

Ich coache, also mache ich Marketing!

Marketing-Grundlagen für Coaches

Abschlussarbeit

des Coachinglehrgangs

an der Führungsakademie Karlsruhe

Oktober 2010



Dipl. Wirt.-Ing. Pia Gawlik-Rau
marketIng.
Weißdornweg 8
78126 Königsfeld
Tel.: 07725/482671
Email: info@market-ingenieur.de

Inhaltsverzeichnis

1. Marketing für Coaches – Luxus oder ein Gebot der Stunde?	5
1.1 Alle reden davon, doch was ist eigentlich Marketing?	6
1.2 Organisation auf dem Coaching-Markt in Deutschland.....	7
2. Kaufentscheidungsprozess.....	9
2.1 Schritte des Kaufentscheidungsprozesses	9
2.2 Problemerkennung	10
2.3 Informationssuche	10
2.4 Alternativenevaluation und Auswahlkriterien	11
2.5 Nachkaufevaluation.....	12
3. Marketing-Mix: Konsequenz des Kaufentscheidungsprozess	13
3.1 Marketingziele.....	13
3.2 Marketingstrategie.....	13
3.3 Marketinginstrumente	14
3.4 Budgetierung der Marketingmaßnahmen.....	15
4. Gestaltung des Marketing-Mix	17
4.1 Analyse der potentiellen Klienten	18
4.2 Wettbewerbsanalyse.....	19
4.3 Sonstige Einflussfaktoren.....	20
4.4 Festlegung der Marketing Ziele	20
4.5 Kunden- und wettbewerbsbezogene Produktgestaltung	23
4.5.1 Entwicklung eines eigenen Profils	23
4.5.2 Produktportfolio	24
4.5.3 Kooperationspartner	24
4.5.4 Vermittlung eines Coaches.....	25
4.5.5 Produktmerkmale	25
4.6 Distributionspolitik.....	27
4.7 Preispolitik	29
4.7.1 Definition – Preis	29
4.7.2 Preis aus Kundensicht	29

4.7.3 Festsetzung des Preises	29
4.7.4 Preisstrategien	30
4.7.5 Ausgestaltung einer Preispolitik.....	31
4.8 Kommunikationsgestaltung.....	32
4.8.1 Status quo	32
4.8.2 Kommunikationsstrategie	33
4.8.3 Kommunikationsmittel.....	34
4.8.4 Controlling der Kommunikationsmaßnahmen	35
4.9 Controlling der Marketing-Mix Maßnahmen und Ziele	36
5. Marketing – ein Gebot der Stunde!	37
6. Literaturverzeichnis.....	38

Zur besseren Lesbarkeit wird ausschließlich die männliche Form verwendet.

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ziele für Coaches [eigene Darstellung].....	7
Tab. 2: Fragen eines Coaching-Einkäufers (entwickelt aus [6])	10
Tab. 3: Marketinginstrumente [eigene Darstellung].....	1
Tab. 4: Product [Auszug aus Tab. 3]	26
Tab. 5: Place [Auszug aus Tab. 3]	28
Tab. 6: Preisgestaltung [Auszug aus Tabelle 3]	31
Tab. 7: Promotion [Auszug aus Tabelle 3].....	35

1. Marketing für Coaches – Luxus oder ein Gebot der Stunde?

„Im Vorgespräch zwischen Coach und Klient wird geklärt, ob die Voraussetzungen für eine sinnvolle Zusammenarbeit gegeben sind.“ Nüchtern leitet Christopher Rauen mit diesen Worten seinen Artikel „Vorgespräche führen“ ein [1]. Dabei könnte er euphorisch sein, denn den ersten wichtigen Schritt hat er erfolgreich absolviert: ein Klient zeigt Interesse an seinem Angebot und signalisiert die Bereitschaft, auch den Auftrag an ihn zu vergeben. Welch weiten Weg jeder Coach bis zu diesem Moment bereits zurückgelegt hat und was alles notwendig war, um mit einem potentiellen Klienten gemeinsam an einen Tisch zu kommen, verbirgt sich hinter dem Schlüsselbegriff „Marketing“.

Wie wichtig Marketing gerade für Coaches ist, zeigt der inflationäre Gebrauch des Begriffs in Verbindungen wie z.B. Fitness-Coach (das Fitnessstudio zu Hause), Ernährungscoach (Ernährungsberatung), Farb-Coaching (Farbberatung), die nicht das Geringste mit dem Verständnis des Systemisch-lösungsorientierten Coach im professionellen Umfeld¹ gemein haben. Im Gegensatz zu anderen Dienstleistungsanbietern, wie Ärzten, Rechtsanwälten, Banken, Krankenhäuser etc., ist der Begriff „Coach“ nicht geschützt und stellt jeden einzelnen Coach vor die Aufgabe, sich klar zu definieren und abzugrenzen.

Verstärkt wird dies durch die Entwicklung des Coachingmarktes einerseits, der andererseits in den vergangenen Jahren eine starke Nachfrage nach Coachingausbildungen ausgelöst hat. Die steigende Zahl der frisch ausgebildeten Coaches strömt auf den Markt, die alle auf dem Markt unterkommen wollen und doch gleichzeitig die Anzahl der potentiellen Wettbewerber erhöhen.

„Wenn wir über Professionalisierung im Coaching sprechen, betrifft das unmittelbar auch die Positionierung und die dazugehörigen Marketingaktivitäten“ beschreibt Benjamin Schulz Marketing für Coaching. „Professionelles Marketing von Profis für Profis ist das Gebot der Stunde“, fasst er zusammen. [2]

Wie auch immer das Vorgespräch ausgehen mag, das Marketing geht immer wieder in die nächste Runde – iterativ, stetig und ständig auf dem Prüfstein.

Doch was ist eigentlich Marketing?

¹ Systemisch-lösungsorientierten Coach im professionellen Umfeld wird im folgenden kurz „Coach“ genannt.

1.1 Alle reden davon, doch was ist eigentlich Marketing?

„Das Leitbild des Marketing ist ein Austausch in freier Wahl bei fairen Bedingungen unter geschäftsfähigen Partnern zum Wertgewinn beider.[3]“ Somit soll im Vorgespräch nach Rauen zwischen den geschäftsfähigen Partnern „Coach“ und „Klient“ geklärt werden, ob für beide Seiten ein Wertgewinn erzielt werden kann. Nach dem Vorgespräch entscheiden beide Partner unabhängig voneinander, ob sie miteinander arbeiten möchten oder können. Darüberhinaus werden im Vorgespräch auch die Bedingungen für die Zusammenarbeit besprochen.

Ob das Lächeln zur Begrüßung, die Entwicklung eines neuen Flyers, die neue Dienstleistung im Angebot oder die Recherche, wer sich alles am Markt tummelt – das alles ist Marketing und noch vieles mehr.

Aus dem Leitbild wiederum lässt sich die grundlegende Definition nach Kotler ableiten: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen.[3]“

Über die vergangenen Jahrzehnte hatte diese Definition Bestand, wenn auch unterschiedliche Schwerpunkte und Perspektiven dem Marketing immer neue Impulse gaben. Im produzierenden Gewerbe sollte das Marketing ursprünglich die Auslastung der Produktionskapazität sicherstellen, dann rückte die Ausgestaltung der Produkte in den Vordergrund, es folgte die Konzentration auf den Kunden und aktuell stehen Kundenbeziehungen und Netzwerkpflge im Fokus.

Das Vorgespräch schlägt somit bereits die Brücke zum Austausch der „Produkte und anderen Dinge“. Das Marketing für Coaches soll sich dann im Folgenden schwerpunktmäßig mit der Erstellung und dem Angebot der Dienstleistungen beschäftigen.

Die Aufgabe des Marketing lautet ganz konkret: Wir wollen jemandem etwas verkaufen, um damit Gewinn zu erzielen. Folgende Tabelle (Tab. 1) zeigt, was dies für Coaches bedeuten kann:

Element	Bedeutung
Wir	Selbständige, Unternehmen, interne Coaches ²
Wollen	Absichtserklärung; den Weg beschreibt ein Marketingkonzept, das regelmäßig mit den Zielen neu abgeglichen werden muss
Jemandem	Zielgruppe eines Coaches
Etwas	Produkt im Sinne einer Dienstleistung
Verkaufen,	Angebot für Tauschgeschäft, mit dem ein Coach auf dem Markt unterwegs ist
um Gewinn zu erzielen	Voraussetzung für eine unternehmerische Tätigkeit nach dem Handelsgesetzbuch

Tab. 1: Ziele für Coaches [eigene Darstellung]

Entscheidend für die erfolgreiche Vermarktung der Coachingleistungen wird es sein, wie gut das Angebot des Coaches zu seiner Zielgruppe passt. Welchen Randbedingungen und Gepflogenheiten ein Coach unterliegt, also welche Möglichkeiten ein Coach überhaupt zur Vermarktung seiner Leistung hat, zeigt ein Blick auf den deutschen Coachingmarkt und insbesondere darauf, wie sich Coaches im deutschen Markt organisieren.

