

Wertangebot (Value Proposition)	Klassifizierung BDL	Ausbildung/Ausbildungsberufe			Weiterbildung			Studiengänge/ Lehrgänge		
	Trainingsarten	Kaufmännisch		Technisch		Interkulturell		Train-the-Trainer		
	Aufbau der Trainings	Standardisiert			Modularisiert			Kundenorientiert		
	Form der Trainings	Offen				Geschlossen				
	Lehrmethoden der Trainings	Face-to-Face (Präsenz)		Blended-Learning			Online/ E-Learning			
	Sprachliche Anpassung der Trainings	Muttersprache des Ziellandes		Deutsch mit Übersetzung/Dolmetscher			Englisch			
	Dauer der Trainings	3-5 Tage			1-2 Wochen			Längerer Zeitraum (2-6 Monate)		
	Zertifikate	Kammer-Zertifikat	Haus-eigenes Zertifikat	Teilnahme be-stätigung	Hersteller-zertifikat	Inter. Stand-ardisiert	Staatliches Zertifikat	Uni-versitäts-zertifikat	Credit Points	
	Bildungsprodukte zum Verkauf	Blended-Learning / Online-Tools			Trainingsmaterialien (z.B. Handbücher)			Produkte (z.B. Maschinen, Lehrwerkstätten)		
	Beratungs-dienstleistungen	Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten			Organisations- und Personalentwicklungen			Coaching		
	Vermittlungs-dienstleistungen	Organisation & Durchführung von Delegationsreisen	Vermittlung von Nachfragern & Trainern im Ausland		Recruiting & Training von Fachkräften aus dem Ausland		Vermittlung von Praktika im In- und Ausland		Organisation von Unternehmens-besuchen in DE	
	Sonstige Dienstleistungen/ Produkte	Zusätzliche Dienstleistungen/Produkte außerhalb der BDL			Dienstleistungen/ Produkte in Kombination mit der BDL			Forschungs- und Entwicklungsprojekte		

Wertbereitstellung (Value Delivery)	Kunden-segmente & beziehungen	Anbieter-Nachfrager Aufstellung	B2C			B2B			B2A		
		Teilnehmer der BDL	Schüler/ Auszubildende		Studierende		Fachkräfte/Manager			Führungskräfte	
		Auftraggeber der BDL	KMUs			Öffentliche Institutionen			Großunternehmen		
		Besonderheit Kunden im Ausland	Deutsche Unternehmen, welche im Ausland tätig sind		Europäische Unternehmen		Einheimische Unternehmen des Ziellandes		Multinationale Unternehmen		
		Geografische Verortung Zielmärkte	Europa	Arabischer Raum / Nahost	Asien	Nord-amerika	Süd- und Mittelamerika	Afrika	Australien		
		Form der Kundenbeziehung	Eng/vertrauensvoll/langfristig				Einmalig				
	Ort der Wertbereitstellung	Ort der Durchführung der BDL	In Deutschland (Heimatmarkt)	Beim Kunden im Zielland		Räume des Partners im Zielland		Externe Räume im Zielland		Eigene Räume im Zielland	Virtuell
		Direkte Vertriebskanäle im Zielland	Niederlassung	Repräsentanz-Büro		Franchise-Filiale		Direktverkauf		Website	
		Indirekte Vertriebskanäle im Zielland	Experten/ Trainer		Handelsvertreter		Lizenzpartner			Sonstige lokale Partner	

Wertkommunikation (Value Communication)	Kanäle	Online-Marketing	Website		Social Media		Newsletter	
		Offline-Marketing	Flyer/Broschüren		Anzeigen/Plakate		Messen/ Konferenzen/ Tagungen	Direkt- marketing
		Weitere Aktivitäten	Öffentlichkeits- arbeit	Eigener Community Club	Mitglied in Vereinen/ Verbänden		Word-of-Mouth	
	Story	Storytelling	Services Made in Germany	Steigerung der Qualität/ Standards	Experten/Fachwissen im Bereich der Aus- und Weiterbildung		Positionierung der Unternehmensmarke im Ausland	

