.5 Lessons learned zur Gestaltung des Markteintritts: Frühe Timingstrategien und Besetzung von Nischen

Der *Markteintritt* erfolgt im Vergleich von BEX zu IBB deutlich stärker nachfrageorientiert. Die zielgruppenorientierte Erfassung der Bedarfe und Marktstrukturen am neuen Markt ermöglichen einen genaueren Zuschnitt der Geschäftsmodelle an die vorhandenen Strukturen sowie eine Anpassung der Berufsbildungsdienstleistungen an die Kunden sowie Nutzer*innen. Der Weg zum Markteintritt führt daher über die Exklusivität. Dies bedeutet, dass Wettbewerb eher zu einem untergeordneten Thema im Bereich Komplexitätsreduktion wird. Die Entscheidung für frühe Timingstrategien und Fokussierung deutet vielmehr darauf hin, dass eine entsprechende Reduktion schon im Vorfeld des Beginns der Durchführung stattgefunden hat. Diese Entscheidung scheint im Falle von IBB im Vergleich zu BEX bewusster auszufallen. *Pioniere oder frühe Folger* bewegen sich im Spannungsfeld von hohem Risiko des Scheiterns am neuen Markt und wenig Vergleichsmöglichkeiten für die Kunden. Insofern erscheint eine enge Einbindung der Kunden nicht nur sinnvoll zur bestmöglichen Anpassung von Geschäftsmodell und Dienstleistung, sondern vor allem zur Wertschöpfung für die Kunden. Diese ist insbesondere dann entscheidend, wenn berufliche Bildung im Zielland über keine gute Reputation verfügt. Maßnahmen, welche die Projekte hier präventiv oder kurativ ergreifen, sind die frühzeitige und kontinuierliche Bewerbung des Vorhabens, um Vorbehalte gegenüber beruflicher Bildung abzubauen. Hierbei kommen Beratungsleistungen oder der Einbezug von Expertenrunden/-Beiräten aus lokalen sowie deutschen Akteure zum Einsatz. Genutzt werden zunehmend Kanäle, die als Ergebnis der Sondierungsphase zu Beginn als im Zielland relevant erscheinen.

Die Wahl von *Nischenstrategien* als zweiter elementarer Aspekt der *lessons learned* hinsichtlich der strategischen Ausrichtung von Internationalisierungsvorhaben im Berufsbildungskontext bedeutet unter anderem, dass das adressierte Markt- oder Kundensegment sehr klein gehalten wird. Beispiele sind die gezielte Ansprache deutscher Firmen im Zielland mit eigener Infrastruktur, der Aufbau einer Bildungsinstitution, die deutsche Anbieter nach sich zieht oder aber die konsequente Orientierung an den Bedarfen konkret definierter Interessengruppe. Die Kontrolle der Nachfrage erfolgt so durch feste Partner*innen bei der Umsetzung (verpflichtende Abnahme) sowie die aktive Promotion der Qualität von Berufsbildung aus Deutschland. In einigen der IBB-Projekte wurde zudem die mögliche Weiterentwicklung des Leistungsportfolios nach der erfolgreichen Etablierung eines Geschäftsmodells sowie der zugehörigen Dienstleistung thematisiert. Dies deutet eine an Fokussierung anschließende Diversifikationsstrategie an, welche mit dem Wachstum einer Organisation verknüpft ist.

Nischenstrategien bzw. Fokussierung setzen *Alleinstellungsmerkmale* voraus. Dieses ist, im Falle der Internationalisierung der Berufsbildung, durch den dualen Ansatz sowie, stellvertretend dafür, durch das Label „*Training – Made in Germany*“ vorhanden. Auffällig war allerdings, dass Dienstleistungsqualität in keinem Projekt ausdrücklich als Problem- oder Entwicklungsbereich genannt wurde. Leimeister zufolge bedeutet „Dienstleistungsqualität [...] die Fähigkeit des Anbieters, die

Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden“ (Leimeister, 2020, S. 38). Weiter heißt es: „Der Kunde mit seinen Ideen und Vorstellungen ist somit für Unternehmen nicht nur ein Abnehmer von Gütern, sondern auch eine Art Ideen- und Innovationslieferant“ (ebd). Die Qualität der Dienstleistung steht, diesem Ansatz folgend, mit dem Innovationspotential eines Geschäftsmodells sowie der damit einhergehenden Dienstleistung im Zusammenhang. Für das Alleinstellungsmerkmal „*Training – Made in Germany*“ bedeutet dies weiterhin, dass dieses nur solange hochwertig erscheint, wie es die damit verbundenen Erwartungen nachhaltig erfüllt. Um diese Marke nicht auszuhöhlen, erscheint die Einbindung von Kunden in die Entwicklungs- und Gestaltungsprozesse noch einmal wichtiger, da sie wichtige Impulse zur passenden Ausgestaltung am neuen Markt liefern können. Während dieses Prozesses könnten dann auch das Label zum Zielkontext ins Verhältnis gesetzt sowie Erwartungen und deren Erfüllung am Ende der Prozesse systematisch erfasst werden.

7.6 Implikationen für das Handlungsfeld der Internationalisierung der Berufsbildung

Die identifizierten *lessons learned* weisen auf einige Punkte hin, welche bei der zukünftigen Förderung der Internationalisierung der Berufsbildung eine Rolle spielen könnten.

