

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

May-Strobl, Eva; Clemens, Reinhard

Research Report

## Der Beitrag von Senior Coachs zur Gründung, Entwicklung und Weitergabe von Unternehmen

IfM-Materialien, No. 175

**Provided in cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn

Suggested citation: May-Strobl, Eva; Clemens, Reinhard (2007) : Der Beitrag von Senior Coachs zur Gründung, Entwicklung und Weitergabe von Unternehmen, IfM-Materialien, No. 175, <http://hdl.handle.net/10419/52253>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

# **Institut für Mittelstandsforschung Bonn**

## **Der Beitrag von Senior Coachs zur Gründung, Entwicklung und Weitergabe von Unternehmen**

von

Eva May-Strobl und Reinhard Clemens

IfM-Materialien Nr. 175



Materialien

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Maximilianstraße 20 • D53111 Bonn

© IfM Bonn August 2007



## Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	III
Verzeichnis der Tabellen	V
1. Einleitung	1
2. Das <i>Go!</i> Senior Coaching NRW-Netzwerk	3
2.1 Entstehung	3
2.2 Erhebung bei den Senior Coaching-Organisationen	3
2.3 Umfang der Senior Coaching-Aktivitäten	5
2.3.1 Der Senior Coach-Pool	5
2.3.2 Das Senior Coaching-Volumen	6
2.3.3 Die Unterstützungsbereiche	8
2.4 Analyse des <i>Go!</i> Senior Coaching NRW-Netzwerks	10
2.4.1 Aufkommen von Senior Coaching-Aktivitäten in den Organisationen	10
2.4.2 Die Bedeutung des Senior Coachings - aus Sicht der Partner	11
2.4.3 Die Bedeutung der Dachmarke <i>Go!</i> NRW für das Senior Coaching	12
2.4.4 Auswahl der Senior Coachs	13
2.4.5 Vermittlung der Senior Coachs	14
2.4.6 Sicherung der Leistungsqualität	15
2.4.7 Weiterbildung der Senior Coachs	16
2.4.8 Anregungen und Wünsche an das Netzwerk/ Ministerium	16
3. Das Angebot von Senior Coaching	18
3.1 Erhebung bei den Senior Coachs	18
3.2 Charakterisierung der Senior Coachs	18
3.3 Motivation zum Senior Coaching	21
3.4 Selbstverständnis der Senior Coachs	24
3.5 Vorbereitung auf das Senior Coaching	24
3.6 Unterstützungsangebot der Senior Coachs	25
3.7 Abgrenzung zu hauptberuflichen Unternehmensberatern	29
3.8 Umfang der Senior Coaching-Tätigkeit	31
3.9 Erfolg der Beratung	35
3.9.1 Einschätzung des Erfolgs	35
3.9.2 Erfolgsfaktoren	36
3.9.3 Hemmfaktoren	39
3.9.4 Abbruch der Senior Coaching-Beziehung	41

3.10 Einbindung der Senior Coachs in Netzwerke	43
3.10.1 Bedeutung der Senior Coaching-Organisation	43
3.10.2 Bedeutung der Dachmarke <i>Go!</i> Senior Coaching NRW	45
3.10.3 Bedeutung der Einbindung in die Netzwerkstruktur	46
3.10.4 Vorschläge zur Steigerung der Effizienz von <i>Go!</i> Senior Coaching NRW	47
4. Die Nachfrage nach Senior Coaching	50
4.1 Erhebung bei den gecoachten Unternehmen	50
4.2 Charakterisierung der Unternehmen	52
4.3 Unternehmerperson	56
4.4 Unterstützungsbereiche, für die Senior Coaching in Anspruch genommen wird	58
4.5 Ausgestaltung des Senior Coachings	59
4.5.1 Zeitbedarf von Senior Coaching	59
4.5.2 Gegenstand von Senior Coaching	61
4.5.3 Aufgabe und Rolle des Senior Coachs im Beratungsprozess	63
4.6 Beurteilung des Senior Coachings	66
4.6.1 Auswirkung auf die wirtschaftliche Lage	66
4.6.2 Gesamtbeurteilung des Senior Coachings	71
4.7 Einbettung des Senior Coachings in den Mix alternativer Beratungsangebote	75
5. Zusammenfassende Würdigung	78
Anhang	83