1.2 Organisation auf dem Coaching-Markt in Deutschland

Stephan, Gross und Paul haben in ihrer Studie zum deutschen Coachingmarkt die Organisationsformen untersucht, in denen Coaches auf dem deutschen Markt tätig sind (Abb. 1). Auffällig ist, dass über 80% der befragten Coaches als Selbständige oder als Einzelanbieter unterwegs sind. Weniger als 10 % sind teilweise oder ganz in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt. [4]

Das bedeutet für das Marketing, dass jeder einzelne Marktteilnehmer für sein eigenes Marketing tätig werden muss. Und das fällt Coaches alles andere als leicht.

² Analog gilt dies auch für interne Coaches, die ihre Arbeitskraft mit einem Schwerpunkt in der Coachingkompetenz in den Dienst eines Unternehmens stellen, um damit ein regelmäßiges Einkommen zu erzielen. Wenn auch hier ein internes Marketing erforderlich ist, wird in dieser Arbeit nicht auf die Besonderheiten des Marketing für interne Coaches eingegangen.

Im Interview mit Giso Weyand stellt sich Uwe Böning die Frage: „Wie kann man es erklären, dass Coaches sich so schwer tun zu lernen, einen Markt aktiv zu gestalten? [5]“

Selbständige als Freiberufler werden in der Regel mit der Ausübung ihrer Kernkompetenzen und der allgemeinen Organisation voll ausgelastet sein, so dass wohl kaum Zeit und freie Gedanken für das eigene Marketing bleiben.

Selbständige mit eigener Firma haben eventuell eigene Angestellte, die sie mitunter auch fürs Marketing einsetzen können. Der Zeitaufwand kann hier auf mehrere Schultern verteilt, aber nicht vernachlässigt werden.

Vernetzte Einzelanbieter sollten ihre Marketingaufwendungen dann reduzieren können, wenn das Netzwerk, dem sie sich angeschlossen haben, das Marketing professionell umsetzt. Die Ergebnisse von Stephan, Gross und Paul zeigen, dass über 60 % der Coaches Trainerplattformen als einen von mehreren möglichen Marketing-Dienstleistern nutzen (Abb. 2) [4].

Solche Plattformen können besonders dann hilfreich sein, wenn es darum geht die Profession der Coaches nach außen darzustellen. Inwiefern das gemeinsame Marketing jeden Einzelnen voranbringt oder eher den Wettbewerber, wird vom Profil und den Alleinstellungsmerkmalen abhängen.

Gerade einmal je 5 bis 7 % der Grundgesamtheit (n=758) der befragten Coaches arbeiten mit Werbeagenturen, Marketingberatungen und PR-Agenturen zusammen.

Eine besondere Stellung nehmen hierunter die Referentenagenturen ein, deren Aufgabe in einer direkten Auftragsvermittlung liegt. Bei der großen Zahl der selbständigen Coaches in Deutschland übergeben rund 5% der befragten Coaches die Akquisitionstätigkeiten in professionelle Hände, um diesen Aufwand nicht selbst zu leisten. [4]

Interessant ist hier auch das, was nicht in der Grafik dargestellt wird: die knapp 80% der Grundgesamtheit, die keine Angaben gemacht haben.

Es scheint immer noch die Vorstellung vor zu herrschen, dass man als Coach kein Marketing und keine Werbung macht.

Mit den Worten Uwe Bönings: „Mir kommt es so vor, als wollten sie nicht säen, um später zu ernten sondern einfach verkaufen, ohne zu säen, ohne zu ernten – und auch ohne zu verpacken.“[5]

Wie denn nun die Verpackung am besten auszusehen hat, erfährt man im Marketing am besten durch einen Perspektivwechsel in die Sicht der Kunden. Denn einzig die Nachfrageseite entscheide darüber, ob es einen Markt für das Produkt gibt oder nicht. Ein Blick in den Kaufentscheidungsprozess gibt hier wertvolle Anregungen.

2. Kaufentscheidungsprozess

2.1 Schritte des Kaufentscheidungsprozesses

Wenn wir hier die Vorgehensweisen des Neuromarketing außer Acht lassen, kann die klassische Kaufentscheidung eines Kunden³ in folgenden 5 Schritten vereinfacht dargestellt werden. Diese lässt sich recht einfach auf die Auswahl eines Coaches übertragen.

a. Problemerkennung

Zunächst erkennt der potentielle Kunde, dass er ein Problem hat, dem ein Bedürfnis oder Wunsch zugrunde liegt.

Es steht ein Anliegen an, das eventuell mittels Coaching bearbeitet werden kann.

b. Informationssuche

Wenn der Kunde, hier der Klient, noch keinen Coach seines Vertrauens hat, wird er sich auf die Suche machen, um Informationen über mögliche Coaches zu gewinnen. Er wird voraussichtlich verschiedene Quellen befragen. Seine Auswahlkriterien können dabei ganz unterschiedlich sein: er wird bevorzugt regional suchen, wenn ihm die räumliche Nähe wichtig ist. Falls das Anliegen aus einem spezifischen Kontext kommt, kann eine Fachexpertise das bevorzugte Entscheidungskriterium sein.

c. Alternativenevaluierung

Aus der Fülle an Informationen wird er sich Kriterien definieren, nach denen er eine Vorauswahl trifft.

Im Falle des Coaching kann dies ein kostenloses Erstgespräch sein. Der Klient kann mit 2 oder 3 Coaches einen Erstkontakt knüpfen, um gegebenenfalls eine Auftragsklärung durchzuführen.

d. Kaufentscheidung

Nach Abschluss der Alternativgespräche wird der Klient sich für einen Coach entscheiden, mit dem das Anliegen geklärt werden soll.

e. Nachkaufevaluierung

In Abhängigkeit dessen, inwiefern die Erwartungen des Klienten an den Coach erfüllt wurden, wird der Klient künftig direkt auf den Coach seines Vertrauens zukommen und diesen auch persönlich weiterempfehlen. Hier gilt die Aussage uneingeschränkt „Ich coache, also mache ich Marketing“.

³ Diese fünf Schritte lassen sich entsprechend ausweiten, wenn auf der Kundenseite zwischen Auftraggeber und Klient unterschieden wird. Hier wird vereinfacht der Fall dargestellt, wenn Auftraggeber und Klient identisch sind.

2.2 Problemerkennung

Um ein Anliegen als Coaching-relevant erkennen zu können, bedarf es einer gewissen Grundinformation über Coaching oder ein Netzwerk, das entsprechende Informationen zur Sprache bringt.

2.3 Informationssuche

Wenn diese erste Hürde überwunden ist, und ein potentieller Auftraggeber und/oder Klient sich auf die Suche nach einem Coach machen, beginnt die Phase der Informationsbeschaffung.

Wertvolle Hinweise, was ein Kunde auf der Suche nach einem Coach berücksichtigen sollte, liefern Artikel wie „So finden Sie den richtigen Coach“ [6] oder „Aufbau eines Coaching-Pools – worauf Sie unbedingt achten sollten“ [7]. Der Coaching-Einkäufer wird hier sensibilisiert, sich intensiv mit seinen Anforderungen an einen Coach auseinander zu setzen. Mögliche Fragen könnten sein (Tab. 2):

Fragen, die sich der Coaching-Einkäufer stellt	Fragen an den Coach
Welche Zielgruppe im Unternehmen soll Coaching erhalten?	Welche Zielgruppen bedient ein Coach?
Zu welchen Anlässen soll Coaching eingesetzt werden?	Hat ein Coach Erfahrung mit Burn-out, Konfliktsituationen, etc.?
Welches sind die Entscheidungskriterien bei gleicher Qualifikation?	Alleinstellungsmerkmale
Welches Budget steht zur Verfügung	Vertragsverhandlungen
etc.	

Tab. 2: Fragen eines Coaching-Einkäufers (entwickelt aus [6])

Weitere Kriterien und teilweise Checklisten bekommt der Kunde an die Hand, die die Auswahl eines Coaches erleichtern sollen. Vorhandene Checklisten zur Standortbestimmung des Unternehmens in Bezug auf das Coaching, zum Coaching-Anliegen, zur Kompetenzprüfung des Coaches erleichtern das Identifizieren sowie die Anpassung an die eigenen Bedürfnisse.