- 1) Die *frühzeitige Weichenstellung und intensive Kundenintegration in nichtlinearen Prozessen* erfordern zweierlei: Erstens können eine hohe Fehlertoleranz sowie die „Erlaubnis“ der Möglichkeit des Scheiterns dazu beitragen, dass von linearen Projektplänen abgewichen wird, um angemessen auf unvorhergesehene Entwicklungen im Projektkontext zu reagieren. Ein unbürokratisches Vorgehen unterstützt dabei eine gewisse Flexibilität. Zweitens könnte verstärkt darauf geachtet werden, wie intensiv die Integration von Kunden in den Geschäftsmodellentwicklungsprozess angelegt ist. Hier ist eine Unterstützung der Berufsbildungsanbieter durch wissenschaftliche Einrichtungen hilfreich. Eine Kernaufgabe könnte darin bestehen, diese Integrations- und Evaluationsprozesse zusammen mit dem jeweiligen Macht- und Beziehungspromotor zu planen und durchzuführen. Die jeweilige Herangehensweise müsste schon in der Vorhabenbeschreibung abgebildet werden. Dies kann beispielsweise durch Design-Based-Research-Ansätze oder alternative, zyklisch angelegte Forschungs- und Entwicklungsverfahren gewährleistet werden. Ein zukünftiges Förderprogramm könnte weiterhin den jeweiligen Entwicklungsstand eines Vorhabens stärker berücksichtigen. Die Heterogenität der Vorhaben, ihrer Geschäftsmodelle und Herausforderungen ergeben sich nicht nur aus der Vielfalt an Möglichkeiten, sondern auch aus den unterschiedlichen Standpunkten im Entwicklungsprozess. Während einige Vorhaben schon mit einem festen Partnernetzwerk, einem Geschäftsmodell oder einem konkreten Dienstleistungsangebot in die gemeinsame Projektarbeit starten, beginnen andere Projekte dies erst mit dem Zuwendungsbescheid. Daraus ergibt sich ein unterschiedlicher Bedarf an begleitenden Angeboten und Austausch. Es könnte auch so formuliert werden, dass einige der Akteure oder Verbände ihr „Lehrgeld“ schon gezahlt haben, während andere dies noch tun müssen. Insgesamt scheint es, als habe sich eine wiederholte Förderung der befragten Akteure gelohnt. Eine erfolgte Förderung sollte daher kein Ausschlusskriterium werden. Vielmehr könnte eine wiederholte Förderung die Chance der Gewinnung intellektuellen Kapitals für eine Nachfolgeförderung darstellen, welche auch für andere, „neuere“ Vorhaben einen Mehrwert bietet (vgl. externes Wissensmanagement). Die Möglichkeit der Förderung an unterschiedlichen Entwicklungszeitpunkten könnte dabei einer gesteigerten Homogenität der Gruppen und somit einer passgenaueren Gestaltung von Unterstützungsangeboten dienen. Übergreifende Angebote könnten dann Noviz*innen, Fortgeschrittene und Expert*innen vernetzen.
- 2) Die Reduktion von Komplexität auf verschiedenen Dimensionen zur Herstellung von Handlungsfähigkeit ist vornehmlich ein Prozess, der innerhalb der Projekte stattfindet. Allerdings fordert er alle Projekte gleichermaßen. Zieht man zudem die Beobachtung heran, dass neue Projekte eher zu einer Art Tunnelblick führen, so könnte diese Verengung der Perspektiven im Sinne effektiver Lernprozesse zur Weiterentwicklung der Berufsbildungsbranche durch gezielte Maßnahmen erweitert werden. Solche Maßnahmen könnten beispielsweise ein durch Experten geleiteter Austausch zu entwicklungsbezogenen Lernprozessen sein, wobei diese gesteuerten Reflexionseinheiten jeweils unterschiedliche Kernpunkte im Prozess hervorheben (z.B. Zielland,

Kommunikation mit Schlüsselpartner, Distributionskanäle, Erfahrungen mit Fehlern/Misserfolgen, etc.). Weiterhin könnte ein zukünftiges Förderprogramm begleitendes Veranstaltungsformat (ähnlich den Fachforen in IBB) diesen Punkt fest in die Agenda einbinden und eine Teilnahme obligatorisch machen. Wichtig ist in beiden Fällen, dass die Handlungsfähigkeit, nicht die Kontrolle der Verbände im Vordergrund steht.

- 3) Die aktive Gestaltung von Netzwerken als Ermöglichungsstruktur der Geschäftsmodellentwicklung und –implementierung steht in besonderer Abhängigkeit zur zeitlichen Struktur der Vorhaben. Projekte, die mit einem definierten Netzwerk und einer klaren Rollen- und Aufgabenverteilung starten, haben es leichter als solche, die in diese Arbeit noch Zeit investieren müssen. Es kann allerdings nie ausgeschlossen werden, dass dieses Netzwerk Veränderungen ausgesetzt ist. Darüber hinaus bedarf auch ein bestehendes Netzwerk der Pflege, nicht zuletzt, da es zur Generierung von Entwicklungspotenzial auch eine Wachstumskomponente beinhaltet. Die Projekte haben gelernt, dass ein klarer und verbindlicher Ansatzpunkt für eine nachhaltige Implementierung von Geschäftsmodellen und Dienstleistungen elementar ist. Dies kann über verschiedene Wege erreicht werden, beispielsweise durch den Aufbau eines Vorhabens auf einem konkret formulierten Bedarf vor Ort oder aber durch „Kaltakquise“ eines Marktes und der dort identifizierten Kundensegmente. Insbesondere im zweiten Fall erfolgt eine starke Orientierung der öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten an politischen Veranstaltungen im Umfeld. Flankierende Projekte und Einrichtungen, wie beispielsweise die „Runden Tische“, haben das Potential, über relevantes Kontextwissen zu verfügen (Ansprechpartner*innen in verschiedenen Organisationen des Ziellands, wichtige Akteure, regulative Mechanismen am Markt, Trends, etc.). Die aktive Gestaltung von Netzwerken könnte durch die gezielte Zusammenführung von Projekten und flankierenden Akteure, zum Beispiel durch Arbeitsgruppen oder Netzwerkgruppen mit länderspezifischem Hintergrund, vorgebracht werden. Dies würde gleichermaßen dabei unterstützen, ggf. tragfähige Strategien zum Umgang mit Wettbewerb aus Deutschland zu entwickeln.
- 4) Zum Netzwerkaufbau gehört weiterhin die Gestaltung der Berufsbildungsbranche in Deutschland. Hier ist der Aspekt des externen Wissensmanagements von besonderer Bedeutung, da er die Bereitstellung erfahrungsbasierter und systematisch aufbereiteter Wissens ermöglicht. Der Bereich des externen Wissensmanagements bietet aktuell noch großes Potential. Um die Bereitstellung von Erfahrungswissen und wissenschaftlichen Arbeiten stärker zu animieren, kommen verschiedene Ansätze in Frage. Ein moderierter informeller Austausch kann dazu dienen, barrierefrei und unkompliziert Raum für Lernen schaffen. Eine Plattform könnte den Austausch auf niedrigem Level fördern, indem sie die Möglichkeit für Projektpublikationen auf Berichtsniveau, einen Blog, eine Austauschfunktion, gemeinsame (Arbeits)Ordner, ein Adressbuch, einen Chat (inklusive der Möglichkeit der Nutzung eines Privatchats) bietet. Die Plattform könnte über einen nach innen gerichteten Teil für geförderte und einen außenwirksamen Teil für nicht-geförderte Projekte und weitere Akteure verfügen, sodass viele Akteure von dem in den Projekten generierten Wissen profitieren können, wobei der interne Bereich eine gewisse Selektivität der Inhalte ermöglicht, die von den Projekten selbst gesteuert wird. Auf diese Weise käme ein niedrighwelliger, aber schneller Wissenstransfer zustande, der zudem Reaktionen ermöglicht. Entscheidend ist, dass die Projekte über garantierte datengeschützte Bereiche (Schutz von Geschäftsgeheimnissen, Persönlichkeitsrechten, etc.) verfügen, welches auch für die Förderakteure gilt. Die Veröffentlichung wissenschaftlicher oder projektbezogener Publikationen nach gängiger Praxis ist