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Struktur des Senior Coaching-Pools	6
Abbildung 2:	Regionale Struktur des Senior Coachings nach IHK-Bezirken	8
Abbildung 3:	Entwicklung des Bestands von Senior Coaching-Organisationen in Nordrhein-Westfalen	10
Abbildung 4:	Zugangwege der Unternehmen zum Senior Coaching	15
Abbildung 5:	Senior Coachs nach letzter beruflicher Stellung und Unternehmensgrößenklasse	20
Abbildung 6:	Senior Coachs nach letzter beruflicher Stellung und Wirtschaftsbereich	21
Abbildung 7:	Motivation für ein ehrenamtliches Engagement als Senior Coach nach letzter beruflicher Stellung	23
Abbildung 8:	Vorbereitung auf die Coaching-Tätigkeit	25
Abbildung 9:	Unterstützungsangebote	26
Abbildung 10:	Spezialisierung der Senior Coachs	27
Abbildung 11:	Spezialisierung der Senior Coachs nach der letzten beruflichen Stellung	28
Abbildung 12:	Vorteile des Senior Coachings gegenüber entgeltlicher, professioneller Beratung	30
Abbildung 13:	Verteilung der Betreuungsfälle insgesamt	31
Abbildung 14:	Verteilung der Betreuungsfälle pro Jahr	33
Abbildung 15:	Spezialisierung der Senior Coachs nach Beratungsfällen	34
Abbildung 16:	Erfolg des Senior Coachings aus der Sicht der Coachs	36
Abbildung 17:	Erfolgsfaktoren für das Senior Coaching	38
Abbildung 18:	Hemmfaktoren für ein erfolgreiches Senior Coaching	40
Abbildung 19:	Gründe für den Abbruch der Coaching-Beziehung nach Beratungsvolumen	42

## IV

Abbildung 20: Bekanntheit der Netzwerk-Angebote unter den Senior Coachs	44
Abbildung 21: Bedeutung der Netzwerkangebote für die Tätigkeit der Senior Coachs	45
Abbildung 22: Bedeutung der Einbindung in die Netzwerkstruktur für das Senior Coaching	47
Abbildung 23: Vorschläge der Senior Coachs zur Effizienzsteigerung von Go! Senior Coaching NRW	48
Abbildung 24: Regionale Verteilung der Unternehmen	51
Abbildung 25: Unterstützungsbereiche im Zeitraum 2002 bis 2006 nach Mengenerhebung und Unternehmensbefragung	52
Abbildung 27: Unternehmensgröße 2006 nach Beschäftigtengrößeklassen	54
Abbildung 28: Entwicklung der Unternehmen seit 2003 bzw. seit der Gründung	55
Abbildung 29: Gegenstand von Senior Coaching	62
Abbildung 30: Aufgaben des Senior Coachs	64
Abbildung 31: Nutzen von Senior Coaching für den Unternehmer	65
Abbildung 32: Entwicklung der wirtschaftlichen Lage nach dem Senior Coaching	67
Abbildung 33: Urteile über die Entwicklung der wirtschaftlichen Lage nach der Intensität des Beratungskontaktes	68
Abbildung 34: Urteile über die Entwicklung der wirtschaftlichen Lage nach Unterstützungsbereichen	69
Abbildung 35: Erfolg des Senior Coachings nach Intensität des Beratungskontaktes und Unterstützungsbereichen	71
Abbildung 36: Positive Würdigung von Senior Coaching	73
Abbildung 37: Kritik am Senior Coaching	74
Abbildung 38: Beratungsneigung im Gefolge von Senior Coaching	76

**Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1:	Struktur und Entwicklung der Senior Coaching-Aktivitäten im Rahmen von <i>Go!</i> Senior Coaching NRW -	7
Tabelle 2:	Demografische und berufsbiografische Merkmale der Senior Coachs	19
Tabelle 3:	Demografische und berufsbiografische Merkmale der Personen, die Senior Coaching in Anspruch nahmen	57
Tabelle 4:	Entwicklung der Beschäftigten im Gefolge von Senior Coaching	70
Tabelle 5:	Entwicklung der Umsatzerlöse im Gefolge von Senior Coaching	70



## 1. Einleitung

Die Unterstützung von Selbständigkeit und die Existenzfestigung bereits bestehender Unternehmen ist ein erklärtes wirtschaftspolitisches Ziel. Insbesondere der Zugang zu und die Nutzung von Informations- und Beratungsleistungen ist ein elementarer Baustein für eine erfolgreiche Unternehmensgründung und -entwicklung. Vielfach sind Existenzgründer und -gründerinnen<sup>1</sup> oder Unternehmen in einer krisenhaften Situation aufgrund ihrer eingeschränkten Finanzierungsmöglichkeiten nicht in der Lage, entgeltliche, professionelle Beratungsleistungen nachzufragen. Das Modellprojekt *Go! Senior Coaching NRW* zielt darauf ab, den Beratungsbedarf dieses Klientels zu befriedigen. Es bietet auf ehrenamtlicher Basis intensive Betreuung und Begleitung von Gründern und Unternehmen durch Unternehmer oder Führungskräfte, die sich überwiegend bereits im Ruhestand befinden.

