

Trends in der Weiterbildung Verbandsumfrage 2017

A. Strukturdaten	2
B. Umsatzentwicklung	2
1. Umsatzerwartungen für das Jahr 2017	2
2. Umsatzanteile der einzelnen Angebotsformen	5
C. Geschäftsklima in der Weiterbildung	7
a) Geschäftslage-Indikator Weiterbildung des Wuppertaler Kreises	7
b) Marktpreise, Seminaranmeldungen und Aufträge für offene und firmeninterne Seminare	8
c) Kosten der Weiterbildungsinstitute	9
d) Wettbewerb auf dem Weiterbildungsmarkt	10
e) Geschäftslage, Kosten und Wettbewerb in der Weiterbildung – Indikatoren des Wuppertaler Kreises	11
D. Trends in der Weiterbildung	12
1. Trends bei offenen und firmeninternen Seminaren	12
a) Formate betrieblicher Weiterbildung	12
b) Kompetenzentwicklung	14
c) Trends in der Unternehmensführung und im Management	17
2. Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Weiterbildung	20
a) Folgen der Digitalisierung für den Weiterbildungsbedarf der Unternehmen	20
b) Folgen der Digitalisierung für die Dienstleistung Weiterbildung	21
3. Internationalisierung der Weiterbildungsangebote	24
a) Internationale Angebote der Weiterbildungsdienstleister	24
b) Engagement nach Regionen	25
E. Veränderungen im Bereich der nach SGB geförderten Maßnahmen	27
a) Entwicklung von Umsatz, Personal, Standorten im Bereich der nach SGB geförderten Maßnahmen	27
b) Entwicklung einzelner Angebote im Bereich der nach SGB geförderten Maßnahmen	28

A. Strukturdaten

Der Wuppertaler Kreis e.V. – Bundesverband betriebliche Weiterbildung ist der Verband der führenden Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft. Über 1,4 Millionen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, überwiegend Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft, haben 2016 an einem der über 155.000 Seminare, Lehrgänge und Weiterbildungsveranstaltungen der Mitgliedsinstitute des Wuppertaler Kreises teilgenommen.

Mehr als 13.800 fest angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bei den Mitgliedsunternehmen des Wuppertaler Kreises tätig. Darüber hinaus werden mehr als 40.100 freie Trainerinnen und Trainer in den Seminaren und Lehrgängen eingesetzt. Die Institute im Wuppertaler Kreis erzielten mit den Weiterbildungsdienstleistungen im Jahr 2016 gemeinsam einen Jahresumsatz von rund 1,4 Milliarden Euro.

Gesamtumsatz der Mitglieder des Wuppertaler Kreises	1,4 Milliarden Euro
Anzahl der bei den Bildungsunternehmen fest angestellten Mitarbeiter/innen	13.848 fest angestellte Mitarbeiter/innen
Anzahl der freien Mitarbeiter/innen Trainer- und Dozentenstamm	40.190 Trainer/innen und Dozenten
Anzahl der Veranstaltungen	155.600 Seminare, Tagungen und Lehrgänge
Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer/innen	1,4 Millionen Teilnehmer/innen
Anzahl der Standorte der Bildungsunternehmen	817 Standorte

Tabelle 1: Der Wuppertaler Kreis e.V. im Überblick (Stand 31.12.2016)

B. Umsatzentwicklung

1. Umsatzerwartungen für das Jahr 2017

Für das Jahr 2017 rechnet die Mehrzahl der Mitgliedsunternehmen im Wuppertaler Kreis mit einem Umsatzwachstum. Insgesamt profitiert auch die Weiterbildungsbranche von der guten konjunkturellen Situation in Deutschland.

Vor allem im Aufgabenfeld der firmeninternen Seminare erwarten viele Weiterbildungsdienstleister auch in diesem Jahr wieder eine Fortsetzung der positiven Entwicklung der Vorjahre.

Nur sehr wenige Mitgliedsunternehmen berichten über stärkere Umsatzrückgänge.

	sinkt um			unverändert +/- 0%	steigt um			k.A. bzw. nicht im Programm
	mehr als 20%	bis zu 20%	bis zu 10%		bis zu 10%	bis zu 20%	mehr als 20%	
Gesamtumsatz	0%	8%	8%	25%	53%	6%	0%	0%
Offene Seminare und Tagungen	0%	6%	14%	39%	31%	8%	0%	3%
Firmeninterne Seminare (inhouse)	0%	6%	14%	25%	36%	17%	0%	3%
Prozessbegleitung, Coaching	0%	3%	3%	50%	17%	3%	0%	25%
Lehr- und Studiengänge	0%	3%	8%	56%	17%	0%	0%	17%
Maßnahmen für öffentliche Auftraggeber	0%	3%	11%	31%	22%	3%	0%	31%

Tabelle 2: Umsatzerwartungen für das Jahr 2017¹

In der Zusammenfassung ihres Gesamtumsatzes rechnet die große Mehrzahl der Anbieter damit, das laufende Jahr in ihren jeweiligen Tätigkeitsfeldern mit einem Umsatzwachstum beenden zu können. Damit kann die sehr positive Entwicklung der Vorjahre auch in diesem Jahr voraussichtlich weiter fortgesetzt werden.

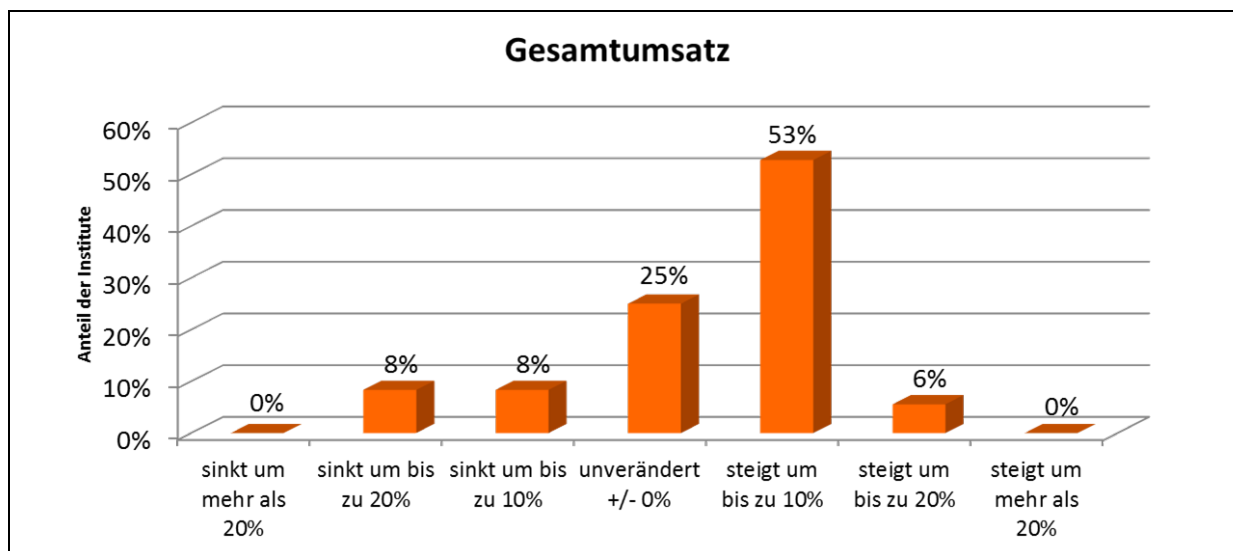


Abbildung 1: Umsatzerwartungen der Mitgliedsunternehmen des Wuppertaler Kreises für 2017

¹ Durch die ganzzahlige Rundung der Ergebnisse kann die Summe von 100% abweichen.