dadurch nicht betroffen, ebenso die projektspezifischen Formen von Arbeitsorganisation. Eine digitale Plattform sollte eher ergänzend den Bereich des externen Wissensmanagements eröffnen und nicht regulierend in die Projektorganisation eingreifen.

- 5) Die Komplementarität des Konsortiums und die Agilität der Projektprozesse als Voraussetzung für flexible Anpassungsprozesse ist eine wichtige Voraussetzung für Geschäftsmodellentwicklung, die sich als Querschnittspunkt durch alle bisher geschilderten Aspekte zieht. Die Zusammensetzung eines Konsortiums wird in erster Linie von den Akteuren selbst bestimmt. Allerdings könnten klare Formulierungen in der Förderbekanntmachung steuernd wirken, indem die zukünftigen Fördermittelempfänger dazu angehalten werden, bestimmte Zusammensetzungen zu begründen. Die Agilität der Projektprozesse ist insbesondere für die Flexibilität von Reaktionen auf sich schnell verändernde Rahmenbedingungen erforderlich. Dies wurde nicht zuletzt im Kontext der Covid-19 Pandemie deutlich, die nicht nur starke Auswirkungen auf die Tätigkeit vor Ort, sondern auch auf die Projektaktivitäten innerhalb Deutschlands nach sich zog. Eine Uminterpretation von Ergebniszielen in Zielbereichen ermöglichte hier eine angemessene Berücksichtigung der neuen Bedingungen. Diese Freiheitsgrade bei der Planung und Durchführung von Projekten mit dem Ziel der Geschäftsmodellentwicklung und des Dienstleistungstrfers bergen den Raum für Entwicklung, da die Projektadministration auf ein notwendiges Maß reduziert wird. Eine Möglichkeit der Umsetzung wären eine größere Anzahl von Gesprächen im Projektverlauf, in denen knapp der jeweilige Fortschritt sowie die nächsten Teilziele berichtet werden. Eine vergleichbare Dokumentation dieser Gespräche könnte so zur Prozesssteuerung beitragen und umfangreichere Zwischenberichte ersetzen.
- 6) Die Wahl früher Timingstrategien sowie die Besetzung von Nischen als strategische Entscheidung zur Internationalisierung von Berufsbildung schließlich zeigt, dass die Gefahr des Scheiterns für alle Projekte gegeben ist. Dass dies offenbar nicht der Regelfall ist, liegt nicht zuletzt an einem starken Alleinstellungsmerkmal („*Training – Made in Germany*“). Eine enge Verzahnung der Projektakteure mit Institutionen, welche dieses Label repräsentieren, sollte weiterhin forciert werden. Darüber hinaus erscheint es angebracht, innerhalb der Branche eine Diskussion hinsichtlich der verschiedenen Facetten von Qualität im Kontext der Berufsbildungsdienstleistungen und damit verbundenen Geschäftsmodellen und ihrer Entwicklungs- sowie Transferprozesse zu initiieren. Trends wie die Digitalisierung, welche durch die Covid-19 Pandemie noch verstärkt wurde, können zu einer Zunahme an Bildungsangeboten im modularisierten Bereich führen. Bisher eingesetzte Konzepte wie Lernplattformen, Blended Learning oder Simulationen, um nur einige Beispiele zu nennen, sind zwar in der Lage, Lerninhalte zu transportieren. Das für den dualen Ansatz der beruflichen Bildung aus Deutschland notwendige Handlungswissen entsteht allerdings nicht zuletzt durch die physische Auseinandersetzung mit Mensch, Technik und Arbeit. Insofern erscheint eine aktive Auseinandersetzung mit der Frage, wie Qualität unter diesen neuen Bedingungen und vor einem dualen Verständnis beruflicher Bildung erfasst und gesichert werden kann. Entscheidend ist hier nicht die Kontrolle der notwendigen Erbringungsprozesse, wie sie mit Qualitätsmanagementsystemen bereits erfolgt, sondern ganz konkret die Herstellung von Güte eines Produkts, sodass das Label „*Training – Made in Germany*“ nicht an Kraft verliert, sondern, ebenso wie die Vorhaben, vor dem Hintergrund sich wandelnder Kontextbedingungen weiterentwickelt wird. Die wissenschaftlichen Partner*innen in den Projekten sind Experten für die Erfassung von Wirkungen. Begleitende Forschungsaktivitäten könnten hier verstärkt Qualitätsaspekte in den Blick

nehmen. Damit einhergehend wäre eine klare Definition der Partner*innen aus der Wissenschaft verbunden. Denkbare Rollen wären zum Beispiel Prozessbegleiter und –monitorer oder Qualitätsbeauftragte, allerdings nicht mit kontrollierender Funktion, sondern mit dem Auftrag der Entwicklung des Bereichs des externen Wissensmanagements und dadurch der Bewältigung der kognitiven Komplexität in den Projektorganisationen. Darüber hinaus könnte ein Gleichgewicht zwischen aus- und weiterbildungsbezogenen Berufsbildungsdienstleistungen stärker angezielt werden, da die positive Reputation von Berufsbildung aus Deutschland überwiegend über die positiven Wirkungen im Bereich der Erstausbildung erfolgt. Die Verzahnung von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten könnte entsprechend noch deutlicher hervorgehoben werden.