Generell liefern Quellen, die an Coaching-Einkäufer gerichtet sind, Hinweise für Coaching-Anbieter. So richten Stephan, Gross und Paul ihre Studienergebnisse gezielt einerseits an „Personalentwickler, Führungskräfte und Entscheider in Unternehmen aller

Größenklassen, die Coaching künftig einsetzen wollen“ sowie andererseits „an die Anbieter von Personalentwicklungsdienstleistungen, wie Beratungs-, Schulungs- oder Weiterbildungsanbieter, sowie natürlich an die Coaches selbst.“ [4]

Die Kundensicht erschließt dem Coach hier wertvolle Informationen, die er für seinen eigenen Marktauftritt verwenden kann.

2.4 Alternativenevaluation und Auswahlkriterien

Informationsquellen

Einen interessanten Einblick, wie Auftraggeber für Coaching bei der Suche nach externen Coaches vorgehen, gibt folgende Tabelle aus der aktuellen Studie von Stephan, Gross und Paul (Tab. 3).[4]

Aus der Perspektive der Kunden zeigt diese Tabelle, dass die Informationssuche überwiegend über persönliche Meinungen und Empfehlungen von persönlichen Kontakten und aus dem eigenen Netzwerk abläuft. Hier kann sich die gezielte Internetsuche in sozialen Netzen wie z.B. Xing einreihen.

Klassische Werbemaßnahmen scheinen kaum hilfreich zu sein, wenn ein Kunde einen neuen externen Coach sucht, ebenso wenig der eigene Coaching-Pool, bekannte Coaches oder interne Datenbanken.

Diese Aussagen aus Kundenperspektive sollten Auswirkungen auf der Seite der Coaches auf deren Marketingkonzept haben.

Auswahlkriterien

Auf der Basis der eigenen Bedürfnisse sollte ein Unternehmen/Klient oder Coaching-Einkäufer seine Kriterien festlegen, nach denen er einen oder mehrere Coaches auswählen möchte. Coaches werden laut der Studie von Stephan, Gross und Paul überwiegend nach den Kriterien Referenzen, Erfahrung und Kompetenzen des Coaches ausgewählt.

Auch hier bieten die unter 2.3 zitierten Artikel Hinweise zu weiteren Auswahlkriterien [6, 7].

2.5 Nachkaufevaluation

Wenn Auftraggeber einen Nutzen im Coaching für den Klienten und das Unternehmen sehen und die Klienten mit dem Coach zufrieden sind, werden die Auftraggeber bei weiterem Coachingbedarf voraussichtlich wieder auf den Coach zu kommen (Tab. 4). [4] Darüberhinaus werden sie in ihrem Netzwerk den Coach weiterempfehlen. Somit wirkt sich die Qualität des Coachings auf weitere Aufträge aus.

Darüberhinaus ist die Kunden- und Kontaktpflege ein wesentliches Marketinginstrument gerade in Zeiten, in denen keine gemeinsamen Aufträge abgewickelt werden.

3. Marketing-Mix: Konsequenz des Kaufentscheidungsprozess

Die von Böning geforderte Verpackung, also die Antwort auf den Kaufentscheidungsprozess der Kunden bzw. Klienten ist auf der Seite des Anbieters eine Marketingkonzeption, die ihre Umsetzung in den Marketinginstrumenten findet, dem sogenannten Marketing-Mix.

Eine Marketing-Konzeption kann aufgefasst werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan ("Fahrplan"), der sich an angestrebten Zielen ("Wunschorten") orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien ("Route") wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente ("Beförderungsmittel") festlegt.[8]

Bevor der Fahrplan erstellt werden kann, müssen somit die Wunschorte, die Route sowie die Beförderungsmittel festgelegt werden.

3.1 Marketingziele

Für Coaches relevante ökonomische Marketingziele sind beispielsweise Umsatz und Preise. Außerökonomische Zielsetzungen haben gerade auch für Coaches eine besondere Bedeutung. Dies können sein Bekanntheit, Image, Dauer eines Coachingauftrags (i.S.v. Kurzzeitcoaching), Kundenzufriedenheit und Grad der Weiterempfehlung.

In der Regel werden mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt, was mitunter zu Zielkonflikten führen kann. Wenn sich der Umsatz aus dem Zeitaufwand errechnet, führt eine kurze Coachingdauer zu geringem Umsatz. Wird die Dauer eines Coachings übermäßig ausgedehnt, könnte dies zu einem negativen Image führen. Manche Zielsetzungen lassen sich auch einfach nicht miteinander vereinbaren: so z.B. das Ziel eines niedrigen Preises mit dem Ziel eines exklusiven Images.

In einem ersten Schritt müssen die Marketingziele für das Coaching festgelegt werden.

3.2 Marketingstrategie

Eine Marketingstrategie ist ein Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele und legt z.B. fest, auf welchen Märkten man tätig werden möchte, wie diese Märkte bearbeitet werden sollen, wie man auf Wettbewerb reagieren möchte und wie der Marketing-Mix gestaltet werden soll. Sie sollte langfristig ausgerichtet sein. Da man nie alle Informationen zur Verfügung hat und immer bestimmte Randbedingungen herrschen, muss man zu einem definierten Zeitpunkt mit der Entwicklung der Marketingstrategie beginnen. Wenn sich längerfristige Veränderungen im Umfeld oder den Randbedingungen ergeben, muss die Marketingstrategie daraufhin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

In einem nächsten Schritt muss nun die Route festgelegt werden. Diese muss zu den Zielen, zur eigenen Persönlichkeit und den eigenen Möglichkeiten passen. Wenn man bevorzugt gemächlich Schritt für Schritt geht, wird die Autobahn mit Überholmanövern nicht geeignet sein. Vielleicht jedoch der Gebirgspfad mit Ausblicken, die neue Perspektiven und einen Rundumblick eröffnen.

3.3 Marketinginstrumente

Die Beförderungsmittel entscheiden darüber, wie schnell und über welche Wege die Ziele erreicht werden. Die Vielfalt an Transportmitteln ist ausgesprochen groß.

Somit ist der Marketing-Mix die Kombination der Marketinginstrumente, die ein Unternehmen zur Erreichung seiner Marketingziele auf dem Zielmarkt einsetzt. Der Marketing-Mix ist eine klassische Marketing-Methode, mit der hier in diesem Kontext die Komplexität des Marketing in einer vereinfachten Herangehensweise dargestellt wird.

Der Marketing-Mix setzt sich aus den sogenannten 4 „P“s zusammen: Product, Place, Price, Promotion. Inzwischen hat sich die Anzahl der zu berücksichtigenden „P“ mehr als verdoppelt. Aus dem Blickwinkel der Kunden haben sich die „P“ in „C“ umgewandelt: Customer Solution, Cost to customer, Convenience, Communication. [3]

Zur Vereinfachung werden hier die klassischen „P“ betrachtet und beispielhaft auf das Coaching bezogen (Tab. 3)

„Transportmittel“ Marketinginstrumente	Klassisch Klassisch z.B.:	Coaching-bezogen Coaching-bezogen z.B.:
Place	Distributionskanäle	Netzwerke Pools Akquisitionsstrategie [z.B. Gasch]
	Marktabdeckungsgrad	Grad der Spezialisierung
	Lage	Regionale Beschränkung
	Logistik	Erreichbarkeit Termine am Abend, Wochenende etc.
Price	Listenpreis	Stundensätze Rahmenvertrag
	Kundendienst	Tagessätze Erreichbarkeit Paketpreise
	Garantieleistungen	Zielerreichung
	Nachlässe	Rahmenvereinbarungen
	Rücknahmegarantie	Abbruchkriterien Erweiterte Erreichbarkeit

Tab. 3: Marketinginstrumente [eigene Darstellung]

	Zahlungsfristen	Branchenübliche
Promotion		
	Werbung	Klassische Unterlagen, wie Flyer, Imagebroschüre Werbebeschenke Messebeteiligung
	Persönlicher Verkauf	Netzwerke Kontaktpflege
	Verkaufsförderung	Unpassend
	Eventmarketing	Informationsveranstaltung mit Einführungsworkshop [Schwarz-Schilling]
	Direktmarketing	Werbebriefe
	Online-Marketing	Internetauftritt Online- Kommunikationsformen
	Public Relation	Fachveröffentlichungen, Stellungnahmen in der Presse, Interviews

Tab. 3 (Fortsetzung): Marketinginstrumente [eigene Darstellung]

3.4 Budgetierung der Marketingmaßnahmen

Marketing muss nicht teuer sein, aber kostenlos lässt es sich nicht umsetzen.