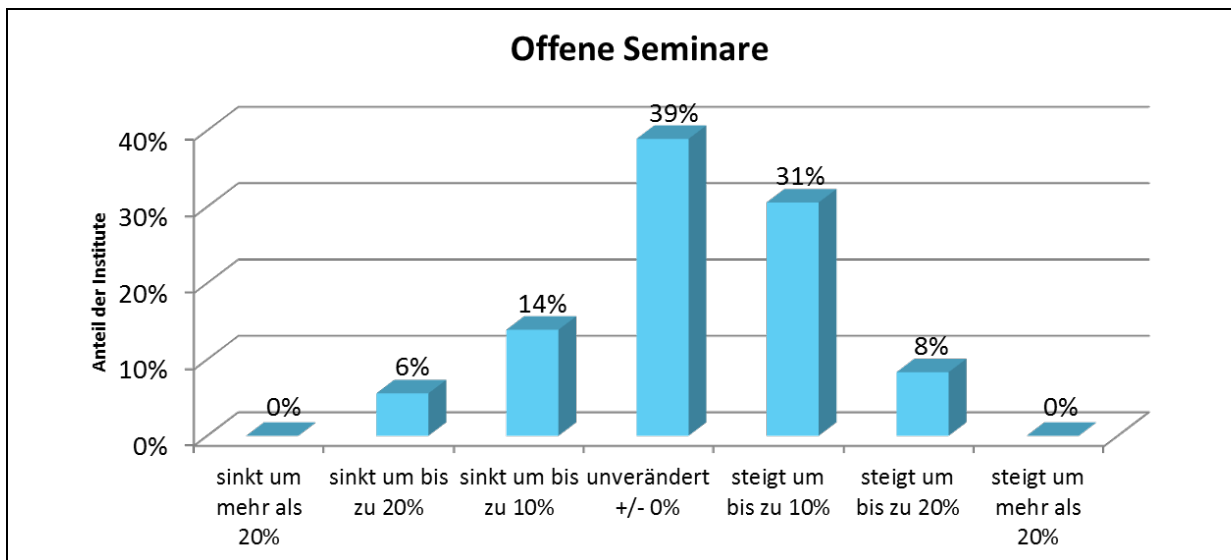


Abbildung 2: Umsatzerwartungen 2017 für offene Seminare

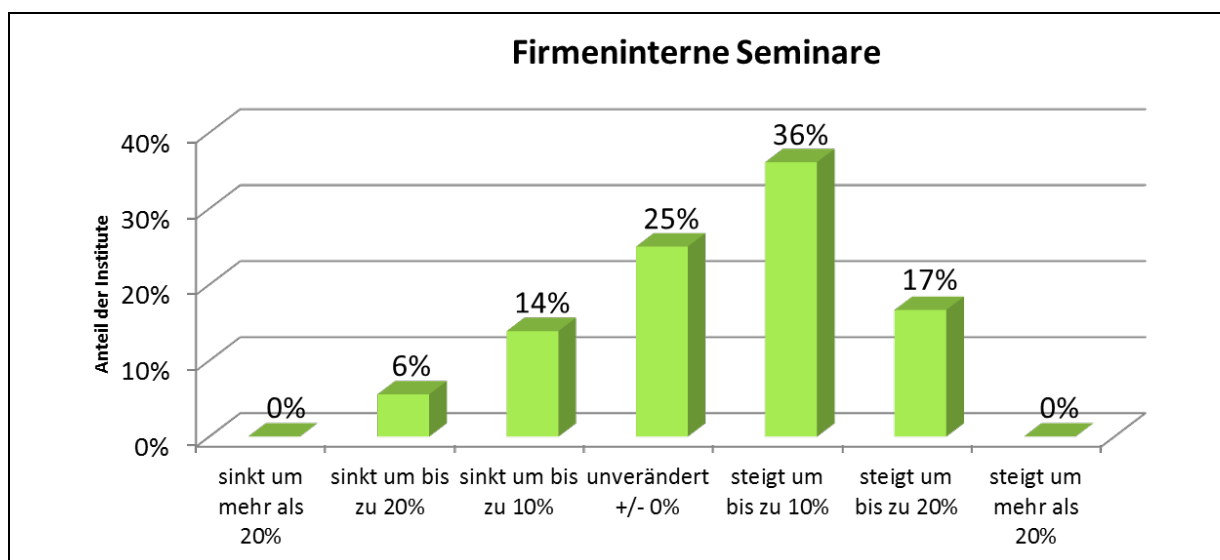


Abbildung 3: Umsatzerwartungen 2017 für firmeninterne Seminare

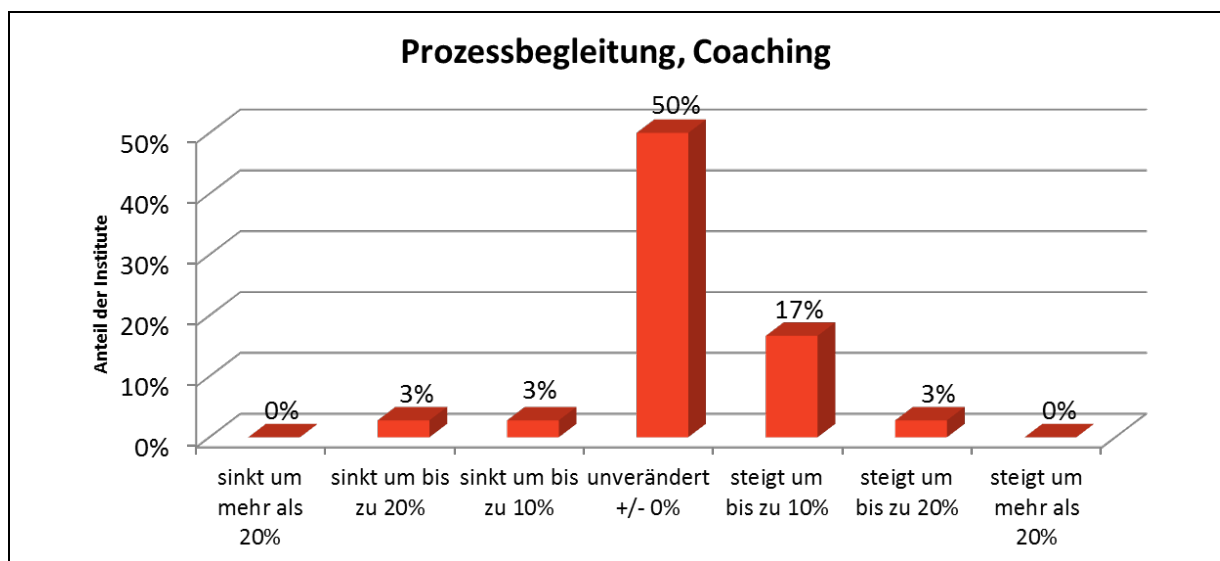


Abbildung 4: Umsatzerwartungen 2017 für Prozessbegleitung und Coaching

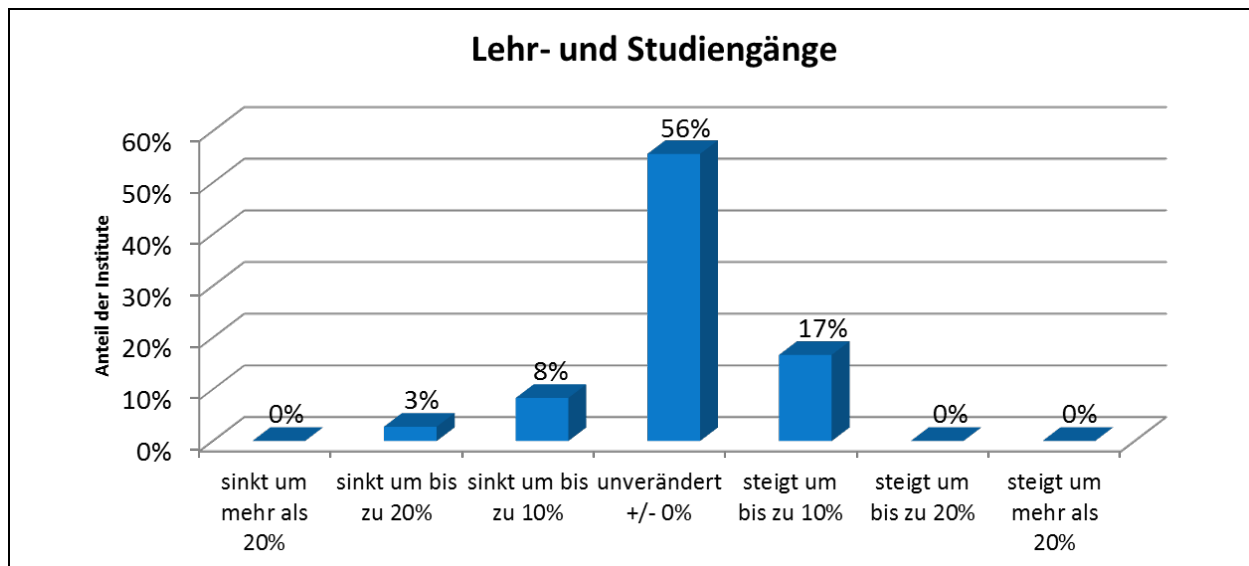


Abbildung 5: Umsatzerwartungen 2017 für Lehr- und Studiengänge

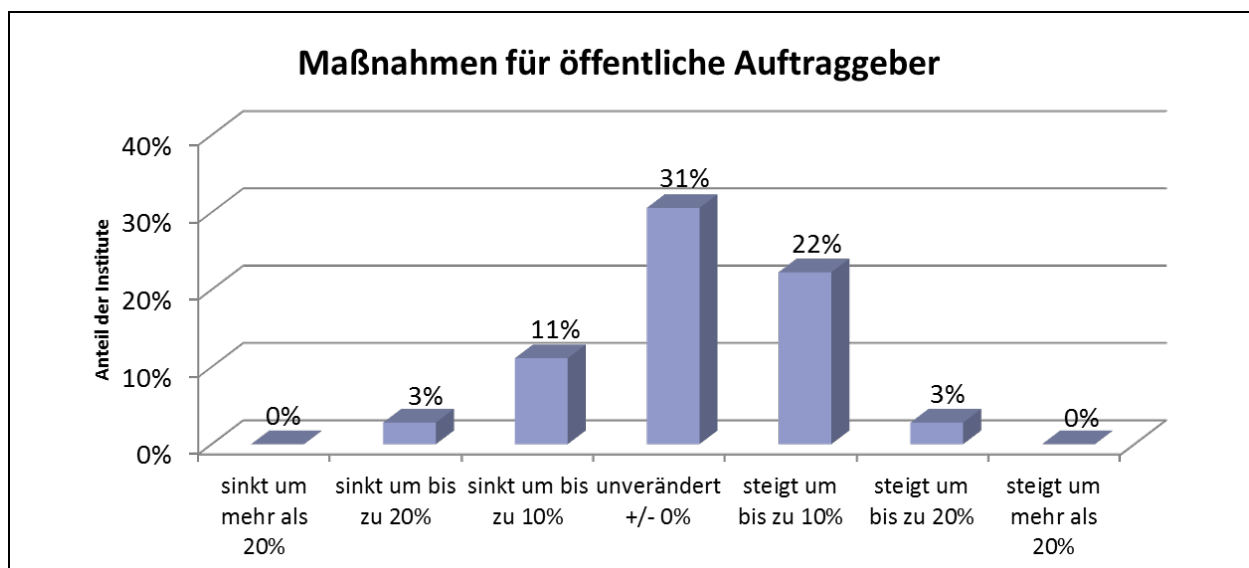


Abbildung 6: Umsatzerwartungen 2017 für Maßnahmen für öffentliche Auftraggeber

2. Umsatzanteile der einzelnen Angebotsformen

Die Bildungsdienstleister sind überwiegend nicht nur in einem Angebotsfeld tätig, sondern bieten ein breites Spektrum an Weiterbildungsdienstleistungen für unterschiedliche Auftraggeber an. Dazu gehören unter anderem offene Seminare, die zumeist für die Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen wahrgenommen werden, wenn es darum geht, Fach- und Führungskräfte für ihre Aufgaben zu qualifizieren. Häufig werden Seminare heute durch digitale Elemente wie z.B. Angebote auf Lernplattformen oder vorbereitende Online-Trainings ergänzt.

Ein weiteres, immer wichtiger werdendes Angebotssegment sind die firmeninternen Seminare, die zumeist in Organisationsentwicklungsprozesse eingebunden sind und in enger Zusammenarbeit mit den Betrieben entwickelt werden. Ein Teil der Institute bietet auch Lehr- und Studiengänge an, in denen berufsqualifizierende Abschlüsse erworben werden können. Etwa ein Fünftel ihres Umsatzes erzielen die Mitglieder im Wuppertaler Kreis mit Weiterbildungsdienstleistungen für öffentliche Auftraggeber, z.B. für Maßnahmen der Arbeitsmarktförderung und der Integration.

<i>Tätigkeitsspektrum der Mitglieder des Wuppertaler Kreises</i>	Durchschnittlicher Umsatzanteil
Offene Seminare	38,4%
Firmeninterne Seminare (inhouse)	22,6%
Prozessbegleitung, Coaching	3,5%
Lehr- und Studiengänge	11,3%
Maßnahmen für öffentliche Auftraggeber (z.B. nach SGB)	18,8%
Sonstiges (z.B. Forschung, Hotelbetrieb etc.)	5,4%

Tabelle 3: Anteil der verschiedenen Angebotsformen am Umsatz der Weiterbildungsinstitute

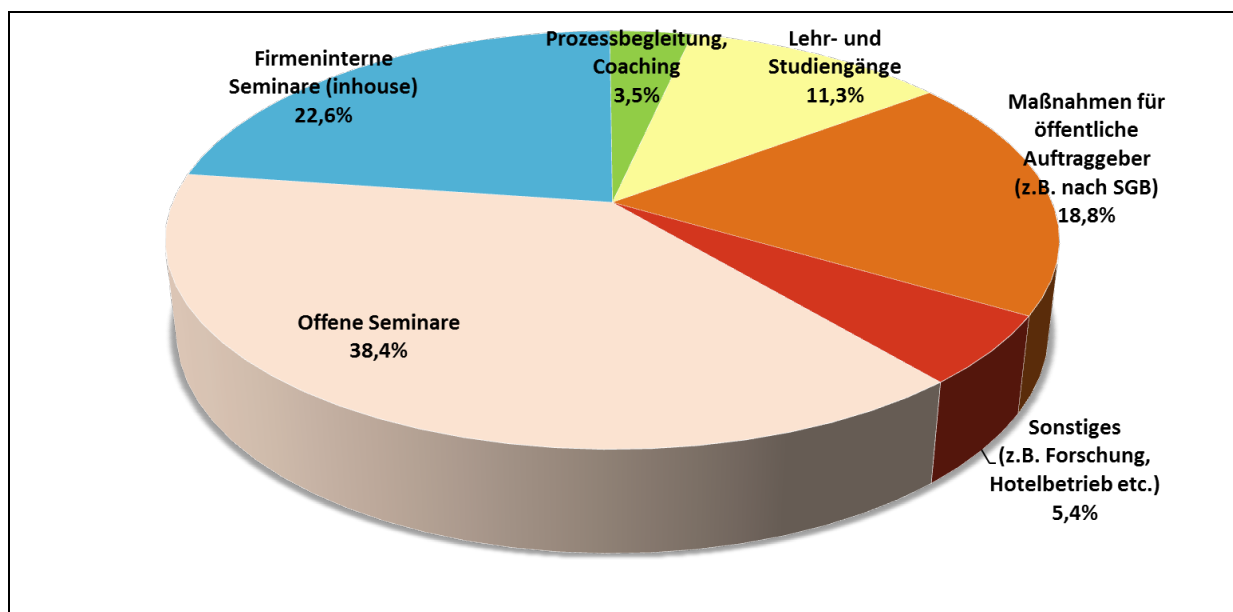


Abbildung 7: Umsatzanteile der verschiedenen Angebotsformen in der Weiterbildung

C. Geschäftsklima in der Weiterbildung

a) Geschäftslage-Indikator Weiterbildung des Wuppertaler Kreises

Der Wuppertaler Kreis ermittelt im Rahmen seiner jährlichen Verbandsumfrage den Geschäftslage-Indikator Weiterbildung.