Abschließend werden noch offene Diskussionspunkte angebracht, die für die Internationalisierung der Berufsbildung und deren Förderung relevant sein könnten.

Zunächst einmal fällt auf, dass die *fünf Kernprinzipien*, deren Adressierung eine der Förderkriterien war, eher nicht erfüllt werden können. Es weisen auch keine lessons learned direkt darauf hin bzw. müsste hier eine konkrete Analyse noch erfolgen. Der Umstand, dass die Akteure mit Berufsbildungsdienstleistungen mit einem förderbedingten “Korsett” ins Ausland gehen, dort Erwartungen wecken, welche dann eventuell enttäuscht werden, erscheint kritisch. Hier könnte eine offenere Gestaltung sinnvoll sein.

Als weiterer offener Punkt wird festgehalten, dass der *wachsende Fokus auf die Prozessdimension* die zeitliche Komponente von Geschäftsmodell- und Dienstleistungsentwicklungsvorhaben in Zukunft als besonders relevant erscheinen lässt. Vor dem Hintergrund, dass Vorhaben schon weit vor der Förderung angebahnt und vorbereitet werden, rückt den Vorlauf der Antragstellung in den Vordergrund. Es stellt sich die Frage, ob eine Entzerrung der Entwicklungsabläufe beispielsweise durch ein mindestens zweistufiges Förderverfahren den Bedarfen der Berufsbildungsakteure gerecht werden könnte.

Weiterhin könnten zukünftige Forschungsvorhaben in den Blick nehmen, inwiefern bestimmte *Kundensegmente als zusammenhängend oder gegenläufig* definiert und erlebt werden und welche Konsequenzen dies für die Etablierung eines Geschäftsmodells samt Dienstleistung an einem neuen Markt hat. Die systematische Erfassung von Wissen über bestimmte Kundenbereiche (Erwartungen, Bedarfe, Herausforderungen, etc.) könnte den Markteintritt für nachfolgende Berufsbildungsanbieter erleichtern. Daran geknüpft kann der Aspekt zusätzlicher Berufsbildungsdienstleistungen im Sinne der Erweiterung eines Angebotsportfolios genannt werden. Die Frage lautet hier, inwiefern diese zu einer Öffnung neuer Märkte für Berufsbildungsdienstleister aus Deutschland beitragen können, insbesondere dann, wenn es sich um Beratungsangebote handelt, die auf Expertenwissen basieren, welches im Rahmen von geförderten Vorhaben entstanden ist.

Damit einhergehend wird angemerkt, dass der Bereich der *Wirkungserfassung* von Geschäftsmodellen und Berufsbildungsdienstleistungen sowie die Generierung von Wissen über den Kundennutzen noch viel Potential bergen. Impact- bzw. Outcomeanalysen finden oft nicht statt, meist erfolgen eine Outputevaluation und zunehmend auch Prozessevaluationen. Der erlebte Mehrwert könnte allerdings zur zukünftigen Stärkung des Labes “*Training – Made in Germany*” beitragen, weshalb dieser Bereich insgesamt mehr Aufmerksamkeit erfahren könnte.

Weiterhin ist der *Einfluss der Covid-19 Pandemie* auf die Arbeit der Berufsbildungsanbieter sowie die gesamte Berufsbildungsbranche noch zu untersuchen.

Darüber hinaus stellt sich vor dem Hintergrund der ausbaufähigen externen Wissensmanagement die Frage nach passenden *Ergänzungen zu wissenschaftlichen Publikationen* als Distributionskanal für vorhabenbezogene Erkenntnisse. Abschließend wird die Frage aufgeworfen, wie *Deutschland und die dortige Berufsbildungsbranche sich zukünftig im Ausland darstellen* wollen (Image). Als kritischer Diskussionsansatz könnte schließlich die Frage aufgeworfen werden, inwiefern die *Förderung von Verbänden hinderlich* sein könnte. Es besteht die Option, dass die erreichte Kooperation nach Ende des Projekts auseinanderfällt und entsprechend Ressourcen wieder wegbrechen, sofern sie nicht in-house verfügbar sind. Die Bereitschaft sowie die Möglichkeit der Internationalisierung stünden hier somit wieder auf dem Prüfstand.

8 Zusammenfassung, Grenzen und Ausblick

Die Forschungsfragen, die diesem Beitrag zugrunde lagen, waren erstens „Welche *lessons learned* können hinsichtlich der Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsmodellen im Übertrag von den BEX- zu den IBB-Projekten identifiziert werden?“ und zweitens „Welche Erkenntnisse ergeben sich für das interne und externe Wissensmanagement der Projekte und deren Projektorganisation und welche Bedeutung haben diese für die geschäftsmodellbezogenen *lessons learned*?“. Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wurde zunächst der Forschungsstand zur berufsbildungsbezogenen Dienstleistungs- und Geschäftsmodellentwicklung im internationalen Kontext dargestellt. Dieser beinhaltete auch bisherige Erkenntnisse zum Transfer von Berufsbildungsdienstleistungen, insbesondere aus den Arbeiten der wissenschaftlichen Begleitung der Förderrichtlinie „Berufsbildungsexport BEX“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

Die theoretische Rahmung der *lessons learned* als Forschungsgegenstand erfolgte über die Konzepte des impliziten Lernens (Dehnbostel, 2015) sowie über den praxisbezogenen Ansatz aus dem Projektmanagement (Dechange, 2020). Beide Konzepte dienen der Identifikation von *lessons learned* als Ergebnisse der Reflexion von Lernprozessen, hier im Förderkontext der „Internationalisierung der Berufsbildung IBB“. Zusätzlich wurde der tätigkeitstheoretische Ansatz von Engeström (2008) herangezogen, um Entwicklungen zwischen Organisationen in einem gemeinsamen Kontext zu erfassen. Im Kern der Analysen stand jedoch nicht die Nachzeichnung organisationsinterner Entwicklungsprozesse, sondern vielmehr die *lessons learned* als gemeinsames Grenzobjekt (*boundary object*).