In Abhängigkeit des Transportmittels wird das Marketingbudget sehr stark variieren. Barfuß werden sich einige Strecken nicht zurücklegen lassen und ein Überschallflugzeug wird nicht für alles notwendig sein. Das Wichtigste ist, dass das Marketing, all das transportiert, was ein Coach mit seiner Persönlichkeit, seiner Kompetenz und seinem Dienstleistungsangebot darstellt, und dass es dem Kunden schmeckt.

Marketing „Marke Eigenbau“ kostet viel Zeit, die dann für den Bereich der Kernkompetenzen nicht mehr zur Verfügung steht. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Marketing-Professionalität auf der Strecke bleibt.

Professionelle Unterstützung zahlt sich aus, denn ein Großteil der Zeit steht zum Coaching zur Verfügung, und das Marketing wird professionell und aus einem Guss. Allerdings geht es nicht ganz ohne eigene Mitarbeit, denn je vollständiger die Informationen vorliegen desto treffender wird die Marketingkonzeption werden.

Nachdem die Wunschorte feststehen, ein Entwurf des Fahrplans mit entsprechenden Routen vorliegt, liegen auch Informationen vor, wie die Kunden dies gerne verpackt hätten. Der nächste, nun anstehende Schritt gestaltet die Beförderungsmittel in Form des ganz konkret ausgearbeiteten Marketing-Mix.

4. Gestaltung des Marketing-Mix

Um den Fahrplan zu erstellen,

1. müssen zunächst die Passagiere ausgewählt werden (Zielgruppe),
2. alternative Transportanbieter untersucht werden (Wettbewerber),
3. die Transportbedingungen eruiert werden und (Umfeldbedingungen und sonstige Einflussfaktoren)
4. kooperierende Beförderungsunternehmen gefunden werden.(Kooperationspartner)
5. Anschließend wird festgelegt, welche Ziele mit jedem Transportmittel erreicht werden sollen, (Unternehmen)
6. bevor die 4 klassischen Transportmittel festgelegt werden. (4 „P“)
7. Nachdem der Fahrplan in Kraft ist, sollte in regelmäßigen Abständen überprüft werden, ob die Transportmittel geeignet sind und ob die Wunschorte überhaupt erreicht werden können. (SOLL-IST-Abgleich)

Die Schritte 1-6 sind im folgenden Bild abgebildet (Abb. 1):

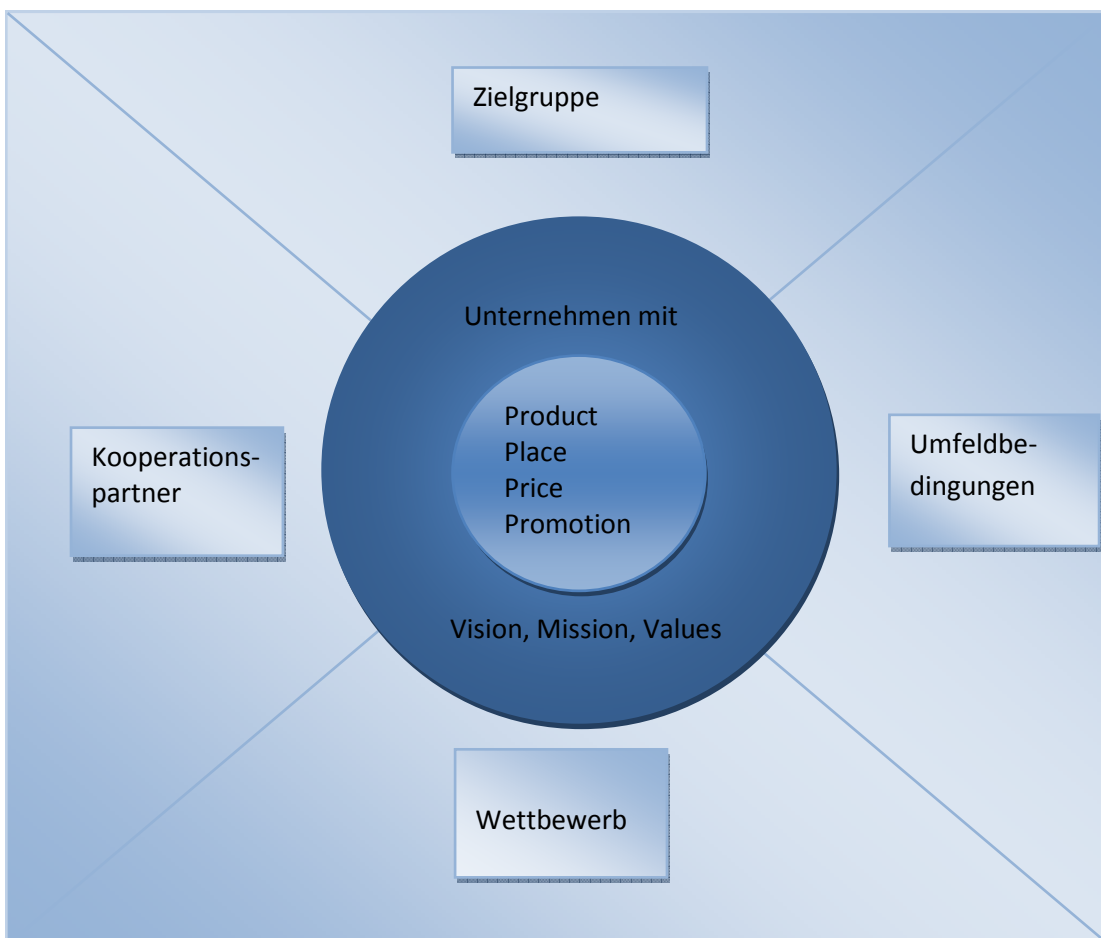


Abb. 1: Marketingumfeld [eigene Darstellung]

4.1 Analyse der potentiellen Klienten

Potentielle Klienten gibt es so viele verschiedene wie es unterschiedliche Menschen gibt. Nicht allen wird ein einzelner Coach gerecht werden können. Der Coach muss sich zu allererst die Frage stellen, wen möchte oder kann er coachen. Aus allen möglichen Coachingklienten muss er also seine eigene Zielgruppe festlegen.

Dabei sollten folgende Kriterien eine vorrangige Rolle spielen:

- Zu welchen Gruppen besteht bereits Zugang?
- Welche Netzwerke stehen zur Verfügung?
- Welche Zielgruppe profitiert am meisten von seinen Erfahrungen, Feldkompetenzen etc.?

Aus der Fülle an bereits bestehenden Kontakten, Beziehungen und Verbindungen gilt es die Zielgruppen zu identifizieren und Gruppierungen mit homogenen Eigenschaften bzw. Gemeinsamkeiten zu definieren.

Mögliche Segmentierungskriterien können sein [5]:

- wachsender Coachingbedarf in der Zielgruppe,
- finanzielle Ausstattung der Zielgruppe
- Spezifisches Umfeld der Zielgruppe
- Spezifische Anliegenthemen (z.B. Konflikte mit Finanzamt; Burn-out) der Zielgruppe
- Spezifische Kompetenzen und Erfahrungen für die Zielgruppe

Wichtig zu beachten ist es, dass Coaches in der Regel zwei Zielgruppen bedienen: zum einen die Auftraggeber, Coaching-Einkäufer, Personaler oder Führungskräfte und zum anderen die Klienten.

Branchenanalyse

Eine interessante Branchenaufstellung liefern Stephan, Gross und Paul in ihrer Studie zum deutschen Coachingmarkt [4].

Auffällig ist dabei, dass das spezifische Branchenwissen signifikant geringer ist als die Tätigkeit in einer Branche. Für das Coaching in bestimmten Branchen scheint somit die Kompetenz und Erfahrung im Coaching entscheidend zu sein. Dies schließt jedoch den Umkehrschluss nicht aus, dass ein Coach mit spezifischem Branchenwissen genau in dieser Branche seine Zielgruppe sucht!

Dies darf aber nicht auf die Marketingtätigkeiten transferiert werden, da hier jede Branche über ihre eigenen Gepflogenheiten verfügt. Für das Marketing ist es entscheidend zu wissen, wie eine Branche „tickt“.

Themenanalyse

Andere Zielgruppen können branchenunabhängig zu einem bestimmten Thema definiert werden. Verfügt ein Coach über eine spezifische Kompetenz, die Klienten in bestimmten Situationen nützlich ist, empfiehlt es sich hier seine Zielgruppen zu definieren.

Persönlichkeit

Wenn sich im Lebenslauf eines Coaches einzigartige Stationen, Situationen oder Ereignisse finden, lässt sich auch darüber eine Zielgruppe definieren. Der Coach kann Klienten in ähnlichen Situationen authentisch betreuen.