	Schlüssel-partner	Partner im Inland	Freie Trainer/Experten		Festangestellte Trainer/Experten		Deutsche Unternehmen		Zertifizierungsinstitute/ Kammern		
		Partner im Zielland	Politische Akteure	Deutsche UN	Lokale Bildungseinrichtungen	Trainer/ Experten/ Berater	Einheimische UN des Ziellandes		Franchise-nehmer/ Lizenznehmer	Mitarbeiter Niederlassung/ Filiale	
		Partnerbeziehungen im Zielland	Wirtschaftlich			Vertraglich			Emotional		
	Schlüsselressourcen	Materiell	Räumlichkeiten			Maschinen		Trainingsunterlagen		IT/Infrastruktur	
		Immateriell	Wissen/Fähigkeiten der Trainer/Mitarbeiter zur Durchführung der BDL					Interkulturelle Kompetenz der Trainer/Experten			
Werterzeugung (Value Creation)	Schlüsselprozesse	Marketing & Vertriebsaktivitäten	Akquise in deutschen Unternehmen für das Auslandsgeschäft			Akquise vor Ort durch lokalen Partner		Netzwerkaufbau im Zielland		Akquise von Forschungs- & Entwicklungsarbeiten	
		Bedarfs- & Wettbewerbsanalysen	Mikroebene (Bedarfsanalyse beim Kunden vor Ort)					Makroebene (Wettbewerbs- & Marktanalysen)			
		Qualitätsmanagement	Unternehmens-Zertifizierung			Standardisierung von Prozessabläufen		Evaluierungsprozesse		Ausbildung/Zertifizierung der Trainer	
		Kulturelle Anpassung der Trainings	Anpassung erfolgt durch deutschen Trainer					Anpassung erfolgt durch lokalen Trainer/Partner			
		Entwicklungen	Entwicklungen neuer Trainingskonzepte					Entwicklung neuer Produkte/ anderer Dienstleistungen			
		Auswahl lokaler Partner	Auswahl von freien Trainern/Experten im Zielland				Auswahl geeigneter Trainer/Experten im Unternehmen (Inland)			Auswahl von Kooperationspartnern im Zielland	
		Durchführung der BDL	Siehe Dimension Wertbereitstellung und Wertangebot								
		Projektmanagement	Kordinierung, Konzeption & Implementierung von externen (Forschungs-) Projekten				Kordinierung, Konzeption & Implementierung von internen (Forschungs-) Projekten			BMBF – Berufsbildungsexport Projekte	
		Weitere Prozesse	Personalmanagement					Administrative Prozesse (Buchhaltung, Finanzen, Abrechnung, Dokumentation)			

Wertentnahme (Value Capture)	Einnahmen	Einnahme- quellen	Teilnahmegebühren		Zertifikatsgebühren		Prüfungsgebühren		Franchisegebühren	
			Lizenzgebühren		Drittmittel		Ausbildungsgebühren		Kommission/Provision	
			Tagespauschale Trainer/Experten		Kundenindividuelle Preise		Verkauf weiterer Produkte, Beratungen, technischer DLs			
	Kosten	Preis- an- passung im Zielland	Keine Preisanpassung – Identische Preise im In- und Ausland			Anpassung der Preise an das lokale Preisniveau des Ziellandes			Kundenindividuelle Preise im Zielland	
			Personalkosten			Entwicklungskosten Märkte/Konzepte			Ausbildungs- & Auswahlkosten Trainer	
			Präsenzkosten (Gründung Niederlassung/ Filiale)			Mietkosten (Räumlichkeiten)			Akquise/Marketing/ Vertriebskosten	
			IT/Infrastruktur			Material (z.B. Schulungsmaterial)			Reisekosten	



