Wettbewerbs-
&
Branchen-Struktur-Analyse

Der Coachingmarkt im deutschsprachingen Raum

Forschungsprojekt
des Lehrstuhls Psychologie II:

Teamentwicklung und
Interaktionsmanagement
BWL Fakultät

Universität Augsburg

Betreuung:
Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl

In Kooperation mit
Match2 GbR

systemische Organisationsberatung
&
integrierte Informationsprozesse

Autor:
Christian Schiede

I. Inhaltsverzeichnis I

II. Abkürzungsverzeichnis XI

III. Entwicklungshandbuch 1

1 BEGRIFFSBESTIMMUNG UND ENTWICKLUNG VON COACHING.....1

1.1 MARKT- UND STRUKTURANALYSE DER COACHINGBRANCHE 4

1.1.1 VERHANDLUNGSSTÄRKE DER LIEFERANTEN 5

1.1.1.1 ANBIETER VON BERATUNGSANSÄTZEN UND COACHINGMETHODEN 5

1.1.1.2 AUSBILDUNGSINSTITUTE FÜR COACHING 5

1.1.2 VERHANDLUNGSSTÄRKE DER ABNEHMER 7

1.1.3 BEDROHUNG DURCH NEUE ANBIETER 8

1.1.3.1 EXPANSION BESTEHENDER KONKURRENTEN 9

1.1.3.2 MARKTEINTRITT POTENTIELLER KONKURRENTEN 10

1.1.4 BEDROHUNG DURCH ERSATZPRODUKTE 11

1.1.4.1 PROFESSIONAL SERVICE AUTOMATION (PSA)-LÖSUNGEN 12

1.1.4.2 TELE- / E-COACHING 13

1.1.5 DETERMINANTEN DER RIVALITÄT 13

1.1.6 AKTUELLE WETTBEWERBSSTRUKTUR IN DER COACHINGBRANCHE 15

1.2 HERAUSFORDERUNGEN DER STRATEGISCHEN POSITIONIERUNG 17

1.2.1 IMPLIKATIONEN DER VERÄNDERTEN BRANCHENSTRUKTUR 17

1.2.1.1 GEWINNPOTENTIALE MAXIMIEREN 17

1.2.1.2 RISIKEN MINIMIEREN 18

1.2.2 IMPLIKATIONEN DER VERÄNDERTEN KUNDENANFORDERUNGEN 19

1.2.2.1 EFFIZIENZ FORDERN 19

1.2.2.2 TRANSPARENZ FÖRDERN 20

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AKP	Auskunftsperson
BI	Business Intelligence
BLO	Beratung Learning Organisation
bzw.	Beziehungsweise
ca.	Circa
CDE	CoachingDataEnvironment
CMC	Computer mediated communication
d.h.	das heisst
DGP	Deutschen Gesellschaft für Psychologie
DNS	Domain Name Server
FB	Fragebogen
FE	FragebogenEngine
FTF	Face to Face
ggf.	Gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
I&K	Information und Kommunikation
i.V.m.	in Verbindung mit
KG	Kommanditgesellschaft
MDF	multidirektionales Feedback
Nr.	Nummer
ODBC	Open Database Connectivity
PSA	Professional Service Automation
S.	Seite
sog.	Sogenannte
SQL	Structured Query Language, Sprache zur Datenbankabfrage und -manipulation
TZI	themenzentrierte Interaktion
u.a.	und andere
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
VAT	Virtual Assisted Testing
XML	Extensible Markup Language
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Begriffsbestimmung und Entwicklung von Coaching

„Seit Mitte der 80er Jahre wird im deutschen Sprachraum „Coaching“ als Instrument der Personalentwicklung im Wirtschafts-, Industrie- und Verwaltungsbereich angeboten und nimmt seitdem einen immer größeren Stellenwert ein“.[1] Auf der Nachfrageseite setzen „besonders Branchen, die einem starken Wandel unterliegen, verstärkt Coachingmassnahmen ein.“[2] Auf der Angebotsseite „bietet heute fast jede Unternehmensberatung diesen immer stärker nachgefragten Service an“.[3]

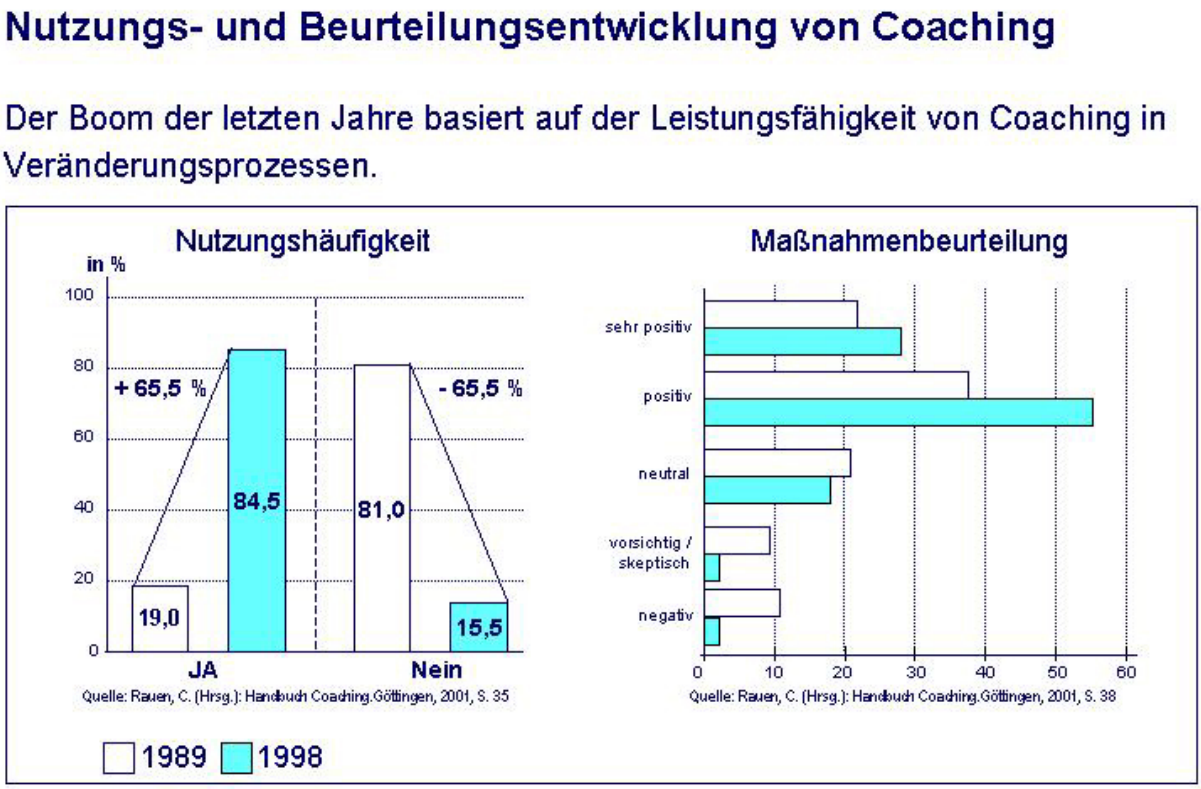

Abbildung1: Trends in der Nutzung und Beurteilung von Coaching

„Dabei wird unter „Coaching“ i. A. ein individueller, unterstützender Beratungsprozess verstanden, in welchem ein Berater – der sogenannte „Coach“[4] – mit seinem Klienten eine Beratungsbeziehung eingeht.“[5] „Dennoch lässt sich nicht von „dem Coaching“ sprechen, da Coaching zu einem Sammelbegriff für die verschiedensten Verfahren und Techniken geworden ist und konkrete

[1] Schreyögg, A.: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M, 1995, S.13
[2] Böning, U.: System-Coaching contra Einzel-Coaching: Hilfe zur Selbsthilfe. Gablers Magazin, 1990, S. 88
[3] Weber, D.: In lockeren Socken. Management Wissen, 6, 1990, S. 90-95
[4] Begfiffe wie Coach werden als Gattungsbegriff verwandt und schließen die männliche und weibliche Form ein.
[5] Rauen, C.: Coaching. Göttingen, 2001, S. 19

Definitionen fehlen.“[6] Die begriffliche Abgrenzung des Coachings von klassischer Expertenberatung erfolgt deswegen über die Darstellung der inhaltlichen Ausrichtung von Coaching-Anlässen sowie die daran geknüpften Nutzenerwartungen der Auftraggeber. Da beide Aspekte sich kontinuierlich verändern, basiert die daraus abgeleitete Begriffsbestimmung des Coachings auf den zentralen Strukturmerkmalen der dargestellten Veränderungsprozesse.

Coaching zielt heute weniger auf reaktive Einzelunterstützung der personalen Ebene von z.B. Führungskräften ab. Vielmehr wird Coaching zunehmend hierarchieunabhängig zur kontinuierlichen Begleitung von Veränderungsprozessen eingesetzt. Dabei dient Coaching „nicht nur der Bearbeitung der sichtbaren Probleme, sondern setzt vertiefend bei der Lösung der zum Problem führenden Prozesse an“[7]. Coaching differenziert sich damit von herkömmlicher „Expertenberatung“, die sich oftmals mit der reinen Behandlung von Symptomen bereits entstandener Probleme beschäftigt, durch seinen präventiven Ansatz und den Anspruch, wirkliche Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten.