Diese Kennzahl bildet die Markterfolge der Weiterbildungseinrichtungen im vergangenen und laufenden Jahr sowie die Erwartungen für das kommende Jahr ab. Es handelt sich also um einen Erfolgsmaßstab, an dem insgesamt die wirtschaftliche Stimmung in der Weiterbildungsbranche abgelesen werden kann. In den Indikator fließen sowohl die Anzahl der Aufträge (Auftragseingänge) als auch die Preisentwicklung mit ein, d.h. der Geschäftslage-Indikator Weiterbildung des Wuppertaler Kreises bildet unmittelbar den wirtschaftlichen Erfolg der Weiterbildungsdienstleister ab.

	Verbands- umfrage 2017	Verbandsumfragen der Vorjahre							
		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Geschäftslage-Indikator Weiterbildung des Wup- pertaler Kreises gesamt	121	113	115	117	119	125	124	111	92
Marktpreise für offene Seminare	110	106	110	109	116	120	118	109	92
Marktpreise für firmeninterne Seminare	117	111	110	112	114	108	112	104	89
Anmeldungen pro Seminar	121	103	111	118	112	135	128	104	80
Aufträge firmeninterne Seminare	137	132	130	130	135	137	139	125	106

Tabelle 4: Geschäftslage-Indikator Weiterbildung des Wuppertaler Kreises

Wenn die Mitgliedsunternehmen erwarten, dass sich die Geschäftslage verbessert, zeigt sich das in einem Indikator von über 100, Rückgänge zeigen sich in einem Indikator unter 100. Ergebnisse des vergangenen und des laufenden Jahres sowie die Erwartungen für das kommende Jahr fließen gemittelt in den Index ein.

Für das Jahr 2017 bestätigt der Indikator die ausgesprochen gute Entwicklung, die sich auch aus den Umsatzzahlen ergibt. Diese positive Stimmung in der Weiterbildungsbranche hält bereits seit 2010 an. Sie steht in engem Zusammenhang mit der positiven konjunkturellen

Entwicklung in der deutschen Wirtschaft: Vor allem bei den Aufträgen für firmeninterne Seminare konnten die Weiterbildungsdienstleister deutliche Zuwächse erzielen, sie rechnen überwiegend auch in diesem Jahr mit einer Fortsetzung der positiven Entwicklung.

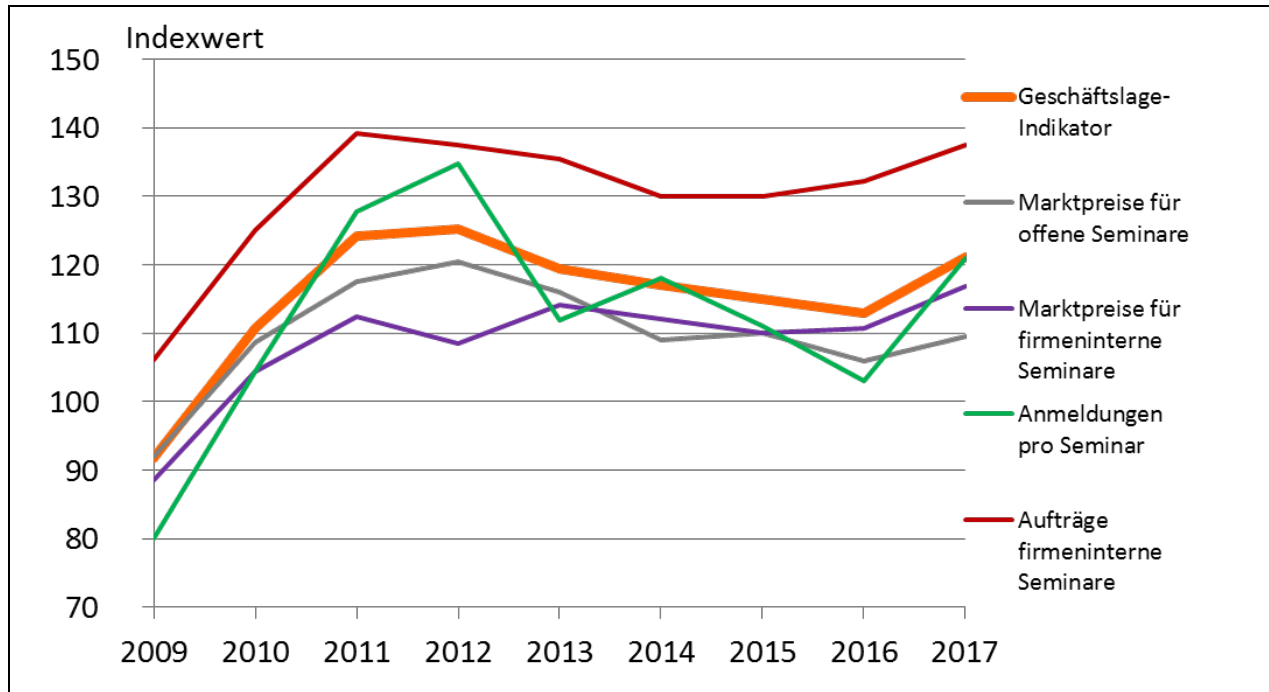


Abbildung 8: Geschäftslage-Indikator Weiterbildung des Wuppertaler Kreises 2009-2017

b) Marktpreise, Seminaranmeldungen und Aufträge für offene und firmeninterne Seminare

Der Geschäftslage-Indikator des Wuppertaler Kreises als Erfolgskennzahl setzt sich zusammen aus den Einschätzungen der Ergebnisse der Vorjahre sowie einer Prognose für das kommende Jahr.

An den Einzelergebnissen wird deutlich, dass sich die Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe in diesem Jahr sehr positiv entwickelt haben. Die meisten Institute konnten sowohl bei den Teilnehmerzahlen offener Seminare als auch bei den Auftragseingängen für firmeninterne Seminare Zuwächse erzielen und rechnen überwiegend mit einer Fortsetzung der positiven Entwicklung bzw. sogar mit einer weiteren Steigerung im nächsten Jahr. Verhaltener sind die Erwartungen bei der Preisentwicklung. Hier gehen die Institute überwiegend von einer stabilen Entwicklung aus. Immerhin 30% der Institute rechnen damit, firmeninterne Seminare im kommenden Jahr zu höheren Preisen anbieten zu können.

Auch für die offenen Seminarangebote sind die Erwartungen sehr positiv. Nur eine kleinere Anzahl von Anbietern rechnet hier für das kommende Jahr mit Rückgängen. Die positive Konjunktur in vielen Bereichen der mittelständischen Wirtschaft sowie die Situation am Arbeitsmarkt trägt hier zu einer steigenden Nachfrage der Unternehmen nach Weiterbildungsdienstleistungen für Fach- und Führungskräfte bei.

Wie entwickeln sich Preise und Nachfrage?	Ergebnisse 2016			Erwartungen für 2017			Erwartungen für 2018		
	eher niedrig	wie Vorjahre	eher hoch	schlechter	gleichbleibend	besser	schlechter	gleichbleibend	besser
Marktpreise für offene Seminare	9%	83%	9%	6%	77%	17%	9%	66%	26%
Marktpreise für firmeninterne Seminare	3%	80%	17%	8%	64%	28%	14%	56%	31%
Anmeldungen pro Seminar	17%	60%	23%	14%	43%	43%	9%	54%	37%
Aufträge firmeninterne Seminare	6%	56%	38%	11%	34%	54%	9%	46%	46%

Tabelle 5: Entwicklung der Marktpreise und der Anmeldungen

c) Kosten der Weiterbildungsinstitute

Bei der positiven Beurteilung der Entwicklung der Umsätze und Geschäftsaktivitäten muss auch die Kostenseite der Weiterbildungsdienstleistungen in den Fokus genommen werden. Insbesondere die Trainer- und Dozenten honorare sind im laufenden Jahr gestiegen, und die meisten Institute gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im kommenden Jahr fortsetzen wird.

Wie entwickeln sich die Kosten?	Ergebnisse 2016			Erwartungen für 2017			Erwartungen für 2018		
	eher niedrig	wie Vorjahre	hoch	sinken	bleiben gleich	steigen	sinken	bleiben gleich	steigen
Trainer- und Dozenten honorare	3%	77%	20%	0%	36%	64%	6%	44%	50%
Hotel- und Raumkosten	3%	69%	29%	0%	53%	47%	0%	50%	50%
Kosten für Werbung / Vertrieb / Kundenbindung	6%	77%	17%	8%	58%	33%	8%	47%	44%
Kosten lfd. Betrieb (Personal, IT, Verwaltung)	6%	49%	46%	3%	36%	61%	3%	36%	61%

Tabelle 6: Entwicklung der Kosten in der Weiterbildung

Ein weiterer wichtiger Kostenfaktor ist der eigene laufende Betrieb, hier haben sich im Jahr 2017 ebenfalls steigende Kosten ergeben, um den wachsenden Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten. Auch hier rechnen die Institute überwiegend mit weiter steigenden Kosten.

d) Wettbewerb auf dem Weiterbildungsmarkt

Die Entwicklung des Wettbewerbs sehen die Weiterbildungsunternehmen als weniger dynamisch, auch wenn bei einer positiven Marktentwicklung in einem pluralen Markt ohne größere Markteintrittshemmnisse eine Steigerung der Anbieterzahl wahrscheinlich erscheint.

Nur jeweils ca. ein Drittel der Weiterbildungsdienstleister erleben in ihrem jeweiligen Markt aktuell einen deutlichen Zuwachs an Mitbewerbern. Bei der positiven Entwicklung des Gesamtmarktes ist ein Zuwachs an Einzelunternehmen und Personen, die auf dem Weiterbildungsmarkt als Trainer tätig werden, eine nachvollziehbare Entwicklung. Dies spiegelt sich auch in dem berichteten Zuwachs bei den Honoraren für Trainer und Dozenten, die von den Weiterbildungseinrichtungen bei ihren Aufträgen eingesetzt werden.

Ein Rückgang der Anbieterzahl in allen Bereichen wird nur von einer sehr geringen Anzahl von Instituten erwartet.

Wie entwickelt sich der Wettbewerb?	Ergebnisse 2016			Erwartungen für 2017			Erwartungen für 2018		
	wenig	wie Vorjahre	viele	weniger	gleich bleibend	mehr	weniger	gleich bleibend	mehr
Neue Mitbewerber Wirtschaft (Verbände, Institute)	3%	59%	38%	0%	61%	39%	0%	64%	36%
Neue Mitbewerber staatlich (z.B. Hochschulen)	6%	68%	26%	3%	67%	31%	3%	64%	33%
Neue Mitbewerber Unternehmen (z.B. Corporate Universities)	12%	68%	21%	3%	58%	39%	3%	67%	31%
Neue Mitbewerber Einzel-firmen (Berater, Trainer)	0%	56%	44%	0%	67%	33%	3%	56%	42%

Tabelle 7: Entwicklung des Wettbewerbs in der Weiterbildungsbranche

e) Geschäftslage, Kosten und Wettbewerb in der Weiterbildung – Indikatoren des Wuppertaler Kreises

Der Wuppertaler Kreis fasst alle drei Bereiche – nämlich die Geschäftsentwicklung, die Entwicklung der Kosten und die Entwicklung des Wettbewerbs jeweils in einem eigenen Indikator zusammen. Es ergeben sich damit drei Kennzahlen, die im Zusammenspiel interpretiert werden müssen.

Der Verlauf der drei Indizes zeigt in diesem Jahr, dass die ausgesprochen positiven Erwartungen für die Einnahmenseite durch eine weitere Verschärfung der Kosten- und Wettbewerbssituation in der Weiterbildung ergänzt werden muss. Die Institute rechnen überwiegend mit der Fortsetzung der positiven Entwicklung, gleichzeitig erfordert die Wettbewerbssituation und die Entwicklung der Kosten jedoch eine erhöhte Aufmerksamkeit.