Der vorliegende Forschungsbericht analysiert bürgerschaftliche Engagement in Form von Senior Coaching, seine Inanspruchnahme und seinen Nutzen für die Adressaten am Beispiel von *Go! Senior Coaching NRW*. Die Untersuchung gliedert sich in drei Abschnitte. Untersuchungsgegenstand ist zum ersten die Analyse des Angebots dieser Unterstützung in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Bei der Verbreitung von Senior Coaching spielen die Senior Coaching-Organisationen als Mittler zwischen Angebot und Nachfrage eine bedeutsame Rolle. *Go! Senior Coaching NRW* bietet eine gemeinsame Plattform für die Aktivitäten und vernetzt die regionalen Partner. Die Organisation des Netzwerkes und die Netzwerkarbeit werden in Kapitel 2 dargestellt. Dabei geht es auch um die Frage, wie Senior Coachs in das Netzwerk eingebunden sind und welchen Mehrwert die Netzwerkarbeit generiert. Ferner wird die Stellung der Dachmarke *Go! Senior Coaching NRW* und seiner übergeordneten Aktivitäten analysiert. Der Umfang der Senior Coaching-Aktivitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht wird in Kapitel 2.3 behandelt.

Der zweite Untersuchungsschritt (Kapitel 3) befasst sich mit dem konkreten Angebot der Senior Coachs. Neben der inhaltlichen Beschreibung des Unterstützungsangebots wird die Charakterisierung der Senior Coachs selbst, ihre

---

<sup>1</sup> Im Folgenden werden weibliche und männliche Gründer, Unternehmer, Berater oder Coachs usw. nicht geschlechtsspezifisch unterschieden. Mit der Verwendung der männlichen Form ist keine Diskriminierungsabsicht verbunden. Gemeint sind stets sowohl männliche als auch weibliche Vertreter der angesprochenen Gruppe. Wo Unterschiede bestehen, wird dies explizit erwähnt.

Berufserfahrung, ihr fachliches Spektrum, ihre Motivation und ihr Selbstverständnis sowie ihre persönliche Einschätzung der Vor- und Nachteile dieses Unterstützungsangebots im Mittelpunkt dieses Untersuchungsabschnitts stehen.

Zum dritten wird die Nachfrage nach den Angeboten des *Go! Senior Coachings* einer Betrachtung unterzogen. In diesem Untersuchungsabschnitt werden auf der einen Seite die Unternehmerperson und auf der anderen Seite das Unternehmen und die zu unterstützende Unternehmenssituation/Problemlage analysiert. Darüber hinaus werden die Erwartungen an das Coaching, die Einschätzung des Problemlösungsprozesses und des Erfolgs der Unterstützungsmaßnahme dargestellt (Kapitel 4).

Die Untersuchung schließt mit einer zusammenfassenden Würdigung in Kapitel 5.

## **2. Das Go! Senior Coaching NRW-Netzwerk**

### **2.1 Entstehung**

Das Go! Senior Coaching NRW ist ein Projekt des Go! Gründungsnetzwerks NRW und ist eine Gemeinschaftsaktion von Land und Wirtschaft. Es wurde zur START-Messe im Jahre 2002 als Zusammenschluss der in Nordrhein-Westfalen tätigen Senior Coaching-Organisationen ins Leben gerufen. Die Absicht war, ein Netz von ehrenamtlichen, erfahrenen ehemaligen Unternehmern und Managern, die von den in Go! Senior Coaching NRW zusammengeschlossenen Organisationen akquiriert und als Unterstützer/Berater an (Jung-) Unternehmer vermittelt werden, in ganz Nordrhein-Westfalen aufzuspannen. Als Zielgruppe waren zunächst innovative und/oder wachstumsorientierte Gründungen/Jungunternehmen identifiziert worden. Die flächendeckende Ausweitung des Senior Coaching-Angebots sollte in Kooperation mit dem heutigen Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie, dem Verein Alt hilft Jung e.V. und weiteren Organisationen, die als Anbieter von Senior Coaching identifiziert worden waren, entwickelt werden. Im Verlauf des Gründungs- und Orientierungsprozesses stellte sich heraus, dass Senior Coaching bei einer größeren Zahl von Organisationen bereits verankert war und somit eine weit gehende regionale Abdeckung bereits Realität war. Die Konzeption für das Go! Senior Coaching NRW-Netzwerk wurde folglich dahingehend modifiziert, dass nunmehr der Aufbau einer Lenkungsgruppe in den Vordergrund trat, die die Zusammenarbeit der einzelnen Senior Coaching-Organisationen fördern und versuchen sollte, gemeinsame Qualitätsstandards zu implementieren. Zu den Hauptaufgaben der sog. Dachmarke gehörte ferner, die Einzelinitiativen unter dem Label von Go! Senior Coaching NRW zusammenzuführen, neben den Industrie- und Handelskammern weitere Partner zu akquirieren und die Projektpartner bei der gemeinsamen PR-Arbeit zu unterstützen. Senior Experten sollten als professionelle Dienstleister im Go! Gründungsnetzwerk anerkannt werden, die wie auch freiberufliche Unternehmensberater von anderen Go! Projektpartnern bzw. in anderen Go! Projekten genutzt werden können. Mit der Einbindung unter die Dachmarke Go! Gründungsoffensive NRW wurde die Unterstützung von Gründungen und von Unternehmen in der Gründungsphase als vordringliche wirtschaftspolitische Zielrichtung zum Ausdruck gebracht.