Die *lessons learned* der Projektakteure im direkten Vergleich über beide genannten Förderrichtlinien hinweg erfolgten über drei Dimensionen: Gegenstandsbezogene Information, kontextbezogene Information (extern) und kontextbezogene Information (intern). Diese Dimensionen wurden über die Kategorien Geschäftsmodellentwicklung, Geschäftsmodellgestaltung, Innovationsgehalt, Markteintritt, Marktregulation, Netzwerkgestaltung und Arbeitsorganisation erfasst. Die Analyse erfolgte theoriegeleitet induktiv, basierend auf den verfügbaren Projektdokumenten der Projekte aus BEX und IBB (Dokumentenanalyse) sowie einer direkten Erhebung bei den Akteure (Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse), die in beiden Förderrichtlinien aktiv waren. Die Analyse erfolgte überwiegend anhand der vorgehensmodellbasierten Entwicklung von Dienstleistungsdimensionen (Bullinger & Scheer, 2006) sowie des Business Model Canvas zur Beschreibung von Geschäftsmodellen (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Die Kernergebnisse zur *ersten Forschungsfrage* nach der Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsmodellen in internationalen Kontexten können so zusammengefasst werden, dass Entwicklungsprozesse nicht linear verlaufen und risikobehaftet sind. Eine enge Einbindung der Partner und Kunden vor Ort erleichtert die nachfrageorientierte Entwicklung von Berufsbildungsdienstleistungen und dient zugleich der Reduktion des Risikos. Eine zunehmende Orientierung erfolgt zudem an den Bedingungen im Zielland, sodass länderspezifische Kanäle zur Bekanntmachung der angebotenen Dienstleistung genutzt werden. Die erforderliche wachsende kulturelle Sensibilität und deren Umsetzung für die Entwicklungs- und Transferprozesse sind ein weiteres wichtiges Kernergebnis in Bezug auf die erste Forschungsfrage. Im Zentrum der Dienstleistungen stehen zunehmend Weiterbildungsformate und Fachkräftequalifizierungen, möglicherweise als Folge der geringen Regulierung des Weiterbildungsmarkts in vielen Ländern oder aber aufgrund der besseren Transferfähigkeit von kleinschrittigen Bildungsformaten.

Abschließend wird zum ersten Punkt noch erwähnt, dass die strategische Ausrichtung über frühe Folge- und Fokussierungsstrategien geschieht. Auf diese Weise können die Berufsbildungsanbieter aus Deutschland ihr Alleinstellungsmerkmal des dualen Ansatzes (inklusive des Labels „*Training – Made in Germany*“) bestmöglich einsetzen. Die im Sample überwiegend vertretene Gruppe der Kleinst- und Kleinunternehmer mit begrenzten Ressourcen hat hier einen erfolgversprechenden Weg des Markteintritts im Zielland gefunden. Die Erfahrungen aus BEX haben hierbei eine wichtige Rolle im Sinne des Erfahrungsaufbaus gespielt. Weniger in die *lessons learned* eingegangen sind projektspezifische Publikationen anderer Projekte. Hier liegt noch großes Entwicklungspotential, was direkt zur zweiten Forschungsfrage überleitet.

Bezogen auf die *zweite Forschungsfrage* nach den Erkenntnissen für das interne und externe Wissensmanagement der Projekte und deren Projektorganisation sowie der Bedeutung dieser Erkenntnisse für die geschäftsmodellbezogenen *lessons learned* wird festgehalten, dass die Projekte in IBB deutlich stärker prozessorientiert vorgehen. Der Fokus liegt zunehmend auf schnellem Austausch von Wissen und der Gestaltung barrierefreier Speicherorte für alle Projektpartner*innen im In- und Ausland. Hinzu kommt eine deutlich intensivere Gestaltung der internen Projektkommunikation, welche auch an internes Wissensmanagement geknüpft ist. Das externe Wissensmanagement birgt, in BEX wie in IBB, noch viel Spielraum. Der große Bedarf an Austausch zwischen den Projekten ist durch die klassischen Publikationen nicht gedeckt bzw. wird über diesen Kanal kaum berücksichtigt. Hier wären gegebenenfalls ergänzende Konzepte und Unterstützungsstrukturen erforderlich. Dies betrifft auch den zu erweiternden Raum für die gezielte Erschließung von *lessons learned* für die Branche.

Der starke Fokus der Ergebnisse auf die prozessbezogenen Aspekte kann dem Zeitpunkt der Befragung geschuldet sein. Die Akteure wurden im Kontext von IBB mitten im Prozess befragt. Zu diesem Zeitpunkt waren die Projekte eher in Anpassungs- und weniger in Fertigstellungsprozesse involviert. Darüber hinaus wurden pandemiebedingt in kurzer Zeit viele Anpassungen und Reaktionen notwendig, die noch einmal stärker die Aufmerksamkeit auf die Prozessebene gerichtet haben könnten. Insgesamt wurde im Zuge der Identifikation der *lessons learned* dennoch deutlich, dass der Prozessgestaltung eine besondere Bedeutung zukommt. Dies ist mit Blick auf den theoretischen Kontext nicht überraschend. Überraschend war dagegen der vergleichsweise große Anteil impliziter *lessons learned*, welche sich zwar aus der Dokumentenanalyse ergaben, in den Interviews dann aber nicht abgebildet wurden. Die Entwicklung von Geschäftsmodellen scheint noch zu einem großen Teil eher intuitiv und weniger strategisch oder systematisch zu verlaufen. Dieser Eindruck kann allerdings auch auf die schon

beschriebenen Kontextbedingungen der Befragung zurückzuführen sein. Ein weiteres überraschendes Ergebnis war die Deutlichkeit, mit der die Reduktion von verschiedenen Herausforderungen der Komplexität nachverfolgt werden konnte. Diese erfolgte in IBB deutlich gezielter als in BEX. Ob dies eine Ursache-Folge-Beziehung ist, kann hier mangels Vergleichsmöglichkeiten nicht beurteilt werden. Als These wäre dies allerdings ein interessanter Ansatzpunkt für weiterführende Forschung.