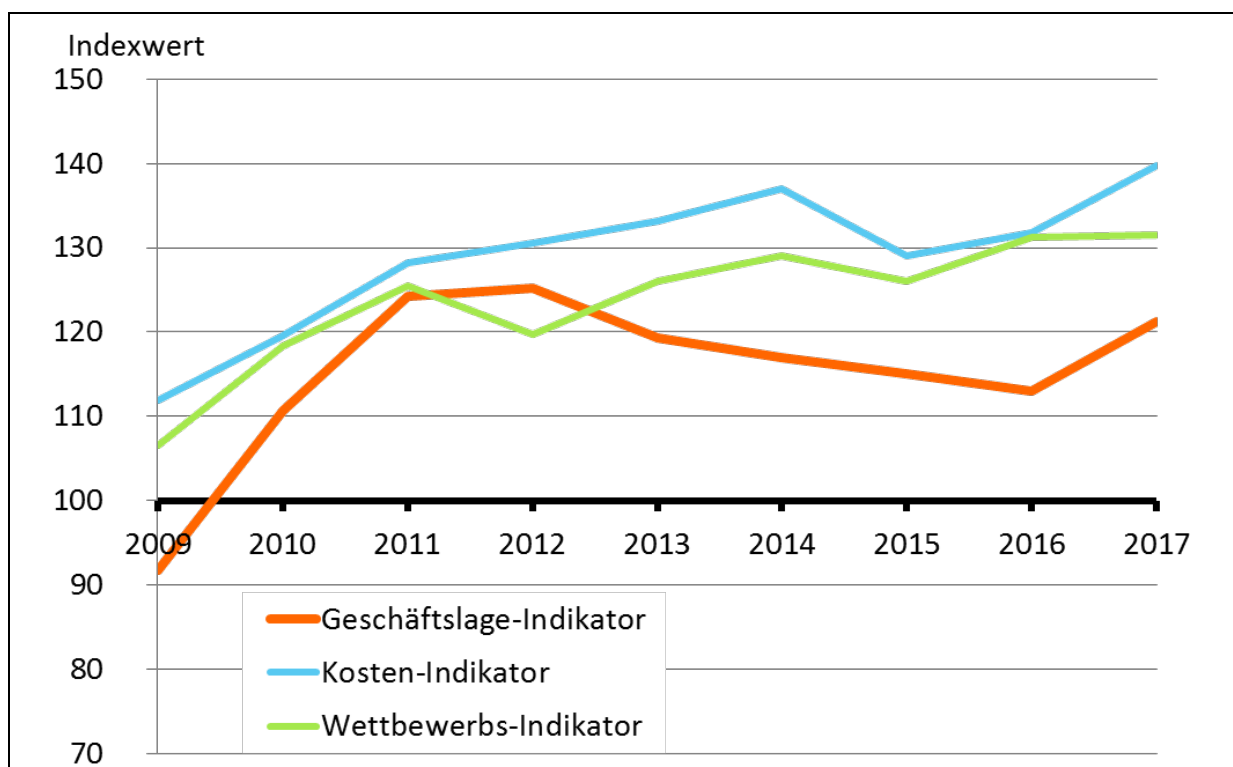


Abbildung 9: Geschäftslage, Kosten, Wettbewerb – Indikatoren des Wuppertaler Kreises

D. Trends in der Weiterbildung

1. Trends bei offenen und firmeninternen Seminaren

a) Formate betrieblicher Weiterbildung

Die betriebliche Weiterbildung ist im Wandel begriffen. Mit der Digitalisierung entstehen neue Möglichkeiten, Bildungsangebote mit digitaler Unterstützung durchzuführen. Die technische Entwicklung ist dabei allerdings nur ein Faktor, der dazu beiträgt, dass das klassische Weiterbildungsformat wie ein Seminar heute immer häufiger durch computer- oder mediengestützte Elemente ergänzt oder zum Teil auch ersetzt wird. Der zweite Faktor ist der Bedarf der Unternehmen. Die Globalisierung und zeitliche Restriktionen bedingen es, dass es heute häufig die zeitlichen Rahmenbedingungen und die Verfügbarkeit der Teilnehmenden sind, die für eine Digitalisierung der Lernangebote sprechen. Die Mitgliedseinrichtungen des Wuppertaler Kreises gehen deshalb davon aus, dass Bildungsangebote mit integrierten digitalen Elementen (Blended Learning, Lernplattformen, Simulationen etc.) noch deutlich an Bedeutung zunehmen werden.

Bei der Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen bildet sich darüber hinaus eine deutliche Tendenz zu arbeitsplatznahen Angeboten heraus. Es geht darum, Bildungsangebote arbeitsplatznah auf Lernplattformen zur Verfügung zu stellen, die dann selbstgesteuert und bedarfsorientiert von den Mitarbeitern abgerufen werden. Die zentral vorgegebenen Programme in der Personalentwicklung werden immer mehr durch zeitlich flexible und nachfrageorientiert gestaltete Weiterbildungsangebote ersetzt.

Nachfrageorientierung kann jedoch nicht nur durch digitale Angebote realisiert werden: Die Individualisierung der Weiterbildungsangebote spiegelt sich in der Erwartung, dass personengebundene Bildungsdienstleistungen wie Coaching und Teamentwicklung auch in der Zukunft eine hohe Bedeutung haben werden und noch wichtiger werden.

Im Vergleich dazu rechnen die Weiterbildungsinstitute für klassische angebotsorientierte Formate wie z.B. Tagungen, Konferenzen, offene Seminare eher mit einer stabilen Entwicklung.

Welche Bedeutung haben die folgenden Weiterbildungsformate in der Zukunft?	Welche Entwicklung erwarten Sie für die folgenden Formate in den kommenden 5 Jahren?					k.A.
	nimmt stark zu	nimmt eher zu	stabil	nimmt eher ab	nimmt stark ab	
Fachtagungen und Konferenzen	3%	22%	61%	11%	0%	3%
Offene Seminare	0%	22%	53%	19%	3%	3%
Präsenzseminare mit Blended-Learning-Anteilen	6%	69%	17%	6%	0%	3%
Großveranstaltungen mit interaktiver Gestaltung	3%	53%	25%	17%	0%	3%
Coaching face to face	0%	64%	28%	8%	0%	0%
Blended Learning und E-Learning	22%	50%	19%	6%	0%	3%
Teamentwicklungsmaßnahmen	0%	50%	44%	6%	0%	0%
Online-Coaching z.B. per Skype	6%	42%	28%	19%	0%	6%
Angebote für selbstgesteuertes Lernen (z.B. auf Lernplattformen)	11%	64%	19%	6%	0%	0%
Neue Bildungstechnologien wie z.B. Spiele (Gamification)	8%	53%	31%	3%	0%	6%
Simulationen / Virtual Reality	11%	61%	22%	3%	0%	3%

Tabelle 8: Bedeutung von Weiterbildungsformaten in der Zukunft

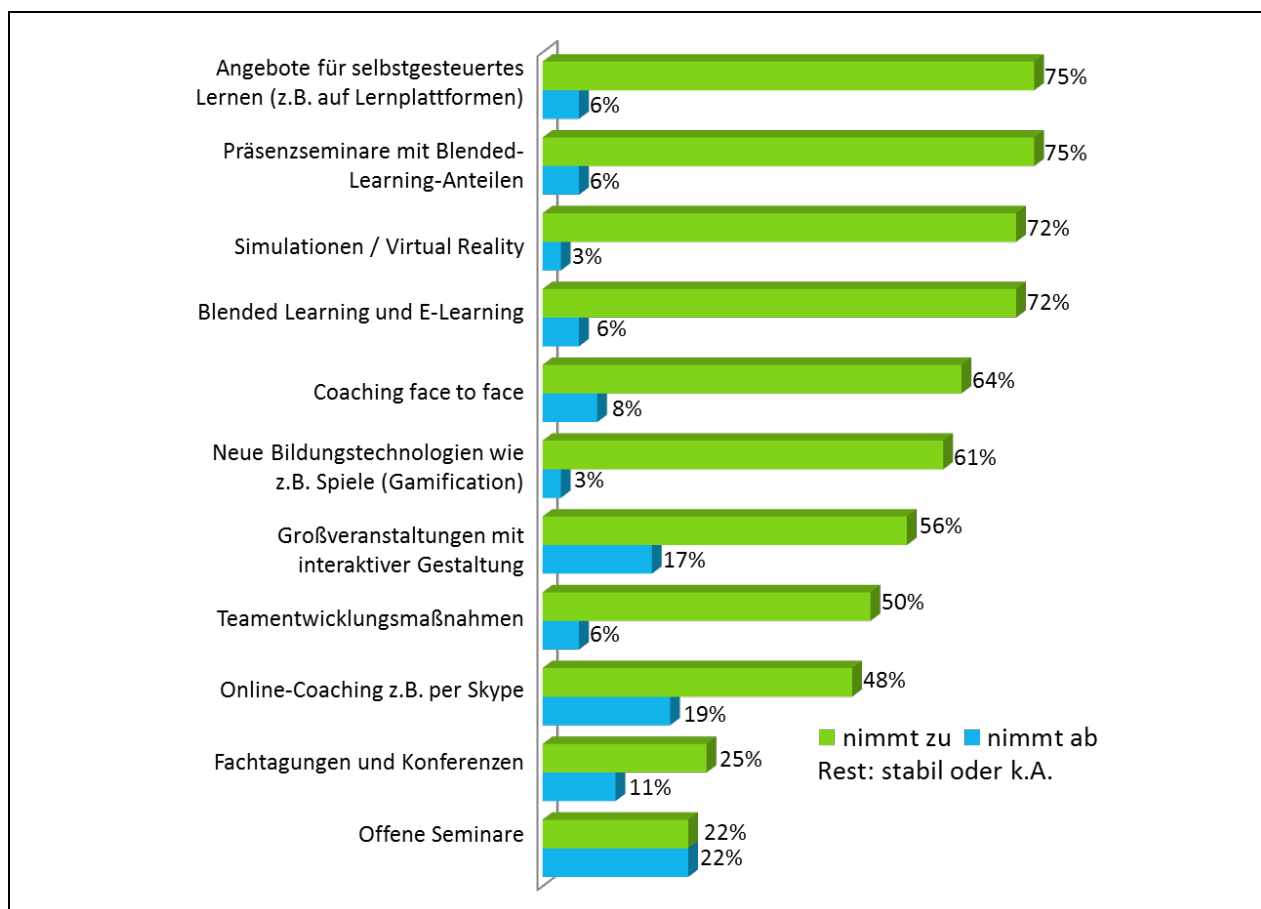


Abbildung 10: Bedeutung von Weiterbildungsformaten in der Zukunft

b) Kompetenzentwicklung

Die Mitglieder im Wuppertaler Kreis halten für die Personalentwicklung der Unternehmen ein breites Spektrum an Bildungsprodukten bereit, um Mitarbeiter/innen und Führungskräfte passgenau zu qualifizieren.

Sie leisten damit einen unmittelbaren Beitrag zur Kompetenzentwicklung in den Unternehmen. Die Entwicklung der Weiterbildungsnachfrage spiegelt damit auch thematisch den Bedarf der Unternehmen. Welche Qualifikationen werden zukünftig voraussichtlich besonders stark nachgefragt? Die Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft stellen sich darauf ein, Qualifizierungsangebote passend bereitzustellen, um den Weiterbildungsbedarf der Unternehmen zu erfüllen.

Aus der Perspektive der Weiterbildungsanbieter sind insbesondere Führungskompetenzen auch in Zukunft gefragt. Dazu gehören Beratungs- und Coaching-Fähigkeiten und Teamentwicklung, mit denen Führungskräfte die Leistungsfähigkeit ihrer Teams fördern können. Auch Weiterbildungsangebote zur Bewältigung besonders herausfordernder Führungssituationen, wie z.B. die Führung international verteilter Teams werden in Zukunft an Bedeutung noch zunehmen. Bei den Methodenkompetenzen im Bereich der Organisation rechnen die Bildungsdienstleister mit einem steigenden Kompetenzbedarf im Innovationsmanagement.