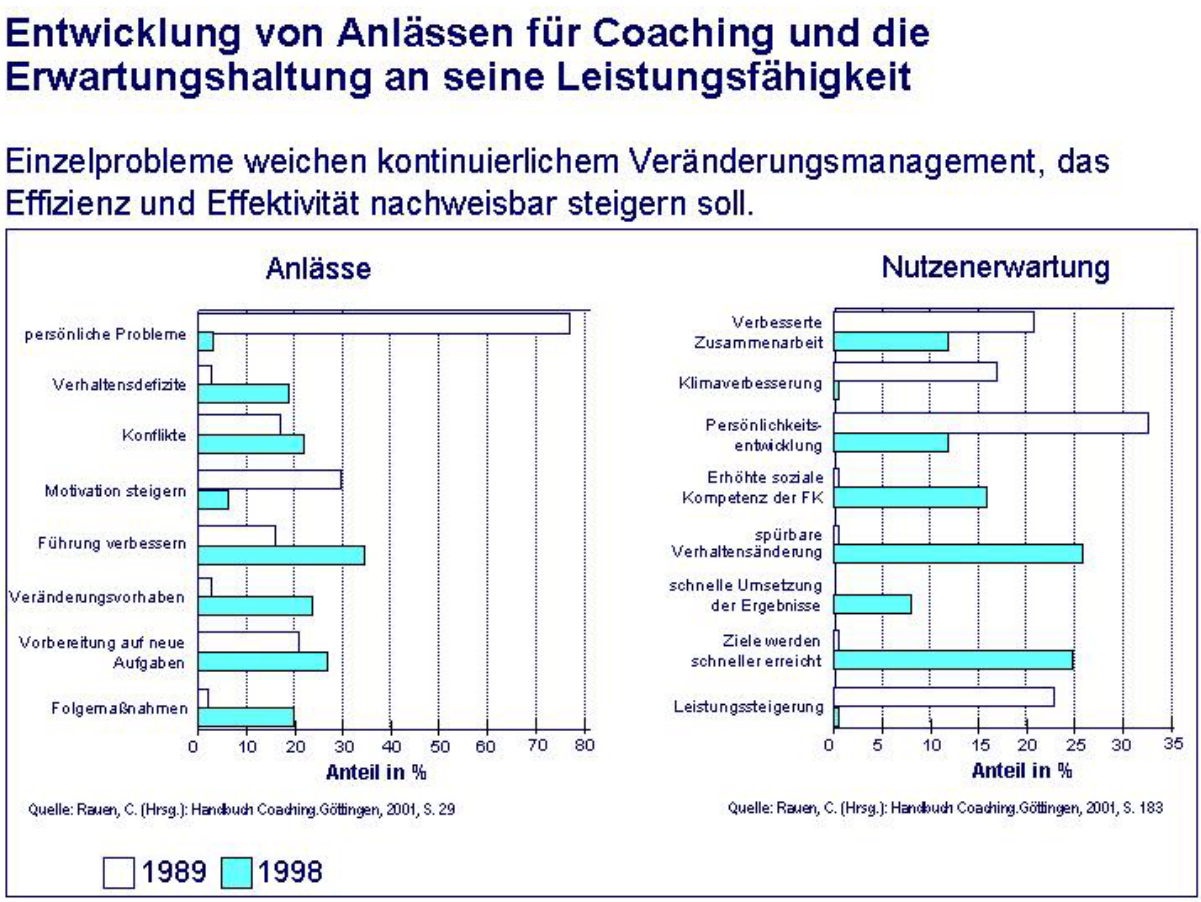

Abbildung 2: Anlässe für Coaching und erwarteter Nutzen von Maßnahmen

Den zentralen Veränderungshebel im Coaching stellt die Kompetenzstruktur der Teilnehmer dar. Dabei setzt Coaching weniger an fachliche Fähigkeiten an, sondern konzentriert sich vielmehr auf Sozial– und Methodenkompetenz sowie Erfahrungswissen im Klientensystem. Da in diesen Bereichen

[6] Böning, U.: Ist Coaching eine Modeerscheinung? In L.M. Hofmann &E. Regnet (Hrsg.). Innovative Weiterbildungskonzepte. Göttingen, 1994, S. 172
[7] Rauen, C.: Coaching. Göttingen, 2001, S. 33

eine starke Interdependenz zwischen Aufgaben- und Beziehungsebene wirkt, spielen Aufgaben- und Organisationsstrukturen als Hintergrund der intendierten Veränderungs- und Lernprozesse eine zentrale Rolle. Coaching zeichnet sich durch die gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Veränderungsprozesse aus. Während die funktionale Basis des Coachings im Bereich der Personalentwicklung bleibt, gewinnen soziale- und organisationale Aspekte zunehmend an Bedeutung. Damit handelt es sich heute bei Coaching im speziellen um professionelle Beratung bei und Begleitung von Veränderungsprozessen auf personaler-, sozialer- und organisationaler Ebene.

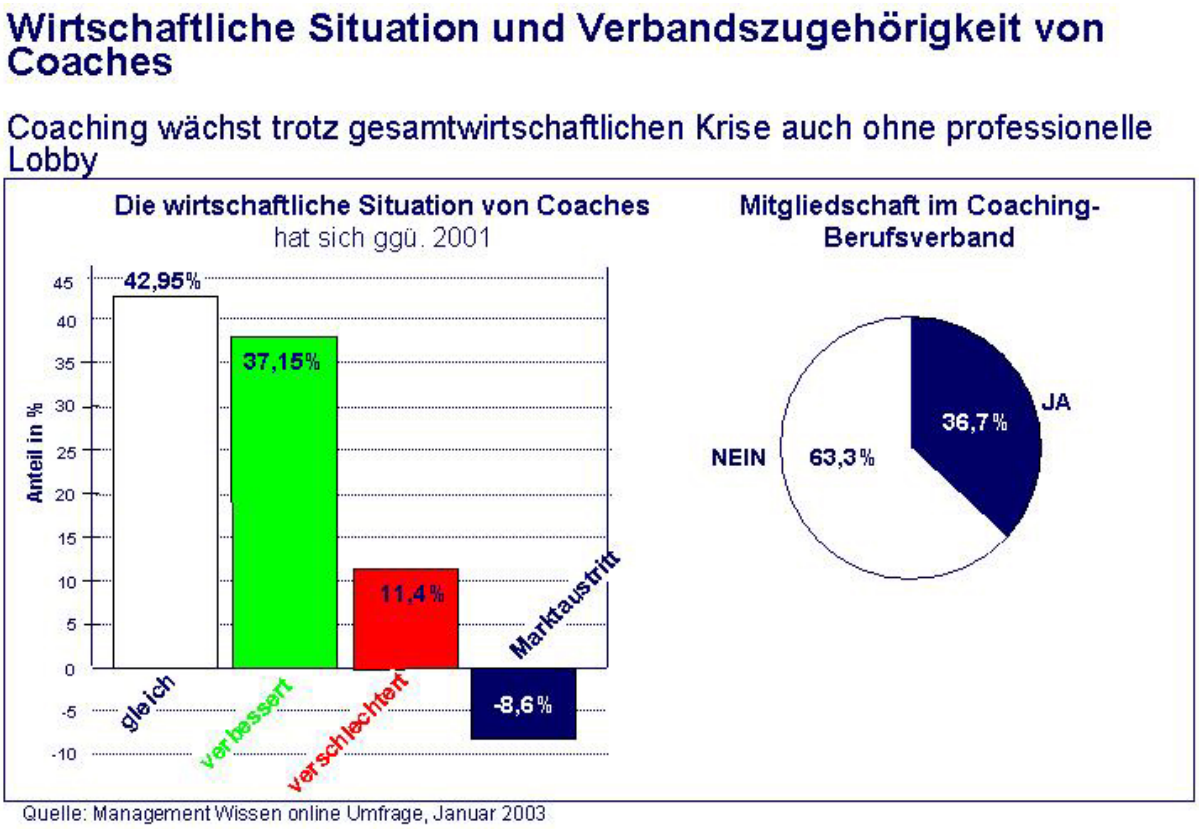

Abbildung3: Wirtschaftliche Situation von Coaches und deren Verbandszugehörigkeit

Während sich die gesamtwirtschaftliche Entwicklung seit Beginn des Jahres 2001 über alle Branchen negativ entwickelt hat und sich damit der Veränderungsdruck vor allem auf Kostensenkungen fokussieren, kann dies als Ursache dafür angesehen werden, dass die wirtschaftliche Lage von Coachinganbietern sich gegenüber 2001 nur eine Minderheit verschlechtert hat. Diese vorauseilende Konjunkturerholung in der Coachingbranche kann aufgrund des geringen Anteils an Mitgliedern im professionellen Interessenverband der Coachinganbieter nicht auf starke Lobbyarbeit zurückgeführt werden. Die verbleibenden Anbieter am Markt verfügen offenbar selbst über gute Kundenkontakte, die auch in schwierigen Zeiten über leicht steigende Budgets erhalten.

Trotzdem kann nur eine Minderheit der Coachinganbieter exklusiv von dieser Dienstleistung leben, da die überwiegende Mehrheit zusätzlich Beratung- und Trainingsangebote betreibt.

Dieser Zusammenhang bestätigt zum einen die Begriffliche Unschärfe im Umfeld von Coaching, auf die bereits in der Einleitung hingewiesen wurde. Zum anderen legt die mit der methodisch-inhaltlichen Vielfalt einhergehende Beliebigkeit die Schlussfolgerung nahe, dass ein hoher Anteil „ambitionierter Laien“ in diesem Markt aktiv ist. Die Tatsache, dass für mehr als 4/5 aller Anbieter Coaching-Dienstleistungen lediglich Neben- oder Zusatzerwerb darstellt, stärkt diesen Zusammenhang.