Recherche

Wenn eine oder mehrere Zielgruppen über bestimmte Kriterien definiert sind, ist eine intensive Marktuntersuchung über diese Zielgruppe notwendig. Das Internet ist sicherlich eine erste Quelle. Doch hier tummelt sich überwiegend die Anbieterseite. Informationen über spezifische Zielgruppen sind u.a. über Verbände, Kammern oder direkte Gespräche zugänglich.

Nach der Analyse der Zielgruppe kann in einem nächsten Schritt gezielt mit der Wettbewerbsanalyse fortgefahren werden.

4.2 Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbsanalyse zeichnet ein klares Bild der Wettbewerber, die sich im Markt der gewählten Zielgruppe bewegen.

Wichtig sind hier die Informationen zum Unternehmen, zu den Produkten und Preisen, zur Vermarktung, zur Positionierung sowie zur „Promotion“.

Mögliche Fragen sind hier:

- Wer sind mögliche Wettbewerber?
- Welche Produkte bieten diese Wettbewerber an?
- Wo bieten diese Wettbewerber die Produkte an?
- Zu welchen Preisen?
- Welche Art von Werbung/PR machen sie dafür?
- Welche Gesellschaftsform haben diese Wettbewerber?
 - o Rechtsform:
 - o Anzahl Gesellschafter:
 - o Qualifikation des Anbieters:
 - o Unternehmenssitz:
 - o

Eine gute erste Quelle ist hier das Internet. Darüberhinaus gibt es Verzeichnisse von Coaches, Coaching-Datenbanken, -netzwerken und -pools. Neben der Eigendarstellung, die in diesen Medien abgebildet wird, ist die Fremdbeurteilung durch z.B. Kunden eine hervorragende Informationsquelle, die zum einen Wettbewerbsinformationen enthält, zum anderen auch Informationen zu den Bedürfnissen, die ein Kunde hat.

4.3 Sonstige Einflussfaktoren

Die Besonderheiten des Coachingberufs liegen darin, dass es keine geschützte Berufsbezeichnung gibt. Somit macht jeder einzelne Coach nicht nur Marketing für die eigene Sache sondern trägt auch zur Professionalisierung des Coaching im Allgemeinen bei.

Da die Anzahl der Coachingverbände in Deutschland zwar überschaubar aber größer als 5 ist, trägt dies aktuell nicht zu einer Stärkung des Coachingberufs bei.

Somit liegen keine Gesetzliche Vorschriften, Normen oder allgemein gültige Qualitätsstandards vor.

4.4 Festlegung der Marketing Ziele

Auf der Basis der Ergebnisse aus den Analysen zu potentiellen Zielgruppen, Wettbewerbern und dem sonstigen Umfeld lassen sich die Marketingziele (s. 3.1) festlegen. Eine „SMART“e Zielformulierung ist hilfreich, um in regelmäßigen Abständen oder wenn nachhaltige Veränderungen im Umfeld oder den Randbedingungen auftreten, die Ziele zu überprüfen und gegebenenfalls nachzuführen und anzupassen. Dabei bedeutet SMART:

Spezifisch

Messbar

Akzeptiert

Realistisch

Terminierbar.

Mögliche Marketingziele für Coaches werden im Folgenden beispielhaft skizziert.

Beispiel 1 – Anteil Coaching am Einkommen

Ein solches Ziel könnte z.B. sein, den Anteil des Coaching am Gesamtumsatz in den nächsten zwei Jahren von 10% auf 30% durch die Bearbeitung von neuen Zielgruppen zu erhöhen. Der angestrebte Gesamtumsatz wird auf Gesamtumsatz (heute) plus x Prozent festgesetzt. Wenn man aus den aktuellen Umfrageergebnissen erfährt, dass knapp 80 % der Coaches maximal 50 % ihres Jahreseinkommens mit Coaching erzielen, ist das obige Beispiel ambitioniert.[4]

Beispiel 2 – Anzahl Coaching-Aufträge pro Jahr

Ein weiteres oder anderes Ziel, das sich an der Kapazitätsplanung orientiert, könnte die Festlegung der angestrebten Coachingaufträge pro Jahr sein. Ein durchschnittlicher Coachingauftrag umfasst eine bestimmte Anzahl Sitzungen von x Stunden Dauer zuzüglich der jeweiligen Vorbereitung. Daraus ergibt sich eine Auslastung in Tagen, die für das Coaching eingeplant werden. Analog lassen sich daraus Umsatzzahlen, Anzahl Kunden etc. ableiten.

Eine realistischen Einschätzung zeigt, dass mehr als 50 % der befragten Coaches bis 15 Coaching-Aufträge pro Jahr abwickeln.[4]

Beispiel 3 – Zielgruppen von Coaches

Die Studie von Stephan, Gross und Paul zeigt, dass die meisten Coaches in Unternehmen auf der Ebene des mittleren Managements tätig sind [4]. Die wenigsten Coaches arbeiten auf der Ebene des Top Managements. So könnte es ein Ziel sein, die eigene Zielgruppe z.B. in Richtung Top Management auszudehnen oder auf der Ebene des mittleren Managements einzigartige Themen anzubieten, um so letztlich die Honorare und den Umsatz zu erhöhen.

Weitere Ziele

Neben den rein ökonomischen Zielen (s. a. 3.1) können weitere Marketingziele in Bereichen liegen wie z.B. in der

- Kontaktaufnahme: bei der wichtigsten Branchenmesse werden pro Tag 3 potentielle Neukunden besucht.
- Kontaktpflege: jeder bestehende Kunde soll mindestens einmal im Jahr persönlich besucht werden, regelmäßig (2-4 x pro Jahr) Informationen erhalten und regelmäßig telefonisch betreut werden.
- Erhöhung des Bekanntheitsgrads
- Ausweitung des Tätigkeitsradius
- Suche nach Kooperationspartnern in angrenzenden Bereichen

Auch diese Ziele sollten smart formuliert werden, um zum einen eine Erfolgsmessung zu ermöglichen und zum anderen Korrekturen zu vereinfachen.

Die Formulierung der Ziele hängt vom Reifegrad des Unternehmens bzw. der Unternehmertätigkeit des Coaches ab sowie den vollständigen vorab durchgeführten Analysen.

4.5 Kunden- und wettbewerbsbezogene Produktgestaltung

Aus den Ergebnissen der Zielgruppen- und Wettbewerberanalysen kann das eigene Produktangebot entwickelt und positioniert werden.

Der erste Schritt gestaltet das eigentliche Coaching-Produkt und entspricht in weiten Teilen dem eigenen Coaching-Profil. Da der größte Teil der Coaches [4] nur bis zu 50 % ihres Jahresumsatzes mit Coaching machen, wird unterstellt, dass ein Coach weitere Produkte und/oder Dienstleistungen im Angebot hat. Dieses fließt alles in die Marketingkonzeption ein.

4.5.1 Entwicklung eines eigenen Profils

Die Kernfrage zur Entwicklung des eigenen Profils lautet:

„Was macht mich besonders?“

Dies können sein

- Besondere Dienstleistungen
- Reichhaltige Erfahrung und spezielle Referenzen
- Außergewöhnliche Werte
- Herausragende Kontakte
- Exzellenter Service
- Ein starker Vorbildcharakter. [5]

Wie wichtig diese Frage ist, zeigt das Umfrageergebnis von Stephan, Gross und Paul in ihrer Studie zum deutschen Coachingmarkt: knapp 60 % der befragten Coaches bezeichnen sich selbst als Generalisten [4]. Wenn man jetzt den Kaufentscheidungsprozess heranzieht (s. Kap. 2.), werden hier viele potenzielle Kunden resigniert aufgeben, denn sie werden keine aussagekräftigen Informationen zu ihrem eigenen Anliegen finden [5].

Auf dem Weg zur Entwicklung des eigenen Profils sind natürlich alle Zahlen, Daten und Fakten aus dem eigenen Lebenslauf wichtig, wie Schulbildung, Ausbildung, Berufserfahrung, Weiterbildungen, Weiterqualifizierungen etc. Aus der Coachinausbildung sind Ansätze, Methoden und Kontexte von Bedeutung. Weiterhin könnte eine Stakeholder-Analyse durchgeführt werden, die in der Regel einen neuen Blick auf das Umfeld ermöglicht. Das eigene Profil entwickelt sich im Laufe der Zeit in mehreren Rekursionsschleifen.

