

# International Vocational Education and Training Research

## **Series Editors**

Prof. Dr. Dietmar Frommberger, Universität Osnabrück, Germany

Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Gessler, Universität Bremen, Germany

Prof. Dr. Matthias Pilz, Universität zu Köln, Germany

The series *International Vocational Education and Training Research* provides a publication venue for scholars working in the fields of vocational education and training research, comparative education, sociology, political science, and economics. The editors adopt a broad perspective that conceptualizes vocational education as a phenomenon that transcends cultures, life stages, domains, and institutions. The shared focus and central challenge lie in analysing the interrelations between work, education, and society. In line with this orientation, the thematic scope of the series ranges from micro-level research (e.g., classroom studies) to macro-level research (e.g., educational transfer), and from highly formalized and institutionalized learning settings (e.g., school-based vocational education) to informal, work-related learning processes (e.g., learning in the workplace). The monographs and edited volumes in the series are published in either German or English.

From 2019 to 2024, the series was published by Springer Nature under the series title *Internationale Berufsbildungsforschung*. A total of 15 volumes were published during this period. As the editors have changed the publisher, the present book is volume number 1 of the new book series.

Gunnar Kaßberg

# Internationalisierung von deutschen Anbietern beruflicher Aus- und Weiterbildungen

Bedeutung von Kompetenzen  
und Ressourcen in der Entwicklung  
internationaler Geschäftsmodelle

## Impressum

© 2025 Gunnar Kaßberg

ISBN 978-3-384-61121-5 (Softcover/Paperback)

ISBN 978-3-384-61122-2 (Hardcover)

<https://doi.org/10.26092/elib/4352>

This work is licensed under a

**Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License**



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Verlag & Druck: tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg, Deutschland

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag der Reihenherausgeber, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg, Deutschland.

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:

[impressumservice@tredition.com](mailto:impressumservice@tredition.com)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# Reihenherausgebervorwort

Die Globalisierung beruflicher Qualifizierung verlangt von Bildungsanbietern weit mehr, als vorhandene Curricula zu übersetzen. Sie zwingt dazu, Ressourcenbündel neu zu konfigurieren, lokale Partnerschaften einzugehen und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die in wirtschaftlich wie kulturell disparaten Räumen tragfähig sind. Gunnar Kaßberg greift diese Herausforderung auf und liefert eine empirisch fundierte Kartierung der Ressourcen und Kompetenzen deutscher Anbieter, die den Sprung in internationale Märkte wagen oder planen.

Seine Untersuchung ruht auf einer selten breiten Datenbasis: über 1.000 Erstkontakte, 164 verwertbare standardisierte Befragungen, vertiefende Expertinnen- und Experteninterviews sowie ein zweitägiger Action-Research-Workshop. Dieses Material ermöglicht es, Exporteurinnen und Exporteure systematisch mit Intendern zu vergleichen und damit jene Grauzonen des Lernens, Experimentierens und Scheiterns sichtbar zu machen, die in erfolgreichen Internationalisierungsprozessen tatsächlich dominieren. Im theoretischen Fundament verbindet der Autor den Resource-Based View mit Ansätzen dynamischer Fähigkeiten und zeigt, wie diese Konzepte im Dienstleistungssektor beruflicher Bildung anschlussfähig bleiben. Hervorzuheben ist das resultierende International Business Model Canvas – kein Schema „von der Stange“, sondern ein arbeitsfähiges Instrument, das Regulierungsdichte, Zertifizierungslogiken und die Notwendigkeit lokaler Co-Creation explizit integriert.

Die Ergebnisse adressieren gleichermaßen Forschung, Politik und Praxis: Sie liefern Evidenz für die Ausgestaltung öffentlicher Förderformate, bieten Unternehmen eine nüchterne Prüfliste für Internationalisierungsvorhaben und öffnen zugleich neue Fragen für die Kompetenz- und Transferforschung.

Mit diesem Band eröffnet die neu konzipierte Reihe *International Vocational Education and Training Research* ihren inhaltlichen Reigen. Nach fünfzehn Bänden unter dem deutschen Titel *Internationale Berufsbildungsforschung* markiert der Wechsel zu einem zweisprachigen Auftritt und zu einem anderen Verlag mit Open-Access-Verfügbarkeit nicht einfach eine formale Änderung, sondern den Anspruch, Forschungsergebnisse noch deutlicher in einen globalen Diskurs einzuspeisen. Kaßbergs Arbeit erfüllt diesen Anspruch in idealer Weise: Sie verknüpft deutsche Systemerfahrungen mit einem theoretischen und empirischen Instrumentarium, das international anschlussfähig ist.

Für die sorgfältige Ausarbeitung und die Bereitschaft, Ergebnisse interdisziplinär zur Diskussion zu stellen, danken wir dem Autor ausdrücklich. Wir sind überzeugt, dass dieser Band Maßstäbe setzt – nicht nur für die vorliegende Reihe, sondern für die weitere wissenschaftliche und praktisch-strategische Auseinandersetzung mit der Internationalisierung beruflicher Bildung.

Bremen, im Juni 2025

für die Reihenherausgeber  
Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Gessler

# Vorwort

Der Abschluss dieser Dissertation – und somit auch diese Veröffentlichung – hat lange auf sich warten lassen. Ganz sicher hätte ich das ein oder andere Wochenende schon vor einigen Jahren darauf verwenden sollen. Dann wäre mir vielleicht das augenzwinkernde Lächeln meiner Freunde oder Kolleginnen und Kollegen erspart geblieben, die möglicherweise nicht mehr an die Fertigstellung geglaubt haben.

Diese Schrift wäre ohne die Unterstützung und Ermutigung vieler Menschen nicht möglich gewesen. Es ist mir eine Freude, an dieser Stelle all jenen meinen Dank auszusprechen, die mich auf vielfältige Weise bei diesem Prozess begleitet und unterstützt haben.