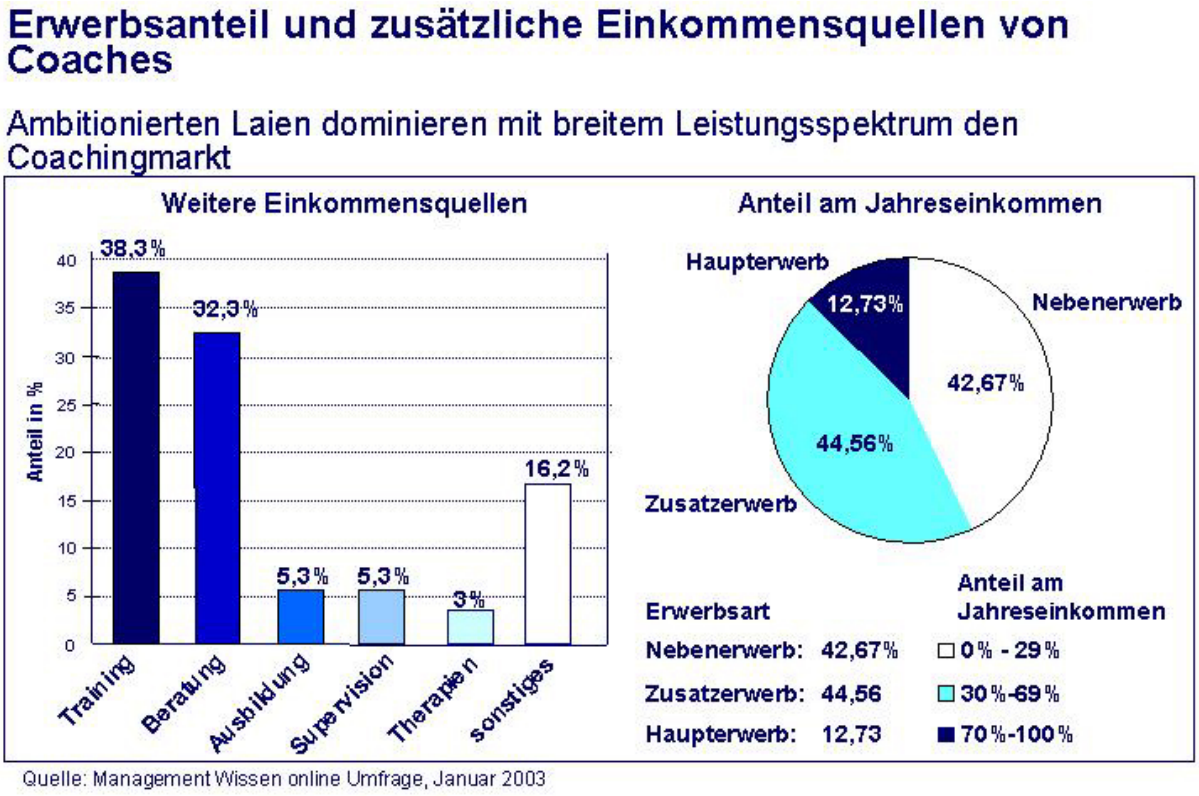

Abbildung 4: Erwerbsanteil und weiter Einkommensquellen von Coachinganbietern

1.1 *Markt- und Strukturanalyse der Coachingbranche*

Die aufgezeigten Entwicklungen werden im folgenden Abschnitt anhand des „Five Forces“-Modells von M. E. Porter detailliert analysiert. Die sich hieraus ergebende Wettbewerbsstruktur lässt Rückschlüsse auf die Intensität der aktuellen Konkurrenzsituation und damit das Gewinnpotential der Coachingbranche zu.

Nach Porters Ansatz lässt sich das Gewinnpotential einer Branche anhand der Wirkung von fünf Strukturdeterminanten auf den gemeinsamen Markt feststellen.

Die Strukturdeterminanten sind:

- Lieferantenmacht
- Abnehmermacht
- Eintrittsbarrieren
- Substitutionsgefahr
- Rivalität

1.1.1 Verhandlungsstärke der Lieferanten

Als zentrale Ressource dient den Coaches in der Beratung ihre Erfahrung und Wissen um Veränderungsprozesse. Inhalte und Qualität der im Beratungsprozess verwendeten theoretischen Methoden und Modelle spielen damit eine ebenso tragende Rolle zur erfolgreichen Leistungserbringung der Coaches wie deren Ausbildung. Als „reiner Wissensarbeiter“ sind Coaches von materiellen Input-Ressourcen relativ unabhängig.

1.1.1.1 Anbieter von Beratungsansätzen und Coachingmethoden

Abgesehen von wenigen Einzelpersonen – wie z.B. Luhmann und v. Rosenstiel - konnte sich bis heute kein Institut als zentraler Anbieter von theoretischen Inhalten und Methoden für Coaching positionieren. Dies trifft lediglich auf die Anbieter von psychologischen Eignungs-, Leistungs- und Persönlichkeits-Struktur-Tests zu. In diesem Nischenbereich dominieren einige wenige Verlage den Markt, wobei zusätzlich eine zentrale Kontroll- und Zulassungsinstanz die Anwendung der psychologischen Methoden kontrollieren. Diese spielen jedoch weniger im Coaching als in der Personalauswahl Rolle. Es ist jedoch festzustellen, dass zunehmend mittlere und grosse Coachingfirmen eigene Ausbildungs- und Beratungsansätze entwickeln. Dies trifft auch für organisationsinterne Coaching-Abteilungen zu. Über die Rückwärtsintegration steigern interne Weiterbildungsanbieter ihre Wertschöpfungstiefe, wodurch Synergiepotentiale eine Steigerung der Gewinnmargen versprechen.

1.1.1.2 Ausbildungsinstitute für Coaching

Obwohl eine coachingspezifische Ausbildung keine zwingende Voraussetzung zur Berufsausübung darstellt - der Begriff „Coaching“ ist rechtlich nicht geschützt - besitzt die Mehrheit der Coaches berufsspezifische Zusatzausbildungen. Dabei nimmt die Anzahl von Abschlüssen pro Person in letzter Zeit zu. Neben der coachingspezifischen Sekundärausbildungen verfügt die Mehrheit der Berater über

eine Primärausbildung mit zumeist Fach- oder Hochschulabschluss. Die Primärausbildung ist neben der Psychologie vor allem sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Fachrichtungen zuzuordnen. Im Bereich der Primärausbildung spielt die Wahl des Lehrinstituts bisher keine zentrale Rolle. Da zurzeit keine speziellen Studiengänge für dieses Berufsfeld existieren und angedacht sind, spüren die privaten Schulungsanbieter von dieser Seite kaum Veränderungsdruck.

Die Vielfalt der methodischen und inhaltlichen Ausrichtung bei der coachingspezifischen Ausbildung hat sich trotz erheblicher Bemühung von Anbieterseite her nicht standardisieren lassen. Allein der "Coaching-Index - eine Coaching-Ausbildungs-Datenbank für Deutschland, Österreich und Schweiz enthält über 138 verschiedene Coaching-Ausbildungsgänge von unterschiedlichen Anbietern.“[8] Eine zentrale Instanz zur Prüfung und Zertifizierung von Ausbildungsangeboten – wie z.B. bei den Steuer- und Wirtschaftsprüfern - existiert bis heute nicht. Die Anzahl von ausbildereigenen Zertifizierungs-Möglichkeiten ist hingegen stark gestiegen. Die Wahl des Ausbildungsanbieters bleibt damit in hohem Maß von subjektiven Kriterien bestimmt. Ein umfangreicher Pool an grossen und renommierten Beratungskunden sowie die Höhe der Ausbildungskosten – von bis zu €20.000 - scheinen zunehmend als qualitative Messzahl bei der Ausbilderwahl zu dienen. Etablierte, integrierte Beratungs- und Ausbildungsanbieter dominieren damit den Ausbildungsmarkt im Bereich Coaching. Aufgrund fehlender Praxiserfahrung, die zur Ergänzung der theoretischen Inhalte und Methoden dienen, existieren reine Ausbildungsinstitute kaum.

Ebenso differenziert sind die in Ausbildung und Beratung verwendeten Konzepte und Methoden. Die Ausbilderwahl und damit verbundene Kosten führen auf Beraterseite vor allem bei Selbständigen sowie Einzel- und Kleinstunternehmen zu hohen „sunk-costs“. Nach den Ergebnissen eine Studie zur wirtschaftlichen Situation von Coaches des „Büros für Coaching und Organisationsentwicklung“ aus dem Jahr 2002 trifft dies für 31% aller Coachinganbieter, die selbständig mit eigener Firma sind und auf Freiberufler zu, die weitere 40% repräsentieren. Dagegen sind laut Studie nur 14% aller Anbieter abhängig beschäftigt. „Sunk-costs“ haben damit eine starke Wirkung auf deren strategische Positionierung und so direkten Einfluss auf die Honorargestaltung von über 71% aller Anbieter von Coaching-Dienstleistungen. Den integrierten Ausbildungs- und Beratungsfirmen entstehen dagegen deutliche Synergieeffekte, indem sie intern zu Coaches ausgebildete Berater anstellen. Diese absoluten Kostenvorteile werden bisher nicht an die Kunden weitergegeben. Die Gefahr einer Erhöhung des Konkurrenzdrucks durch Vorwärtsintegration der Ausbilder ist geringer als die durch Rückwärts-Integration der Berater, da Erfahrungskompetenz in der Ausbildung eine zentrale Rolle spielt. Neben Synergieeffekten bietet den Coachinganbieter die Erweiterung ihres Leistungsspektrums eine attraktive Möglichkeit, Umsatzschwankungen im Kerngeschäft mit geringem Mehraufwand und finanziellem Risiko auszugleichen. Dies kann als ein zentraler Grund angesehen werden, warum die Anzahl neuer Coaching-Anbieter in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen hat. Deshalb sehen sich die Coaching-Anbieter heute steigendem Konkurrenzdruck ausgesetzt, der durch die prekären

[8] http://www.coaching-report.de/definition_coaching/verbreitung_von_coaching-varianten.htm

wirtschaftlichen Lage noch verstärkt weiter wird.

