



Jörg Middendorf, Thomas Webers

# Das Coaching-Business

Erfolg als Coach von der Geschäftsidee  
bis zum Marketing





**Jörg Middendorf** ist Diplom-Psychologe und Leiter des BCO Köln. Er ist als Berater, Coach [MCC (ICF), Senior Coach (DBVC)] und Coach-Ausbilder tätig. Das BCO hat von 2002 bis 2022 die älteste und größte Langzeitstudie zum deutschen Coaching-Markt herausgegeben. Jörg Middendorf ist bekannter Buchautor (z.B. Lösungsorientiertes Coaching). Das BCO bietet eine Coaching-Ausbildung sowie Team-Coaching-Fortbildungen für Coaches und Berater an. Vor seiner Selbstständigkeit war er interner Coach bei McKinsey und Personalentwickler bei der Bayer AG.

**Kontakt:** [Middendorf@BCO-Koeln.de](mailto:Middendorf@BCO-Koeln.de)  
[www.BCO-Koeln.de](http://www.BCO-Koeln.de)



**Thomas Webers**, Dipl.-Psychologe, Dipl.-Theologe, Fachpsychologe Arbeits- & Organisationspsychologie (DGPs/BDP), Wissenschaftsexperte Coaching (DBVC), Business-Coach, Lehrbeauftragter diverser Hochschulen und Publizist. Er hat u.a. das Coaching-Magazin mitbegründet und fünf Jahre als Chefredakteur geführt sowie das Lehrbuch „Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen“ verfasst. Heute ist er Mitherausgeber der Fachzeitschrift Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC) sowie Co-Editor des Online-Magazins [Managementwissenonline.de](http://Managementwissenonline.de)

**Kontakt:** [coaching@thomas-webers.de](mailto:coaching@thomas-webers.de)  
[www.thomas-webers.de](http://www.thomas-webers.de)

**Jörg Middendorf, Thomas Webers**

# **Das Coaching-Business**

**Erfolg als Coach, von der Geschäftsidee  
bis zum Marketing**

Jörg Middendorf, Thomas Webers  
**Das Coaching-Business**  
Erfolg als Coach, von der Geschäftsidee bis zum Marketing

© 2022 managerSeminare Verlags GmbH  
Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn  
Tel: 0228-977910, Fax: 0228-9779199  
[info@managerseminare.de](mailto:info@managerseminare.de)  
[www.managerseminare.de/shop](http://www.managerseminare.de/shop)

Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Printed in Germany

ISBN: 978-3-949611-11-7

Herausgeber der Edition Training aktuell:  
Ralf Muskatewitz, Jürgen Graf, Nicole Bußmann

Lektorat: Jürgen Graf  
Cover: depositphotos/cienpies  
Druck: Druckkontor Emden, Emden

Der Inhalt des Buchs wurde gedruckt auf enviro®polar (100% Recycling-Papier, Blauer Engel, EU Eco-Label, FSC®-zertifiziert).

# Inhalt

Vorwort.....	5
<b>1. Die Entwicklung von Coaching als Beratungsprofession.....</b>	<b>7</b>
1.1 Ein Kind der 1980er-Jahre .....	9
1.2 Die Vorläufer .....	12
1.3 Das professionelle Umfeld.....	14
1.4 Die Abgrenzungsschwierigkeiten.....	16
1.4 Definitionen.....	20
1.5 Die Professionalisierung des Coachings.....	22
<b>2. Coaching als Business .....</b>	<b>29</b>
2.1 Die Geschäftsidee und der Business-Plan .....	31
2.2 Business-Plan-Canvas .....	40
2.3 Von der Idee zum Geschäft ( <i>Panel-Diskussion</i> ) .....	42
<b>3. Der Markt .....</b>	<b>51</b>
3.1 Die Coaching-Branche im Beratungsmarkt.....	53
3.2 Markt-Canvas .....	62
3.3 Vom Markt zum Marketing, zu den Verbänden und der Digitalisierung ( <i>Panel-Diskussion</i> ) .....	65
<b>4. Der Coach: Der Wettbewerb und ich .....</b>	<b>75</b>
4.1 Der statistische Coach .....	77
4.2 Qualifizierung von Coachs .....	79
4.3 Qualitätssicherung im Coaching .....	82
4.4 Die Einzigartigkeit als Coach .....	84
4.5 Coach-Canvas .....	89
<b>5. Das Geschäft: Coaching-Honorare und Themen.....</b>	<b>93</b>
5.1 Honorar und Einkommen.....	95
5.2 Spezialisierung im Coaching .....	105
5.3 Themen im Coaching.....	107
5.4 Honorar-Canvas .....	111

<b>6. Das Marketing: Wie komme ich an Kunden? .....</b>	113
6.1    Marketing .....	115
6.2    Marketing-Aufwände und Effekte .....	116
6.3    Social Media und Marketing-Instrumente.....	120
6.4    Marketing-Canvas .....	125
<b>7. Die Zukunft des Coaching-Business.....</b>	127
<i>von Gastautor Stefan Stenzel</i>	
7.1    Die Zukunft des Coachings: gestaltbar .....	129
7.2    Technologische Veränderungen: Digitalisierung und Big Data .....	130
7.3    Demografische und soziologische Gesellschafts- veränderungen .....	134
7.4    Psychologische Gesellschaftsveränderungen .....	137
7.5    Veränderungen in Wirtschaft und Unternehmen.....	141
7.6    Ethik als Leitfaden der Veränderung im Coaching.....	148
7.8    Zukunftsszenarien für das Coaching-Umfeld .....	149
<b>8. Digitales Coaching .....</b>	151
8.1    Ein wachsender Markt .....	153
8.2    Digital Coaching Provider .....	154
8.3    Reicht die Marktnische? .....	157
8.4    DCPs als Vertragspartner.....	158
8.5    Es geht noch viel weiter ... .....	160
<b>9. Die Verbände: Ausbildung und Zertifizierung.....</b>	165
9.1    Coaching-Ausbildung und Zertifizierung .....	167
9.2    Zertifizierungsordnungen.....	173
9.3    Zertifizierungen: Anforderungen und Rahmenbedingungen der Verbände .....	177
9.4    Nutzen einer Verbandsmitgliedschaft .....	180
Epilog .....	181
Autoren und Expertinnen.....	184
Literatur & Quellen.....	190