Die vorliegende Forschungsarbeit weist *Grenzen* auf. Es ist nicht ausgeschlossen, dass ähnliche Lernprozesse bei solchen Akteure vorliegen, die nicht im Sample waren. Zudem könnten Erfahrungen subjektiv BEX zugeordnet werden, ihren Ursprung allerdings in anderen (Projekt)Kontexten haben. Weiterhin wurden nicht immer Projektteams interviewt, sondern auch Einzelpersonen. Dies bedeutet für die Ergebnisse, dass diese teilweise nur die Perspektive eines Akteurs oder einer Akteurin in einem Verbund abbilden und die *lessons learned* sich somit nicht auf einen gemeinsamen Lernzusammenhang beziehen. In den verfügbaren Unterlagen fehlten mitunter Daten (beispielsweise nicht gescannte Seiten der Projektdokumente, fehlende Aussagen zu einzelnen Analysekatgorien), sodass die Dokumentenanalyse punktuell lückenhaft ist. Darüber hinaus lagen zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht alle Projektdokumente vor, weshalb einige Thesen nicht validiert, sondern sozusagen neu erhoben und Ergebnisse beider Analysen retrospektiv verglichen wurden. Im Großen und Ganzen bestätigten die Befragten jedoch die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und reflektierten auf die Thesen und Nachfragen hin über die Aussagekraft der Sekundärdaten hinaus.

Eine entscheidende Limitation besteht durch das Sample, das dem Forschungsvorhaben zugrunde liegt. Anzustreben wäre eine Untersuchung mit einer größeren Datenbasis. Folgerhebungen müssten zudem stärker einzelne Aspekte der Analyse fokussieren. Hier wäre beispielsweise eine vergleichende Analyse von Fällen oder aber eine quantitative Validierung der identifizierten *lessons learned* durch die Community denkbar.

Abschließend können der Einfluss der Formulierung der Förderbekanntmachung sowie der Förderkontext selbst, innerhalb dessen auch diese Arbeit entstand, nicht als beeinflussende Variable kontrolliert oder gezielt ausgeschlossen werden. Dies betrifft auch den sprachlichen Ausdruck der Projektakteure. Es ist nicht trennscharf aufzuzeigen, an welchen Punkten *lessons learned* direkt aus dem BEX-Bezug stammen und wo eine (sprachliche) Anpassung an die Herausforderungen der IBB-Förderrichtlinie stattfand.

Weiterführende Forschungsfragen und –bereiche betreffen erstens die Rolle von Qualität der beruflichen Bildung, insbesondere in Bezug auf den dualen Ansatz im Kontext von Internationalisierungsprozessen. Weiterhin besteht Forschungsbedarf hinsichtlich der Gestaltung und Transferprozesse mit konkretem Bezug auf die Berufsbildungsdienstleistungen, beispielsweise in Bezug auf die Gestaltung von Programm- und Angebotsentwicklung auf meso- und mikrodidaktischer Ebene. Diese Frage könnte durchaus zusammen mit der vorherigen untersucht werden. Ein weiterer Aspekt betrifft die organisationsbezogenen Internationalisierungsprozesse von Berufsbildungsdienstleistern. In welchem Umfang und mit welchen Zielen und Strategien entwickeln Berufsbildungsdienstleister ihre Organisationen? Welchen Anteil haben daran Geschäftsmodelle mit internationalem Bezug? In welchem Umfang können geplante Aktivitäten erreicht werden und welche Folgen hat das für die zukünftige Organisationsentwicklung? Zur Beantwortung dieser Frage könnte beispielsweise der Ansatz nach Gessler (2017) herangezogen werden, indem Veränderungsprozesse auf verschiedenen Dimensionen identifiziert werden, nämlich *element-orientated*, *company- and development aid-orientated*, *process-orientated* und als *system-orientated* (Gessler, 2017, S. 74ff.). Hier stünde zudem

die Frage nach den Motiven für (langfristige) Veränderungen im Zentrum. Schließlich könnte eine „ganzheitliche Verwendung des Komplexitätsbewertungsmodells mit allen Komplexitätsformen, Kostenarten und Nutzenkategorien [erfolgen], um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten“ (Blockus, 2010).

Literaturverzeichnis

- Abdelkafi, N., & Salameh, N. A. (2014). Geschäftsmodellmuster im Dienstleistungssektor – Dargestellt am Beispiel der Internationalisierung deutscher Berufsbildungsdienstleister. In D. Schallmo (Hrsg.), *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation* (S. 385–415). Springer Fachmedien.
- Acemoglu, D., & Pischke, J. -S. (2001). Beyond Becker: Training in imperfect labour markets. *The Economic Journal*, 109(453), 112–142. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00405>
- Barabasch, A., & Wolf, S. (2011). Internationaler Policy Transfer in der Berufsbildung, Konzeptionelle Überlegungen und theoretische Grundlagen am Beispiel deutscher Transferaktivitäten. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften*, 14, 283–307. <https://doi.org/10.1007/s11618-011-0202-7>
- Benkenstein, M., & Stenglin, A. v. (2006). Innovationsmanagement im Service-Marketing: Neue Geschäfte für den Service erschließen. In H. J. Bullinger & A. W. Scheer (Hrsg.), *Service Engineering* (2. vollst. überarb. Aufl., S. 271–295). Springer.
- Bliem, W., Schmid, K., & Petanovitsch, A. (2014). *Erfolgsfaktoren der dualen Ausbildung, Transfermöglichkeiten*. Ibw-Forschungsbericht Nr. 177. https://www.researchgate.net/publication/299395455_Erfolgsfaktoren_der_dualen_Ausbildung_Transfermöglichkeiten
- Blockus, M. -O. (2010). *Komplexität in Dienstleistungsunternehmen. Komplexitätsformen, Kosten- und Nutzenwirkungen, empirische Befunde und Managementimplikationen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8958-1>
- Bullinger, H. -J., & Scheer, A. -W. (2006). Service Engineering – Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In H.-J. Bullinger & A.-W. Scheer (Hrsg.), *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen* (S. 51–82). Springer Gabler.
- Bullinger, H. -J., & Schreiner, P. (2006). Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In H. J. Bullinger & A. W. Scheer (Hrsg.), *Service Engineering* (2. vollst. überarb. Aufl., S. 53–84). Springer.
- Bundesinstitut für Berufsbildung. (2021). *Kosten, Nutzen und Finanzierung beruflicher Weiterbildung*. <https://www.bibb.de/de/12081.php>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2011). *Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von Richtlinien zur Förderung des Berufsbildungsexportes durch deutsche Anbieter*. <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-683.html>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2017). *BMBF-Bekanntmachung zur Förderung der Internationalisierung der Berufsbildung*. <https://www.berufsbildung-international.de/de/foerderung-bekanntmachungen-und-ausschreibungen-bmbf-bekanntmachung.html>
- Dechange, A. (2020). *Projektmanagement schnell erfasst*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57667-0>