1.1.2 Verhandlungsstärke der Abnehmer

Die Nachfrage und damit die Anwendung von Coaching hat sich bis heute dahingehend entwickelt, dass „besonders Branchen, die einem starken Wandel unterliegen, verstärkt Coaching-Maßnahmen einsetzen“.[9]

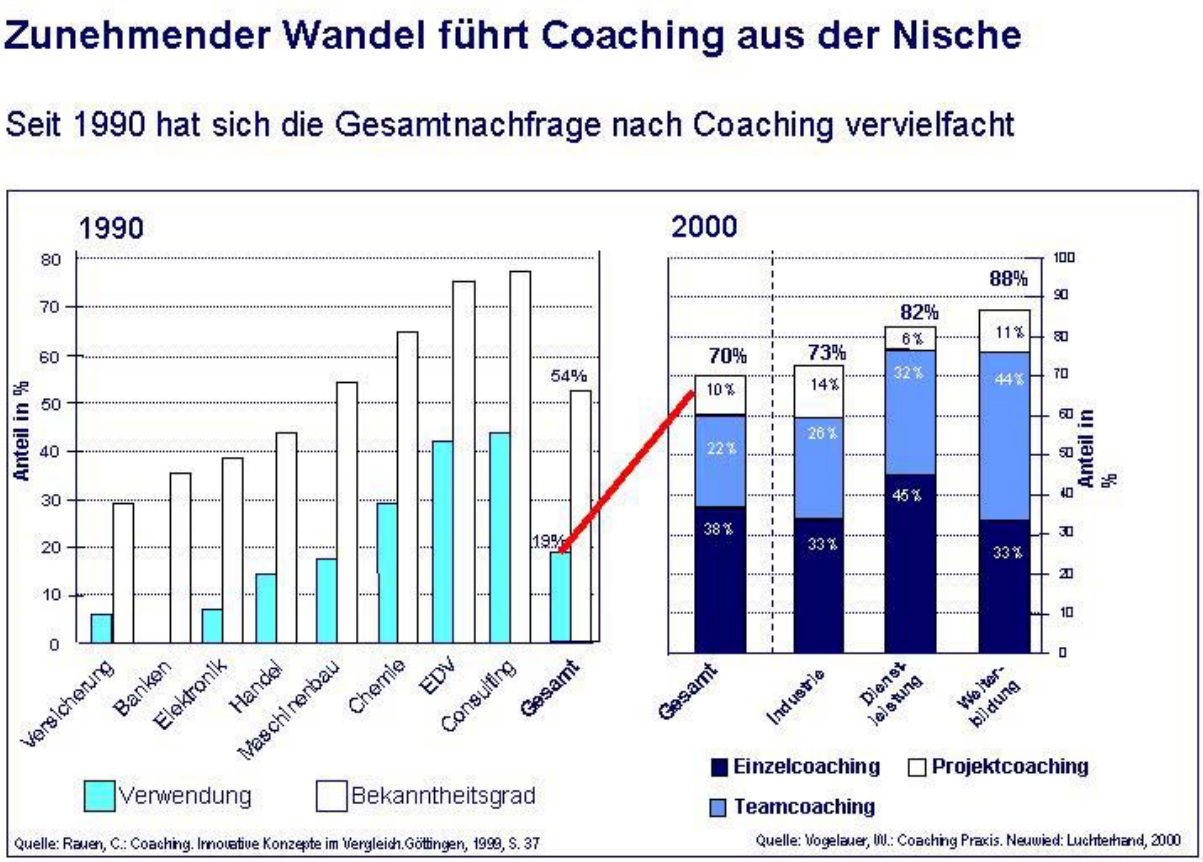

Abbildung 5: Entwicklung von Verwendung sowie Bekanntheitsgrad nach Coaching-Arten

Nachdem sich hohes Innovationstempo und starke Veränderungsdynamik nicht zuletzt durch die zunehmenden technischen Möglichkeiten sowie neue Formen der Arbeitsorganisation (Teamcoaching in 25% der nachgefragten Coaching-Dienstleistungen) auf alle Branchen ausgeweitet haben, kann davon ausgegangen werden, dass Coaching heute branchenunabhängig eingesetzt wird. Da „nahezu alle Coaching-Varianten auf der Zeitebene zu den mittelfristigen Maßnahmen zählen“[10], und Coaches ähnliche Honorarsätze wie Expertenberatungen für ihre Leistung berechnen (ab ca. €125 pro Stunde

[9] Rauen, C.: Coaching. Göttingen, 2001; S. 36
[10] Rauen, C.: Coaching. Göttingen, 2001; S. 41

ohne Spesen), beschränkte sich der Anwenderkreis v.a. auf die Branchenführer sowie grosse mittelständische Unternehmen. Einer überschaubaren Anzahl von Nachfragern steht damit ein Heer von Einzel- und Kleinunternehmen auf Anbieterseite gegenüber. Das realistische Szenario, mehrerer Coachinganbieter in unterschiedlichen Bereichen ein und desselben Kunden, spiegelt das relativ hohe Abnahmevolumen pro Auftraggeber wieder. Gerade Einzelunternehmer und kleinere Anbieter von Coaching begeben sich v.a. bedingt durch lange Projektlaufzeiten in ein starkes Abhängigkeitsverhältnis. Umgekehrt fördern auf Auftraggeberseite gerade die zumeist vertraulichen Aufgabenstellungen der Coaches eine starke Bindung an einen Coachinganbieter. Aufgrund der meist hohen Dringlichkeit der Veränderungsprozesse kann die Preisempfindlichkeit der Abnehmer bisher als eher gering angesehen werden. Angesichts der schlechten allgemeinen Ertragslage und der relativen Größe der Anbieter kann davon ausgegangen werden, dass die Auftraggeber ihre Verhandlungsmacht verstärkt nutzen werden, um ihre Kosten für Coaching zu senken und damit die Preise drücken.

Die Auswahl der Coachinganbieter erfolgt bis heute aufgrund der bereits genannten, fehlenden objektiven Qualitätsbeurteilung durch standardisierte Ausbildung und Zertifizierung sowie schwieriger Leistungsunterscheidung weitgehend über „Hörensagen“ und Empfehlungen. Aus diesem Grund wurde es insbesondere für Grossunternehmen mit zunehmender Erfahrung und kontinuierlich steigendem Auftragsvolumen wirtschaftlich sinnvoll, eigene Coachingabteilungen zu gründeten. Diese wurden entweder als Stabsabteilung bei den Personalbereichen aufgehängt oder als eigenständige Service- oder Profit-Center aufgestellt. Die zu besetzenden Stellen wurden zum Teil mit externen Coaches besetzt, die aus Beratungsprojekten bereits bekannt waren, oder aus dem internen Personalentwicklungs- und Trainingsbereich. Dabei “verdrängten die organisations-internen Coaches die externen Anbieter vor allem bei der neuen Zielgruppe des mittleren- und unteren Managements.”[11]

Die üppigen Beratungsbudgets der „New-Economy“ konnten diesen Nachfrage-Ausfall bei gleichzeitiger Anbieterzunahme nur für kurze Zeit kompensieren.

Insgesamt hat die Verhandlungsmacht der Abnehmer trotz stark erweiterter Einsatzbereiche für Coachingmassnahmen deutlich zugenommen.

1.1.3 Bedrohung durch neue Anbieter

Die Attraktivität eines Marktes oder einer Branche wird zum einen durch deren Wachstums- und Gewinnpotential bestimmt. Andererseits spielen dabei die als Eintrittbarrieren bezeichneten Risiken, die dem neuen Anbieter durch den Markteintritt entstehen, eine zentrale Rolle. Wie bereits deutlich wurde, handelt es sich bei der Coachingbranche um einen Markt, der über die letzten Jahre ein starkes Wachstum gezeigt hat und damit entsprechend attraktiv für wachstumsorientierte Unternehmen ist. Darüber hinaus bieten Beratungsleistungen wie Coaching, die in einem als exklusiv einzuschätzenden

[11] Hohr, K.-D.: Coaching im Zielrahmen der Personalentwicklung. Personalführung, 12, S. 872.

Umfeld stattfinden ein überdurchschnittliches Gewinnpotential. Die mit einem Markteintritt einhergehenden Risiken beschränken sich im Wesentlichen auf einen hohen Fixkostenanteil, der auf das hochqualifizierte Personal zurückzuführen ist. Die für den Markteintritt notwendigen Investitionen in die Ausbildung des Personals sind als beträchtlich einzuschätzen, da neben den direkten finanziellen Aufwendungen v.a. der zeitliche Aufwand für diese hochspezifischen Qualifikationen zusätzliche, indirekte Kosten sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer darstellen. Ein Markteintritt ist also nur mit zeitlichen Verzögerungen möglich, welche das Risiko des potentiellen Marktteilnehmers nachhaltig steigern. Das nicht standardisierte, als sehr heterogen einzustufende Qualifikationsangebot kann in Verbindung mit dem nicht rechtlich geschützten Begriff des Coachings schränkt dieses Risiko andererseits wieder ein.