**Arbeitshilfen als Download:** Alle Canvas, Arbeits- und Reflexionshilfen dieses Buchs stehen Ihnen als editierbare PDF-Dokumente zum Download zur Verfügung – erkennbar am Symbol links. Den Link hierzu finden Sie in der hinteren Umschlagklappe.

# Vorwort

Wer als Coach professionell arbeiten will, steht vor einem Berg von Fragen. Die Geschäftsidee ist noch vage, einen Business-Plan, der den Namen verdient, gibt es noch nicht wirklich. Der Markt ist ein großer Ozean, von dem man allerdings nur die ersten Kilometer vom Strand aus sieht. Und die Wettbewerber: Wer ist Freund, wer Konkurrent? Die eigene Positionierung ist noch unausgegoren. Soll es um die hauptberufliche Existenz gehen? Oder um eine Teilzeitaktivität? Überhaupt: Wer soll die Kundschaft sein? Und was die Themen, mit denen man überzeugen will?

Zusätzlich stellt sich die Frage, welche weitere Qualifizierung für den Berufseinstieg hilfreich sein könnte. Oder ein Zertifikat? Und dann gibt es da noch diverse Coaching-Verbände, die einen umwerben. Welchen der über 25 Verbände sollte man sich einmal genauer anschauen?

An gut gemeinten Ratschlägen herrscht kein Mangel: „Du mit Deiner Lebenserfahrung bist doch per se eine Autorität“, sagen die Freunde. „Spezialisiere dich und finde deine Nische“, sagen die Marketing-Agenturen. „Du musst Dir zunächst eine Präsenz im Netz aufbauen“, sagen die Social-Media-Experten. „Die Zukunft ist digital“, sagen die neuen Plattformunternehmen. „Online-Coaching ist das neue Normal – go for it.“ Wo denn nun anfangen? Auf wen soll man hören? Was ist wirklich wichtig?

Ob man nun gerade erst das Studium abgeschlossen hat und optimistisch in die Zukunft eines eigenen Business blickt, nach einigen beruflichen Stationen und Nackenschlägen keine Lust mehr auf Business as usual hat oder als 50-Jährige feststellt, dass man an den Rand und aus dem Unternehmen hinausgedrängt wird und sich nun für die letzten zehn bis 20 Berufsjahre noch etwas Erfüllendes vorstellt – die Fragen zur Existenzgründung als Coach sind ähnlich. Doch der Kontext ist immer anders. Und so einfach finden sich die Antworten auf die vielen Fragen meistens nicht.

Das vorliegende Buch bietet, jenseits der gut gemeinten Ratschläge, konkrete Daten und Fakten zum Coaching-Markt, damit Ihre Reflexion

zur Gründung des eigenen Business auf festem Fundament steht. Die Daten dazu stammen größtenteils aus der Coaching-Umfrage Deutschland, die seit 20 Jahren vom *BCO - Büro für Coaching und Organisationsberatung* zusammen mit Coaching-Verbänden durchgeführt wurde. Die Ergebnisse zeigen eine beeindruckende Kontinuität, auch wenn sich in den vergangenen Jahren vieles verändert hat. Zuletzt haben an der Coaching-Umfrage Deutschland über 1.500 Coachs teilgenommen. Wir können heute die Quintessenz vorlegen und Ihnen bei der Beantwortung Ihrer Fragen behilflich sein.

Wir haben diese Daten zudem mit zahlreichen erläuternden und weiterführenden Informationen in Beziehung gesetzt. So ist ein Arbeitsbuch entstanden, das Sie schrittweise durch die zentralen Themen und Fragen führt. Es soll Ihnen helfen, auf der Grundlage von konkreten Daten die eigene Positionierung zu erarbeiten, einen Business-Plan zu entwickeln und begründet Entscheidungen zu treffen. Sie werden dabei sicher immer wieder vor- und zurückblättern. Das ist normal und so gewollt. Anregen sollen Sie zusätzlich zwei Gesprächsrunden, die wir mit erfahrenen Coachs geführt haben. Deren Stimmen unterstreichen oft, was Sie zuvor in den Kapiteln gelesen haben. Manchmal stehen sie auch in Widerspruch dazu. Auch das ist normal und – wie wir denken – bereichernd. Denn den einzig wahren Weg ins Coaching-Business, den gibt es nicht. Jede und jeder muss den eigenen Weg finden, damit dieser stimmig und zufriedenstellend wird. Letztlich stehen Sie vor der gleichen Aufgabe wie viele Ihrer Clientinnen und Klienten: Sie haben ein komplexes Thema vor sich und gehen nun durch einen iterativen Prozess von Reflexion, Dialog und Aktion. Im Ergebnis entsteht dabei Ihr eigenes Coaching-Business und eine erfüllende Tätigkeit. Dieser Prozess ist wie ein gutes Coaching selbst anspruchsvoll, aber auch sehr anregend. Und es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Aber wenn's leicht wäre, dann bräuchte es ja auch keine Coachs ...