Auch persönliche Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte – darunter insbesondere Stressmanagement und Burn-Out-Prävention – stehen im Fokus der Weiterbildungsnachfrage ebenso wie technische Fähigkeiten und IT-Fachkenntnisse, die im Zuge der dynamischen Entwicklung der technologischen Umwelt der Unternehmen ständig aktualisiert werden müssen.

<i>Welche Bedeutung haben die folgenden Kompetenzfelder in den nächsten 3 Jahren in Bezug auf die Weiterbildungsnachfrage?</i>	wird stark abnehmen	wird etwas abnehmen	wird gleich bleiben	wird etwas zunehmen	wird stark zunehmen	k.A.
Selbst- und Sozialkompetenz						
Zeitmanagement und Selbststeuerung	0%	14%	53%	31%	3%	0%
Stressmanagement und Burn-Out-Prävention	0%	6%	14%	75%	6%	0%
Kommunikation, Zusammenarbeit und Teamfähigkeit	0%	0%	42%	56%	3%	0%
Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz	0%	6%	42%	42%	11%	0%
Konfliktmanagement und Verhandlungskompetenz	0%	6%	50%	44%	0%	0%
Fachkompetenz						
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse (z.B. Controlling, Bilanzen etc.)	0%	11%	72%	17%	0%	0%
Fachliche Kenntnisse im jeweiligen Berufsfeld	0%	8%	50%	42%	0%	0%
Technische Fähigkeiten im jeweiligen Berufsfeld	0%	6%	31%	64%	0%	0%
IT-Fachkenntnisse	0%	0%	25%	64%	11%	0%
Führungskompetenz						
Grundlegende Handlungskompetenz zur Führung von Mitarbeitern	0%	6%	53%	33%	6%	3%
Beratungs- und Coaching-Qualifikationen für Führungskräfte	0%	3%	28%	61%	6%	3%
Teamentwicklung und Zusammenarbeit	0%	6%	28%	64%	0%	3%
Leadership und Persönlichkeitsentwicklung als Führungskraft	0%	6%	39%	47%	6%	3%
Spezielle Anforderungen z.B. Führung im Projekt, internationale Teams, Führung im Netzwerk	0%	3%	11%	72%	11%	3%
Methodenkompetenz im Bereich der Organisation						
Qualitätsmanagement	0%	11%	69%	19%	0%	0%
Innovationsmanagement	0%	3%	19%	67%	11%	0%
Projektmanagement	0%	6%	42%	47%	6%	0%
Change-Management	3%	0%	19%	72%	6%	0%

Tabelle 9: Kompetenzfelder und Weiterbildungsnachfrage

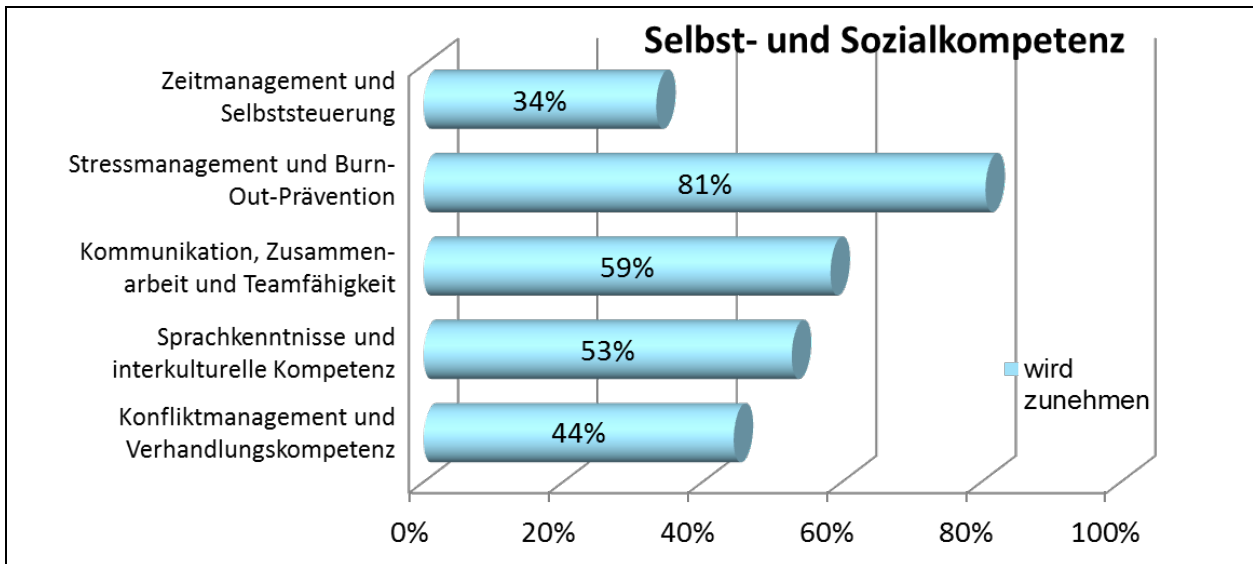


Abbildung 11: Weiterbildungsnachfrage in unterschiedlichen Kompetenzfeldern: Selbst- und Sozialkompetenz

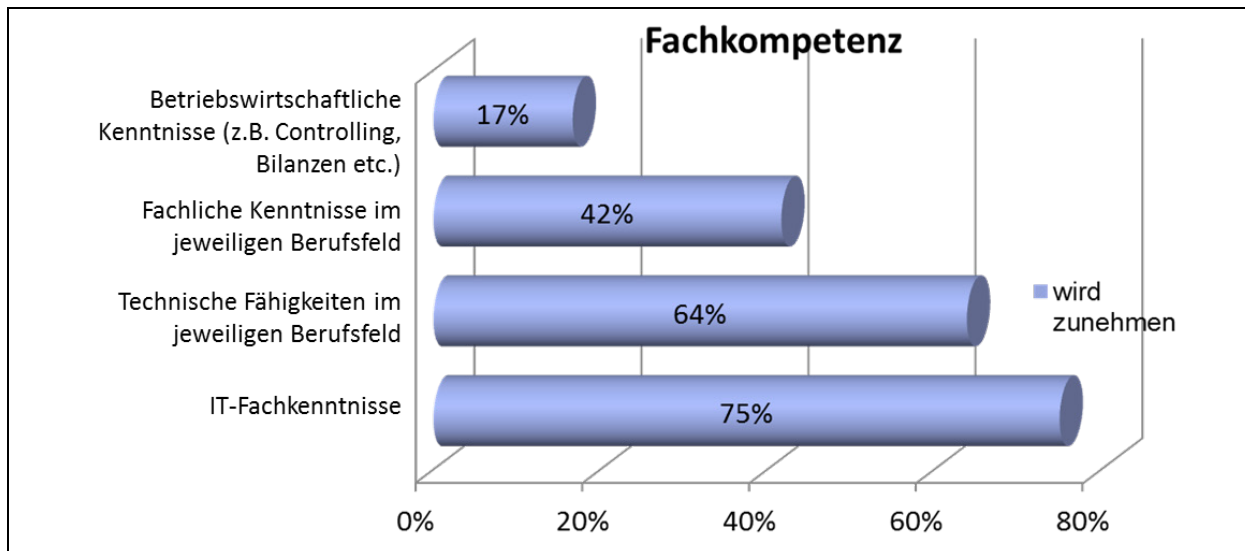


Abbildung 12: Weiterbildungsnachfrage in unterschiedlichen Kompetenzfeldern: Fachkompetenz

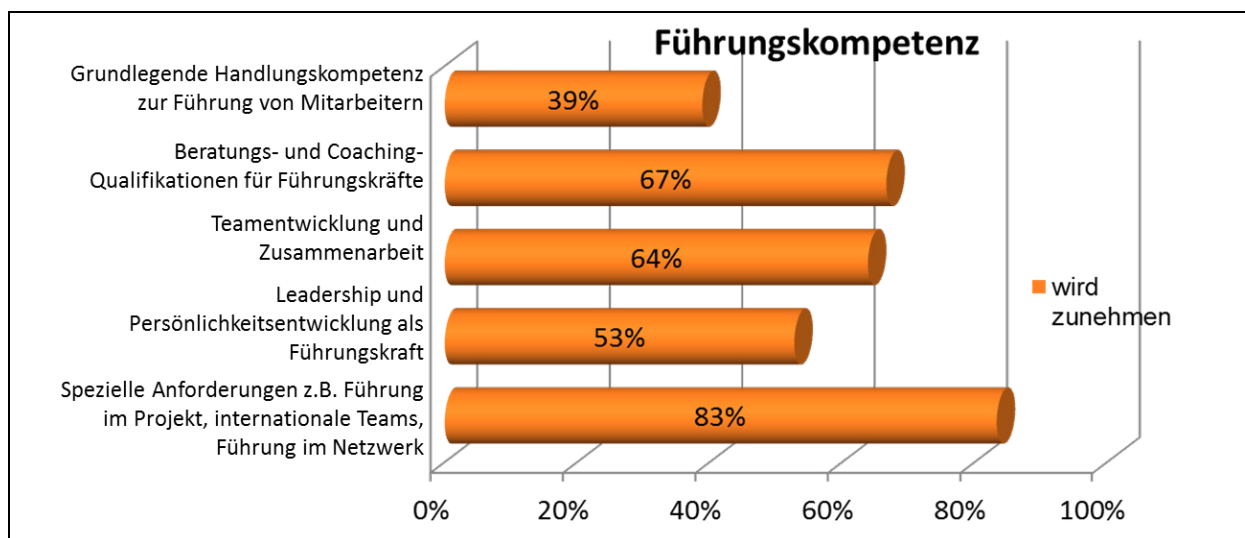


Abbildung 13: Weiterbildungsnachfrage in unterschiedlichen Kompetenzfeldern: Führungskompetenz

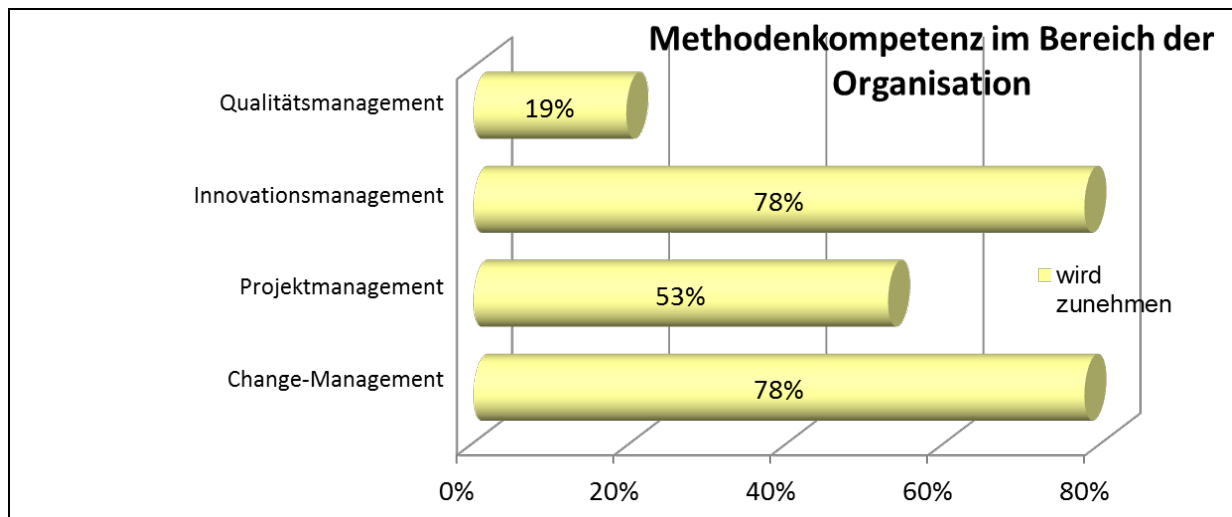


Abbildung 14: Weiterbildungsnachfrage in unterschiedlichen Kompetenzfeldern: Methodenkompetenz im Bereich der Organisation

c) Trends in der Unternehmensführung und im Management

Vor dem Hintergrund der dynamischen Entwicklung der Technologie entwickeln sich auch Unternehmensführung, Management und Personalarbeit stetig weiter. Zu den Trends, die für die Personalentwicklung in Betracht gezogen werden müssen, gehören technologische Entwicklungen und neue technische Möglichkeiten, allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen wie z.B. die erhöhte kulturelle Diversität, aber auch neue Management-Methoden, die das unternehmerische Denken und Handeln beeinflussen.