1.1.1.3 Expansion bestehender Konkurrenten

Die Zunahme von Coachinganbietern innerhalb der letzten Jahre ist nicht nur auf den Anstieg in der Beratungsnachfrage, sonder auch auf die extensive Nutzung des lukrativen Multiplikators „Ausbildung“ durch etablierte Anbieter zurückzuführen. Die freie und gesetzlich nicht regulierte Nutzbarkeit des Begriffs „Coaching“ verstärkte diesen Trend zusätzlich. Gerade für selbständige Psychologen, Trainer und Unternehmensberater bot sich die Möglichkeit, ohne zusätzliche Kosten und Risiken ihr Dienstleistungsspektrum zu erweitern. Wie erkennbar ist, sind die direkten und indirekten Eintrittsbarrieren v.a. vom Ausbildungsniveau und –anspruch des neuen Anbieters abhängig. Die lange Dauer der Primär- und ggf. Sekundärausbildung führt zu hohen indirekten Kosten, die als Opportunitätskosten vor allem aus entgangenen Einnahmen entstehen. Die direkten Kosten des Markteintritts sind auf den beträchtlichen Kapitalbedarf für die berufsspezifische Sekundärausbildung zurückzuführen. Als bedeutendste indirekte Markteintrittsbarriere kann die zentrale Bedeutung von Sozialkapital gesehen werden. Dies stellt für neue Anbieter mit geringem Ausbildungsniveau die einzige Eintrittsbarriere dar. Neben geringerem Kapitalbedarf für die Ausbildung stellt der Zugang zu existierenden Kundennetzwerken den zentralen Anreiz dar, möglichst vom Ausbildungsunternehmen als Berater übernommen zu werden. Andernfalls stellt der schwierige Zugang zur Distribution dieser Dienstleistung vor allem Branchenneulinge und –externe vor grosse Herausforderungen. Die dominierende Auswahlpraxis von Coaches anhand von „Hörensagen“ und Empfehlungen verstärkt dies noch. Das dynamische Wachstum sowie individuelle Entwicklungsmöglichkeiten ließen den kritischen Preis für den Markteintritt jedoch für die Mehrheit als angemessen erscheinen.
Nach dem Aufbau einer kritischen Masse an internen Know-how-trägern hat der einfache Zugang zu Abnehmern neben der Gewährleistung von Verfügbarkeit und Vertraulichkeit den Auf- und Ausbau organisationsinterner Coachingabteilungen erleichtert. Vor allem die Nutzung des Multiplikatoreffektes der Ausbildung von Coaches in internen Schulungseinrichtungen stellte mittel-

und langfristig ein hohes Synergiepotential dar. Diese sehen sich durch die gesunkenen Beratungsbudgets in den Mutterkonzernen verstärkt gezwungen, Aufträge am freien Markt zu akquirieren. Dies erhöht die Wettbewerbsintensität v. a. unter größeren und integrierten Ausbildungs- und Beratungsunternehmen weiter.
Der starken Anbieterzunahme währen der Wachstumsphase steht heute verstärkter Konzentrations- und Konsolidierungsdruck gegenüber.

1.1.1.4 Markteintritt potentieller Konkurrenten

Der Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft hat auch bei den klassischen Anbietern von fachnahen Trainings und Schulungen zu starkem Wachstum geführt Aufgrund der zentralen Bedeutung der fachlichen Kompetenzen für die Innovationsfähigkeit wissensbasierter Unternehmen, begannen diese verstärkt, eigene Trainings- und Schulungsabteilungen aufzubauen. Vor diesem Hintergrund sahen sich die externen Trainings- und Schulungsanbieter zu einer strategischen Neuausrichtung ihres Geschäftsmodells gezwungen.
Der Veränderungsdruck wurde dadurch verstärkt, dass die Lebensdauer von fachlichem Know-how immer geringer wurde, während die Nutzungsdauer der für Präsenzschulung entwickelten Trainingsmethoden und –Inhalte sank. Gleichzeitig stiegen, bedingt durch wachsende Komplexität und Umfang des Fachwissens, die Entwicklungszeiträume und –kosten neuer Trainingsinhalte und entsprechender Schulungsmethoden. Das Kerngeschäft der Präsenzschulungen wurde damit für die klassischen Schulungsanbieter zunehmend unrentabel. Diese Zusammenhänge bestätigt auch die Studie des Verlags „managerSeminare“: „Weiterbildungsszene Deutschland2003“. Nach den Ergebnissen der Studie, verzeichnen fast 44% der klassischen Weiterbildungsanbieter eine gegenüber 2001 rückläufige Auftragslage, während „fast 35% sich über vollere Auftragsbücher freuen können.“[12] Im Vorjahr „gaben noch 56% an, dass sich ihre Auftragslage verbessert hat, lediglich knapp 18% mussten einen Rückgang hinnehmen“.[13]
Aufgrund der technischen Möglichkeiten und des damit einhergehenden Kostensenkungspotentials entwickelte sich sehr ausserdem schnell ein breites Angebot von „remote“ Trainingsangeboten wie E-Learning und WBT. Obwohl die Verbreitung dieser Lösungen deutlich zunimmt, bleibt das Wachstum, aufgrund von Nutzungs- und Akzeptanzproblemen bei den Anwendern, weit hinter den Prognosen zurück. Dies ist einerseits auf fehlende Bedarfsorientierung der Anbieter bei den Inhalten und damit hohe Anpassungskosten bei den Anwender zurückzuführen. Andererseits ist auf Anwenderseite die Integration der Anwendungen in den Arbeitsprozess und die Bereitstellung einer geeigneten

[12] M. Dollinger & S. O. Wilkening: Der Weiterbildungsmarkt in Zahlen. in managerSeminare, Nr. 64, 2003, S. 76
[13] M. Dollinger & S. O. Wilkening: Der Weiterbildungsmarkt in Zahlen. in managerSeminare, Nr. 64, 2003, S. 76

Lernumgebung nicht zufriedenstellend gelöst. Bisher ist bei diesen Angeboten mit den gesunkenen Kosten auch eine Qualitätsverschlechterung des Trainings verbunden. Dies ist für die Entwickler und Anbieter dieser Lösungen vor allem dahingehend ein Problem, da es sich im „remote“ Trainingsbereich wie E-Learning und WBT um ein Volumengeschäft entsprechend geringen Margen im Einzelverkauf handelt. Präsenzschulungen hingegen bieten bei entsprechender Nutzungsdauer der Inhalte und Methoden ein Differenzierungspotential mit hohen Margen.
Für viele Trainings- und Schulungsanbieter wird es, um mittelfristig erfolgreich zu sein notwendig, ein neues Gleichgewicht ihres Produktangebotes zwischen Präsenz- und „remote“-Schulung zu finden, da es nur in Präsenzschulungen möglich ist, die zur optimalen Umsetzung des erlernten Fachwissens notwendige soziale Kompetenz zu vermitteln. Entsprechend werden klassische Themenbereiche von Coaching auch für die Anbieter von fachnahen Trainings- und Ausbildungen interessant, was deren Markteintritt mittelfristig als wahrscheinlich erscheinen lässt. Der Markteintritt wird durch die vorhandene personelle und materielle Infrastruktur sowie ausgebaute Vertriebskanäle und –kontakte erleichtert.

1.1.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte

Für Coachinganbieter stellt zum einen die zunehmende Zahl von organisationsinternen Coachingabteilungen eine direkte Substitutionsgefahr dar. Die mit der Rückwärtsintegration von grossen Abnehmern verbundene strategische Neuausrichtung bzgl. „make-or-buy“ Entscheidungen ist nicht nur auf die bereits erwähnten Synergiepotentiale und damit verbundene Kostensenkungen zurückzuführen. Vielmehr ist der Aufbau interner Coachingabteilungen auf die mittel- und langfristig zunehmende strategische Bedeutung dieser Beratungsleistung für eine erfolgreiche Leistungserbringung im Kerngeschäft der Abnehmer zurückzuführen. Die mit der Rückwärtsintegration verbundenen Umstellungskosten setzten sich bei vorhandener Ausbildungs- und Arbeitsinfrastruktur hauptsächlich aus Personalkosten zusammen. Aufgrund des hohen Qualifikationsniveaus sind diese jedoch beträchtlich. Durch den steigenden Auslastungsgrad bei Ausbildungs- und Arbeitsinfrastruktur lassen hier jedoch deutliche Kostenvorteile realisieren. Über eine derartige Infrastruktur dürften jedoch überwiegend Großkonzerne verfügen. Für Abnehmer ohne diese infrastrukturelle Basis erscheinen die zum Aufbau notwendigen Anfangsinvestitionen hingegen zu hoch und machen so die vertikale Integration wirtschaftlich uninteressant. Neben fehlenden Standards in der Ausbildungsqualität stellen die deswegen unzureichenden, objektiven Auswahlkriterien das zentrale Motiv der Rückwärtsintegration dar. Darüber hinaus bleibt die von Coach erbrachte Veränderungsleistung für die Auftraggeber durch weitgehend unzureichende und inkonsistente Dokumentation des Leistungserbringungsprozeßes intransparent. Dies beeinträchtigt die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Veränderungsleistung durch den Auftraggeber, was dessen Ergebnisakzeptanz nachhaltig verringern dürfte.