### **2.2 Erhebung bei den Senior Coaching-Organisationen**

Um ein aktuelles, weitgehend vollständiges Bild über das Go! Senior Coaching-Netzwerk in Nordrhein-Westfalen und das damit verbundene Instrument

des ehrenamtlichen Senior Coachings durch ehemalige Unternehmer und Manager - Coachs, Mentoren, Paten oder Supporter genannt - zu erhalten, wurden 27 Organisationen (bzw. regionalen Standorte von Organisationen), die im Bundesland Nordrhein-Westfalen auf ehrenamtlicher Basis Senior Coaching vermitteln, schriftlich befragt. Im Zeitraum von Mai bis August 2006 wurden sie via Email gebeten, die Zahlen zu den in der Organisation tätigen Beratern, nach den Merkmalen "Ehrenamtlichkeit" und "Beteiligung am Erwerbsleben" unterschieden, und zu den vermittelten Beratungsbeziehungen, nach Kalenderjahren und Unterstützungsbereichen gegliedert, zu übermitteln. 21 Organisationen beteiligten sich an der Mengenerhebung. Zwei Organisationen wickeln das Senior Coaching in Kooperation mit dem überregional tätigen Verein Alt hilft Jung e.V. ab, so dass sie über diese Institution erfasst wurden. Vier Organisationen sahen aus Arbeitsüberlastung bzw. organisationsinternen Gründen von einer Mitwirkung ab. In die Mengenerhebung einbezogen wurden:

- Senior-Beratungs-Service der IHK für das südöstliche Westfalen zu Arnshausen/IHK zu Arnshausen,
- IHK im mittleren Ruhrgebiet zu Bochum,
- Gründer Support Ruhr e.V.,
- Lippischer Senior Experten Service der IHK Lippe zu Detmold,
- Senior Experten in der IHK Dortmund,
- Senior Help Desk/WiN Emscher-Lippe Agentur GmbH,
- STARTER Consult Unternehmensbegleitung e.V./IHK Essen,
- Mentorennetzwerk der Handwerkskammer Münster,
- Senioren-beraten/RBW mbH Bergisch Gladbach,
- Senioren-beraten/Wirtschaftsförderungsgesellschaft Krefeld mbH,
- Senior Experten Service - Stiftung der Deutschen Wirtschaft für Internationale Zusammenarbeit gGmbH (SES),
- Coaching für junge Unternehmen e.V./IHK Siegen,
- Alt hilft Jung Wirtschaftssenioren Nordrhein Westfalen e.V. (AHJ),
- MentorenNetz Nord-Westfalen/IHK Nord Westfalen,
- Senior Coaching Service Niederrhein/Niederrheinische IHK zu Duisburg,
- Senior Coaching Netzwerk Paderborn/WfG Paderborn,
- IHK Mittlerer Niederrhein,
- Mentoren-Service Ostwestfalen/IHK Ostwestfalen zu Bielefeld,
- Mentoren-Service Ostwestfalen/WEGE Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld mbH,
- Mentoren-Service Ostwestfalen/Wirtschaftsförderung Gütersloh,
- TWIN/Käte Ahlmann Stiftung.

In einem zweiten Schritt wurden im Oktober und November 2006 mit den jeweiligen Ansprechpartnern der Institutionen Interviews geführt. Ziel der mittels halbstandardisierter Telefoninterviews durchgeführten Befragungsaktion der Netzwerkpartner war es, die Funktionsweise und Bedeutung des Netzwerks darzustellen. 19 Organisationen, die sich auch bei der Mengenerhebung beteiligten, konnten einbezogen werden.