An erster Stelle möchte ich meiner Familie, insbesondere meiner Frau Alina, für ihre Geduld und ununterbrochene Unterstützung während des gesamten Promotionsprozesses danken. Nicht zuletzt auch für das Sponsoring des Lektorats! Heidrun, Stefan und Philine sind in der heißen Phase vor Abgabe immer zuverlässig als Betreuungspersonal für unseren kleinen Sohn Janko eingesprungen. Im Abspann von Filmen kann man hin und wieder vom „Production Baby“ lesen: also gilt er wohl auch als eins in meinem Fall.

Natürlich geht mein Dank an meinem Betreuer, Prof. Dr. Utz Dornberger, der trotz seines stets erstaunlich hohen Arbeitspensums immer die Zeit gefunden hat, sich die Problemstellungen seiner Doktoranden anzuhören. Seine wertvollen Ratschläge in den Forschungskolloquien und auch oft ganz spontan in unseren Gesprächen, waren ganz sicher entscheidend für den Fortschritt und den Abschluss dieser Dissertation.

Ein besonderer Dank geht an meine Weggefährten im Promotionsprozess – die alle vor mir fertig geworden sind: Dr. Alireza Ansari, Dr. Nguyen Ke Tuong, Dr. Nguyen Chi Toan, Dr. Yi Zhang und Dr. Christopher Boafo. Eure Ermutigungen und unser gemeinsamer Austausch waren eine große Freude für mich.

In der ersten Phase meiner Datenerhebung möchte ich Dr. Yi Zhang und Akeel Sandouk besonders dafür danken, dass sie sich die Zeit und Mühe genommen haben, mit mir eine sehr aufwendige Telefonakquise durchzuführen. Mit über 1000 Anrufen habt ihr maßgeblich dazu beigetragen, dass genügend Bildungsanbieter auf unsere Email-Kampagne reagiert haben. Ein herzliches Dankeschön geht auch an Hagen Schied und Philip Friebel für das sorgfältige Lektorat dieser Arbeit.

Die vorliegende Arbeit ist eine leicht überarbeitete Version meiner am 22.01.2025 an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig abgeschlossenen Dissertation.

Gunnar Kaßberg

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung und Entfaltung der Problemstellung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Erläuterung der Problemstellung und der Relevanz des Themas .....	5
1.3 Aufbau und Struktur der Arbeit.....	7
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>9</b>
2.1 Internationalisierung: Historische Entwicklung, Begrifflichkeiten und Abgrenzungen ....	9
2.1.1 Theorien des Außenhandels .....	10
2.1.1.1 Ultra-traditionelle Ansätze.....	10
2.1.1.2 Neuere Außenhandelstheorien .....	11
2.1.2 Definitionen der Internationalisierung von Unternehmen .....	12
2.2 Theoretische Perspektiven der Internationalisierung von Unternehmen.....	14
2.2.1 Theorien der Direktinvestition .....	17
2.2.1.1 Kapitalmarktorientierte Erklärungsansätze .....	17
2.2.1.2 Theorie des monopolistischen Vorteils.....	18
2.2.1.3 Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens.....	19
2.2.1.4 Handelsschrankentheorie und Standorttheorie .....	20
2.2.2 Theorien zur Erklärung der Internationalisierung multinationaler Unternehmen	20
2.2.2.1 Transaktionskostenansatz.....	20
2.2.2.2 Internalisierungstheorie.....	21
2.2.2.3 Globalisierungskonzept und Diamant-Ansatz .....	22
2.2.2.4 Eklektisches Paradigma / OLI Paradigm .....	28
2.2.3 Stufenmodelle (Internationalisierungsprozessforschung) .....	30
2.2.3.1 Uppsala-Modell.....	30
2.2.3.2 Helsinki-Modell .....	32
2.2.3.3 Exportstufenmodell .....	35
2.2.4 Netzwerktheorie .....	36
2.3 Ressourcenorientierte Ansätze der Internationalisierung .....	38
2.3.1 Das statische Modell des Resource-Based View .....	40
2.3.2 Dynamische Schulen des RBV .....	44
2.3.3 Ressourcenorientierte Forschung zur Internationalisierung von Unternehmen ..	51
2.3.4 International Entrepreneurship .....	60
2.4 Forschungsstand der Intention zur Internationalisierung.....	63
2.5 Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen .....	66
2.5.1 Spezifika der beruflichen Aus- und Weiterbildung als Bildungsdienstleistung .....	66
2.5.2 Zum Dienstleistungsbegriff: Definitionen und Spezifikationen.....	68
2.5.3 Außenwirtschaftliche Bedeutung des Dienstleistungssektors .....	72
2.5.4 Theoriekonzepte der Internationalisierung von Dienstleistungen .....	74
2.5.5 Ressourcenorientierte Forschung im Dienstleistungssektor .....	79
2.6 Geschäftsmodelle als Werkzeug der strategischen Umsetzung.....	82
2.6.1 Begriff, Aufbau und Struktur .....	82
2.6.2 Geschäftsmodellinnovation und Internationalisierung von Geschäftsmodellen..	86
2.7 Konzeptioneller Rahmen der Forschung .....	91