Auch deswegen haben die Möglichkeiten der Substitution von Coaching durch kapitalintensive Technologien seit einiger Zeit deutlich zugenommen. Eine vollständige Automatisierung von Coaching ist, wenn überhaupt, aufgrund der hohen Variabilität und Komplexität der erbrachten Leistung, bisher nur unter sehr hohen Qualitätseinbussen möglich. Trotzdem zeigen v.a. softwaretechnische Innovationen deutliche Effizienz- und Effektivitätssteigerungspotentiale in einzelnen Aspekten der Leistungserbringung auf. Darüber hinaus ermöglichen die technischen Möglichkeiten zunehmender Vernetzung die Erschliessung neuer Absatz- und Vertriebswege. Die Umstellungskosten bei internetbasierte Lösungen sind in der Regel deutlich geringer als bei komplexen lokalen Softwareanwendungen. Dies ist v.a. auf den hohen Standardisierungsgrad bei reinen Internetdiensten zurückzuführen, was zu vergleichsweise geringen Anschaffungs- und Betriebskosten führt. Bei individuellen, betriebswirtschaftlichen Softwareanwendungen fallen neben hohen Lizenz- und Implementierungskosten v.a. kontinuierlich Aufwendungen für Wartung und Management an, die die Anschaffungskosten über die Laufzeit der Anwendung in der Regel um ein Vielfaches überschreiten. Darüber hinaus stellen diese Lösungen hohe Anforderungen an die betriebsinterne Hardware, was die Summe der notwendigen Anfangsinvestitionen nochmals steigert. Die Möglichkeiten verteilter Softwarenutzung über „Application-Service-Provider“ macht komplexe Softwarelösungen zunehmend für Anwendergruppen interessant, die im einzelnen Unternehmen nicht über die betriebswirtschaftlich notwendige, kritische Masse an Anwendern verfügen.
Im Folgenden sollen einige dieser neuen Lösungsansätze kurz dargestellt werden:

1.1.1.5 Professional Service Automation (PSA)-Lösungen

PSA-Anwendungen sind internetbasierte Lösungen zur Steuerung und Verwaltung von Wertschöpfungsketten in der Dienstleistungsindustrie. Ziel dieser integrierten Softwarelösungen ist die Optimierung der Unternehmensleistung und -profitabilität über die gesamte Wertschöpfungskette, wobei v.a. das Potential des Internets zur Effizienzsteigerung der internen und externen Leistungserbringung genutzt wird. PSA-Lösungen lassen sich an die Anforderungen verschiedener wissensbasierter Dienstleister anpassen. Bisher werden neben PSA-Lösungen für den IT-Sektor auch Produktsuiten für die Bereiche Telekommunikation, Unternehmens- und Rechtsberatung, Gesundheitswesen, Architekten- und Ingenieurswesen sowie Werbe- und PR-Agenturen angeboten. Eine spezifische Coaching-Lösung existiert bisher nicht, ist aber aufgrund der zentralen Bedeutung der Ressource Wissen im Leistungserbringungsprozess des Coaching als sinnvoll zu erachten. Unter den hohen Wachstumserwartungen an die Branche suchen alle Anbieter neue Anwendungsbereiche für ihre Lösungen, um so neue Märkte zu erschließen

PSA-Anwendungen können einen Coach nicht ersetzen. Standard- und Routinetätigkeiten können jedoch weitgehend automatisiert werden und so die Effizienz und Effektivität z.B. von Dokumentation sowie Planung, Organisation und Administration deutlich steigern.

1.1.1.6 Tele- / e-Coaching

Beim Tele- / e-Coaching findet ein Aufeinandertreffen zwischen Coach und Klienten unter Zuhilfenahme von Telefon, E-Mail, Videokonferenz und anderen Internet-Diensten statt. Der Vorteil, dieses „neue“ Kommunikationsmittel zu benützen liegt darin, dass der Klient seinen Coach schnell und situationsnah bei auftreten eines Problems kontaktieren kann. Inwieweit persönliche und vertrauensvolle Beziehungen zwischen Coach und Klient überhaupt durch schnelle und ggf. anonyme, computervermittelte Kontakte ersetzt werden können ist fraglich. In fundierten Beratungen bleibt die Grundlage für eine vertrauensvolle Beratungsbasis die persönliche Interaktion. Daher kann Tele- / e-Coaching bisher nicht als Coaching-Ersatz dienen, sondern ist als zusätzlicher Kommunikationskanal zu betrachten. Kurzfristig sind Internetaktivitäten kein gleichwertiger Ersatz für Coaching. Sie stellen vielmehr eine Ergänzung und Erweiterung herkömmlicher Kommunikationsformen dar. „Zurzeit gibt es allerdings noch keine Evaluationsstudien, welche die Effektivität dieser neuen Coaching-Form bestätigen würden.“[14] Dennoch haben sich v.a. telefonische Beratungen (Krisentelefon, Krisennotruf) als sehr erfolgreich erwiesen. Mittel- und langfristig besteht hier jedoch erhebliches Potential v.a. bei Standard- und Routinetätigkeiten im Rahmen von Coachingprojekten.

1.1.5 Determinanten der Rivalität

Die erhebliche Nachfragesteigerung nach Coaching-Dienstleistungen in den letzten Jahren hat nicht nur bei bestehenden Anbietern zu starken Umsatzsteigerungen im Kerngeschäft geführt. Vielmehr konnten gerade die größeren Anbieter durch die Integration des Ausbildungsbereiches ihre Umsatz- und Ertragslage zusätzlich verbessern. Gleichzeitig konnten diese ihren wachsenden Personalbedarf weitgehend durch die Absolventen ihrer internen Ausbildungsbereiche decken. Sie verbesserten damit nicht nur ihre relative Kostenstruktur, sondern realisierten darüber hinaus auch Zeit- und Qualitätsvorteile bei der Rekrutierung ihrer Mitarbeiter.
Sogar Anbietern ohne Sekundärqualifikationen ist es in der Wachstumsphase gelungen, sich ausreichend Aufträge zu sichern. Dabei ist anzunehmen, dass diese weniger von den steigenden Beratungsbudgets der mittelständischen- und Grossabnehmer profitierten. Vielmehr kam der Masse

[14] Döring, T.: Wirtschaftlicher Systemvergleich Deutschland / USA. Stuttgart, 2000, S. 73

von neuen Einzel- und Kleinstanbietern die als erheblich einzustufende Zahl von Erstkunden entgegen, die überwiegend dem klein- und mittelständischen Umfeld zuzurechnen sind.

Die Rückwärtsintegration ehemals großer Auftraggeber von Coaching traf damit v.a. die größeren, inzwischen integrierten Anbieter. Die mit der Ende 1999 einsetzenden Konjunkturverschlechterung einhergehende Kürzung der Beratungs- und Weiterbildungsbudgets der Großkonzerne verstärkte den Anpassungsdruck weiter. Um teure Abfindungen im Rahmen anstehender Entlassungen zu vermeiden und gleichzeitig Umsatzausfälle im Kerngeschäft zu kompensieren, lag es für integrierte Anbieter nahe, ihr Ausbildungsgeschäft, das weiterhin nachgefragt wurde zu forcierten. Dabei trug nicht nur die fehlende gesetzliche Nutzungsregulierung des Coaching-Begriffs zu einer Übersättigung des Marktes auf Anbieterseite bei. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass gerade die etablierten Anbieter diesen Trend durch die Intensivierung ihres internen Ausbildungsbetriebes beschleunigt und weiter verstärkt haben.

Gerade bei den neuen Coachinganbietern mit Sekundärausbildung ist davon auszugehen, dass die hohen direkten und indirekten Schulungsaufwendungen mittelfristig einen verstärkten Preiswettbewerb attraktiver erscheinen lassen wird als den Marktaustritt. Darüber hinaus ist das in der Sekundärausbildung erworbene Wissen als derart spezifisch einzuschätzen, dass es nur sehr ähnlichen Bereichen, wie z.B. in der Personal- und Organisationsentwicklung oder internen Beratung, eingesetzt werden könnte. Als Stabsabteilungen oder eigenständige Centerorganisationen sind diese Bereich sehr selten Teil des Kerngeschäfts und damit in der momentan schwierigen Wirtschaftslage besonders stark von Personalentlassungen betroffen. Der Wechsel in derartige Bereiche stellt damit keine reelle Alternative dar, was die Toleranzbereiche im Preiswettbewerb v.a. bei den berufs-spezifisch hochqualifizierten Coaching-Anbietern noch gesteigert haben dürfte. Für die ambitionierten Laien-Coaches, die nur durch die Übernahme des rechtlich nicht geschützten Begriffes neue Einnahmequellen erschliessen wollten, war der Markteintritt weder mit direkten noch indirekten finanziellen Aufwendungen verbunden. Diesen entstanden damit kaum „sunk-costs“, was ihren Marktaustritt angesichts der unattraktiven Auftragssituation beschleunigen haben dürfte. Diesem Anbietersegment können damit ein Grossteil der Marktaustritte von 8,6% zugeordnet werden.

Einer geringeren Anzahl von Auftraggebern bei gleichzeitig gesunkenem Auftragesvolumen steht eine höhere Anzahl an besser ausgebildeten Anbietern gegenüber, die ihre Leistung zu relativ niedrigeren Preisen anbieten müssen. Das Qualifikationsniveau der Anbieter ist auf einem höheren Level insgesamt als homogener einzustufen. Trotz der Nachfragekonzentration haben Heterogenität der Auftraggeber bzgl. Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit zugenommen.