Auch wenn manche Management-Trends der Vergangenheit im Rückblick oft nur eine kurze Lebensdauer hatten, sind sie dennoch wichtig, um auf Entwicklungspotenziale in der Unternehmensorganisation und Führung hinzuweisen und Entwicklungen anzustoßen. Weiterbildung leistet einen Beitrag dazu, diese Entwicklungen in den Unternehmen umzusetzen. Es stellt sich deshalb die Frage, wie die Weiterbildungsdienstleister die Auswirkungen einiger aktueller Management-Trends auf die Weiterbildungsnachfrage einschätzen?

Aus Sicht der Bildungsunternehmen sind es dabei in ganz besonderem Ausmaß die mit der Digitalisierung verbundenen Entwicklungen, die die Personalarbeit der Unternehmen beeinflussen werden. Die Digitalisierung der Geschäftsmodelle und auch die Digitalisierung der Personalarbeit werden nachhaltige Veränderungen hervorrufen. Diese Entwicklung erfordert ein Umlernen und tiefgreifende Maßnahmen

in der Organisationsentwicklung, die durch Qualifizierung begleitet werden müssen.

Von den kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklungen sind es vor allem die sich ändernden Lern- und Arbeitsstile der Mitarbeiter und die erhöhte kulturelle Diversität, aber auch die Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit, die Anforderungen an die Personalentwicklung in den Unternehmen stellen und auch Auswirkungen auf die Weiterbildungsnachfrage und die Gestaltung von Weiterbildungsdienstleistungen haben werden.

Die Unternehmensorganisation stellt darüber hinaus weitere Anforderungen, die eine flexible und nachfrageorientiert gestaltete Weiterbildung fordern. Beispiele hierfür sind agile Management-Methoden, die Zusammenarbeit in virtuellen Teams sowie die Erprobung innovativer Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen.

Welche Auswirkungen haben die folgenden aktuellen Trends in Personalarbeit und Management auf die Weiterbildung?	Wie schätzen Sie die Bedeutung dieses Trends ein? Wird er nachhaltige Änderungen für die Personalarbeit bewirken?				Wie schätzen Sie die Entwicklung der Weiterbildungsnachfrage infolge dieses Trends ein?			
	eher nicht	neutral	ja	k.A.	sinkt	bleibt gleich	steigt	k.A.
Technologische Entwicklungen								
Digitalisierung der Geschäftsmodelle der Unternehmen	0%	11%	86%	3%	0%	11%	86%	3%
Digitalisierung der Personalarbeit (people analytics)	0%	19%	78%	3%	0%	28%	67%	6%
Kulturelle oder gesellschaftliche Entwicklungen								
Erhöhte kulturelle Diversität bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	0%	39%	58%	3%	0%	53%	44%	3%
Erhöhung des Frauenanteils und verstärkter Bedarf an Vereinbarkeit von Familie und Beruf	0%	53%	44%	3%	3%	78%	17%	3%
Verlängerte Lebensarbeitszeit im Zuge des demografischen Wandels	0%	42%	56%	3%	0%	56%	39%	6%
Veränderte Lern- und Arbeitsstile der Mitarbeiter/innen (Generation Y)	3%	8%	86%	3%	3%	28%	67%	3%
Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit ("Arbeiten 4.0")	3%	11%	83%	3%	6%	25%	67%	3%

Tabelle 10: Auswirkungen von Trends in Personalarbeit und Management auf die Weiterbildung

Welche Auswirkungen haben die folgenden aktuellen Trends in Personalarbeit und Management auf die Weiterbildung?	Wie schätzen Sie die Bedeutung dieses Trends ein? Wird er nachhaltige Änderungen für die Personalarbeit bewirken?				Wie schätzen Sie die Entwicklung der Weiterbildungsnachfrage infolge dieses Trends ein?			
	eher nein	neutral	ja	k.A.	sinkt	bleibt gleich	steigt	k.A.
Veränderungen in Unternehmensorganisation und Management								
Agile Management-Methoden	3%	25%	67%	6%	3%	19%	72%	6%
Virtuelle, standortübergreifend aufgestellte Teams	0%	31%	67%	3%	3%	42%	53%	3%
Dezentralisierung der Personalarbeit und Ablösung zentraler Programme	17%	44%	33%	6%	11%	61%	22%	6%
Neue Herangehensweisen für Innovationen z.B. design thinking	3%	31%	64%	3%	3%	36%	58%	3%

Tabelle 10 (Fortsetzung): Auswirkungen von Trends in Personalarbeit und Management auf die Weiterbildung



Abbildung 15: Top-Trends in Personalarbeit und Management mit Auswirkungen auf die Weiterbildung

2. Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Weiterbildung

a) Folgen der Digitalisierung für den Weiterbildungsbedarf der Unternehmen

Die Digitalisierung stellt hohe Anforderungen an die Flexibilität der Unternehmen. Wenn Geschäftsmodelle grundlegend neu ausgerichtet werden, müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt werden, diese Entwicklung mitzugestalten. Auf dem Weg in die digitale Zukunft müssen Qualifizierung und Personalentwicklung gemeinsam mit der Organisationsentwicklung in den Fokus genommen werden und die Beschäftigten in die Lern- und Entwicklungsprozesse aktiv eingebunden werden. Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten und die Gestaltung einer Lernorganisation im Unternehmen sind Herausforderungen, die von Weiterbildungsdienstleistern in Zusammenarbeit mit den Betrieben entwickelt werden müssen.

<i>Folgen der Digitalisierung für den Weiterbildungsbedarf der Unternehmen</i>	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	neutral	stimme eher zu	stimme zu	k.A.
Grundlegend veränderte Berufsbilder bewirken einen steigenden Nach- und Neuqualifizierungsbedarf bei bestehenden Berufen.	0%	3%	3%	61%	33%	0%
Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten gewinnen gegenüber den Fachqualifikationen an Bedeutung.	0%	6%	44%	44%	6%	0%
IT-Kompetenzen werden in nahezu allen Berufsfeldern immer wichtiger und nehmen einen zunehmenden Anteil an Qualifizierungen ein.	0%	6%	11%	53%	31%	0%
Globalisierung, mobiles Arbeiten und Flexibilisierung der Arbeitszeiten führen zu einem steigenden Bedarf an modernen und nicht seminargebundenen Lernformen.	0%	3%	8%	44%	44%	0%
Digitalisierung bedeutet eine tiefgreifende Umstellung der Geschäftsmodelle und der internen Abläufe mit einem hohen Bedarf an Change-Management und Qualifizierung.	0%	0%	8%	53%	39%	0%
Lebenslanges Lernen zu unterstützen, erfordert eine aktive Personalentwicklung und einen besonderen Fokus auf arbeitsplatznahe Lernprozesse.	0%	3%	3%	44%	50%	0%

Tabelle 11: Folgen der Digitalisierung für die Personalentwicklung und den Weiterbildungsbedarf der Unternehmen

Für die Entwicklung der Unternehmen ist die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stetigem Lernen und ständiger Weiterentwicklung ein Erfolgsfaktor. Aktive Personalentwicklung und Wei-

terbildung müssen deshalb das Lernen am Arbeitsplatz aktiv fördern und durch passende Angebote unterstützen.

Aus Sicht der Weiterbildungsdienstleister wird die Digitalisierung sehr konkrete Folgen für die Personalentwicklung in den Unternehmen haben. Viele Berufsbilder verändern sich grundlegend, darüber hinaus stellt die Neuausrichtung der Unternehmen eine große Herausforderung für die Organisationsentwicklung dar. Es kommt hier darauf an, Qualifizierung und aktives Change Management von Anfang an in den Blick zu nehmen.

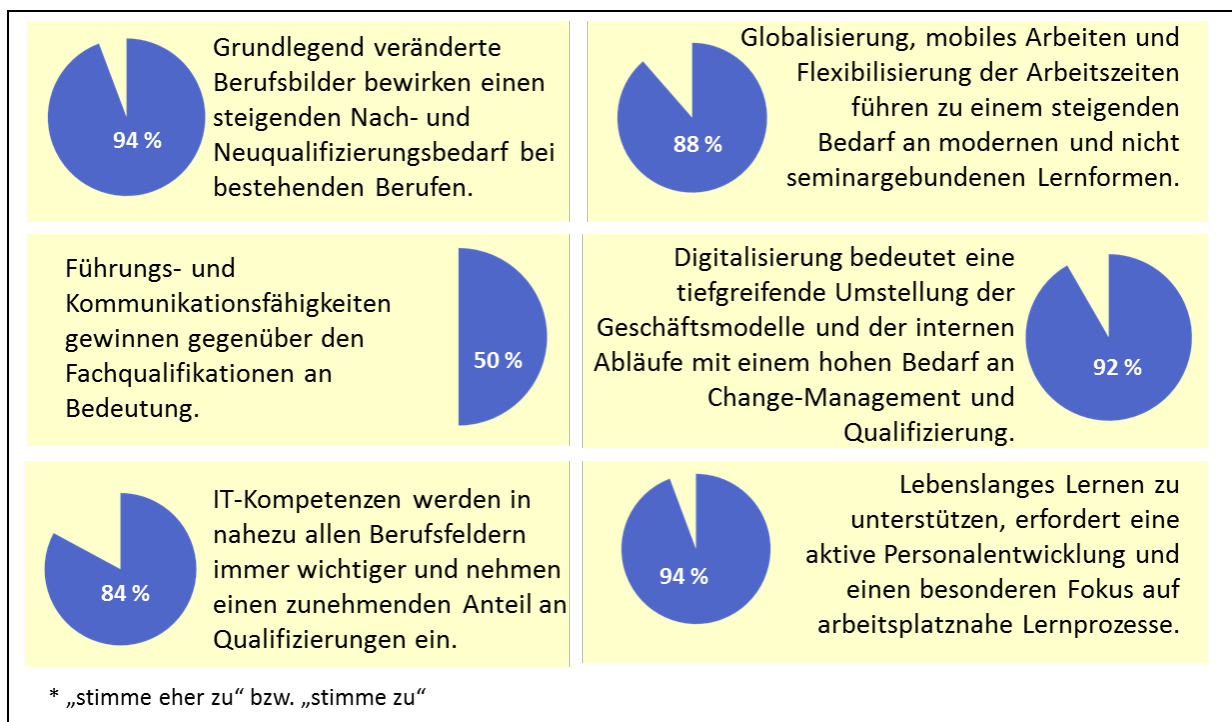


Abbildung 16: Thesen zu den Folgen der Digitalisierung für die Personalarbeit

b) Folgen der Digitalisierung für die Dienstleistung Weiterbildung

Für die Weiterbildungsunternehmen stellt die Digitalisierung eigene Anforderungen. Sie müssen sich an die veränderten Weiterbildungsbedarfe der Unternehmen ausrichten und passende nachfrageorientierte Dienstleistungen zur Verfügung stellen.

Dabei kommt es bei den Weiterbildungsanbietern darauf an, die Chancen der Digitalisierung auch im eigenen Unternehmen zu nutzen und ihr Angebot digital auszurichten. Vom traditionellen Lehrbetrieb der Vergangenheit hin zu einem Bildungsdienstleister, der die

Chancen der Digitalisierung vollständig integriert hat, ist es ein weiter Weg.