2.7.1	Forschungsmodell .....	91
2.7.2	Relevanz von Ressourcen für die Internationalisierung.....	93
2.7.2.1	Firmenressourcen .....	94
2.7.2.2	Kompetenzen für das internationale Marketing.....	100
2.7.3	Strategische Verwendung im Geschäftsmodell .....	107
<b>3</b>	<b>Internationalisierung der beruflichen Bildung als Forschungskontext .....</b>	<b>110</b>
3.1	Das Bildungssystem und die berufliche Aus- und Weiterbildung in Deutschland.....	110
3.1.1	Das Bildungssystem.....	110
3.1.2	Bildungswirtschaft als Wirtschaftsfaktor in Deutschland .....	113
3.1.3	Berufliche Aus- und Weiterbildung in Deutschland .....	115
3.1.4	Anbieter von beruflicher Aus- und Weiterbildung als Analyseeinheit.....	117
3.1.5	Einführung in die Berufsbildungsforschung .....	121
3.2	Internationalisierung im Bildungssektor .....	124
3.2.1	Internationalisierung von Hochschulen und Universitäten .....	124
3.2.1.1	Globale Hochschulbildung: Internationalisierung als strategisches Ziel 124	
3.2.1.2	Ressourcenorientierte Erkenntnisse bei Hochschulen .....	126
3.2.2	Betrachtungswinkel zur Internationalisierung der beruflichen Bildung .....	128
3.2.2.1	Impulse für die inländische Berufsbildung aus internationalen Vergleichen.....	128
3.2.2.2	Anpassung der beruflichen Bildung an globale Anforderungen .....	129
3.2.2.3	Internationale Zusammenarbeit in der beruflichen Aus- und Weiterbildung .....	129
3.2.2.4	Begriffliche Annäherung an den internationalen Bildungstransfer .....	131
3.2.3	Die außenwirtschaftliche Perspektive der Berufsbildungskooperation.....	133
3.2.3.1	Motivationslage .....	135
3.2.3.2	Treiber und Hemmnisse.....	136
3.2.3.3	Internationale Geschäftsmodelle deutscher Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildungsleistungen .....	142
<b>4</b>	<b>Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>147</b>
4.1	Mixed-Method-Ansatz im Forschungsdesign .....	147
4.1.1	Anwendung von Mixed-Methods-Designs.....	147
4.1.2	Forschungsablauf.....	148
4.2	Forschungsteil I: Relevante Ressourcen .....	151
4.2.1	Methodik.....	151
4.2.2	Struktur des Fragebogens .....	152
4.2.3	Prozess der Datenerhebung.....	154
4.2.4	Datenaufbereitung und -analyse .....	155
4.3	Forschungsteil II: Strategische Verwendung von Ressourcen .....	157
4.3.1	Erfahrungen international erfahrener Bildungsanbieter .....	158
4.3.1.1	Methodik.....	158
4.3.1.2	Interviewpartner.....	161
4.3.1.3	Datenaufbereitung und -analyse .....	162
4.3.2	Test eines Managementtools.....	164
4.3.2.1	Methodik.....	164

4.3.2.2 Workshopdesign .....	167
4.3.2.3 Datenaufbereitung und -analyse .....	169
<b>5 Präsentation und Diskussion der Ergebnisse.....</b>	<b>170</b>
5.1 Relevante Ressourcen für die Internationalisierung .....	170
5.1.1 Profil der befragten Organisationen .....	170
5.1.1.1 Exporteure .....	173
5.1.1.2 Intender .....	176
5.1.2 Explorative Faktorenanalyse (EFA).....	177
5.1.2.1 Grundlagen der Faktorenanalyse.....	177
5.1.2.2 Durchführung der EFA .....	179
5.1.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	185
5.1.3 Deskriptive Statistiken .....	187
5.1.3.1 Firmenressourcen .....	187
5.1.3.2 Kompetenzen des internationalen Marketings .....	189
5.1.3.3 Ergebnisse der nicht parametrischen Tests .....	194
5.1.3.4 Vergleich der Rankings auf Ebene der Items .....	200
5.1.4 Diskussion der Ergebnisse anhand des Rankings der Faktoren und Indikatoren	205
5.1.4.1 Firmeninterne Ressourcen.....	205
5.1.4.2 Kompetenzen des internationalen Marketings .....	209
5.1.5 Schlussfolgerung für weitere Forschung.....	214
5.2 Strategische Verwendung von Ressourcen im internationalen Geschäftsmodell.....	217
5.2.1 Zusammenfassung der Interviews .....	218
5.2.1.1 Code-Struktur.....	218
5.2.1.2 Firmenressourcen .....	219
5.2.1.3 Kompetenzen des internationalen Marketings .....	224
5.2.2 Diskussion der qualitativen Ergebnisse.....	236
5.2.2.1 Fokus auf Partnerschaften .....	237
5.2.2.2 Wertever sprechen im interkulturellen Kontext.....	241
5.2.2.3 Marktrecherche und Wahl der Zielmärkte .....	242
5.2.2.4 Barrieren im Internationalisierungsprozess.....	245
5.2.2.5 Weitere Erfolgsfaktoren.....	246
5.2.3 Erarbeitung eines Rahmens für internationale Geschäftsmodellierung.....	248
5.2.3.1 Firmenressourcen .....	250
5.2.3.2 Zielmarktprofil .....	251
5.2.3.3 Investment .....	253
5.2.3.4 Werteannahme .....	255
5.2.3.5 Wertangebot .....	257
5.2.3.6 Kommunikations- und Distributionskanäle .....	261
5.2.3.7 Profiling .....	264
5.2.4 Anwendung des Geschäftsmodellrahmens als Workshoptool .....	266
<b>6 Schlussfolgerungen und Zusammenfassung.....</b>	<b>270</b>
6.1 Zusammenfassung.....	270
6.2 Beitrag zur Forschung.....	272
6.2.1 Beitrag zum Stand der Forschung .....	272

6.2.2 Empfehlungen für die weiterführende Forschung.....	273
6.3 Handlungsempfehlungen für die Praxis .....	274
6.3.1 Management von Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildungsleistungen.....	275
6.3.2 Institutionelles Umfeld zur Förderung der Internationalisierung .....	277
<b>Literatur .....</b>	<b>279</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>319</b>
Abkürzungsverzeichnis .....	319
Fragebogen: Quantitativer Forschungsteil .....	320