1.1.6 Aktuelle Wettbewerbsstruktur in der Coachingbranche

Nach einer langen und dynamischen Wachstumsphase befindet sich die Coachingbranche seit dem Konjunktureinbruch Ende 1999 in einer Konsolidierungsphase. Während die Anzahl der Ausbildungsanbieter in der Wachstumsphase gestiegen ist, hat bei den Zulieferern von theoretischen Inhalten und Methoden keine nennenswerte Konzentration stattgefunden. Trotz der Vielfältigkeit und Kurzlebigkeit der meisten Ansätze und Entwicklungen ist die Platzierung ausgesuchter Dienstleistungen als Standard im Premiumsegment gelungen (NeurolinguistischeProgrammierung/NLP, Organisationsaufstellungen, Systemische Ansätze). Da die Ausbildungsanbieter als Filter der in der Praxis zur Anwendung kommenden Methoden fungieren, wirken die hier auftretenden Konzentrationstendenzen als zusätzlicher Hebel. Dieser gewinnt durch die Konzentration bei integrierten Ausbildungs- und Beratungsanbieter noch an Kraft. Gerade den integrierten Ausbildungsanbietern entstehen sowohl auf der Methoden- als auch auf der Personalseite deutliche Kostenvorteile, was ihre Rentabilität gegenüber den übrigen Anbieter erhöht. Diese Synergiepotentiale wurden allerdings durch die mit der Rückwärtsintegration ehemaliger Großabnehmer einhergehenden Umsatzausfälle weitgehend kompensiert.

Trotz Differenzierung der Anwendungsbereiche stehen alle Coaching-Anbieter bei niedrigerem Gesamt-Umsatzwachstum der Branche einer geringeren Abnehmerzahl gegenüber. Der zunehmende Wettbewerb bei geringeren Beratungsbudgets erhöht den zur Auftragsakquise notwendigen Ressourcenaufwand z.B. durch steigende Marketing- und Vertriebsaktivitäten, was die Gewinnmargen und damit die Rentabilität der Branche insgesamt weiter reduziert haben dürfte. Davon sind v.a. Einzel- und Kleinstanbieter betroffen, die nicht über das zur Amortisation der Zusatzausgaben notwendige Auftragsvolumen verfügen. Die als gering einzustufende Lobbyarbeit durch schwache Berufsverbände verstärkt dies noch. Angesichts des gesunkenen Umsatzvolumens pro Auftrag sind diese Zusatzkosten im Verhältnis nochmals angestiegen. Diese Aufwandssteigerung haben zu einer nachhaltigen Erhöhung der Eintrittsbarrieren beigetragen, was den Markteintritt potentieller Konkurrenten erschwert. Um weiterhin maßgeschneiderte Beratungsangebote liefern zu können verlangt die Differenzierung der Anwendungsbereiche von allen Anbietern entweder die Ausweitung ihres branchen- und funktionsspezifischen Know-hows oder die Konzentration auf wenige Kernbereiche. Der Ausbau der Produktpalette erfordert jedoch zusätzliche Aufwendungen für Personal und Infrastruktur. Dieser zunehmende Fixkostenanteil senkt die Rentabilität weiter und erhöht neben den finanziellen Geschäftsrisiken gleichzeitig sowohl die Marktein- als auch die -austrittsbarrieren nachhaltig. Insgesamt werden die Mobilitätsbarrieren innerhalb der Branche durch steigender Investitionsrisiken deutlich erhöht, was die Durchlässigkeit für unterschiedliche Anbietergrößen verringert. Die notwendige Betriebsschwellengröße ist insgesamt angestiegen, was v.a. den integrierten Ausbildungs- und Beratungsanbietern Vorteile bringt. Daneben verfügen diese über ausgebaute Vertriebswege und breite Netzwerke zu Partnern und Kunden innerhalb und außerhalb ihres Kerngeschäfts.

Neben dem Sozialkapital stellt das firmeninterne Know-how den zentralen Wertschöpfungsfaktor dar. Einerseits hat sich mit dem Marktaustritt der Laien-Anbieter das Qualifikations- und Wissensniveau der meisten Anbieter auf einem deutlich höheren Ausgangsniveau eingependelt, wodurch die Einstiegsbarrieren weiter zugenommen haben. Andererseits sind die alternativen Einsatzgebiete für derartig spezifisches Wissen sehr begrenzt, was durch die zunehmende Spezialisierung auf einzelne Branchen und Coaching-Varianten noch verstärkt wird. Ein potentieller Marktaustritt ist damit mit steigenden Opportunitätskosten verbunden, was die Wahrscheinlichkeit von Preiswettbewerben unter allen Anbietern nachhaltig gesteigert hat. Vor allem die enge Verflechtung von Methodenentwicklung, -schulung und –anwendung bei den integrierten Anbietern erhöht deren Sensitivität gegenüber Modeerscheinungen und Änderungen in der Nachfrage erheblich. Den durch einen hohen Integrationsgrad realisierten Erfahrungs- und Kostenvorteilen stehen durch den relativ gestiegenen Fixkostenanteil v.a. durch Personalkosten höhere finanzielle Risiken gegenüber. Insgesamt haben damit neben den Barrieren eines möglichen Marktaustritts auch die immateriellen und finanziellen Risiken markant zugenommen.

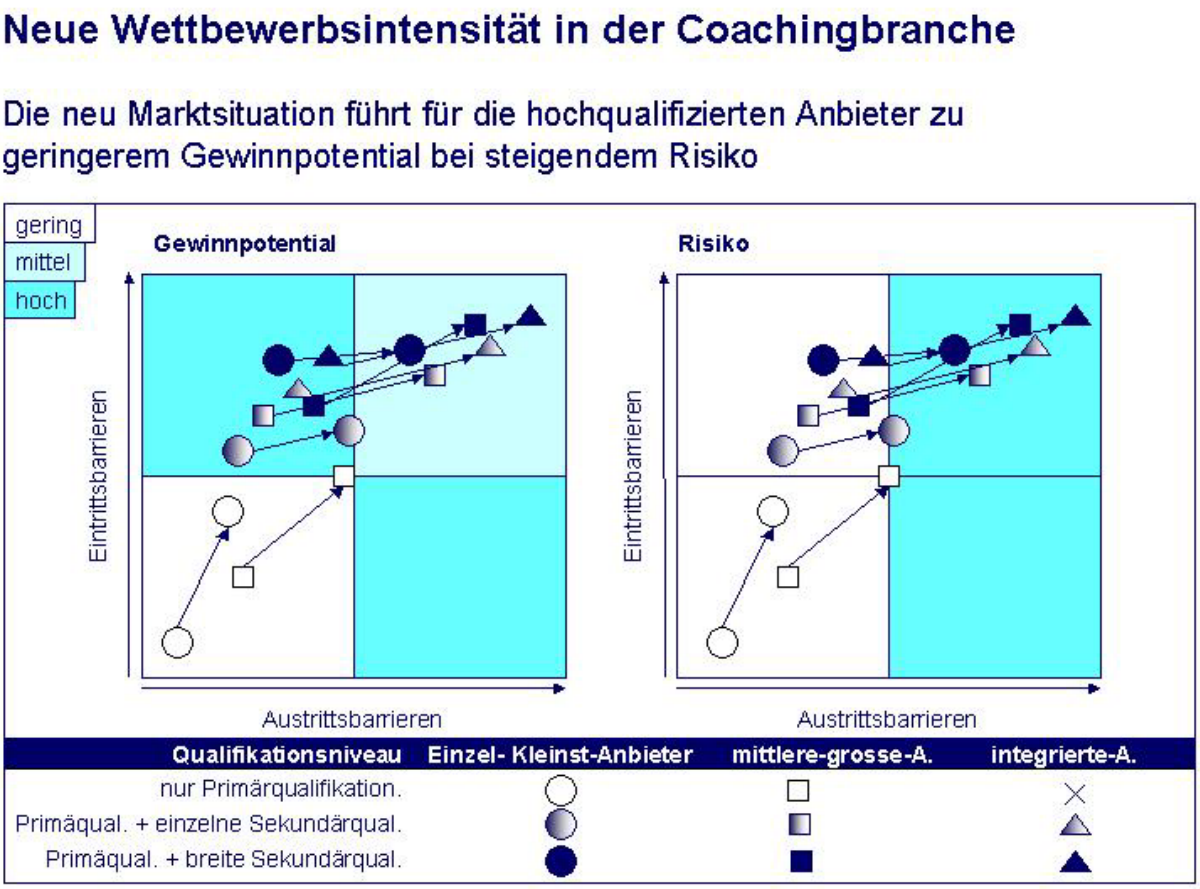

Abbildung 6: aktuelle Wettbewerbsintensität der Coachingbranche

1.2 Herausforderungen der strategischen Positionierung

Angesichts der strukturellen Veränderungen in der Coachingbranche erhält die seit einiger Zeit v.a. unter philosophisch-theoretischen Gesichtspunkten geführte Professionalisierungsdiskussion eine deutlich pragmatischere Betonung. Die strategische Positionierung sollte insgesamt darauf abzielen, die strukturellen Veränderungen der Branche mit den veränderten Anforderungen der Abnehmer ergebnis- und umsetzungsorientiert zu verknüpfen. Jede strategische Anbietergruppe ist dabei mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert.

1.2.1 Implikationen der veränderten Branchenstruktur

Die aufgezeigten strukturellen Veränderungen in der Coaching-Branche deuten darauf hin, dass der Markt gegen Ende 2002 von der Wachstums- in die Konsolidierungsphase eingetreten ist. Dem Mangel an Kapazitäten in der Wachstumsphase stehen heute geringe personelle und materielle Überkapazitäten gegenüber. Der Markteintritt neuer Wettbewerber ist zunehmendem Preiswettbewerb gewichen, was mit gesunkenen Preisen und Umsätzen sowie niedrigeren Gewinnen und –margen einhergegangen ist. Die Verteilung der Marktanteile sowie die Preisstrukturen können heute als stabiler angesehen werden.