Wertangebot (Value Proposition)	Klassifizierung BDL	Ausbildung/Ausbildungsberufe			Weiterbildung			Studiengänge/ Lehrgänge		
	Trainingsarten	Kaufmännisch		Technisch		Interkulturell			Train-the-Trainer	
	Aufbau der Trainings	Standardisiert			Modularisiert			Kundenorientiert		
	Form der Trainings	Offen				Geschlossen				
	Lehrmethoden der Trainings	Face-to-Face (Präsenz)		Blended-Learning			Online/ E-Learning			
	Sprachliche Anpassung der Trainings	Muttersprache des Ziellandes		Deutsch mit Übersetzung/Dolmetscher			Englisch			
	Dauer der Trainings	3-5 Tage			1-2 Wochen			Längerer Zeitraum (2-6 Monate)		
	Zertifikate	Kammer-Zertifikat	Haus-eigenes Zertifikat	Teilnahme be-stätigung	Hersteller-zertifikat	Inter. Stand-ardisiert	Staatliches Zertifikat	Uni-versitäts-zertifikat	Credit Points	
	Bildungsprodukte zum Verkauf	Blended-Learning / Online-Tools			Trainingsmaterialien (z.B. Handbücher)			Produkte (z.B. Maschinen, Lehrwerkstätten)		
	Beratungs-dienstleistungen	Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten			Organisations- und Personalentwicklungen			Coaching		
	Vermittlungs-dienstleistungen	Organisation & Durchführung von Delegationsreisen	Vermittlung von Nachfragern & Trainern im Ausland		Recruiting & Training von Fachkräften aus dem Ausland		Vermittlung von Praktika im In- und Ausland		Organisation von Unternehmens-besuchen in DE	
	Sonstige Dienstleistungen/ Produkte	Zusätzliche Dienstleistungen/Produkte außerhalb der BDL			Dienstleistungen/ Produkte in Kombination mit der BDL			Forschungs- und Entwicklungsprojekte		

Wertbereitstellung (Value Delivery)	Kunden-segmente & beziehungen	Anbieter-Nachfrager Aufstellung	B2C			B2B			B2A		
		Teilnehmer der BDL	Schüler/ Auszubildende		Studierende		Fachkräfte/Manager			Führungskräfte	
		Auftraggeber der BDL	KMUs			Öffentliche Institutionen			Großunternehmen		
		Besonderheit Kunden im Ausland	Deutsche Unternehmen, welche im Ausland tätig sind		Europäische Unternehmen		Einheimische Unternehmen des Ziellandes		Multinationale Unternehmen		
		Geografische Verortung Zielmärkte	Europa	Arabischer Raum / Nahost	Asien	Nord-amerika	Süd- und Mittelamerika	Afrika	Australien		
		Form der Kundenbeziehung	Eng/vertrauensvoll/langfristig				Einmalig				
	Ort der Wertbereitstellung	Ort der Durchführung der BDL	In Deutschland (Heimatmarkt)	Beim Kunden im Zielland	Räume des Partners im Zielland		Externe Räume im Zielland	Eigene Räume im Zielland	Virtuell		
		Direkte Vertriebskanäle im Zielland	Niederlassung	Repräsentanz-Büro		Franchise-Filiale		Direktverkauf		Website	
		Indirekte Vertriebskanäle im Zielland	Experten/ Trainer	Handelsvertreter		Lizenzpartner			Sonstige lokale Partner		

Wertkommunikation (Value Communication)	Kanäle	Online-Marketing	Website		Social Media		Newsletter			
		Offline-Marketing	Flyer/Broschüren		Anzeigen/Plakate		Messen/ Konferenzen/ Tagungen		Direkt-marketing	
		Weitere Aktivitäten	Öffentlichkeits-arbeit		Eigener Community Club		Mitglied in Vereinen/ Verbänden		Word-of-Mouth	
	Story	Storytelling	Services Made in Germany		Steigerung der Qualität/ Standards		Experten/Fachwissen im Bereich der Aus- und Weiterbildung		Positionierung der Unternehmensmarke im Ausland	