# Abbildungen

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Wahl der Internationalisierungsform .....	22
Abbildung 2: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs.....	23
Abbildung 3: Wertkette nach Porter.....	24
Abbildung 4: Varianten von Internationalisierungsstrategien .....	25
Abbildung 5: Strategische Alternativen in einer globalen Branche .....	26
Abbildung 6: The basic mechanism of internationalization: state and change .....	32
Abbildung 7: Modell des lateral rigiden Entscheidungsprozesses .....	33
Abbildung 8: Dimensionen des inkrementellen Internationalisierungsprozesses .....	35
Abbildung 9: Netzwerkmodell der Internationalisierung.....	37
Abbildung 10: Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze .....	40
Abbildung 11: Übersicht über die Ressourcenarten.....	43
Abbildung 12: Zitierungen von Barney in Journals: International Business .....	54
Abbildung 13: A Proposed Integrative Framework of Export Performance.....	58
Abbildung 14: Klassifizierung von Export-Stimuli .....	65
Abbildung 15: Kundenintegration als Prozess .....	71
Abbildung 16: Typologie von Dienstleistungen nach Patterson und Cicic .....	77
Abbildung 17: Resource-Based View und Dienstleistungsunternehmen.....	81
Abbildung 18: Raster für Geschäftsmodell-Dimensionen und -Elemente.....	85
Abbildung 19: Struktur des Business-Models als Partialmodelle.....	86
Abbildung 20: Internationalization through Business Model Innovation.....	88
Abbildung 21: Dynamische Kompetenzen, Geschäftsmodelle und Strategie.....	90
Abbildung 22: Konzeptionelles Design der Forschung .....	92
Abbildung 23: Forschungsmodell Teil I: Relevanz von Ressourcen .....	94
Abbildung 24: Marketing in interkulturellem Setting.....	102
Abbildung 25: Forschungsdesign Teil 2: Strategischer Einsatz von Ressourcen.....	108
Abbildung 26: Bildungswirtschaft und ausgewählte Wirtschaftsbereiche .....	114
Abbildung 27: Kategorisierung der Bildung.....	115
Abbildung 28: Ambietertypen.....	120
Abbildung 29: Rollen und Aufgaben von Partnern im Bildungsexport .....	139
Abbildung 30: Ablauf und Methoden der Forschung .....	150
Abbildung 31: Forschungsmodell Teil 2: Strat. Verwendung von Ressourcen .....	159
Abbildung 32: Kreislauf der Aktionsforschung.....	166
Abbildung 33: Verhältnis von Exporteuren und Intendern.....	170
Abbildung 34: Position der Befragten in der Organisation.....	171
Abbildung 35: Organisationsform.....	171
Abbildung 36: Art der Organisation.....	171
Abbildung 37: Art der erstellten Leistung.....	172
Abbildung 38: Alter der Organisation.....	172
Abbildung 39: Anteil Produkte und DL aus der berufl. Bildung am Gesamtumsatz .....	172
Abbildung 40: Anzahl der Mitarbeitenden in der Organisation .....	173
Abbildung 41: Anzahl der Auslandsmärkte.....	174
Abbildung 42: Ort der Leistungserstellung.....	174

Abbildung 43: Zielmarktregion der international aktiven Bildungsanbieter.....	174
Abbildung 44: Exporterfahrung in Jahren.....	175
Abbildung 45: Anteil der Umsätze aus Internationalisierung am Gesamtumsatz .....	175
Abbildung 46: Code-Matrix-Übersicht.....	218
Abbildung 47: International Business Model Canvas für Bildungsanbieter.....	250

# Tabellen

Tabelle 1: Definitionssammlung zum Internationalisierungsbegriff .....	14
Tabelle 2: Klassifizierung der Theorien der Internationalisierung von Unternehmen....	16
Tabelle 3: Definitionssammlung von Ressourcen.....	41
Tabelle 4: Klassifikation von Fähigkeiten / Capabilities.....	48
Tabelle 5: Kompetenzen, Capabilities und Dynamic Capabilities .....	49
Tabelle 6: Journals und die Häufigkeit der Zitierung von Barney (1991) .....	53
Tabelle 7: Autoren mit den meisten Zitierungen und Publikationen.....	55
Tabelle 8: Artikel mit den meisten Zitierungen.....	56
Tabelle 9: Definitionen von Dienstleistung.....	69
Tabelle 10: Grenzüberschreitende Erbringungsarten im Bildungsbereich.....	78
Tabelle 11: Forschungsinstrument zu Firmenressourcen .....	100
Tabelle 12: Forschungsinstrument zu Kompetenzen des internationalen Marketings .	107
Tabelle 13: Der deutsche Bildungssektor mit exportrelevanten Branchensegmenten..	133
Tabelle 14: Treiber und Hemmnisse des deutschen Berufsbildungsexports .....	137
Tabelle 15: Good-Practice-Strategien.....	143
Tabelle 16: Geschäftsmodellmuster von Bildungsanbietern .....	145
Tabelle 17: Kompetenzfelder für die Gestaltung internationaler Geschäftsmodelle ..	146
Tabelle 18: Struktur des Fragebogens: Firmenressourcen.....	153
Tabelle 19: Struktur des Fragebogens: Kompetenzen des internationalen Marketings	154
Tabelle 20: Teilstrukturierter Interviewleitfaden.....	160
Tabelle 21: Profile der Interviewpartner.....	162
Tabelle 22: Ablauf der qualitativen Analyse.....	164
Tabelle 23: Teilnehmende des Workshops.....	167
Tabelle 24: Barrieren der Internationalisierung.....	176
Tabelle 25: KMO und Bartlett-Test für die Hauptkomponentenanalyse .....	179
Tabelle 26: Erklärte Gesamtvarianz der PCA.....	180
Tabelle 27: Rotierte Komponentenmatrix nach der Varimax-Rotation .....	181
Tabelle 28: KMO- und Bartlett-Test für die Faktorenanalyse.....	182
Tabelle 29: Rotierte Faktorenanalyse nach der Varimax-Rotation.....	183
Tabelle 30: Faktoren nach EFA mit Reliabilitätsprüfung.....	186
Tabelle 31: Faktor „Spezifische Ressourcen der Internationalisierung“ .....	188
Tabelle 32: Faktor „Allgemeine organisatorische Ressourcen“ .....	189
Tabelle 33: Faktor „Entscheidung zur Internationalisierung“ .....	190
Tabelle 34: Faktor „Marktrecherche und -auswahl“ .....	191
Tabelle 35: Faktor „Planung und Umsetzung des internationalen Markteintritts“ .....	192
Tabelle 36: Faktor „Interkulturelle Kompetenzen“ .....	193
Tabelle 37: Ergebnisse der Tests auf Normalverteilung.....	195
Tabelle 38: Mann-Whitney-U-Test der Faktoren und Kontrollvariablen.....	196
Tabelle 39: Ergebnisse des MWU-Tests: firmeninterne Ressourcen .....	198
Tabelle 40: Ergebnisse des MWU-Tests: Kompetenzen des internat. Marketings .....	200
Tabelle 41: Ranking aller Faktoren für beide Gruppen .....	201
Tabelle 42: Ranking aller Items für beide Gruppen .....	202
Tabelle 43: Items von hoher Relevanz für beide Gruppen.....	203
Tabelle 44: Items mit hoher Relevanz ausschließlich für Intender .....	204
Tabelle 45: Items mit hoher Relevant ausschließlich für Exporteure.....	204