## **2.3 Umfang der Senior Coaching-Aktivitäten**

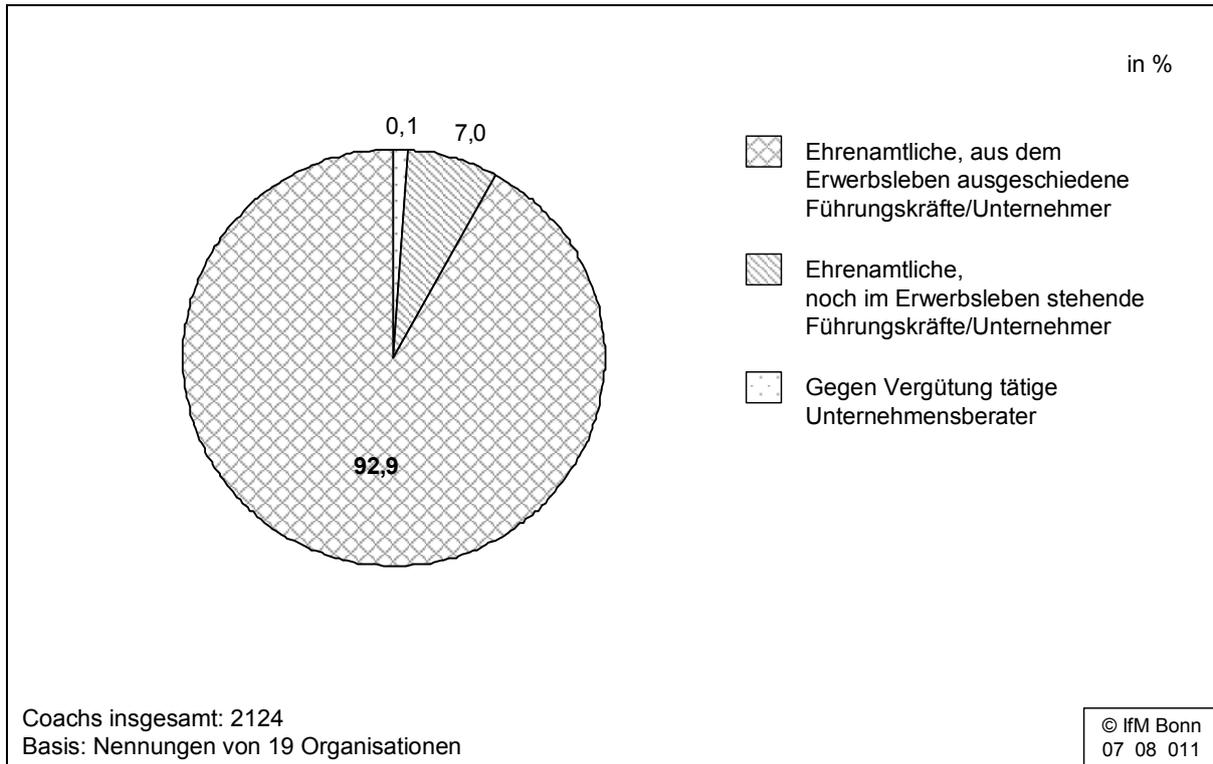
Da über die von Gründern und Unternehmen in Anspruch genommenen Senior Coaching-Leistungen zwar vereinzelt bei den regionalen Organisationen, die Senior Coaching vermitteln, Evidenz besteht aber kein gesamthafter Überblick existierte, war zur Einschätzung der Verbreitung von Senior Coaching eine Mengenerhebung erforderlich. Die Mengenerhebung erfüllte nicht nur die primäre Aufgabe, eine Statistik über den Umfang und die Art der Inanspruchnahme von Senior Coaching im Rahmen von *Go! Senior Coaching NRW* bereitzustellen, sondern diente auch als Grundlage für die Unternehmensbefragung unter den Nutzern von Senior Coaching.

### **2.3.1 Der Senior Coach-Pool**

Nach der im Zeitraum Mai bis August 2006 durchgeführten Mengenerhebung steht im Bundesland NRW ein Pool von mehr als 2.000 Coachs zur Verfügung. Dabei vereint der überregional und über die Grenzen Deutschlands hinaus vermittelnde Senior Experten Service drei Viertel der in NRW verfügbaren Senior Coachs auf sich. Durchschnittlich stehen in jeder Organisation 24 Coachs zu Verfügung, wobei nur vier Organisationen auf weniger als zehn Coachs zurückgreifen können.

Zum größten Teil handelt es sich bei den Senior Coachs um ehemalige Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft oder aus dem Unternehmen ausgeschiedene ehemalige Selbständige, die ihre Unterstützung ehrenamtlich leisten (Senior Coachs im eigentlichen Sinn). Knapp jeder zehnte Coach steht noch aktiv im Berufsleben (sogenannte Supporter/Supporterinnen oder Mentoren/Mentorinnen). Fünf Organisationen arbeiten mit beruflich noch aktiven Führungskräften bzw. Selbständigen zusammen, davon eine Organisation ausschließlich (TWIN) und eine weitere überwiegend. Eine Organisation hat in ihrem Senior Coaching-Pool auch Unternehmensberater, die gegen Entgelt tätig werden.

Abbildung 1: Struktur des Senior Coaching-Pools



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

### 2.3.2 Das Senior Coaching-Volumen

Seit Beginn des Zusammenschlusses von Go! Senior Coaching NRW im Herbst 2002 bis zum Mai 2006<sup>2</sup> vermittelten die Netzwerk-Organisationen knapp 3.600 Kontakte zwischen Unternehmen und Senior Coachs. Dabei ist im betrachteten Zeitraum eine kontinuierliche und deutliche Steigerung der Inanspruchnahme von Senior Coaching festzustellen. In den ersten fünf Monaten 2006 erreichten die Nachfragen nach Senior Coachs mit knapp 700 bereits annähernd die Zahl der Vermittlungsfälle der Jahre 2002 und 2003 zusammengefasst (vgl. Tabelle 1). Die Zunahme der Beratungsfälle kann einerseits auf eine zunehmende Breitenwirkung durch Aufnahme von Senior Coaching in das Angebotsspektrum weiterer Organisationen (siehe Kapitel 3.2.1) und andererseits durch Steigerung der Vermittlungstätigkeit in der Mehrzahl der Regionen zurückgeführt werden.