1.2.1.1 Gewinnpotentiale maximieren

Nachhaltige Gewinnsteigerung kann in wissensbasierten Branchen wie dem Coaching nur über Innovationen realisierte werden. Innovation kann neue Produkte und Dienstleistungen hervorbringen, oder an Prozessen ansetzen, die direkt oder indirekt zu deren Herstellung bzw. Anwendung anfallen. Die zur Innovation notwendigen personellen und materiellen Ressourcen können kurzfristig durch Effizienzsteigerungen in vorhandenen Primär- und Sekundarprozessen freigesetzt werden. Dieser Ansatz hält die finanziellen Anfangsinvestitionen und damit das materielle Risiko gering, da schnell Rückflüsse aus den realisiert Kapazitätserweiterungen erwartet werden können sind. Ein besonders wirksamer Hebel ist die konsequente Nutzung der freigewordenen materiellen und personellen Ressourcen in Bereichen der Wertschöpfungskette, die einen hohen Mehrwert darstellen. Dies trifft besonders auf Aktivitäten in den Primärprozessen wie z.B. Schulung und Beratung zu. Werden Trainer und Berater von unterstützenden Aktivitäten wie Administration, Organisation und Dokumentation entlastet, können sie sich auf Bereiche konzentrieren, die einen deutlich höheren Mehrwert für den Kunden darstellen. Die Unternehmensgröße und der jeweils realisierte Integrationsgrad stellen dabei

die zentrale Multiplikatorvariable dar. Dies gilt ebenso für sekundäre Tätigkeiten wie z.B. Marketing Buchhaltung und Controlling.

Da die strategische Distanz aller Coaching-Anbieter bzgl. Technologisierung als homogen auf niedrigem Niveau eingestuft werden kann, sind die dadurch realisierbaren Gewinnspotentiale als sehr hoch zu bewerten. Die Integration von I&K-technischen Anwendungen sowohl in primäre- als auch sekundäre Geschäftsprozesse kann damit als wirksamer Hebel zur kurzfristigen Steigerung des Gewinnpotentials sowie der mittel- und langfristig Differenzierung im Wettbewerb angesehen werden. Die sich aus der Implementierung derartiger Systeme ergebenden Veränderungen in den betroffenen Prozessen sind mit der mittel- und langfristigen Ausrichtung des operativen Geschäftes sowie der allgemeinen strategischen Stossrichtung zu synchronisieren. Nur so können sich Einzelinnovationen wirksam ergänzen und auf strategisch abgestimmte Prozessen aufsetzen, die auf das Erreichen des Gesamtziels ausgerichtet sind.

1.2.1.2 Risiken minimieren

Aufgrund der zentralen Bedeutung der Ressource Wissen im Prozess der Wertschöpfung von Coaching stellen Gefahren auf den Ebenen von Methoden- und Erfahrungskompetenz sowie Sozialkapital die Hebel für ein wirksames Risiko-Management dar. Da es sich in diesen Wissensbereichen überwiegend um implizites, d.h. nur dem Wissensträger verfügbarem Wissen handelt, stellt die Fluktuationsrate eine aussagekräftige Kennzahl dar, um potentielle Risiken und reale Wertminderung durch Wissensverlust auszudrücken. Angesichts der aufgezeigten marktlichen Entwicklungen ist davon auszugehen, dass der erfolgte Personalabbau zu deutlichem Kompetenzverlusten der Anbieter in diesen Bereichen geführt hat. Die Gefahr eines langfristigen Wertverlustes lässt sich dadurch wirksam verringern, wenn den betroffenen Unternehmen gelingt, das implizite Wissen einzelner Mitarbeiter zu extrahieren und Kollegen zur Verfügung zu stellen. Eine wirkungsvolle Basis dazu kann die Integration von I&K-technischen Anwendungen vor allem in die primären Prozesse der individuellen Leistungserbringung darstellen. Die dadurch entstehenden Daten stellen mittelfristig einen sehr wertvollen Informationspool für das Unternehmen dar. Die kontinuierliche und konsistente Dokumentation der individuellen Leistungserbringung ermöglicht die transparente Darstellung von Kompetenzen und erbrachten Veränderungsleistungen innerhalb des Unternehmens sowie gegenüber dem Auftraggeber. Die Einbindung von softwaretechnischen Anwendung in die primären und sekundären Wertschöpfungsprozesse stelle damit mittelfristig einen geeigneten Hebel für das Risiko-Management der Coaching-Anbieter dar.

1.2.2 Implikationen der veränderten Kundenanforderungen

Während sich in der Wachstumsphase bestehende Käufergruppen kontinuierlich erweitert haben und zusätzlich Erstkunden den Branchenumsatz erhöhten, verfügen die meisten Kunden heute über eigene Erfahrungen in diesem Bereich. Der Erstbedarf kann als gesättigt angesehen werden und der Anteil an Wiederholungsabnehmern wird weiter steigen. Wurden ungleiche Qualitätsniveaus v.a. aufgrund heterogener Qualifikation und intransparenter Leistungserbringung bisher vom Auftraggeber akzeptiert, dominieren heute hohe Anforderungen an Preis und Qualität der Leistung der Coaching-anbieter.

1.2.2.1 Effizienz fordern

Da es sich bei Coaching wie bereits dargestellt nicht um kurzfristige Projekte mit einmaliger Intervention handelt, stellen die Qualität des Projektmanagements und die Kombination der darin eingesetzten Ressourcen die kritischen Erfolgsfaktoren des Prozesses dar. Dabei sind unterstützende Tätigkeiten im Projektmanagement wie z.B. Administration, Organisation sowie Planung und Dokumentation bei den Abnehmern heute Standard- und Routinetätigkeiten. Diese zeichnen sich v.a. durch sehr geringe Fehlertoleranz bei den Kunden aus, während der reibungslose Ablauf keine zusätzliche Kundenzufriedenheit bzw. –begeisterung hervorruft und so kein Differenzierungspotential darstellt. Ein hohes Maß an Professionalität setzen Auftraggeber in diesen Bereichen als selbstverständlich voraus und erwartet im Gegenzug die volle Konzentration des Coaches auf diejenigen Aktivitäten, die für sie als Kunden den höchsten Mehrwert darstellen. Die primären Aktivitäten im Coachingprozess stellen damit den zentralen Hebel zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz von Coaching-Dienstleistungen dar. In den sekundären Prozessen stellt dagegen die Kostenführerschaft bei Einhaltung von gegebenen Qualitätsstandards einen starken Wettbewerbsvorteil auf der Kostenseite dar. Durch die Integration von I&K-technischen Anwendungen wäre die Infrastruktur zur Gewährleistung vorgegebener Qualitätsmaßstäbe in den sekundären Prozessen der Leistungserbringung gegeben. Gleichzeitig erschließt die Automatisierung von Standard und Routinetätigkeiten das hohe Potential möglicher Effizienzsteigerung in allen Phasen des Projektverlaufs. Der Coach könnte mehr in Kernaktivitäten des Coachingprozesses leisten, ohne für den Auftraggeber Mehrkosten zu verursachen. Die zu erwartende Steigerung der Beratungsqualität bei konstantem Preisniveau bietet bei geeigneter Kommunikation einen wirksamen Ansatzpunkt zur Differenzierung gegenüber anderen Wettbewerbern.

1.2.2.2 Transparenz fördern

Bei Coaching handelt es sich um eine sehr komplexe Dienstleistung, was den hohen Informations- und Erklärungsbedarf auf Seiten des Auftraggebers wie auch der Teilnehmer erklärt. Nur durch die Gewährleistung von maximaler Transparenz in der Leistungserbringung kann der Coach Auftraggeber und Teilnehmer als Betroffene aktiv an der Planung und Steuerung des Gesamtprozesses beteiligen. Dies stellt die Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Veränderungsleistung dar, wenn Verständnis und Akzeptanz der erreichten Veränderungsleistung im Klientensystem sichergestellt sind. Nur wenn der Auftraggeber eine aussagekräftige Dokumentation des durch das Coaching geleiteten Veränderungsprozess erhält, können nach Abschluss des Coachingprozesses interne oder externe Folgemaßnahmen bedarfs- und zielorientiert aufgesetzt werden.
Da die Projekt-Dokumentation bisher überwiegend mit „Papier und Bleistift“ oder Standardanwendungen aus dem Office-Bereich erfolgt, können die erbrachten Ergebnisse unter Kosten-Nutzen-Aspekten für beide Parteien als unbefriedigend eingestuft werden. Für den Auftraggeber ist die Dokumentation nicht kontinuierlich und konsistent genug, um damit z.B. in der internen Personalentwicklung, weiterzuarbeiten. Darüber hinaus liegen die Daten meist in uneinheitlichen Formaten vor, was auch die Integration von Teil-Informationen in die Datenbank-Systeme des Auftraggebers wirtschaftlich macht. Auch der Coach kann vorhandene Projektdokumentationen nur unter hohem Arbeitsaufwand zu Referenz- und Informationszwecken aufarbeiten. Durch die Integration einer geeigneten softwaretechnischen Anwendung wäre die Dokumentation bei deutlich niedrigerem Arbeitsaufwand konsistent und kontinuierlich. Offene Schnittstellen könnten die Nutzung der gewonnenen Daten in anderen Anwendungen sowie externen Systemen ohne nennenswerten Arbeitsaufwand ermöglichen. Die Integration von speziell auf die abzubildenden Aktivitäten des Leistungserbringungsprozesses bietet damit für beide Parteien eine „win-win“-Situation.