# 1 Einleitung und Entfaltung der Problemstellung

## 1.1 Hinführung zum Thema

Bildung ist eine Investition in die Fähigkeiten und Innovationskraft einer Gesellschaft. Aus entwicklungspolitischer Sicht werden Wissen und Bildung als Triebfeder für wirtschaftliches Wachstum und Innovation angesehen und damit mit Wohlstand in direkte Verbindung gebracht. Bildung steht in direktem Verhältnis zu den Kompetenzen der Bevölkerung und damit im Umkehrschluss auch zur wirtschaftlichen Entwicklung einzelner Nationen bzw. Regionen (Bundeszentrale für politische Bildung, 2020). Aufgrund des Wettbewerbs auf dem globalen Markt und der sich kontinuierlich entwickelnden Technologie mit immer kürzeren Innovationszyklen ist es erforderlich, dass Bildungseinrichtungen sich immer wieder neu ausrichten, um die Bevölkerung, insbesondere junge Menschen, auf den gesellschaftlichen und technologischen Wandel vorzubereiten (Gonon, 2019). Die Veränderungen in der Produktion haben insbesondere den Bedarf an Arbeitnehmern mit höheren Fähigkeiten ansteigen lassen. Allerdings ist die Art und Anzahl dieser höheren Fähigkeiten, die die Wirtschaft benötigt, schwer zu bestimmen und kann nur auf sehr aggregierter Ebene vorhergesagt werden (Loveder, 2010). Die berufliche Bildung als Teil der gesamten Bildungslandschaft trägt entscheidend dazu bei, den Zugang zum Arbeitsmarkt für Individuen zu gewährleisten, und ist damit Grundpfeiler für eine nachhaltige Entwicklung (BMZ, 2020).

Die Dynamik der Internationalisierung und globale Verflechtung von Wirtschaftssystemen haben sich auf sämtliche gesellschaftliche Bereiche ausgeweitet und stellen somit Herausforderungen für die berufliche Bildung dar. Das früher rein auf nationale Belange ausgelegte Bildungssystem Deutschlands musste sich bereits seit den 1980er Jahren wandeln, um die fortschreitende europäische Integration zu bewältigen und dem zunehmend internationalen Wettbewerb Rechnung zu tragen (BIBB, 2002). Die Internationalisierung der Berufsbildung beeinflusst die heutige Bildungslandschaft auf vielfältige Weise und gewinnt zunehmend an Bedeutung. Der Begriff der „Internationalisierung der beruflichen Bildung“ (alternativ „Internationalisierung der Aus- und Weiterbildung“) ist weit gefasst und beschreibt eine Reihe von grenzüberschreitenden Prozessen und Aktivitäten, die zum Teil gegenseitig in Wechselwirkung stehen. Loveder (2010) zeigt, dass die Auswirkungen der Globalisierung auf nationale Bildungssysteme für berufliche Aus- und Weiterbildung erheblich und komplex sind. Verschiedene internationale Faktoren wie wirtschaftliche Umstrukturierung, gekoppelt mit technologischer Entwicklung, Wachstum von Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) sowie Internationalisierung von Bildung und Kompetenzentwicklung spielen eine Rolle bei der Förderung von Fähigkeiten auf höherem Niveau. Bisher hat dies die Hochschulbildung stärker als die berufliche Bildung beeinflusst, doch dies ändert sich, da Arbeitspraktiken und berufliche Fähigkeiten anspruchsvoller werden.

*„Mit Blick auf das Berufsbildungssystem in Deutschland sind die Konsequenzen der weltweiten Verflechtung der Güter-, Dienstleistungs- und Arbeitsmärkte für die Gestaltung der nationalen Berufsbildung zu nennen. Internationalisierung der Berufsbildung*

*heißt aber auch die Weiterentwicklung von Prozessen im Rahmen der europäischen Bildungspolitik, wie sie durch bildungspolitische Programme und Strategien befördert wird. Last but not least ist die vielgestaltige internationale Berufsbildungszusammenarbeit mit Partnern im Ausland zu nennen, sei es auf der Ebene von staatlichen Kooperationen, der Beratung zu Fragen der Systementwicklung oder der Arbeit einer Vielzahl von Akteuren, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung von Fachkräften im Ausland aktiv sind.“ (Thomann, 2015)*

Auch Frommberger und Baumann (2019) stellen fest, dass die „Internationalisierung der Berufsbildung“ in verschiedenen Zusammenhängen diskutiert wird.