<sup>2</sup> Eine Aktualisierung des Mengengerüsts per 31.12.2006 war nicht möglich, da nur wenige Institutionen bei einer Nacherhebung für das Gesamtjahr 2006 Daten zur Verfügung stellten.

Tabelle 1: Struktur und Entwicklung der Senior Coaching-Aktivitäten im Rahmen von Go! Senior Coaching NRW -

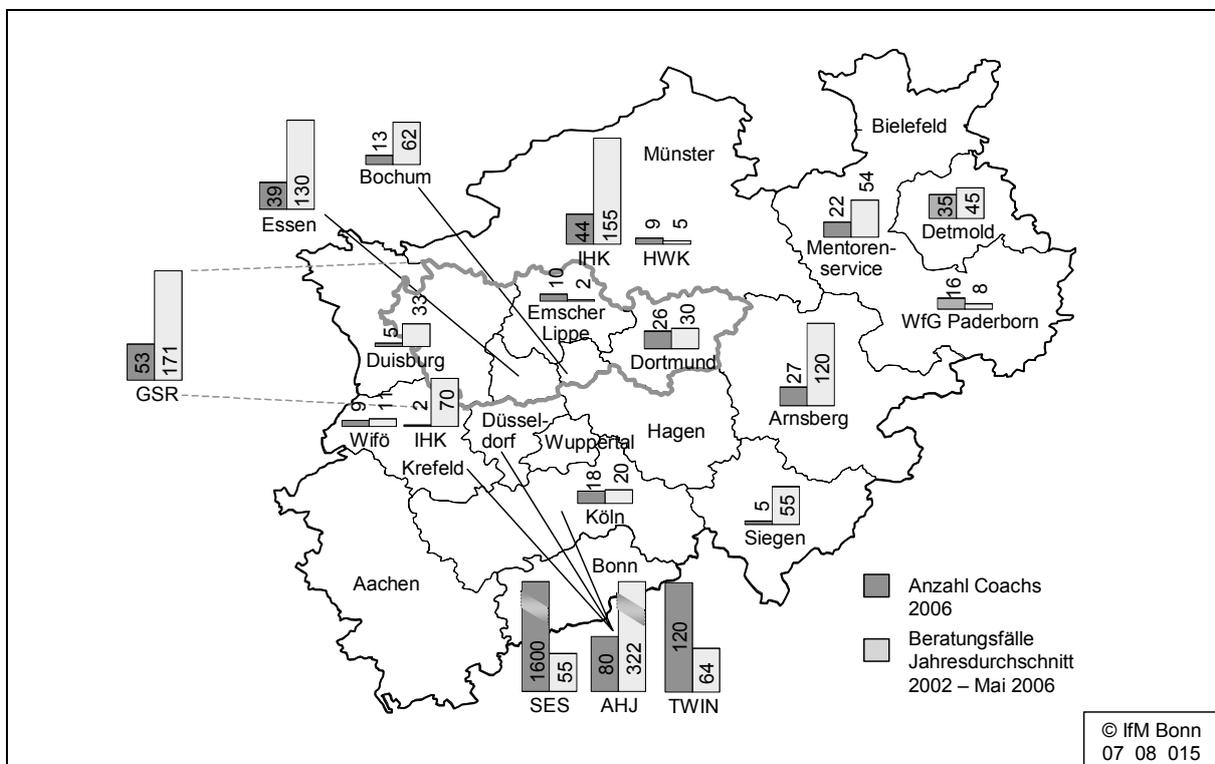
	2002/2003		2004		2005		Jan. - Mai 2006		Insgesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Existenzgründung	62	10,8	210	27,2	369	36,0	154	33,5	795	28,1
Existenzfestigung	172	30,0	236	30,6	265	25,8	112	24,3	785	27,7
Betriebserweiterung	28	4,9	30	3,9	53	5,2	23	5,0	134	4,7
Betriebsübernahme	21	3,7	41	5,3	43	4,2	24	5,2	129	4,6
Entwicklung und Einführung neuer Produkte	12	2,1	14	1,8	7	0,7	4	0,9	37	1,3
Erschließung neuer Märkte	27	4,7	20	2,6	21	2,0	19	4,1	87	3,1
Unternehmenskrise	243	42,4	209	27,1	248	24,2	119	25,9	819	28,9
Sonstiges	8	1,4	11	1,4	20	1,9	5	1,1	44	1,6
Zusammen	573	100,0	771	100,0	1.026	100,0	460	100,0	2.830	100,0
Ohne Zuordnung	178		169		182		233		567	
Insgesamt	751		940		1208		693		3592	