- Dehnbostel, P. (2004). Kompetenzentwicklung in der Arbeit als Alternative zum organisierten Lernen? In B. Hungerland & B. Overwien (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung im Wandel. Auf dem Weg zu einer informellen Lernkultur?* (S. 51–68). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dehnbostel, P. (2015). Validierung informellen und nicht formalen Lernens in der Berufsbildung - Neue Wege der Anerkennung beruflicher Bildung. In G. Niedermair (Hrsg.), *Informelles Lernen. Annäherungen - Problemlagen- Forschungsbefunde* (S. 387–408). Trauner Verlag.
- Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (2016). *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)* (8. Aufl.). Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. GPM.
- Deutsches Institut für Normung. (2021). *Bildungsdienstleistungen*. <https://www.din.de/de/service-fuer-anwender/normungsportale/dienstleistungsportal/dienstleistungsfelder/bildungsdienstleistungen>
- Eckelt, M. (2018). Berufsbildungstransfer als Forschungsgegenstand im Rahmen von wissenschaftlicher Projektbegleitung. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 114(2), 191–221.
- Euler, D. (2013). *Das duale System in Deutschland – Vorbild für einen Transfer ins Ausland. Eine Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung*. <https://doi.org/10.11586/2017021>
- Fichter, K., Paech, N., & Pfriem, R. (2005). *Nachhaltige Zukunftsmärkte: Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert*. Metropolis-Verlag.
- Fischer, M.; Himme, A; & Albers, S. (2007). Pionier, Früher Folger oder Später Folger: Welche Strategie verspricht den größten Erfolg?, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77(5), S. 539–573. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11573-007-0040-5.pdf>
- Fraunhofer Zentrum für Mittel- und Osteuropa. (2012). *Treibende und hemmende Faktoren im Berufsbildungsexport aus Sicht deutscher Anbieter*. https://www.berufsbildungsexport-meta.de/system/publications/documents/000/000/001/original/FraunhoferMOEZ_Studie_Treiber_Hemmnisse_finala6e1a6e1.pdf?1371046861
- Frietzsche, U., & Maleri, R. (2006). Dienstleistungsproduktion. In H. -J. Bullinger & A. -W. Scheer (Hrsg.), *Service Engineering* (2. vollst. überarb. Aufl., S. 195–226). Springer.
- Frommberger, D., & Baumann F. -A. (2020). Internationalisierung der Berufsbildung. In R. Arnold, A. Lipsmeier & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch der Berufsbildung* (S. 713–724). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19312-6_54
- Fust A., Fueglistaller U., Müller C., Müller S., & Zellweger, T. (2019). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26800-8_4
- Geiben, M. (2017). *Transfer in internationalen Berufsbildungsk Kooperationen*. Bundesinstitut für Berufsbildung. W. Bertelsmann Verlag.
- Gemünden, H. G., & Walter, A. (1996). Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 65(4), 237–245.
- Gemünden, H. G., Salomo, S., & Hölzle, K. (2007). Role models for radical innovations in times of open innovation. *Creativity and Innovation Management*, 6(4), 408–421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00451.x>

- Georg, W. (2006). Berufsbildung in Entwicklungsländern. In R. Arnold & A. Lipsmeier (Hrsg.), *Handbuch der Berufsbildung* (2. überarb. und aktual. Aufl., S. 509–530). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gessler, M. (2017). Educational transfer as transformation: A case study about the emergence and implementation of dual apprenticeship structures in a German automotive transplant in the United States. *Vocations and Learning*, 10, 71–99. <https://doi.org/10.1007/s12186-016-9161-8>
- Gessler, M. (2019). Promotoren der Innovation im transnationalen Berufsbildungstransfer: Eine Fallstudie. In M. Gessler, M. Fuchs & M. Pilz (Hrsg.), *Konzepte und Wirkungen des Transfers dualer Berufsbildung* (S. 231 – 279). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23185-9>
- Gessler, M. (2020). Internationaler Berufsbildungstransfer: Der Kontext macht den Unterschied. *Berufsbildung*, 184, 32–34.
- Hauschild, J., & Chakrabarti, A. K. (1988). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement – Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 57(6), 378–389.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C. D., & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement* (6. vollst. aktual. und überarb. Aufl.). Verlag Franz Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800647293>
- Hilbig, R. (2019). *Internationale Geschäftsmodelle von Berufsbildungsdienstleistern. Geschäftsmodellinnovationen unter Berücksichtigung der Dynamic Capabilities*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24525-2>
- Krichewsky-Wegener, L. (2020). *Lernen durch Auslandsaufenthalte in der Berufsausbildung. Eine empirische Untersuchung zum Lernpotenzial internationaler Mobilität*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30040-1>
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>
- Kutschker, M., & Schmid, S. (2011). *Internationales Management* (7. Aufl.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Kühn, I. K., Peters, S., & Holle, L. (2020). Internationalisation strategies of German VET providers. What is important for business models in new markets? In C. Nägele, B. E. Stalder & N. Kersh, (Hrsg.), *Trends in vocational education and training research, Vol. III. Proceedings of the European Conference on Educational Research (ECER), Vocational Education and Training Network (VET-NET)* (S. 168 - 177).
- Leimeister, J. M. (2020). *Dienstleistungsengineering und -management. Data-driven Service Innovation*, 2. Aufl., Berlin & Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59858-0>
- Li, J., & Pilz, M. (2021). International transfer of vocational education and training: A literature review. *Journal of Vocational Education & Training*. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1847566>
- Meuser, M., & Nagel, U. (2013). Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In B. Fiebertshäuser, A. Langer, A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (4. durchges. Aufl., S. 457–471). Beltz Juventa.