Gespiegelt an den Kriterien, nach denen Kunden ihre externen Coaches auswählen, nämlich nach Referenzen und positiven Erfahrungen mit dem Coach durch Dritte sowie Schwerpunktkompetenzen legen knapp 45 % der befragten Coaches einen Schwerpunkt in ihrer Werbung, der die Kunden nicht primär interessiert. Die besonders wichtigen Referenzen sind mit einem Anteil von 9 % der Antworten beunruhigend gering. [4]

Hier ist ein Bereich, in dem ein großes Potenzial liegt, um ein eigenes Profil auszubilden.

4.5.2 Produktportfolio

Da im Coaching in den wenigsten Fällen die alleinige Umsatzquelle liegt, gilt es ein sinnvolles Produktportfolio zusammenzustellen. Sinnvoll kann in diesem Zusammenhang heißen, für Kunden und Klienten nachvollziehbar oder auf eine Zielgruppe anwendbar.

In der Regel sollte es etwas sein, das sich auch in der Kernfrage zum eigenen Profil widerspiegelt, „**Was macht mich besonders?**“. Die Antworten können analog in folgenden Bereichen liegen: besondere Dienstleistungen, reichhaltige Erfahrung und spezielle Referenzen, außergewöhnliche Werte, herausragende Kontakte, exzellenter Service oder ein starker Vorbildcharakter. [5]

Je nach Gewichtung der einzelnen Produkte sollten die einzelnen Instrumente des Marketing-Mix entsprechend gewichtet und angepasst werden.

4.5.3 Kooperationspartner

Gerade das Coaching grenzt an viele Nachbarbereiche, die ein einzelner Coach nicht abdecken kann. So ist es ratsam sich ein Netzwerk von Experten aufzubauen, mit denen man zusammenarbeiten kann und die sich fachlich ergänzen. Dies können Experten aus der Psychotherapie, Mediation, Supervision und der Beratung aus unterschiedlichsten Bereichen sein, Coaches mit anderen Ausbildungshintergründen, Experten aus der Personalentwicklung, dem Personalmarketing, Marketing, Entwicklung, Produktion, Change Management, Logistik etc., Branchenexperten, Gesundheitsexperten, usw.

Weitere Synergien können in der gemeinsamen Kundenakquise und dem Empfehlungsmarketing liegen. Darüberhinaus können gemeinsam umfassendere Aufträge angenommen werden und man kann sich gegenseitig vertreten.

Die sorgfältige Auswahl einerseits sowie eine gute berufliche Beziehung sind Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

4.5.4 Vermittlung eines Coaches

Eine Dienstleistung aus dem Produktportfolio kann auch die Vermittlung von Coaches für spezielle Anliegen sein. Wenn zum einen die angefragte Dienstleistung nicht über einen Kooperationspartner abgedeckt werden kann oder andererseits ein Coach über Rechercheexpertise verfügt, kann er in unterschiedlichem Umfang wertvolle Dienstleistungen für seinen Auftraggeber liefern.

Als Navigator kann er seine eigenen Coachingerfahrungen nutzen, um einen geeigneten Coach auszuwählen. Hier übernimmt er die Informationsbeschaffung, die Reduzierung der Komplexität und die Auswahl eines geeigneten Coaches.

Als Cooperator geht der Coach einen Schritt weiter in die konkrete Anliegenklärung, um gezielt Empfehlungen an die Suche nach einem geeigneten Coach geben zu können.

Als Agent übernimmt der Coach eine Vermittlerrolle, indem er Gespräche führt, Angebote einholt, Netzwerke aufbaut und eine Vorauswahl trifft.

Sowohl für Coach als auch für Auftraggeber wird so eine Passung und Stimmigkeit geschaffen. [9]

4.5.5 Produktmerkmale

Über das reine Coachingangebot hinaus kann ein Coach sich durch besonderen Serviceleistungen oder Kompetenzen gegenüber dem Wettbewerb abheben und seiner Zielgruppe einen besonderen Nutzen schaffen.

Wie dies aussehen kann, muss im Einzelfall entwickelt und betrachtet werden, da dies stark vom Produktportfolio abhängig ist.

Einige wesentliche Produktmerkmale zeigt Tab. 4:

„Transportmittel“ Marketinginstrumente	Klassisch z.B.	Coaching-bezogen z.B.
Product	Qualität Ausstattungselemente Extras Markenname Verpackung Packungsgrößen Kundendienst Garantieleistungen Rücknahmegarantie	Profil Qualitätssicherung Kontext, Ansatz, Tools Produktportfolio Serviceleistungen Marke Pool Einzelvertrag, Rahmenvertrag Erreichbarkeit Zielerreichung Abbruchkriterien

Tab. 4: Product [Auszug aus Tab. 3]

4.6 Distributionspolitik

Coaching verkauft sich nicht in Ladengeschäften und muss nicht in einem Lager vorgehalten werden. Ebenso wenig lassen sich Coachingtickets am Automaten ziehen, online oder in einer Verkaufsstelle bezahlen.

Distribution wird begrifflich mit Verkauf einerseits und andererseits mit Vertrieb gleichgesetzt. Darunter versteht man alle Aufgaben,

- die den Verkauf anbahnen,
- die den Kunden betreuen mit dem Ziel eines Verkaufs-/Vertragsabschlusses und
- die die logistische Abwicklung sicherstellen.

Einen interessanten Hinweis darauf gibt ~~Abb. 9~~, die beispielhaft zeigt, wie Kunden auf Coaching aufmerksam wurden. So wird in knapp 70% die Aufmerksamkeit über persönlichen Austausch erzeugt. Dies variiert von Austausch mit Kollegen, über Trainer, HR-Abteilungen, eigene Erfahrungen bis hin zu Empfehlungen.

Vor dem Hintergrund „P wie Place“ sind folgende Fragen möglich (Tab. 5):

„Ladengeschäfte“

- Wohin begibt sich die Zielgruppe des Coaches? Also, wo trifft ein Coach seine Zielgruppe an?
- In welchen Netzwerken bewegen sich die Auftraggeber?
- In welchen Netzwerken befinden sich die Klienten?

„Lagerhaltung“

- Welcher Kooperationspartner springt ein bei vollem Terminkalender?
- Welchen Coach empfiehlt man, wenn ein Spezialgebiet angefragt wird, das keiner der Kooperationspartner abdeckt?

„Showroom“

- Wo findet ein Coaching statt?
- Welches Medium wird zum Coaching eingesetzt?

Weitere grundlegende Fragen hat Gasch in seinem Artikel „Die Persönliche Akquisitionsstrategie“ [10] zusammengestellt.

„Transportmittel“ Marketinginstrumente	Klassisch z.B.	Coaching-bezogen z.B.
Place	Distributionskanäle	Netzwerke, Pools Akquisitionsstrategie
	Marktabdeckungsgrad	Grad der Spezialisierung
	Lage	Regionale Beschränkung
	Logistik	Erreichbarkeit Termine am Abend, Wochenende etc.

Tab. 5: Place [Auszug aus Tab. 3]

4.7 Preispolitik

Um an ihren Wunschort zu gelangen, kaufen sich die Passagiere ein Ticket für ein Transportmittel, mit dem sie an ihren Wunschort gelangen. Der Preis für das Ticket ist darauf gedruckt. Ist der Preis für die Route immer gleich oder hängt es davon ab, ob das Ticket im Internet gekauft und selbst ausgedruckt wurde, ob es am Automaten oder in einer Verkaufsstelle gekauft wird. Gibt es günstigere Preise, wenn die Strecke häufiger befahren wird, oder hängt der Preis von der Tageszeit ab?

4.7.1 Definition – Preis

Der Preis wird definiert als der Gegenwert für eine Leistung – der meist in Geldeinheiten ausgedrückt wird. Solange der Wert nicht realisiert wird, stellt er nur eine Preisforderung des Anbieters bzw. ein Preisgebot des Nachfragers dar. Erst wenn sich Anbieter und Nachfrager im Verhandlungsprozess auf einen bestimmten Wert einigen und einen Kaufvertrag schließen, entsteht der realisierte Preis.

Vor dem Vorgespräch (s. Kap. 1) wird Hr. Rauen seinem Klienten seine Preisforderung genannt haben, doch erst wenn er den Auftrag bekommt, wird er mit seinem Klienten über den realisierbaren Preis verhandeln.

4.7.2 Preis aus Kundensicht

Aus Sicht des Klienten bestimmt der festgelegte Preis im Wesentlichen seine Kosten. Die Bedeutung des Preises für die Kundenzufriedenheit ist extrem hoch. Wenn der Klient seinen subjektiven Nutzen höher einschätzt als die entstandenen Kosten, dann entsteht eine hohe Kundenzufriedenheit.

Das ist der Zeitpunkt im Kaufentscheidungsprozess, in dem der Kunde oder Klient in die Nachevaluierungsphase eintritt und das Marketingkonzept des Coaches in den Punkten Preisstrategie und Kommunikation bestätigt wird oder in eine mögliche Rekursionsschleife eintritt.