Viel Spaß und viele Erkenntnisse bei der Lektüre wünschen Ihnen

Jörg Middendorf und Thomas Webers

*PS:* Wir haben uns um eine möglichst gendergerechte Sprache bemüht, indem wir zwischen weiblicher und männlicher Form wechseln oder beide Formen berücksichtigen. Um Lesefluss und -verständnis zu gewährleisten, nutzen wir an einigen Stellen den Doppelpunkt.

# Die Entwicklung von Coaching als Beratungsprofession





*In diesem Kapitel  
lesen Sie*

Dieses Kapitel gibt Ihnen einen Überblick darüber, wie sich Coaching als Beratungsprofession entwickelt hat. Die historische Betrachtung geht über in den Vergleich von Coaching mit ähnlichen Kommunikationsarrangements und beleuchtet so das Wettbewerbsumfeld. Sodann werden etliche Bemühungen erläutert, Coaching zu professionalisieren, die in späteren Kapiteln vertieft werden. Kernaussagen sind:

- ▶ Das moderne Coaching erscheint als neue Entwicklung, kann aber auf zahlreiche Vorfahren zurückblicken.
- ▶ Coaching grenzt sich von anderen Professionen ab, doch sind die Schnittmengen nicht unerheblich.
- ▶ Coaching muss sich professionalisieren, um sich am Markt durchzusetzen, auf zahlreiche Initiativen und Maßnahmen kann man schon verweisen.

## Coaching als Business





*In diesem Kapitel  
lesen Sie*

Dieses Kapitel gibt Ihnen eine Orientierung darüber, zu welchen Fragen das Buch empirische Daten liefern kann, um sich als Coach erfolgreich am Markt zu positionieren. Außerdem werden die Grundlagen für einen Business-Plan besprochen sowie eine erste Anleitung für eine Selbstreflexion angeboten, die für die Existenzgründung bedeutsam ist. Kernaussagen sind:

- ▶ Eine erfolgreiche Existenzgründung wird durch einen Business-Plan unterstützt.
- ▶ Ein Business-Plan stellt die Bereiche dar, die von Bedeutung sind, um aus einer Idee ein Geschäft zu machen.
- ▶ Selbstreflexion ist ein Grundpfeiler für eine erfolgreiche Existenzgründung.
- ▶ Schwerpunkt dieses Buches sind Zahlen, Daten und Fakten zur Orientierung und Positionierung auf dem Coaching-Markt.

# Die Geschäftsidee und der Business-Plan

2.1

Dieses Buch liefert Ihnen in den folgenden Kapiteln einen Überblick zum deutschen Coaching-Markt in Form von Zahlen und Fakten für den Aufbau des eigenen Coaching-Business. Diese Daten bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Positionierung. Dazu brauchen Sie Wissen über den Markt, in dem Sie sich positionieren wollen, eine Geschäftsidee und einen Business-Plan, der Ihr Vorhaben zusammenfasst. Wie so ein Business-Plan aussehen kann, muss hier nicht im Detail erläutert werden, da dazu erfreulich viel Material im Internet inklusive Dokumentenvorlagen vorhanden ist. Wir betrachten aber zentrale Themen beziehungsweise spezifische Bereiche eines solchen Business-Plans und stellen ein solides Fundament in Form von Zahlen, Daten und Fakten zur Verfügung, welches weder in den Anleitungen zum Schreiben eines Business-Plans noch in den üblichen Marketing-Büchern für Coachs und Trainer zu finden ist.

Wir nutzen im Wesentlichen die Daten der Coaching-Umfrage Deutschland, die seit nunmehr 20 Jahren (2002–2022) genau diese Daten und Fakten zum deutschen Coaching-Markt erhebt. Diese einzigartige Langzeitstudie liefert Ihnen das Material, um sich auf dem Coaching-Markt zu orientieren, zu positionieren oder auch wesentliche Teile Ihres Business-Plans auf Grundlage empirischer Daten zu erstellen.

*Daten aus 20 Jahren  
Coaching-Umfrage  
Deutschland*

Der Business-Plan umfasst dabei alle Bereiche, die von Bedeutung sind, um aus einer Idee ein wirklich funktionierendes Geschäft zu machen. Dabei hängen die einzelnen Bestandteile des Business-Plans eng miteinander zusammen. Man kann zum Beispiel nicht über den Markt nachdenken, in dem man sich positionieren will, ohne gleichzeitig über die Zielgruppe für das Angebot oder die eigenen Qualifikationen und Erfahrungen nachzudenken, mit der man seine Zielgruppe überzeugen möchte. Weiß man, wie der potenzielle Markt aussieht, kann man auch seinen Wettbewerb identifizieren und seine Marketing-Strategie ausarbeiten. Das bedeutet, dass man sich erst eine Übersicht über seine Zielgruppe, den Markt, den Wettbewerb etc. machen sollte, bevor man seine Gründungsstrategie in einem Business-Plan festhält. Dieser Plan dient nicht nur dazu, ggf. Gelder zur Startfinan-

zierung zu beantragen, sondern vor allem auch dazu, gezielt und systematisch die eigene Selbstständigkeit aufzubauen und die eigenen Ziele konsequent zu verfolgen. Die Daten in den folgenden Kapiteln helfen Ihnen dabei, sich über wesentliche Teile des Business-Plans klar zu werden. Rechtliche und finanzielle Fragen, die ebenfalls für eine Existenzgründung von zentraler Bedeutung sind, werden nicht durch die Daten der Coaching-Umfrage abgedeckt und daher an dieser Stelle auch nicht betrachtet. Hier geht es um das vertiefte Verständnis des Marktes, in dem Sie sich als Coach bewegen werden.