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

© IfM Bonn

Die Verteilung der Senior Coaching-Fälle auf Organisationen und Regionen ist nicht gleichmäßig. So ergibt sich eine Konzentration auf bestimmte Organisationen und damit Regionen in Nordrhein-Westfalen. Einen vergleichsweise hohen Anteil an allen Beratungsfällen vereinen zum einen überregional tätige Senior Coaching-Partner auf sich, insbesondere Alt hilft Jung e.V. Räumliche Konzentrationen zum anderen sind für die Einzugsbereiche der Industrie- und Handelskammern Essen, Münster und Arnsberg festzustellen. Hier sind Organisationen tätig, die langjährig Senior Coaching anbieten und bereits vor Entstehung des Go! Senior Coaching NRW Netzwerks bestanden.

Abbildung 2: Regionale Struktur des Senior Coachings nach IHK-Bezirken



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

### 2.3.3 Die Unterstützungsbereiche

Senior Coaching wird schwerpunktmäßig aus drei Anlässen in Anspruch genommen: der Unternehmenskrise, der Existenzgründung und der Existenzfestigung. Auf jedes der drei Problem- bzw. Unterstützungsfelder entfiel über den Zeitraum seit Existenz von Go! Senior Coaching NRW etwas mehr als ein Viertel aller Senior Coaching-Nachfragen. Betrachtet man die Entwicklung bei den drei Hauptunterstützungsbereichen seit Beginn von Go! Senior Coaching NRW so wird deutlich, dass sich der Fokus von der Unterstützung in der Unternehmenskrise weg auf die Gründungsunterstützung gerichtet hat (vgl. Ta-

belle 1).<sup>3</sup> Im ersten Jahr von *Go!* Senior Coaching NRW entfielen noch 42,4 % aller einem Unterstützungsbereich zuordenbaren Senior Coaching-Einsätze auf Hilfestellungen in einer Unternehmenskrise. Obwohl der Anteil der Krisenintervention an allen Senior Coaching-Vermittlungen deutlich zurückgegangen ist, blieb die absolute Zahl der Einsätze zur Überwindung einer Unternehmenskrise - in Folge der Volumenzunahme von Senior Coaching insgesamt - konstant.

Die Begleitung einer Existenzgründung nahm demgegenüber mit 10,8 % aller Fälle zunächst eine untergeordnete Rolle ein. Die Gründungsunterstützung hat aber einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren: Schließlich wird mit der Anbindung der Senior Coaching-Aktivitäten an das *Go!* Gründungsnetzwerk die Fokussierung auf Gründungen begünstigt. Im Jahr 2005 und zu Beginn 2006 entfiel gut ein Drittel aller Beratungsfälle auf Gründungsunterstützung. Existenzfestigung als Unterstützungsbereich hat sich im Verlauf von *Go!* Senior Coaching NRW geringfügig von 30 % auf rd. 25 % zurückentwickelt. Hierbei ist anzumerken, dass einzelne Organisationen aber nicht immer trennscharf zwischen Existenzgründung und Existenzfestigung unterscheiden können, die Anteilsverschiebung daher auch auf Zuordnungsschwierigkeiten beruhen. Betrachtet man nur die zuordenbaren Fälle, so ist die Begleitung von Unternehmen in den ersten Jahren nach ihrem Entstehen (Existenzgründung und Existenzfestigung) von 40 % auf über 60 % der Senior Coaching-Inanspruchnahmen angestiegen.

Andere Anlässe für die Vermittlung von Senior Coaching sind die Betriebserweiterung, der Betriebsübergang, Erschließung neuer Märkte und die Entwicklung und Einführung neuer Produkte. Die genannten Unterstützungsbereiche werden vergleichsweise selten - jeweils weniger als 5 % aller Fälle - angefragt. Ihr jährlicher Anteil schwankt nur geringfügig.

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Unterstützungsbereiche lassen sich in etlichen Fällen Spezialisierungen der Senior Coaching-Organisationen erkennen. So sind zwei Organisationen (IHK Arnsberg und IHK Nord Westfalen) auf Kriseninterventionen fokussiert. Auf diese beiden Organisationen entfallen rd. drei Viertel aller Vermittlungen für Begleitung in einer Unternehmenskrise. Bei den anderen Organisationen macht Krisenbegleitung dagegen nur einen ge-

---

<sup>3</sup> Die Daten für 2006 sind weniger differenziert als die Vorjahresergebnisse. Ein Drittel der Meldungen für 2006 enthält keine Aufteilung nach Unterstützungsbereichen.