4.7.3 Festsetzung des Preises

Doch wie wird der Preis letztendlich festgesetzt, damit eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht wird?

Wichtige Faktoren, die Einfluss auf die Preisbildung haben, sind

- die Kosten, die monatlich gedeckt werden müssen. Eine Praxis mit Angestellten verursacht z.B. höhere Kosten als ein Homeoffice.

- Wettbewerbspreise, die auf dem Markt vorherrschen. Dieser Markt kann eine Region, eine bestimmte Zielgruppe oder ein Spezialgebiet sein.
- Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe. Studenten werden wohl eine geringere Zahlungsfähigkeit haben als Führungskräfte im Top-Management eines Industrieunternehmens.

4.7.4 Preisstrategien

In Abhängigkeit der Produktgestaltung und des Portfolios sowie der Absatzwege besteht immer die Möglichkeit sich oberhalb, unterhalb oder genau auf dem Marktpreis zu positionieren.

Über die Zeit kann es dynamische Anpassungen geben, die völlig unterschiedlich ausfallen können.

- Ausgehend von einem relativ hohen Preis kann ein Coach weitere Zielgruppen erschließen, bei denen jedoch nur niedrigere Preise durchsetzbar sind.
- Um in den Markt zu kommen, startet ein Coach mit relativ niedrigen Preisen. Mit steigender Reputation und Klientenanzahl erhöht er nach und nach die Preise.
- Um Kundenbindung zu erreichen bietet ein Coach kostenlose Erstgespräche/Sitzungen an oder nach einem Seminar steht ein Coach für telefonische/persönliche Weiterberatung zur Verfügung. Erst wenn sich Folgeaufträge ergeben, werden diese kostenpflichtig.
- Eine weitere Möglichkeit ist es den Kunden selbst festlegen zu lassen, was ihm die Leistung wert ist.

4.7.5 Ausgestaltung einer Preispolitik

Der Preis hängt somit von den Analyseergebnissen zu Zielgruppe und Wettbewerb einerseits, von der Kostenstruktur, der Produkt- und Portfoliogestaltung andererseits ab und kann sich dynamisch über die Zeit verändern.

Ein weiterer Ansatzpunkt betrifft die Leistung, die ein Coach seinen Klienten anbietet – unentgeltlich oder gegen Entgelt. So ist die Erreichbarkeit bzw. kurze Antwortzeiten eines Coaches in dringenden Situationen ein Service für den Klienten. Ebenso wie Coachingtermine an Abenden, Wochenenden oder Feiertagen.

Die Preisgestaltung basiert auf Fakten und lässt gleichzeitig der Kreativität freien Lauf (Tab. 6).

„Transportmittel“ Marketinginstrumente	Klassisch z.B.	Coaching-bezogen z.B.
Price	Listenpreis	Stundensätze Tagessätze Paketpreise
	Nachlässe	Rahmenvereinbarungen Erweiterte Erreichbarkeit
	Zahlungsfristen	Branchenübliche

Tab. 6: Preisgestaltung [Auszug aus Tabelle 3]

4.8 Kommunikationsgestaltung

Sie haben die Route und Transportmittel festgelegt, um ihre Passagiere an ihre Wunschorte zu transportieren. Wenn ihre Passagiere nun vor 2 Fahrzeugachsen ohne Chassis, vor einem Bootskiel ohne Bootskörper oder vor Tragflächen ohne Flugzeugrumpf stehen, dann ist das so als ob ein Coach Werbung ohne Marketing macht.

Das häufigste Missverständnis im Zusammenhang mit dem Begriff „Marketing“ ist die Gleichsetzung mit Werbung. Werbung ist zweifelsohne ein wichtiger Bestandteil des Marketings, wird hier doch die aufwendige und mühevollere „Vorarbeit“ des Marketing sichtbar gemacht. Doch auch Werbung ist nur ein kleiner Teil des riesigen Fuhrparks im Marketingteilbereich „Kommunikation“. So spricht sich Bernd Schmid vehement gegen Werbung aus und zeigt gleichzeitig auf wie ausgefeilt sein Empfehlungsmarketing ist. [11]

Wenn auch der Schuster die schlechtesten Schuhe trägt, so ist es gerade für Coaches wichtig, die als Kommunikationsexperten bei ihren Klienten auftreten, sich mit einer professionellen Kommunikation am Markt zu präsentieren [12].

4.8.1 Status quo

Die Basis für die Ausgestaltung der Kommunikationspolitik bilden zum einen die Analysen im Bereich des Kaufentscheidungsprozesses sowie die Zielgruppen- und Wettbewerbsanalysen und andererseits die Gestaltung der anderen 3 „P’s“.

Die Untersuchung der Maßnahmen, die Coaches im Bereich der Kommunikation einsetzen, zeigt, dass über 90% eine eigene Homepage besitzen. Dem stehen gerade einmal 17 % der Kunden gegenüber, die über eine gezielte Internetsuche einen externen Coach suchen).[4]

Über 80 % des Coaches setzen auf Netzwerke als Marketing-Maßnahmen. Dies kann ein richtiger Schritt sein, wenn es sich dabei um die „richtigen“ Netzwerke handelt und dann in Verbindung mit persönlicher Ansprache.

Corporate Design und Corporate Identity ist für 62 % der Coaches wichtig. Dies kommt aktuell bei den Kunden noch nicht an. Im immer größer und unübersichtlicher werdenden Coachingangebot kann sich diese Maßnahme für die Zukunft als äußerst erfolgsversprechend erweisen. Dahinter verbirgt sich der Markenaufbau, für den ein langer Atem notwendig ist. Denn Wirkung und somit Erfolg eines Markenaufbaus zeigen sich erst langfristig.

Diese Umfrageergebnisse zeigen zwei Aspekte ganz deutlich:

- Die gewählte Maßnahme muss zur angesprochenen Zielgruppe passen.
Ein Top-Manager wird nicht hereinkommen, wenn er ein Türschild mit der Aufschrift Coach an einer Haustür sieht.
- Es ist ein ganzes Maßnahmenbündel erforderlich, um sich bekannt zu machen und präsent zu bleiben.

4.8.2 Kommunikationsstrategie

An dieser Stelle tauchen analog die Fragen für die Gestaltung des Marketing-Mix auf, allerdings in der Ausprägung Kommunikations-Mix. Viele Aspekte sollten allerdings im Marketing-Mix bereits recherchiert und analysiert sein.

1. zunächst müssen die Zielgruppe(n) ausgewählt und
2. die Wettbewerber untersucht werden
3. Anschließend wird festgelegt, welche Ziele mit der Kommunikation erreicht werden sollen,
4. bevor die Kommunikationsmittel festgelegt werden.
5. Hier ist es ganz wichtig in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, ob die Kommunikationsmittel geeignet sind und ob die Kommunikationsziele überhaupt erreicht werden können. (SOLL-IST-Abgleich)

Mögliche Fragen sind hier:

- Welche Kommunikationsziele sollen erreicht werden?
- Welche Kommunikationsmittel führen zur Erreichung der Marketingziele?
- Mit welchen Kommunikationsmitteln erreicht man seine Zielgruppe bzw. jede spezifische seiner Zielgruppen?
- Wann sollen welche Mittel eingesetzt werden?
- Die wohl wichtigste Randbedingung:
welche Mittel passen zum verfügbaren Budget?

4.8.3 Kommunikationsmittel

Die Möglichkeiten mit dem Kunden zu kommunizieren sind grenzenlos und die Kreativität kann sich hier voll entfalten.

Die Kommunikationsmittel sollten immer passen

- zur Zielgruppe
- zum Coach
- zu den Zielen
- zum Budget.

Hier passt die Analogie zum Coaching-Tool der „Inneren Resonanz“ von Huber [13]: das passende Kommunikations (urspr. Coaching)-Tool auswählen und erfolgreich anwenden.

Das Tool muss zur Zielgruppe passen. Einen Top-Manager spricht man wahrscheinlich weniger über die sozialen Medien an, Studenten wird man dort am wirkungsvollsten antreffen.

Das Tool muss zum Coach passen, denn jemand, der ungern telefoniert, sollte keine Akquisitionsgespräche am Telefon führen. Wer dagegen gerne schreibt, kann dies in einem Mailing gezielt umsetzen.

Das Tool muss zum Ziel passen. Eine Hochglanzbroschüre, die eine gewisse Exklusivität und auch Professionalität zum Ausdruck bringen soll, passt nicht zu einem Coach, der gerade neu auf den Markt kommt, wohl aber zu einem Coach, der die Anfangserfahrung gesammelt hat, sich jetzt professionalisiert und dessen Zielgruppe gerne eine solche Broschüre erhält.