Ein typischer Business-Plan umfasst folgende Themen:

### 1. Die Geschäftsidee

*Coaching kann immer nur Teil der Geschäftsidee sein*

Die Geschäftsidee zu einer Existenzgründung im Bereich Coaching scheint erst einmal einfach: Menschen durch Coaching in ihrem beruflichen und persönlichen Wachstum sowie ihrer individuellen Zielerreicherung zu unterstützen. Fertig! Oder? Wir schauen uns im Kapitel 3 (siehe S. 51) den Coaching-Markt einmal genauer an und werden feststellen, dass eine solche Geschäftsidee nicht ausreichen wird, um nachhaltig eine Selbstständigkeit als Coach aufzubauen. Coaching macht immer nur einen Teil einer erfolgreichen Selbstständigkeit aus. Daher muss die Geschäftsidee umfangreicher sein, als Coaching für eine bestimmte Zielgruppe anzubieten. Natürlich wird die Geschäftsidee durch einen Fokus auf bestimmte Themen oder Coaching-Formate weiter geschärft. Dennoch zeigt uns die Datenlage aus Kapitel 3, dass wir unser Angebot breiter aufstellen sollten. Und damit wären wir auch schon bei drei weiteren Aspekten, die mit der Geschäftsidee verbunden sind: **Unser Angebot**, mit dem wir uns auf dem Markt positionieren wollen, und der **Nutzen**, den dieses Angebot für unsere **Zielgruppe** erbringen soll.

Am Ende des Buchs sollten Sie die Frage nach Ihrer Geschäftsidee ohne Zögern und in ein bis zwei Sätzen formulieren können.

### 2. Die Gründer:innen und deren Geschäftspartner:innen

Am Anfang steht die Entscheidung, ob man sich selbstständig machen will oder nicht – oder ob man vielleicht nur „ein wenig“ selbstständig sein möchte (Teil-Selbstständigkeit). Das hat vor allem etwas mit der eigenen Persönlichkeit und auch mit der Situation zu tun, in der man sich aktuell befindet. Zu Ihrer Persönlichkeit und Ihrer persönlichen

Situation kann die Coaching-Umfrage keine Daten liefern. An dieser Stelle gilt es zunächst einmal, sich offen und schonungslos mit sich selbst zu beschäftigen:

- ▶ Woher kommt Ihr Wunsch nach Selbstständigkeit? Ist es eher eine „Weg von“-Motivation oder vielmehr eine „Hin zu“-Motivation?
- ▶ Wie wichtig ist Ihnen die finanzielle Sicherheit? Wie hoch sind Ihre Rücklagen?
- ▶ Wie stark ist Ihre Einsatzbereitschaft für das eigene Geschäft?
- ▶ Wie gut können Sie mit Rückschlägen umgehen? Wie offen sind Sie für Hilfe von Dritten?
- ▶ Wie sehr liegt Ihnen das Zugehen auf Menschen, um sie vom eigenen Angebot zu überzeugen? Wie gut sind Ihre dunklen Flecken ausgeleuchtet (z.B. durch 360-Grad-Feedbacks oder Persönlichkeitsverfahren)?

*Fragen zur eigenen Motivation, sich selbstständig zu machen*

Neben der Persönlichkeit ist es auch sehr von Nutzen, sich über seine eigenen Werte im Klaren zu werden: Welche Werte werden durch die Selbstständigkeit gefördert (z.B. Unabhängigkeit) und welche Werte sind unter Umständen schwieriger zu leben (z.B. soziale Eingebundenheit bei einer Einzelselbstständigkeit)? Eng verbunden mit den eigenen Werten und der Persönlichkeit sind Kontextvariablen, die die eigene Effizienz und Motivation beeinflussen, wie zum Beispiel die Arbeit im Team oder das eher eigenständige Arbeiten, Reisetätigkeiten, räumliche Arbeitsbedingungen sowie die Eigenarten potenzieller Kunden und Geschäftspartnerinnen.

*Eigene Werte*

Wenn man sich im Bereich Coaching selbstständig machen will, ist man ggf. schon auf die Idee gekommen, sich über diese Fragen mithilfe eines Coachs klar zu werden. Auf jeden Fall sollte man sich im Dialog mit einer anderen Person über diese und ähnliche Fragen Gedanken machen, damit man die notwendige Außenperspektive erhält und sich beim Nachdenken über sich selbst nicht im Kreis bewegt. Neben dem Blick auf die Persönlichkeit gilt es auch, die Qualifikationen und Erfahrungen darzustellen, die einen für eine Existenzgründung im Bereich Coaching befähigen. Dieser Bereich ist gut durch eine Berufs- und Qualifikationsbiografie abzudecken.

*Berufs- und Qualifikationsbiografie erstellen*

Auf der folgenden Seite finden Sie eine Vorlage (diese und alle weiteren Tabellen stehen als Download – erkenntlich an diesem Symbol:  – zur Verfügung), die zur Bilanzierung der eigenen Qualifikationen und Erfahrungen dienen kann:

## Der Markt





*In diesem Kapitel  
lesen Sie*

Dieses Kapitel beleuchtet zentrale Fakten über den deutschen Coaching-Markt, seine Größe und die Konsequenzen für die Existenzgründung als Coach. Kernaussagen sind:

- ▶ Coaching ist ein kleiner Markt mit vielen Facetten.
- ▶ Coachs leben nicht vom Coaching allein.
- ▶ Coachs müssen ihren eigenen Markt bestimmen.
- ▶ Coachs müssen sich mit den Themen Digitalisierung und Digital Coaching Provider auseinandersetzen.