*„Erstens werden Impulse für die inländische Berufsbildung identifiziert, ausgehend von internationalen Entwicklungen oder internationalen Organisationen. Zweitens steht die Internationalisierung der Berufsbildung im Bedeutungszusammenhang mit der inhaltlichen Anpassung der beruflichen Bildung vor dem Hintergrund globaler ökonomischer Fachanforderungen. Drittens steht sie für die internationale Zusammenarbeit in der beruflichen Bildung. Daneben gibt es die international-vergleichende Berufsbildungsforschung.“ (Frommberger & Baumann, 2019)*

In dieser Arbeit wird das Thema der internationalen Zusammenarbeit behandelt und im Kapitel 3.2 näher erläutert. Andere Forschungsschwerpunkte werden nicht näher betrachtet.

Das duale System Deutschlands gilt als weltweit anerkanntes Vorbild der beruflichen Ausbildung und bietet Ansätze für die Entwicklungszusammenarbeit oder bei der Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit. Aufgrund des hohen Interesses von europäischen und internationalen Partnerländern intensiviert die Bundesregierung die Vernetzung der Akteure des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (Strategiepapier der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit aus einer Hand, 2013). Zur Erreichung dieses Ziels kooperieren die genannten Ministerien gemeinsam mit ihren Fachressorts, Wirtschaftsverbänden, Behörden und Gewerkschaften, „um passende Lösungen aus einer Hand zu bieten. Die Federführung bei der internationalen Berufsbildungskooperation liegt beim BMBF“ (Projekträger DLR, 2020b). Über diese Anstrengungen hinaus gibt es zahlreiche weitere Projekte und Vorhaben, die im Zuständigkeitsbereich anderer Ministerien liegen, wie z. B. des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie oder des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. In diesem Zusammenhang sind auch die im Ausland befindlichen Vertretungen der Kammern und der beruflichen Bildungszusammenarbeit in diese Arbeit einbezogen und werden von Interessenten aus dem Ausland dazu kontaktiert.

In den letzten Jahren hat das BMZ sein Engagement im Bereich der beruflichen Bildung erheblich intensiviert. Deutschland leistet seit 2009 die weltweit größten Beiträge zur beruflichen Bildung, wobei sich die Auszahlungen der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit im Jahr 2021 auf 284 Millionen Euro beliefen. Darunter werden diejenigen Mittel zusammengefasst, die die Mitglieder des Entwicklungsausschusses den OECD Entwicklungsländern direkt oder über internationale Organisationen für Entwicklungsvorhaben zur Verfügung stellen. Die Förderung der beruflichen Bildung

---

ist ein zentrales Anliegen im Rahmen des übergeordneten Themas „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, Ausbildung und Beschäftigung“. Afrika, die MENA-Region und Asien sind besonders bedeutende regionale Schwerpunkte für die berufliche Bildung (BMZ, 2023).

Die berufliche Bildung leistet auch im Hinblick auf die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) einen direkten Beitrag. Die berufliche Aus- und Weiterbildung trägt zur Verwirklichung aller 17 Ziele der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung bei und fördert somit einen nachhaltigen Lebensstil, der wirtschaftlich, sozial und ökologisch verträglich ist. Insbesondere hat sie einen direkten Bezug zu SDG 4 (Bildung), SDG 5 (Geschlechtergleichstellung) und SDG 8 (nachhaltiges Wirtschaftswachstum, Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit) (BMBF, 2017a).

Aufgrund der komplexen Herausforderungen sind nicht alle Länder in der Lage, effiziente Bildungssysteme zu etablieren oder Bildungsangebote zu entwickeln, die den aktuellen und zukünftigen Qualifizierungsbedarf decken. Aus diesem Grund gibt es verschiedene Ansätze von internationaler Zusammenarbeit und Bildungstransfers, die immer wichtiger werden. Im Bereich der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit sind insbesondere die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Entwicklungsbank aktiv. Eine zentrale Koordinierungsrolle in Deutschland wird vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) wahrgenommen, in dem auch die Zentralstelle der Bundesregierung für internationale Berufsbildungskooperation (GOVET) angesiedelt ist. Diese weitreichenden Aktivitäten über die Zuständigkeitsbereiche mehrerer Ministerien hinweg macht bereits deutlich, welche gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Bedeutung der Internationalisierung der beruflichen Bildung beigemessen wird.

Doch auch vonseiten der deutschen Unternehmen sind gut ausgebildete Fachkräfte eine der Erfolgsbedingungen schlechthin. Die Diskussion um den Fachkräftemangel in Deutschland beeinflusst damit auch die Wahrnehmung der Internationalisierung der beruflichen Bildung, da in diesem Zusammenhang auch Lösungsansätze zu finden sind. Eine deutliche Sprache spricht der DIHK-Report Fachkräfte (2021), der sich im Rahmen der letzten Umfrage auf 23.000 Unternehmensantworten stützen kann. Daraus geht hervor, dass jedes zweite Unternehmen in Deutschland seine offenen Stellen mindestens teilweise nicht besetzen kann. Noch vor den steigenden Energie- und Rohstoffpreisen wurde der Fachkräftemangel als das größte Geschäftsrisiko im Jahr 2021 genannt. Die Gruppe der KMU und jungen Unternehmen ist vom Fachkräftemangel besonders betroffen. Wenn es für Unternehmen mit unter 20 Mitarbeitenden dazu kommt, dass Stellen besetzt werden müssen, können nur 11 % von einer problemlosen Besetzung berichten. Mit der Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland will mehr als jedes dritte Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen künftig auf Personalengpässe reagieren (34 %) – im DIHK-Arbeitsmarktreport 2017 waren es noch 30 %. Im Hinblick auf hohe Qualifizierungsansprüche sind es Unternehmen der Bereiche F&E (49 %), Programmierung (42 %) und Architektur, Ingenieurdesign sowie des hochwertigen Maschinenbaus (jeweils 38 %), welche überdurchschnittlich oft die Beschäftigungsperspektiven von ausländischen Fachkräften nennen. Start-ups im