Der Coach entscheidet darüber, ob die „Innere Resonanz“ zwischen Zielgruppe, Tool und seinen Zielen passt.

Eine kleine Auswahl an Kommunikationsmitteln zeigt Tab. 7.

Viele weitere Kommunikationsmittel sowie hilfreiche Hinweise finden sich auch in Ernst [12], Schmid [11], Schulz [2], Schwarz-Schilling [14] und bei Weyand [15].

„Transportmittel“ Marketinginstrumente	Klassisch z.B.	Coaching-bezogen z.B.
Promotion	Werbung	Klassische Unterlagen, wie Flyer, Imagebroschüre Werbebeschenke Messebeteiligung
	Persönlicher Verkauf	Netzwerke Kontaktpflege
	Verkaufsförderung	Unpassend
	Eventmarketing	Informationsveranstaltung mit Einführungsworkshop [Schwarz-Schilling]
	Direktmarketing	Werbebriefe
	Online-Marketing	Internetauftritt Online- Kommunikationsformen
	Public Relation	Fachveröffentlichungen, Stellungnahmen in der Presse, Interviews

Tab. 7: Promotion [Auszug aus Tabelle 3]

4.8.4 Controlling der Kommunikationsmaßnahmen

Da die Anzahl der Zielgruppentreffer und die Dauer, bis eine Wirkung des Kommunikationsmittels eintritt, unterschiedlich ist, ist eine regelmäßige und langfristige Überwachung der Kommunikationsmittel notwendig.

So kann eine Antwortquote von 2 – 10% bei Email- und Briefmailings als gut bis sehr gut bezeichnet werden. Wenn jedoch nur 2 % der Besucher auf der Homepage dort verbleiben, ist das recht wenig.

Henry Ford brachte die Auswirkungen von Kommunikation mit folgendem Zitat auf den Punkt: *„Enten legen ihre Eier in aller Stille. Hühner gackern dabei wie verrückt. Was ist die Folge? Alle Welt isst Hühnereier.“*

4.9 Controlling der Marketing-Mix Maßnahmen und Ziele

Die Tickets werden von einem Schaffner kontrolliert, jedoch nicht vom Controlling.

Controlling hat die Aufgabe einen SOLL-IST Abgleich zwischen den angestrebten Zielen und eingesetzten Maßnahmen vorzunehmen und daraus Maßnahmen für die Zukunft abzuleiten.

Dies umfasst im Einzelnen

- Die Informationsversorgung
Hier werden immer wieder die Informationen zur Zielgruppe, Veränderungen des Zielgruppenverhaltens, Informationen zum Wettbewerb sowie zur allgemeinen Entwicklung des Coachingmarktes benötigt.
- Budgetierung
Marketingmaßnahmen müssen budgetiert werden und immer anhand der Unternehmensentwicklung überprüft und angepasst werden. So ist z.B. bei rückläufigen Umsätzen eine Intensivierung der Marketingmaßnahmen notwendig. Aufgrund des sich verringernden Budgets sind dann besonders kreative, kostengünstige und wirksame Maßnahmen zu suchen.
- Planung
Die Maßnahmen müssen zeitlich und inhaltlich geplant sowie budgetiert werden und die Einhaltung dieser Planung muss immer wieder überprüft werden.
- Steuerung
Die Steuerung ist immer dann notwendig, wenn die IST-Situation von der SOLL-Situation abweicht – dies kann sowohl in positiver wie auch in negativer Richtung geschehen. So muss entschieden werden, ob die Planung oder das Budget angepasst werden sollen oder ob andere Maßnahmen zu ergreifen sind.

Das Controlling ist für Coaches ein Hilfsmittel ihr Unternehmen und insbesondere das Marketing im Überblick zu behalten.

5. Marketing für Coaches – ein Gebot der Stunde!

Wie gewaltig die Erstellung einer Marketing-Konzeption auch aussehen mag und die Umsetzung mit hohem Aufwand verbunden ist, viele der notwendigen Informationen sind in der einen oder anderen Weise bekannt oder vorhanden. Die systematische Zusammenstellung eröffnet neue Perspektiven, neue Chancen und langfristig den Erfolg des Coach als Unternehmer. Die zunehmende Professionalisierung des Coaching schließt neben der fachlichen Qualifikation auch den Auftritt als professioneller Unternehmer ein, zu dem das Marketing einen ganz entscheidenden Beitrag leistet.

Alle Prognosen für die Entwicklung des Coachingmarktes stellen einen weiteren Anstieg der Nachfrage in Aussicht. Die daraus resultierenden Folgen stärken das Coaching insgesamt und haben weitreichende Folgen in Bereichen wie z.B. der wissenschaftlichen Forschung, der zukünftigen Aus- und Weiterbildungsangebote von Coaching in Kontakt-, Bachelor- und Masterstudiengängen, der wachsenden Kompetenzen auf der Einkäuferseite sowie den Angebotsformen von Coaching auf dem Markt [16]. Diese Tendenzen schaffen eine allgemeine Grundlage für das Marketing der Coachingprofession, auf deren Basis jeder einzelne als Unternehmer agieren kann und muss.

Auch das Marketing wird sich zukünftig verändern. Heute schon haben Social Media die Kommunikationspolitik revolutioniert und künftige Möglichkeiten sind heute noch nicht vorstellbar. Aber auch die Grundwerte des Marketing werden sich im Marketing 3.0 vom Kunden zum Menschen entwickeln und eine neue Dimension mit Kreativität, Kultur, Erbe und Umwelt entwickeln [17].

Und so wird das Vorgespräch als Teil des Coachingprozesses Bestandteil des Marketing.

Wie auch immer das Coaching ausgehen mag, das Marketing geht immer wieder in die nächste Runde – iterativ, stetig und ständig auf dem Prüfstein.

Ich coache, also mache ich Marketing!

6. Literaturverzeichnis

- [1] Rauen, C.: Vorgespräche führen, S.31-35, in Rauen, C. (Hrsg.): Coaching-Tools; managerSeminare, Bonn,2004
- [2] Schulz, B.: Professionelles Marketing: Ein „must-have“ für jeden Coach, Marketing für Coaching dezent oder offensiv? –Pro- in Coaching-Magazin, 03/2010
- [3] Kotler, P.; Keller, K.; Bliemel, F.: Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Marketing; Pearson Studium, München, 2007
- [4] Stephan, M.; Gross, P.; Hildebrandt, N.: Management von Coaching – Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen ; Kohlhammer, Stuttgart, 2010
- [5] Weyand, G.: Sog-Marketing für Coaches – So werden Sie für Kunden und Medien (fast) unwiderstehlich; managerSeminare, Bonn, 2007
- [6] Wrede, B.: So finden Sie den richtigen Coach, S.313-352 in Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching; Hogreve, Göttingen, 2005
- [7] Kaul, C.: Aufbau eines Coaching-Pools – worauf Sie unbedingt achten sollten, in Coaching-Magazin, 03/2008
- [8] Becker, Jochen: Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements; Vahlen, München 2001
- [9] Gnegel, A.: Den richtigen Coach vermitteln, S.57-61, in Rauen, C. (Hrsg.): Coaching-Tools; managerSeminare, Bonn,2004
- [10] Gasch, R.: Die persönliche Akquisitionsstrategie, S.25-30, in Rauen, C. (Hrsg.): Coaching-Tools; managerSeminare, Bonn,2004
- [11] Schmid, B.: Marketing ist eine Kulturfrage, Marketing für Coaching dezent oder offensiv? –Kontra- in Coaching-Magazin, 03/2010

- [12] Ernst, O.: Coaching und professionelle (Selbst)Inszenierung, in Coaching-Magazin, 03/2008

- [13] Huber, H.: Die innere Resonanz – das passende Coaching-Tool auswählen und erfolgreich anwenden, S.21-24,in Rauen, C. (Hrsg.): Coaching-Tools; managerSeminare, Bonn,2004

- [14] Schwarz-Schilling, A.: Informationsabend mit Einführungsworkshop, S.75-80, in Rauen, C. (Hrsg.): Coaching-Tools II; managerSeminare, Bonn,2007

- [15] Weyand, G.: Professionalisierung im Marketing: Fünf Empfehlungen an Coaches, in Coaching-Magazin, 02/2008

- [16] Berninger-Schäfer, E., Werbers, T.: Hochschulreife von Coaching-Lehrgängen, in Coaching-Magazin, 02/2010

- [17] Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I.: marketing 3.0 – from products to customers to the human spirit; Wiley, Hoboken, 2010