# Die Coaching-Branche im Beratungsmarkt

3.1

Die Coaching-Branche ist auf der einen Seite ein kleiner Markt im Vergleich zum gesamten Beratungsmarkt. Auf der anderen Seite ist sie aber sehr facettenreich und hält eine Nische für alle neuen Marktteilnehmenden bereit! Für das Jahr 2021 geht der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU, 2021) von einem Marktvolumen für Unternehmensberatungen von ca. 34,6 Mrd. Euro aus. Dabei fallen rund 44 Prozent auf die Organisations- und Prozessberatung, ca. 25 Prozent auf die Strategieberatung, noch einmal 22 Prozent auf die IT-Beratung und rund neun Prozent auf die Human-Resources-Beratung. Um den Bogen weiter zu spannen, kann man sich auch noch die direkten Kosten für die Behandlung psychischer Erkrankungen (Psychotherapie, Medikamente, Krankengeld) ansehen, die vom Statistischen Bundesamt in Deutschland für das Jahr 2015 auf über 44 Mrd. Euro beziffert werden (DPtV, 2021). Natürlich sind diese Zahlen nicht alle direkt miteinander vergleichbar und es gibt für die verschiedenen Bereiche auch eine unterschiedlich gute Datenlage. Dennoch wird schnell klar: Business-Coaching spielt mit 520 Mio. Euro Umsatz nicht wirklich in der gleichen Liga wie verwandte Beratungsbereiche – so die Marburger Coaching-Studie 2016/17 (Stephan & Rötz, 2018).

*Business-Coaching spielt mit 520 Mio. Euro Umsatz nicht in der gleichen Liga wie verwandte Beratungsbereiche*

Gleichwohl kann Coaching ein lukratives Geschäft für den einzelnen Coach sein. Das zeigt die große Anzahl von Coaches sowie die große Vielfalt an Coaching-Varianten, die im Markt zu finden sind. Man kann professionelles Coaching grob in nur zwei Grundarten einteilen (Bozer & Jones, 2018):

- ▶ **Workplace-Coaching** = Coaching mit dem Fokus auf arbeitsplatzbezogene Themen
- ▶ **Life-Coaching** = Coaching mit dem Fokus auf nichtarbeitsbezogene Themen

Hinter dieser groben Einteilung verbirgt sich allerdings ein ganzer „Wald“ an speziellen Varianten. So kann praktisch jede Zielgruppe und jedes Thema zu einem eigenen Fokusfeld für das Coaching werden, das relativ unabhängig vom gesamten Coaching-Markt betrachtet werden kann. Man könnte auch von unzähligen Mikro-Märkten im Bereich

Coaching sprechen. Jeder Mikro-Markt im Coaching hat seine Berechtigung, seine Zielgruppen und seine Themen. Natürlich versuchen immer wieder Vertreterinnen und Vertreter bestimmter Interessenverbände, ihr Coaching-Feld als das „echte“ Coaching darzustellen, doch gibt es dafür natürlich keinerlei Legitimierung von irgendeiner übergeordneten Autorität (z.B. Gesetzgeber, allgemein anerkannter Dachverband oder Ähnliches). Betrachtet man die Coaching-Definition des weltweiten größten Coaching-Verbandes, der International Coaching Federation (ICF), so beinhaltet professionelles Coaching eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden in einem anregenden und kreativen Prozess, der die Kunden inspiriert, ihr persönliches und berufliches Potenzial zu maximieren.

Woher die Kunden kommen, in welchem Kontext das Coaching stattfindet und zu welchen Themen gearbeitet wird, ist dabei vollkommen offen. Von professionellem Coaching wollen wir also immer dann sprechen, wenn die Coachs über eine Coaching-Weiterbildung oder eine entsprechend äquivalente Ausbildung verfügen und gegen Honorar ihre Coaching-Leistungen anbieten.

Nimmt man die oben genannte Definition als Grundlage, kann man sich leicht vorstellen, dass Coaching auch schon als Tätigkeit existierte, bevor der Begriff zur Beschreibung eines bestimmten Beratungsformats genutzt wurde (s. Kap. 1, S. 7). So gab es zum Beispiel seit Beginn des 20. Jahrhunderts die Supervision als Beratungsform zur Unterstützung von Menschen, die im psychosozialen Bereich tätig waren. Seit 1989 gibt es in Deutschland die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv), die ihren Klienten einen Reflexionsraum im Zusammenspiel von Organisation, Person, Rolle und den Anspruchsgruppen im beruflichen Umfeld bietet, um ihr persönliches und berufliches Potenzial zur Entfaltung zu bringen und die Qualität ihrer Arbeit zu sichern. Als in den späten 1990er-Jahren Coaching als vergleichbares Angebot vermehrt in deutschen Unternehmen auftauchte, wurde schnell deutlich, dass die verwendeten Methoden und konkreten Beratungstätigkeiten von Supervisoren und Coachs sehr ähnlich sind – auch wenn die Kontexte und damit die Kulturen oft unterschiedlich sind (Wirtschaft vs. psychosozialer Bereich). Natürlich waren hier die Grenzen von Anfang an fließend und vermischt sich zunehmend. Irgendwann konnte kaum noch jemand überzeugend den Unterschied zwischen einer Einzelsupervision und einem Coaching erklären, auch wenn es in der Wirtschaft praktisch nie „Supervision“ gibt, sondern immer der Begriff Coaching verwendet wird. Folglich benannte sich

*Die eigentliche Beratungstätigkeit von Supervisoren und Coachs ist kaum zu unterscheiden*

die DGSv im Jahr 2016 in Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching um. Damit entstand auf einen Schlag ein Coaching-Verband mit über 4.000 Mitgliedern, deren Weiterbildung sich über ein bis drei Jahre und damit nicht selten über 500 Stunden erstreckt, zu denen dann noch Lehrsupervisionen hinzukommen, sodass diese Weiterbildung deutlich umfassender ist als viele Coaching-Weiterbildungen andernorts. Gleichzeitig entdeckten immer mehr Unternehmensberaterinnen, Trainer und auch Psychotherapeutinnen die Attraktivität des Coachings als zusätzliches Beratungsgeschäft. Es ist also kein Wunder, dass der Coaching-Markt mit seinen unterschiedlichen Wurzeln sehr facettenreich ist.