Allgemeinen sind dem Potenzial von internationalen Arbeitskräften gegenüber aufgeschlossen. Etwas mehr als ein Viertel (27,5 %) der Mitarbeitenden von Start-ups stammt aus dem Ausland. Dabei liegt Europa als Herkunftsregion mit 13,0 % der Beschäftigten klar vorn, gefolgt von Asien mit 6,9 % und Nordamerika mit 2,3 %. In den Städten Berlin (40,6 %) und München (36,0 %) sind die Teams weiterhin besonders international aufgestellt (Kollmann et al., 2022).

Der Zugang zu Fachkräften gilt einerseits für die Aktivitäten in Deutschland, aber auch für das Engagement auf internationalen Märkten, denn sobald Internationalisierungsaktivitäten eine stärkere Marktbearbeitungsform durch Niederlassungen oder Joint Ventures im Ausland nach sich ziehen, sind die Firmen auf gut ausgebildete Fachkräfte vor Ort angewiesen, damit die Produktion oder die Erstellung von Dienstleistungen auf gleichem Niveau wie in Deutschland gelingen kann. Unter der Leitung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz hat die Bundesregierung eine Strategie zur gezielten Rekrutierung von Fachkräften aus Drittstaaten entwickelt. Diese Strategie markiert einen Ansatz zur Förderung der Fachkräftegewinnung und positioniert Deutschland als attraktives Einwanderungsland im globalen Wettbewerb um hoch qualifizierte Arbeitskräfte. Zur erfolgreichen Umsetzung der geplanten Maßnahmen setzt die Bundesregierung auf eine intensive Kooperation mit der Wirtschaft. Dabei achtet die Bundesregierung darauf, bei ihren Initiativen die internationalen Prinzipien für eine ethisch verantwortungsbewusste Rekrutierung von Fachkräften zu berücksichtigen (BMWK, 2023).

Deutsche Bildungsanbieter haben die Möglichkeit, in den Auslandsmarkt einzusteigen und nachhaltige Qualifizierungsangebote zu entwickeln, die zusätzlich durch Projektförderung in der Internationalisierung der Berufsbildung unterstützt werden können. Die Förderinitiative „Förderung der Internationalisierung der Berufsbildung“, kurz „Berufsbildung International“, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unterstützt deutsche Aus- und Weiterbildungsanbieter dabei, diesen dynamisch wachsenden internationalen Markt in zahlreichen Regionen der Welt zu erschließen. Damit einhergehend sind neben Anbietern der beruflichen Aus- und Weiterbildung auch Forschungseinrichtungen und Hochschulen in den Kontext der internationalen Bildungskooperation, insbesondere in der Erforschung dieses Feldes, eingebunden. Die Richtlinie zur „Förderung der Forschung zur Internationalisierung der Berufsbildung“ (BMBF, 2017b) hat sich zum Ziel gesetzt, die Expertise an Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu stärken und deren Ergebnisse enger in die internationale Berufsbildungszusammenarbeit des Bundesbildungssministeriums einzubinden. Das Ziel besteht darin, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit in der Berufsbildung zu identifizieren und darauf basierend Handlungsempfehlungen für innovative internationale Berufsbildungsaktivitäten zu entwickeln. Die Evaluations-, Forschungs- und Vernetzungsaktivitäten der geförderten Projekte sollen dazu beitragen, die strategische Weiterentwicklung der Förderaktivitäten des BMBF zur Internationalisierung der Berufsbildung zu unterstützen. Die Universität Leipzig war mit dem SEPT-Kompetenzzentrum der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in dieser Förderperiode zwischen 2019 und 2022 vertreten. Die vorliegende Dissertation soll einen Beitrag zur Erörterung der Internationalisierungs-

---

kompetenzen deutscher Anbieter von Aus- und Weiterbildungsleistungen und deren Einbindung in internationale Geschäftsmodelle.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, welche Faktoren den Erfolg von Unternehmen auf ausländischen Märkten beeinflussen und ob diese vor dem Hintergrund der Komplexität des dualen Aus- und Weiterbildungssystems hinreichend durch die aktuelle Forschungslandschaft beschrieben werden können.

## **1.2 Erläuterung der Problemstellung und der Relevanz des Themas**

In der Wirtschaftswissenschaft gibt es zahlreiche theoretische und empirische Publikationen, die sich mit den Erfolgsfaktoren einer Internationalisierung von Unternehmen auseinandersetzen. Dabei stellt sich die Frage, welche Kompetenzen nötig sind, um auf fremden Märkten erfolgreich zu sein. In diesem Zusammenhang wird auch untersucht, welche Unterschiede zwischen international erfolgreichen Unternehmen und denjenigen bestehen, die auf ausländischen Märkten scheitern (Al-Aali & Teece, 2014; Gankema et al., 2000; M. V. Jones & Coviello, 2005). Seit Mitte der 2000er Jahre bekommt auch der Dienstleistungssektor (Burr & Reuter, 2007; Sichtmann et al., 2008) etwas mehr Aufmerksamkeit, welcher sich durch seine besonderen Charakteristika der Intangibilität und Immateriellität vom klassischen Güterexport unterscheidet.