<i>Thesen zur Digitalisierung in der Weiterbildungsbranche</i>	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	neutral	stimme eher zu	stimme zu	k.A.
Zukünftig wird es mehr kurze, modulare medienggebundene Bildungsformate geben und weniger seminarbasierte Lernformen.	3%	6%	22%	47%	22%	0%
Bildungsunternehmen wandeln sich zu „full service“-Anbietern, die ein breites Spektrum an medienggebundenen Bildungsformaten anbieten.	3%	8%	3%	64%	22%	0%
Lerninhalte werden zukünftig auf unterschiedlichen Kanälen passend für die jeweiligen Systeme der Kunden bereitgestellt.	0%	3%	8%	58%	31%	0%
Digitale Lern- und Lehrplattformen werden den Seminarraum in wenigen Jahren als wichtigsten Lernort ablösen.	8%	44%	19%	17%	11%	0%
Lerninhalte werden zukünftig zunehmend auf mobilen Endgeräten bereitgestellt und können im laufenden Arbeitsprozess abgerufen werden.	0%	3%	11%	56%	31%	0%
Bildungsdienstleister sind zunehmend gefragt, ihre Systeme mit den Arbeitsprozessen ihrer Kunden zu vernetzen, um ihre Dienstleistungen integriert in die Systeme der Kunden anzubieten.	0%	3%	14%	56%	25%	3%
Interaktives Lernen mit sozialen Medien (Online-Coaching) wird als Bestandteil von unternehmensinternen Lernprozessen immer wichtiger.	0%	6%	25%	50%	17%	3%
Eine Aufgabe von Bildungsdienstleistern ist es, kollegiales Lernen im virtuellen Raum auch überregional und international zu organisieren.	0%	6%	25%	53%	17%	0%
Die Gestaltung von digitalen Lernprozessen umfasst es auch, im Arbeitsprozess Daten zu erheben und zur Steuerung des Angebotes einzusetzen.	3%	8%	31%	36%	19%	3%
Die Dienstleistung Weiterbildung umfasst zunehmend auch die Organisation von Feedback z.B. durch Vorgesetzten- oder Kunden-Rückmeldung.	0%	6%	25%	53%	17%	0%
Präsenzformate werden zunehmend durch Videokonferenzen und Online-Kollaborationstools abgelöst.	3%	28%	25%	42%	3%	0%
Externe Bildungsinhalte werden in die angebotenen Bildungsdienstleistungen integriert.	0%	0%	36%	50%	14%	0%

Tabelle 12: Folgen der Digitalisierung für die Dienstleistung Weiterbildung

Die Weiterbildungsinstitute sehen für die Zukunft viele Möglichkeiten, sich dienstleistungsorientierter aufzustellen und ihre Angebote mit der Personalentwicklung der Unternehmen digital zu vernetzen. Auch wenn viele der Unternehmen nicht davon ausgehen, dass Präsenzformate vollständig durch digitale Angebote abgelöst werden, sehen sie für die Weiterbildungseinrichtungen eine wachsende Rolle als Service-Provider, der Bildungsangebote passgenau für die Bedarfe der Unternehmen anbietet.

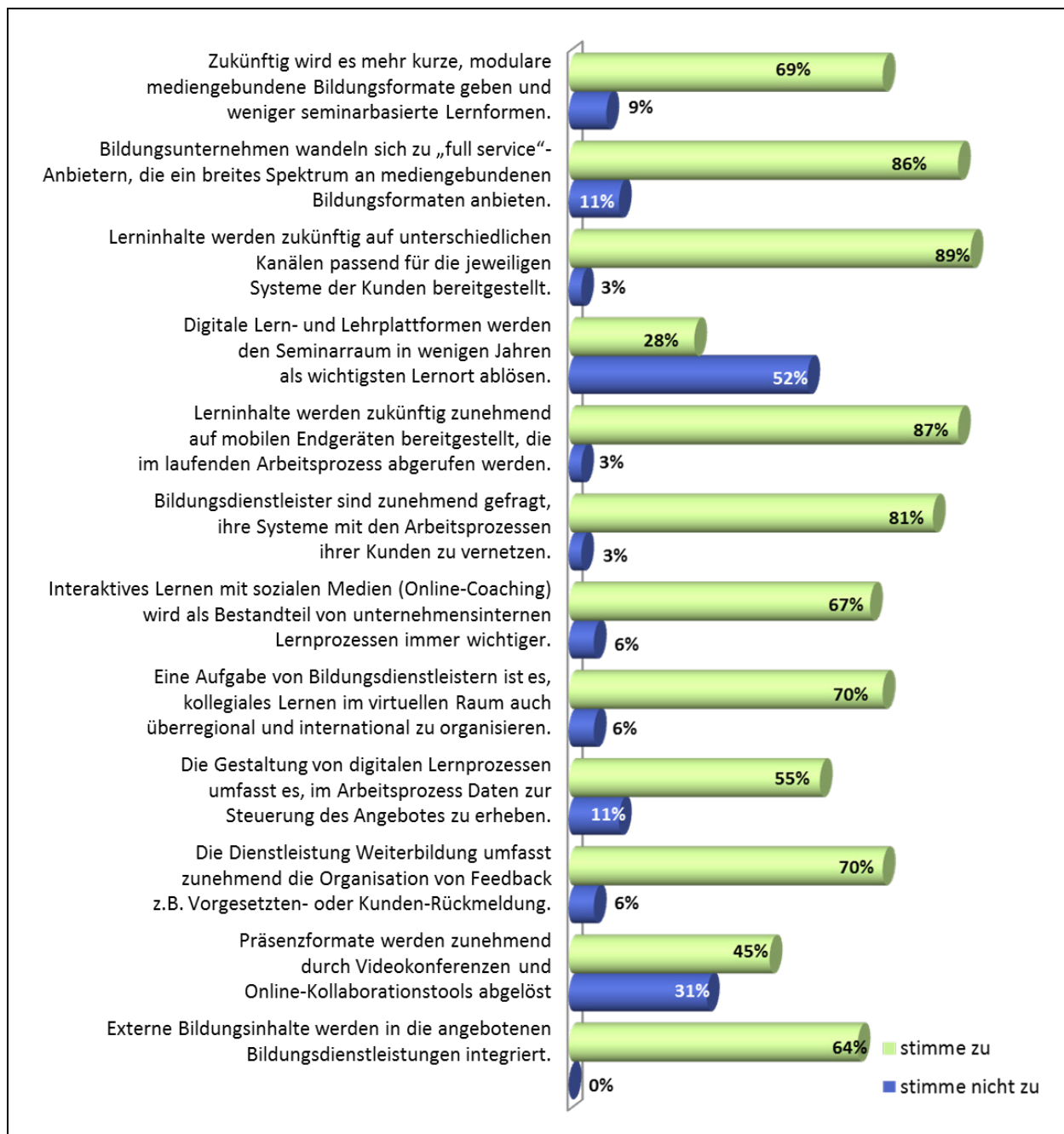


Abbildung 17: Thesen zu den Chancen der Digitalisierung für Weiterbildungsdienstleister

3. Internationalisierung der Weiterbildungsangebote

a) Internationale Angebote der Weiterbildungsdienstleister

Ein weiterer seit langem anhaltender Trend ist die zunehmende internationale Verflechtung der Unternehmen, die besondere Anforderungen an die Personalentwicklung stellt.

Die Weiterbildungseinrichtungen sind gefragt, passende Weiterbildungsangebote anzubieten, um die Unternehmen auf ihrem Weg der Internationalisierung in der Personalentwicklung zu unterstützen.

Gleichzeitig bieten sich für international tätige Bildungsdienstleister auch im Ausland interessante Chancen. Die Unternehmen der Weiterbildungsbranche sind deshalb zunehmend auch international tätig und stehen selbst im internationalen Wettbewerb.

Für wen werden Maßnahmen im Ausland durchgeführt?	Bieten Sie in diesem Bereich bzw. für diese Auftraggeber Weiterbildungsmaßnahmen an?				Erwartete Entwicklung in den nächsten 5 Jahren			
	bisher nicht	ja, in der Vergangenheit	ja aktuell	k.A.	geht zurück	bleibt gleich	steigt an	k.A.
Deutsche Unternehmen mit Niederlassungen im Durchführungsland	42%	14%	42%	3%	0%	53%	42%	6%
Internationale Unternehmen mit Niederlassungen im Durchführungsland	44%	8%	44%	3%	0%	67%	31%	3%
Einheimische Unternehmen aus dem Durchführungsland	58%	11%	28%	3%	3%	67%	28%	3%
Angebote als Partner bzw. Auftragnehmer von Weiterbildungseinrichtungen im Ausland	75%	6%	17%	3%	6%	69%	22%	3%
Angebote für Universitäten und Hochschulen im Ausland	75%	11%	11%	3%	3%	75%	19%	3%
Eigenes offenes Seminarangebot im Ausland	81%	3%	14%	3%	0%	86%	11%	3%
Projekte und Maßnahmen für Förderorganisationen (z.B. Entwicklungszusammenarbeit, EU)	58%	14%	25%	3%	6%	72%	19%	3%

Tabelle 13: Erfahrungen der Weiterbildungseinrichtungen bei der Durchführung von Weiterbildungsangeboten im Ausland

Aktuell sind es vor allem deutsche Unternehmen, die im Ausland tätig sind, die die Bildungsdienstleister im Wuppertaler Kreis mit der

Durchführung von Bildungsangeboten im Ausland beauftragen. Hier sehen viele der befragten Weiterbildungsdienstleister auch noch weiteres Entwicklungspotenzial. Ein weiterer Schwerpunkt sind inter- bzw. multinationale Unternehmen, die Dienstleistungen in ihren Niederlassungen im Ausland in Auftrag geben. Einheimische Unternehmen aus dem Durchführungsland sind hingegen noch etwas weniger im Fokus. Ein möglicher Weg der Internationalisierung für Weiterbildungsdienstleister ist es auch, zunächst in einer Partnerschaft mit anderen Bildungsdienstleistern international aktiv zu werden.

b) Engagement nach Regionen

Bisher ist es beim überwiegenden Teil der Bildungsdienstleister der europäischen Raum (deutschsprachiges Ausland, West-, Mittel- und Osteuropa), in denen die meisten Erfahrungen als Anbieter von Weiterbildungsdienstleistungen gemacht werden konnten. Mehr als ein Drittel der Institute führt regelmäßig oder gelegentlich Weiterbildungsmaßnahmen im europäischen Ausland durch. Im außereuropäischen Raum ist China das Land, in dem die meisten Weiterbildungsdienstleister im Wuppertaler Kreis aktuell aktiv sind bzw. in der jüngeren Vergangenheit aktiv waren.