	Schlüssel-partner	Partner im Inland	Freie Trainer/Experten		Festangestellte Trainer/Experten		Deutsche Unternehmen		Zertifizierungsinstitute/ Kammern	
		Partner im Zielland	Politische Akteure	Deutsche UN	Lokale Bildungseinrichtungen	Trainer/ Experten/ Berater	Einheimische UN des Ziellandes		Franchise-nehmer/ Lizenznehmer	Mitarbeiter Niederlassung/ Filiale
		Partnerbeziehungen im Zielland	Wirtschaftlich			Vertraglich			Emotional	
	Schlüssel-ressourcen	Materiell	Räumlichkeiten			Maschinen		Trainingsunterlagen		IT/Infrastruktur
Immateriell		Wissen/Fähigkeiten der Trainer/Mitarbeiter zur Durchführung der BDL					Interkulturelle Kompetenz der Trainer/Experten			

Werkzeug (Value Creation)	Schlüssel- prozesse	Marketing & Vertriebs-aktivitäten	Akquise in deutschen Unternehmen für das Auslandsgeschäft	Akquise vor Ort durch lokalen Partner	Netzwerkaufbau im Zielland	Akquise von Forschungs- & Entwicklungsarbeiten	
		Bedarfs- & Wettbewerbs-analysen	Mikroebene (Bedarfsanalyse beim Kunden vor Ort)			Makroebene (Wettbewerbs- & Marktanalysen)	
		Qualitäts-management	Unternehmens-Zertifizierung	Standardisierung von Prozessabläufen		Evaluierungsprozesse	Ausbildung/Zertifizierung der Trainer
		Kulturelle Anpassung der Trainings	Anpassung erfolgt durch deutschen Trainer			Anpassung erfolgt durch lokalen Trainer/Partner	
		Entwicklungen	Entwicklungen neuer Trainingskonzepte			Entwicklung neuer Produkte/ anderer Dienstleistungen	
		Auswahl lokaler Partner	Auswahl von freien Trainern/Experten im Zielland		Auswahl geeigneter Trainer/Experten im Unternehmen (Inland)		Auswahl von Kooperationspartnern im Zielland
		Durchführung der BDL	Siehe Dimension Wertbereitstellung und Wertangebot				
		Projekt-management	Koordination, Konzeption & Implementierung von externen (Forschungs-) Projekten		Koordination, Konzeption & Implementierung von internen (Forschungs-) Projekten		BMBF – Berufsbildungsexport Projekte
		Weitere Prozesse	Personalmanagement			Administrative Prozesse (Buchhaltung, Finanzen, Abrechnung, Dokumentation)	

Wertentnahme (Value Capture)	Einnahmen	Einnahme- quellen	Teilnahmegebühren		Zertifikatsgebühren		Prüfungsgebühren		Franchisegebühren	
			Lizenzgebühren		Drittmittel		Ausbildungsgebühren		Kommission/Provision	
			Tagespauschale Trainer/Experten		Kundenindividuelle Preise		Verkauf weiterer Produkte, Beratungen, technischer DLs			
	Kosten	Preis-an- passung im Zielland	Keine Preisanpassung – Identische Preise im In- und Ausland			Anpassung der Preise an das lokale Preisniveau des Ziellandes			Kundenindividuelle Preise im Zielland	
			Personalkosten			Entwicklungskosten Märkte/Konzepte			Ausbildungs- & Auswahlkosten Trainer	
			Präsenzkosten (Gründung Niederlassung/ Filiale)			Mietkosten (Räumlichkeiten)			Akquise/Marketing/ Vertriebskosten	
			IT/Infrastruktur			Material (z.B. Schulungsmaterial)			Reisekosten	

Internationale Geschäftsmodelle von  
Berufsbildungsdienstleistern  
Geschäftsmodellinnovationen unter Berücksichtigung  
der Dynamic Capabilities  
Hilbig, R.  
2019, XVIII, 287 S. 1 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-24524-5