Fraglich ist jedoch, ob eine Branche wie die der beruflichen Bildung durch diese Studien repräsentiert werden kann. Die starke Verbindung von Wirtschaft und beruflicher Bildung in Deutschland wirkt sich natürlich auf die Exportierbarkeit deutscher Bildungsprodukte aus. In den seltensten Fällen sind Aus- und Weiterbildungsangebote in fremde Märkte ohne Anpassungen übertragbar, ganz zu schweigen von Ansätzen des dualen Systems, welches „*mit seinen historisch gewachsenen, politischen, institutionellen und rechtlichen Voraussetzungen zu komplex sei für einen Transfer in Länder ohne korrespondierende Rahmenbedingungen*“ (Euler, 2019, S. 318). Im Jahr 2017 betrugen die deutschen Bildungsexporte 1,4 Milliarden Euro, was nur 0,1 % des Gesamtexportvolumens ausmacht (Legler et al., 2018). Obwohl dieser Anteil gering ist, zeigt sich seit 2007 ein kontinuierliches Wachstum. Aktuelle Analysen weisen darauf hin, dass asiatische Märkte, insbesondere China und Indien, besonders attraktive Ziele für deutsche Bildungsexportiere sind (iMOVE, 2019).

In den vergangenen Jahren hat sich das Fraunhofer IMW aus Leipzig bereits mit international tragfähigen Geschäftsmodellen beruflicher Bildungsdienstleistungen auseinandergesetzt (Abdelkafi & Salameh, 2014; Hilbig, 2019b; Posselt et al., 2019). Die Studien im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Förderinitiative Berufsbildungsexport des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) befassen sich weiterhin eingehend mit Treibern und Hemmnissen aus Sicht der deutschen Bildungsanbieter (Fraunhofer MOEZ, 2012). Die erwähnten Studien nennen sechs Schlüsselemente der Geschäftsmodellentwicklung, die Exporteuren dabei helfen können, erfolgreich in ausländische Märkte einzudringen. Intensiv diskutiert wird die Auswahl von Kooperationspartnern im Ausland, die systematische Analyse des Kundenbedarfs und eine zielgerichtete Kundenkommunikation in Kombination mit

einer attraktiven Zertifizierungsform, die den Markteintritt erleichtern können. In der Umsetzung von Internationalisierungsvorhaben werden als entscheidende Faktoren außerdem die Wahl des Vertriebsweges und das damit verbundene Erlösmodell beschrieben. Dennoch lässt dieses spezifische, noch recht junge Forschungsfeld Fragen offen. Beispielsweise könnte eine breitere empirische Auseinandersetzung mit Erfolgsfaktoren aus deutscher Perspektive Einblicke liefern, welche Rolle das Engagement des Managements oder sozio-kulturelle Kompetenzen des Personals spielen. Kutschker und Schmidt (2011) stellen fest, dass die Ressourcenbündel einer Organisation, die im Heimatland zu Wettbewerbsvorteilen verarbeitet bzw. kombiniert werden, eventuell nicht gleichbedeutend auf anderen Zielmärkten sind. Die Umweltbedingungen im Zielmarkt mögen andere Ressourcen oder eine andere Gewichtung vorhandener Ressourcen verlangen, um dort der Wettbewerbssituation gerecht zu werden.

In den theoretischen Abhandlungen zur Internationalisierungsforschung und besonders zum *Resource-Based View* (Barney, 1991; Peng, 2001) und den verwandten Ansätzen des *Competence-Based View* oder *Capability-Based View*, auf die das Kapitel 2.3 näher eingeht, werden die Verflechtungen von Wettbewerbsvorteilen, Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen erörtert. Der Erfolg eines Unternehmens auf dem Markt hängt stark von seinen Ressourcen und Prozessen ab, die wiederum das Geschäftsmodell beeinflussen. Um die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu ermitteln, muss es immer im Vergleich zu seinen Konkurrenten betrachtet werden. Der Wettbewerb dient als Maßstab für diesen Vergleich, daher ist eine Konkurrenzanalyse unerlässlich. Die aktuelle und zukünftige Situation eines Unternehmens spiegelt somit seine relativen Stärken und Schwächen wider. Aus den Stärken können dann Strategien entwickelt werden, die auf Ressourcen und Kompetenzen basieren.

Als zentraler Punkt der Dissertation soll geprüft werden, wie international erfahrene (Exporteure) und unerfahrene Berufsbildungsanbieter mit Exportinteresse (Intender) die Bedeutung von Internationalisierungskompetenzen bewerten. Darauf aufbauend soll die strategische Verwendung der Ressourcenbündel anhand von Erfahrungsberichten von Exporteuren bei internationalen Geschäftsmodellen untersucht werden, um im Anschluss Managementansätze zu entwickeln, die international ausgerichteten Organisationen der beruflichen Aus- und Weiterbildung ohne Exporterfahrung die Ressourcenallokation erleichtern können. Das Ziel ist es den Intendern ein Werkzeug zur Hand zu geben, was nicht nur auf fallbezogenen Erfahrungsberichten fußt, sondern auch quantitative Methoden einbezieht, um belastbare Erkenntnisse zu schaffen, wie unterschiedlich Exporteure und Intender vor einem international ausgerichteten Vorhaben ihre eigene Ressourcenbasis bewerten und wie Präferenzen bei der Ressourcenallokation in Geschäftsmodellen orchestriert werden.

Die Forschungsfragen sind:

1. Welche Kompetenzen und Ressourcen werden von Exporteuren und Intendern als relevant empfunden?
2. Wie werden die relevanten Ressourcenbündel in einem erfolgreichen internationalen Geschäftsmodell eingesetzt?