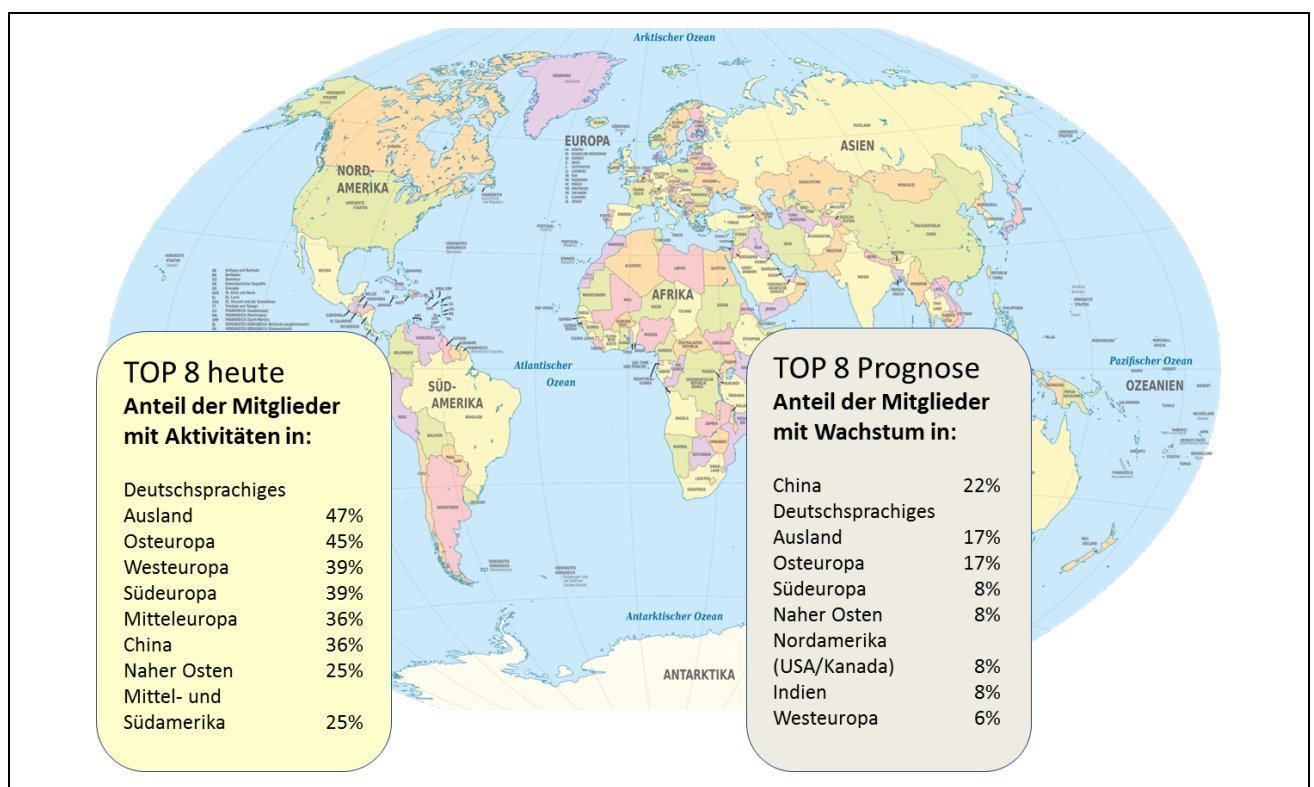


Abbildung 18: Engagement der Weiterbildungseinrichtungen im Wuppertaler Kreis nach Regionen (Karte: Wikipedia)

Bei ihrer Prognose für die Entwicklung in den nächsten Jahren halten sich die Einrichtungen jedoch eher zurück: Die meisten Einrichtungen gehen davon aus, dass sich das internationale Engagement in den nächsten 5 Jahren im vergleichbaren Rahmen bewegen wird wie heute. Wenn es darum geht, internationales Engagement auszuweiten, ist – neben Osteuropa und dem deutschsprachigem Ausland – China die Weltregion, in der die Weiterbildungsdienstleister den Schwerpunkt ihrer weiteren Internationalisierungsentwicklung sehen.

In welchen Regionen der Welt (außer Deutschland) sind Sie als Weiterbildungseinrichtung präsent?	Haben Sie in den letzten 3 Jahren vor Ort Seminare, Tagungen oder andere Weiterbildungsprogramme durchgeführt?				Wie schätzen Sie ihre Präsenz dort in 5 Jahren ein?			
	keine	gelegentlich	regelmäßig	k.A.	eher weniger	gleich	eher mehr	k.A.
Deutschsprachiges Ausland	42%	19%	28%	11%	3%	69%	17%	11%
Westeuropa	50%	31%	8%	11%	0%	81%	6%	14%
Mitteleuropa	53%	25%	11%	11%	3%	78%	6%	14%
Nordeuropa	67%	14%	8%	11%	0%	83%	3%	14%
Osteuropa	44%	31%	14%	11%	0%	69%	17%	14%
Südeuropa	50%	22%	17%	11%	0%	78%	8%	14%
Naher Osten	64%	14%	11%	11%	3%	75%	8%	14%
Nordafrikanische Staaten	67%	14%	8%	11%	6%	78%	3%	14%
Afrikanische Staaten	67%	17%	6%	11%	3%	78%	6%	14%
Nordamerika (USA/Kanada)	67%	14%	8%	11%	0%	78%	8%	14%
Mittel- und Südamerika	64%	14%	11%	11%	3%	83%	0%	14%
Indien	67%	11%	11%	11%	0%	78%	8%	14%
China	53%	22%	14%	11%	0%	67%	22%	11%
Russland und Zentralasien	67%	17%	6%	11%	3%	78%	6%	14%
Südostasien	69%	11%	8%	11%	3%	78%	6%	14%
Australien / Neuseeland	78%	6%	6%	11%	3%	83%	0%	14%
Japan / Korea	75%	6%	8%	11%	6%	75%	6%	14%

Tabelle 14: Internationale Präsenz der Weiterbildungseinrichtungen im Wuppertaler Kreis

E. Veränderungen im Bereich der nach SGB geförderten Maßnahmen

Ein eigener Schwerpunkt der Verbandsumfrage des Wuppertaler Kreises richtet sich an die Institute, die im Bereich der arbeitsmarktpolitisch geförderten Maßnahmen nach dem SGB tätig sind.

Etwas mehr als ein Drittel der Mitgliedseinrichtungen des Wuppertaler Kreises, die an dieser Umfrage teilgenommen haben, führen solche Maßnahmen für öffentliche Auftraggeber durch und haben diesen Teil der Verbandsumfrage beantwortet.

a) Entwicklung von Umsatz, Personal, Standorten im Bereich der nach SGB geförderten Maßnahmen

Die Mehrzahl der Institute, die in diesem Bereich tätig sind, berichtet für das laufende Jahr über eine positive Entwicklung. Zwei Drittel der Bildungsunternehmen, die in diesem Bereich tätig sind, verzeichnen ein Umsatzwachstum. Im Vergleich zur Verbandsumfrage des Vorjahres ergibt sich daraus ein deutlich positiver Trend. Nachdem über einige Jahre hier ein Abbau stattgefunden hat und auch einige Dienstleister ihr Angebot in diesem Bereich eingestellt haben, konnte nun offenbar eine Konsolidierung erreicht werden. Die im Markt verbliebenen Anbieter konnten ihren Umsatz zum Teil deutlich steigern, und haben auch ihren Personalbestand sowie ihre Standorte ausbauen können.

<i>Entwicklung des Umsatzes</i>	Umsatzrückgang	gleich bleibender Umsatz	Umsatzwachstum	nicht im SGB-Bereich tätig bzw. k.A.
Anteil der Institute	5,6%	11,1%	22,2%	61,1%

<i>Eingesetztes hauptamtliches Personal</i>	Personalabbau	gleich bleibender Personalstand	Personalzuwachs	nicht im SGB-Bereich tätig bzw. k.A.
Anteil der Institute	8,3%	11,1%	19,4%	61,1%

<i>Standorte für nach SGB geförderte Maßnahmen</i>	Abbau von Standorten	gleich bleibende Anzahl von Standorten	Aufbau von Standorten	nicht im SGB-Bereich tätig bzw. k.A.
Anteil der Institute	0,0%	30,6%	8,3%	61,1%

Tabelle 15: Für 2017 erwartete Entwicklung von Umsatz, Personal und Standorten im SGB-Bereich

b) Entwicklung einzelner Angebote im Bereich der nach SGB geförderten Maßnahmen

Von den Maßnahmen zur Arbeitsmarktförderung bildet die Berufliche Weiterbildung den Schwerpunkt der Angebote der Weiterbildungseinrichtungen des Wuppertaler Kreises. Alle befragten Weiterbildungsdienstleister sind in diesem Bereich tätig. Ebenso werden Angebote zur Beratung und Vermittlung von allen Weiterbildungseinrichtungen durchgeführt, die nach SGB geförderte Maßnahmen anbieten.

Eine besonders positive Entwicklung verzeichneten im Vorjahr die Angebote der Aktivierung und beruflichen Eingliederung, bei denen die Institute weit überwiegend über Umsatzsteigerungen berichten.

Für das laufende Jahr erwarten die Institute im Wesentlichen eine Fortsetzung der Entwicklung des Vorjahres. Positive und negative Erwartungen sind dabei weitgehend ausgewogen, mit Ausnahme der Angebote zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung, bei denen in diesem Jahr eine Steigerung erwartet wird.

Welche der folgenden Maßnahmen der Arbeitsmarktförderung (Bedarflagen nach SGB III) haben Sie durchgeführt?	2016 durchgeführt	Entwicklung 2016 im Vergleich zu 2015			Umsatzerwartungen für 2017		
	ja	gestiegen	gleich geblieben	gesunken	steigt	bleibt gleich	sinkt
Beratung und Vermittlung	36%	11%	14%	11%	8%	14%	14%
Aktivierung und berufliche Eingliederung	31%	28%	0%	3%	19%	11%	0%
Berufswahl und Berufsausbildung	28%	11%	8%	8%	11%	8%	8%
Berufliche Weiterbildung	39%	19%	8%	11%	14%	14%	11%
Aufnahme einer Erwerbstätigkeit	25%	11%	6%	8%	8%	8%	8%
Verbleib in Beschäftigung	22%	8%	8%	6%	6%	14%	3%
Teilnahme behinderter Menschen am Arbeitsleben	25%	8%	11%	6%	8%	14%	3%

Tabelle 16: Entwicklung einzelner Angebotsformen im Bereich der nach SGB geförderten Maßnahmen

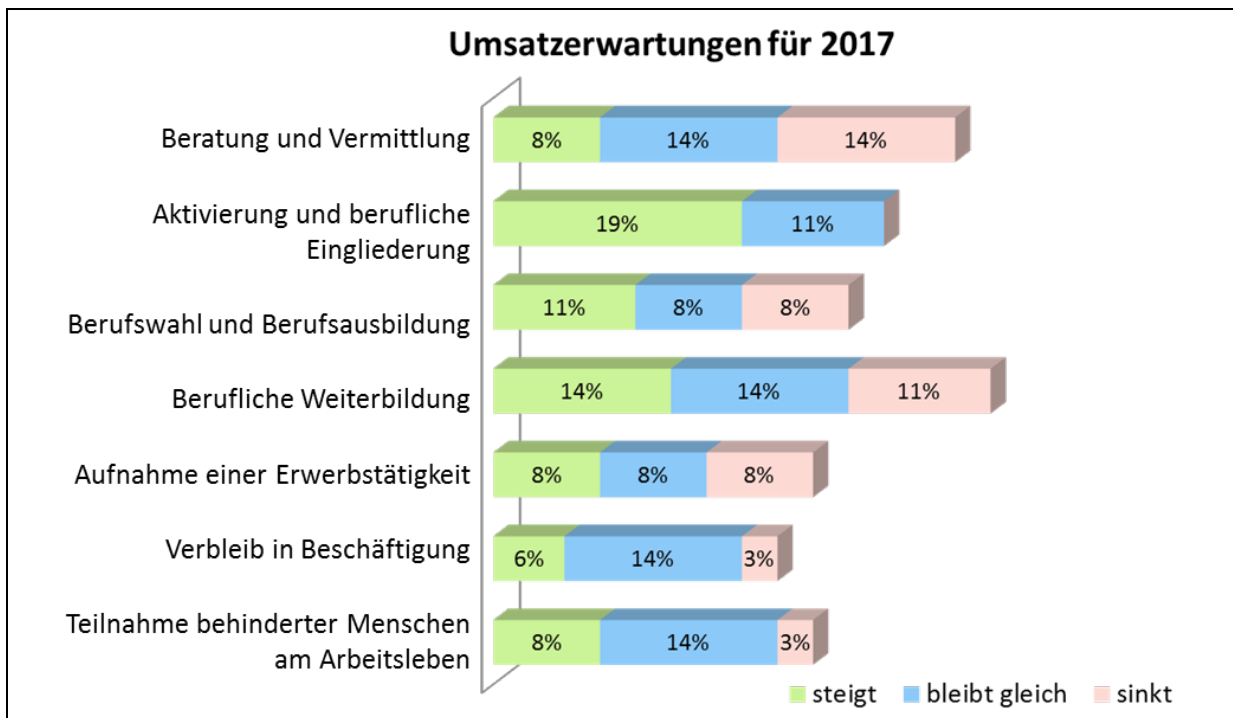


Abbildung 19: Für 2017 erwartete Umsatzentwicklung in den nach SGB geförderten Maßnahmen