Dass heute immer noch keine gesetzlichen Regelungen zum Coaching existieren und es keine sonstigen verbindlichen Regelungen zum Coaching gibt, führt darüber hinaus zu der aktuellen Undurchsichtigkeit des Coaching-Marktes. Es ist nicht einmal bekannt, wie viele Coachs in Deutschland tätig sind. Die Marburger Coaching-Studie von 2016/2017 schätzt (!) die Anzahl professioneller Business-Coachs in Deutschland auf 9.000. Dabei betrachtet die Studie nur Business-Coaching als PersonalentwicklungsInstrument zur individuellen Beratung im beruflichen Kontext in Organisationen. Somit fallen große Bereiche des professionellen Coachings heraus, die tagtäglich mit dem Fokus auf nichtarbeitsbezogene Themen Anwendung finden oder im privaten Kontext gebucht werden, sich aber mit beruflichen Themen beschäftigen.

Darüber hinaus wird Coaching heute selbstverständlich als ein Teil des Dienstleistungsportfolios von Trainerinnen, Moderatoren, Supervisoren, Ausbilderinnen, Therapeutinnen, Unternehmensberatungen etc. angeboten. Nimmt man allein die Mitgliederanzahl der 25 größten Coaching-Verbände Deutschlands, so kommt man bereits auf über 35.000 Coachs. Betrachtet man die Zusammensetzung der Teilnehmenden der Coaching-Umfrage Deutschland (2021/22), so sind nur ca. 60 Prozent der teilnehmenden Coachs in einem Verband organisiert. Überträgt man das Verhältnis von organisierten zu nicht verbandsmäßig organisierten Coachs auf die oben genannte Zahl der in Verbänden organisierten Coachs, kämen also noch einmal 23.300 Coachs dazu. Wir können also davon ausgehen, dass auf dem deutschen Coaching-Markt über ca. 58.300 Coachs professionell aktiv sind!

*Geschätzt knapp  
60.000 Coachs sind  
auf dem deutschen  
Coaching-Markt aktiv*

Professionell als Coach aktiv zu sein, bedeutet nicht, dass diese Coachs ausschließlich als Coach ihr Geld verdienen. Das dürfte sogar

# Epilog

Sie haben das Buch gelesen oder vielleicht sogar durchgearbeitet. Nun fängt die eigentliche Arbeit an. Das Ergebnis des Lesens eines solchen Buches kann nicht sein, dass Sie am Ende einen fertigen Business-Plan haben, der für die nächsten fünf oder zehn Jahre Ihr geschäftliches Handeln bestimmt. Vielmehr haben Sie nun viele Mosaiksteinchen und vor allem faktenbasierte Informationen, die eine solide Grundlage für Ihre Selbstständigkeit als Coach bilden. Nachdem Sie die verschiedenen Canvas für sich ausgefüllt haben und sich so einen ersten Überblick über Ihre persönlichen Rahmenbedingungen und Einschätzungen für die Selbstständigkeit verschafft haben, gilt es, in einem iterativen Prozess mit diesem Material zu arbeiten und so zu der Coachin oder dem Coach zu werden, der oder die Sie sein wollen.

Lassen Sie sich auf dem Weg dorthin durch Experten nicht beirren, die Ihnen *den einen* richtigen Weg in die Selbstständigkeit aufdrängen wollen (z.B. „Lege Dich auf ein Thema fest und vergiss Deinen aktuellen Bauchladen“ oder „Du brauchst eine systematische Social-Media-Strategie“ oder „Du musst im Netzwerk arbeiten“ oder „Stelle ins Zentrum Deiner Tätigkeit die Fragen nach dem Wozu/dem Sinn/dem Warum/dem Kundennutzen ...“ etc.). Alle diese Ansätze haben ihre Berechtigung und können funktionieren. Ob der Ansatz aber auch für Sie funktioniert, können letztlich nur Sie und schließlich Ihre Kunden entscheiden. So haben auch wir betont, dass Sie Ihren Markt wählen müssen, Ihr Gesamtportfolio im Blick haben sollten und aufgrund Ihrer vielfältigen Kompetenzen ein Angebot für Ihre persönliche Zielgruppe gestalten müssen. Gleichzeitig haben Sie in unseren Experten-Interviews auch sehr erfahrene und erfolgreiche Coaches gehört, die über einen Zeitraum von acht oder mehr Jahren langsam ihren persönlichen

Da diese ersten beiden Faktoren kein Ende haben, sondern Sie stetig in Ihrer Selbstständigkeit begleiten sollten, kommt dem dritten Faktor eine besondere Bedeutung zu: Werden Sie aktiv! Oder wie bereits ein römisches Sprichwort formuliert „Audaces fortuna adiuvat“ (Das Glück ist mit den Tapferen). In der christlichen Welt als „Hilf Dir selbst, so hilft Dir Gott“ oder in der arabischen Welt als „Vertraue auf Allah, aber binde Dein Kamel selbst an“ bekannt. Etwas weniger kryptisch lautet unsere Botschaft: Warten Sie nicht, bis Sie alles bis ins Letzte ausgetüftelt, designt, geplant, entworfen, gedruckt und von Marketing-Experten abgesegnet bekommen haben. Werden Sie aktiv! Sie haben sich mit dem Markt und sich selbst auseinandergesetzt, Sie tauschen sich mit Kolleginnen und Freunden zu Ihren Vorhaben aus, nun sollten Sie mit dem beginnen, was schon jetzt für Sie klar ist: Sie wollen coachen! Coachen Sie! Nutzen Sie die Gelegenheiten, wo Sie sich Ihnen bieten. Sprechen Sie darüber, was Sie können und schaffen Sie sich dadurch selbst neue Gelegenheiten. Im Dreiklang von Aktion, Reflexion und Dialog werden Sie erfolgreich sein!