- Myritz, R. (2014). *Service Engineering – in fünf Schritten zur neuen Dienstleistung. Systematische Dienstleistungsentwicklung für den Mittelstand*. Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.). <https://www.handwerk-magazin.de/service-engineering-in-fuenf-schritten-zur-neuen-dienstleistung/383/1464/download>
- Nachbagauer A., Schirl-Böck, I., & Weiss, E. (2020). *Unerwartete Herausforderungen in Projekten erfolgreich managen*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60944-6_4
- Nelke, A. (2016). *Kommunikation und Nachhaltigkeit im Innovationsmanagement von Unternehmen. Grundlagen für die Praxis*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14580-4>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Learning for jobs: OECD reviews of vocational education and training*. OECD. <https://doi.org/10.1787/20777736>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Education at a Glance 2015*. <https://doi.org/10.1787/eag-2015-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Bildung auf einen Blick 2020. OECD-Indikatoren*. <https://www.bmbf.de/files/EAG%202020%20final%20mit%20Verlinkungen.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (1. Ausg.). Wiley.
- Pasura, R. (2017). International Student Mobility and Its Impact on the Australian Private VET Sector. In L. T. Tran & K. Dempsey (Hrsg.), *Transnational Perspectives* (S. 41–62). Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47859-3>
- Peters, S. (2019a). Betrieblicher Transfer beruflicher Bildung: Fallbeispiel Südafrika. In M. Gessler, M. Fuchs & M. Pilz (Hrsg.), *Konzepte und Wirkungen des Transfers dualer Berufsbildung* (S. 321–357). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23185-9>
- Peters, S. (2019b). *Bildungstransfer im Unternehmenskontext*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25819-1>
- Perry, B. L., & Tor, G. -H. (2009). Understanding educational transfer: Theoretical perspectives and conceptual frameworks. *Prospects*, 38(4), 509–526.
- Phillips, D., & Ochs, K. (2003). Processes of policy borrowing in education: Some explanatory and analytical devices. *Comparative Education*, 39(4), 451–461.
- Pilz, M. (2016). Typologies in comparative vocational education: Existing models and a new approach. *Vocations and Learning*, 9, 295–314. <https://doi.org/10.1007/s12186-016-9154-7>
- Pilz, M., & Wiemann, K. (2020). Does dual training make the world go round? Training models in German companies in China, India and Mexico. *Vocations and Learning*, 14. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09255-z>
- Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12. aktual. und erw. Aufl.). Campus Verlag GmbH.
- Posselt, T., Abdelkafi, N., Radić, M., & Preissler, A. (2019). Berufsbildungsexport. Zentrale Bausteine der Geschäftsmodellentwicklung. In M. Gessler, M. Fuchs & M. Pilz (Hrsg.), *Konzepte und Wirkungen des Transfers Dualer Berufsausbildung* (S. 163–196). Springer Fachmedien VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23185-9_5

- Prior, L. (2008). Repositioning documents in social research. *Sociology*, 42, 821–836.
- Reckenfelderbäumer, M., & Busse, D. (2006). Kundenmitwirkung bei der Entwicklung von industriellen Dienstleistungen – Eine phasenbezogene Analyse. In H. -J. Bulliner & A. -W. Scheer (Hrsg.), *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen* (2. vollst. überarb. Aufl., S. 141–166). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-29473-2_6
- Scheed, B., & Scherer, P. (2019). *Strategisches Vertriebsmanagement. B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22201-7>
- Scheer, A. -W. (1997). *Organisationssysteme und Informationssysteme auf dem Prüfstand*. Physica. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-59253-9>
- Scott, J. (1991). A matter of record. Polity Press.
- Schmidt, U. (2017). Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch empirische Organisationsforschung* (S. 443–466). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6>
- Schoeneberg, K. -P. (2014). Komplexität zwischen wissenschaftlichem Forschungsverständnis und praktischer Umsetzung. In K. -P. Schoeneberg (Hrsg.), *Komplexitätsmanagement in Unternehmen, Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern* (S. 1–12). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01284-7>
- Siemer, C., & Gessler, M. (2020). Studienpartner als Promotoren: Funktion und Rollenklarheit im Projektverbund. In DLR PT (Hrsg.), *Berufsbildung International, Rolle der Forschung in internationalen Berufsbildungsprojekten* (S. 13–15). https://www.berufsbildung-international.de/files/ibb_publication_wissenschaft_final.pdf
- Steiner-Khamsi, G. (2004). *The global politics of educational borrowing and lending*. Teacher College Press.
- Stockmann, R. (2019). Ziele, Wirkungen und Erfolgsfaktoren der deutschen Berufsbildungszusammenarbeit. In M. Gessler, M. Fuchs & M. Pilz (Hrsg.), *Konzepte und Wirkungen des Transfers Dualer Berufsausbildung* (S. 121–162). Springer Fachmedien VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23185-9>
- Wiemann, K., Li, J., Wiemann, J., Fuchs, M., & Pilz, M. (2019). „Lost (in) VET“: Zum Stand der Transferforschung in der internationalen Berufsbildungszusammenarbeit aus Sicht verschiedener Wissenschaftsdisziplinen. In M. Gessler, M. Fuchs & M. Pilz (Hrsg.), *Konzepte und Wirkungen des Transfers Dualer Berufsausbildung* (S. 13–58). Springer Fachmedien VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23185-9>
- Wilke, H. (2000). *Systemtheorie I: Eine Einführung in die Grundprobleme*. 6. Auflage. Stuttgart Fischer UTB).
- Wirtz, B. W. (2011). *Business Model Management. Design – Process – Management*, 2. aktual. u. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Galber. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2>
- Witte, E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell*. Verlag Otto Schwarz & Co.
- Wolter, S. C. (2002). Bildungsökonomie – Eine Standortbestimmung. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 24(1), 149–169. <https://doi.org/10.24452/sjer.25.1.4625>