Viel Glück dabei wünschen Ihnen

Jörg Middendorf und Thomas Webers  
Köln/Bonn, im Juli 2022

# Autoren und Expertinnen

## Die Autoren

Foto: privat



### Jörg Middendorf

Jörg Middendorf ist Diplom-Psychologe und Leiter des BCO Köln. Er ist als Berater, Coach [MCC (ICF), Senior Coach (DBVC)] und Coach-Ausbilder tätig. Das BCO hat von 2002 bis 2022 die älteste und größte Langzeitstudie zum deutschen Coaching-Markt herausgegeben. Jörg Middendorf ist bekannter Buchautor (z.B. Lösungsorientiertes Coaching). Das BCO bietet eine Coaching-Ausbildung sowie Team-Coaching-Fortbildungen für Coachs und Berater an. Vor seiner Selbstständigkeit war er interner Coach bei McKinsey und Personalentwickler bei der Bayer AG.

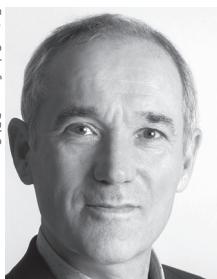
BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung

Jörg Middendorf +49-2234-933 51 91

Augustinusstraße 11d Middendorf@BCO-Koeln.de

50226 Frechen-Königsdorf [www.BCO-Koeln.de](http://www.BCO-Koeln.de)

Foto: Schafgans DPhG



### Thomas Webers

Thomas Webers ist Dipl.-Psychologe, Dipl.-Theologe, Fachpsychologe Arbeits- & Organisationspsychologie (DGPs/BDP), Wissenschaftsexperte Coaching (DBVC), Business-Coach, Lehrbeauftragter div. Hochschulen und Publizist. Er hat u.a. das Coaching-Magazin mitbegründet und fünf Jahre als Chefredakteur geführt sowie das Lehrbuch „Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen“ verfasst. Heute ist er Mitherausgeber der Fachzeitschrift Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC) sowie Co-Editor des Online-Magazins Managementwissenonline.de

Thomas Webers

Paulstraße 9

53111 Bonn

+49-228-63 10 55

[coaching@thomas-webers.de](mailto:coaching@thomas-webers.de)

[www.thomas-webers.de](http://www.thomas-webers.de)

*Der Gastautor*

**Stefan Stenzel**

Stefan Stenzel ist Diplom-Psychologe und arbeitet seit 2001 bei der SAP SE als HR Senior Expert Consultant im PE-Bereich der globalen Führungskräfteentwicklung. Mit kurzen Unterbrechungen ist er seit 2002 global u.a. verantwortlich für externe Coaching-Services über alle Management-Level hinweg. Ebenfalls seit 2002 arbeitet er als interner Coach bei der SAP SE.

2004 war er erweitertes Gründungsmitglied bzw. erster Unternehmensvertreter (FCIO) im DBVC e.V. Dort ist er heute Co-Lead im Fachausschuss Forschung und Mitglied des Sachverständigenrats (SVR) sowie der Fachgruppe der Unternehmensvertreter (FCIO).

Die langjährige Erfahrung im Bereich Coaching und Führungskräfteentwicklung bzw. die Arbeit bei einem der global führenden IT-Unternehmen veranlasste ihn 2022 das Buch „Die Zukunft des Coaching-Business“ zu veröffentlichen. (Das Kapitel 7 in diesem Buch ist eine Kurzfassung davon.)

Stefan Stenzel

E-Mail privat: kontakt@coaching-reset.de

E-Mail SAP SE: stefan.stenzel@sap.com

Tel. SAP Büro: +49-6227-7-661 08

Foto: Sascha Dreher



*Disclaimer:* Die im Interview geäußerten Meinungen von Stefan Stenzel sind ausschließlich persönliche Sichtweisen und geben nicht die Position der SAP SE wieder.

## *Die Expertinnen und Experten*



Foto: Dagmar Köttschay

PD Dr. Thomas Bachmann

Thomas Bachmann ist Dipl.-Psych., Gründungsmitglied und Partner der artop GmbH. Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie, Klinische Psychologie sowie Informatik, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Methodenlehre und Statistik, 1997 Promotion in der Kognitiven Psychologie, 2019 Habilitation u.a. zu Systemtheorie und Gestalttherapie. Seit 1993 Berater, Trainer und Coach (DBVC, ICF), seit 2001 Ausbilder und Lehrtrainer für Coachs und Berater.

artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin

PD Dr. Thomas Bachmann  
Christburger Str. 4  
10405 Berlin



Foto: Erha Dhiom

## Andrew Bunting

Andrew Bunting ist gebürtiger Engländer, Dipl.-Ingenieur und langjähriger Marketing-Manager bei Intel Corp. Er hat seine Coaching-Ausbildung (IHK) 2015 abgeschlossen und unterstützt Führungskräfte und Teams, ihren Herausforderungen mit neuen Perspektiven und Sichtweisen zu begegnen. Seine besonderen Themen sind dabei Energie, Stress und Gesundheit.

Seit 2017 ist er aktives Mitglied in der ICF und hat sich als Chapterhost in München, ICF-Deutschland-Vorstandsmitglied und Gründer der English Speaking Coaches In Germany engagiert. Seit 2021 ist er auch Partner bei Parents@work und bietet Peer-Coaching-Programme in Unternehmen an, um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verwirklichen.

Andrew Bunting +49-89-63 85 23 35  
Deltago – Change Leadership +49-173-3602882  
Togostr.35a andrew.bunting@deltago.de  
81827 München www.deltago.de

## Peter Koshorst

Volle Kraft voraus! Peter Koshorst steht dafür, dass Menschen und Unternehmen in die volle Kraft kommen, ihre Zukunft selbst zu entscheiden. Er ist geprüfter und zertifizierter individualpsychologischer Coach, Supervisor, Strategiecoach und Ausbilder und war lange Geschäftsführer der erfolgreichen EKS Akademie und zwei eigener Agenturen für Fortbildungen in der Pharmaindustrie. Für Unternehmen und Einzelpersonen wandelt er strategische Engpässe in Erfolgstreiber für eine fantastische Zukunft um! Seit 1992 selbstständig und seit 20 Jahren als Coach und psychologischer Berater unterwegs. Auf dem Weg hat er zahlreiche Unternehmer:innen und normale Menschen begleitet.



100. *Metre Name*

RADIUS Psychologische Beratung & Coaching  
for modern business people

Peter Koshorst +49-212-40 08 49 49  
Benrather Str. 3 +49-171-466 34 59  
42697 Solingen koshorst@radius-beratung.de  
www.radius-beratung.de

## Christine Moscho

Christine Moscho ist Diplom-Wirtschaftsingenieurin, MBA und seit 2010 selbstständig mit Moscho Leadership Coaching als Senior Coach DBVC, Trainerin und Moderatorin tätig. Zu ihren Klienten zählen Führungskräfte und ihre Teams in DAX-Unternehmen, KMU und Beratungen. Seit 2018 gehört sie dem Vorstand des Deutschen Bundesverbands Coaching an. Vor ihrer Selbstständigkeit war sie über zehn Jahre Unternehmensberaterin, zuletzt in Führungsrolle bei Simon, Kucher & Partners.



Foto: privat

Moscho Leadership Coaching

Christine Moscho +49-2205-937 01 11  
Heideweg 18 cm@moscho-coaching.com  
51503 Rösrath www.moscho-coaching.com

Foto: Eric Havelka



### Anke Paulick

Anke Paulick ist Mitgründerin und Geschäftsführerin des Coaching-Chatbot-Start-ups evoach. Als zertifizierter Coach mit langjähriger digitaler Erfahrung begleitet sie Coachs auf dem Weg in die digitale Zukunft. Als Konzern-Führungskraft bei Lufthansa, Bertelsmann und United Internet hat sie mit ihren Teams neue digitale Geschäftsmodelle umgesetzt. Anke ist Betriebswirtin, hat einen MBA der University of Oxford und hat sich als Systemischer Coach, Moderatorin, Scrum Master und Team-Coach weitergebildet. Sie ist im Vorstand von ICF Deutschland für die Virtual Education und Digitalisierung verantwortlich.

Anke Paulick  
evoach GmbH  
Haid-und-Neu-Str. 7  
76131 Karlsruhe

+49-171-291 80 67  
anke@evoach.com  
www.evoach.com

Foto: privat



### Silvia Richter-Kaupp

Silvia Richter-Kaupp ist Diplom-Betriebswirtin FH und Master Certified Coach ICF und seit 1997 selbstständig als Leadership Coach. Sie ist Ausbildungsleiterin einer ICF-akkreditierten Coaching-Ausbildung mit weltweiter Anerkennung. Ihr Coaching-Ansatz ist ganzheitlicher Natur. Sie ist überzeugte Eklektikerin und nutzt evidenzbasierte Ansätze genauso wie spirituelle Methoden. Silvia liebt es, Selbst-Coaching-Tools zu entwickeln und Bücher zu schreiben. Sie brennt dafür, Menschen dabei zu helfen, ihrem Leben das Update zu geben, mit dem sie glücklich sind.

Silvia Richter-Kaupp  
Eisenlohrstraße 21  
76135 Karlsruhe

+49-721-937 48 10  
silvia@richter-kaupp.de  
www.richter-kaupp.de

### Anne Schweppenhäußer

Anne Schweppenhäußer ist Dipl.-Psychologin (Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie), Master Certified Coach (ICF), Mentorcoach, Senior Coach BDP. Hogan Assessments Zertifizierung, Narrative Coach Certified Practitioner. Seit 1991 Trainerin und Coach in Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung in Industrie, Dienstleistung und Verbänden mit den Spezialgebieten Business-Coaching, Teamentwicklung und Change-Management.



Foto: Lydia Krüger

C!CERO Organisationsentwicklung GmbH

Anne Schweppenhäußer +49-711-83 88 53 40

Überlinger Straße 36 anne.schweppenhaeusser@cicero-oe.de  
70372 Stuttgart www.cicero-oe.de

### Dr. Robert Wegener

Dr. Robert Wegener ist Dozent für Coaching an den Coaching Studies FHNW und seit 2010 Coach sowie Coaching-Supervisor in eigener Praxis. Seit 2020 ist er zudem Inhaber einer Firma für stellensuchende Menschen, im Rahmen derer Coaching als Rückgrat professioneller beruflicher Wiedereingliederung eingesetzt wird. Robert Wegener ist zudem Autor diverser Coaching-Publikationen und Mitautor der groß angelegten Delphi-Studie zur Zukunft von Coaching in der DACH-Region.



Foto: <https://reflected.ch/>

Robert Wegener Coaching +41-78-768 25 33

Dr. Robert Wegener rw@robertwegener.ch

Rütlistrasse 21 www.robertwegener.ch

CH-8307 Effretikon www.steco.ch