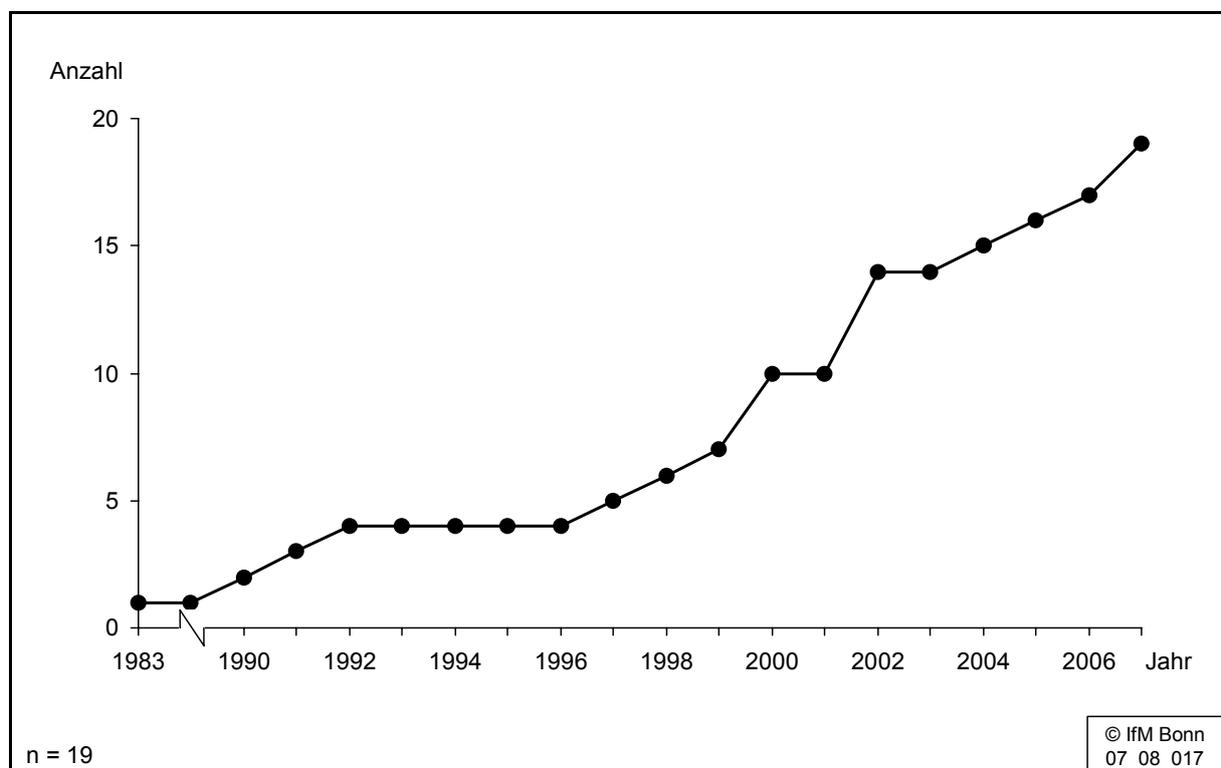
ringen Anteil aller Vermittlungen aus. Eine Konzentration auf die Unterstützung in der Existenzfestigungsphase findet sich bei TWIN und - wenn auch weniger deutlich - bei Starter Consult. Betriebserweiterungen stellen neben der Erschließung neuer Märkte die Kernaktivität des Senior Experten Service dar.

## 2.4 Analyse des Go! Senior Coaching NRW-Netzwerks

### 2.4.1 Aufkommen von Senior Coaching-Aktivitäten in den Organisationen

Etwa die Hälfte der Senior Coaching-Aktivitäten existierte bereits vor Gründung von Go! Senior Coaching NRW. Im Jahr des Zusammenschlusses waren zehn der befragten 19 Organisationen bereits "im Geschäft". Vier Netzwerkpartner kamen im Laufe der Jahre 2002/2003 und fünf weitere später hinzu, das jüngste Mitglied 2006. Einige wenige bestanden schon in den 80er und beginnenden 90er Jahren des letzten Jahrhunderts.

Abbildung 3: Entwicklung des Bestands von Senior Coaching-Organisationen in Nordrhein-Westfalen



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Es zeigte sich, dass die Möglichkeit und der Nutzen, "unerfahrenen" Unternehmern und Unternehmen in der Krise erfahrene "Altunternehmer" oder nicht mehr aktive Manager unterstützend an die Seite zu stellen, bereits früh er-

kannt wurden. Durch die Netzwerkbildung wurde darüber hinaus für zahlreiche Organisationen, die bisher keine Vermittlung anboten, der Anstoß gegeben, auf diesem Feld tätig zu werden.

#### **2.4.2 Die Bedeutung des Senior Coachings - aus Sicht der Partner**

Bei der Frage nach der Bedeutung des Senior Coachings im Rahmen der jeweiligen Organisation ist grundsätzlich danach zu unterscheiden, ob diese ausschließlich zu diesem Zweck besteht oder ob die Vermittlung ehrenamtlicher Betreuung von Unternehmen oder Gründern in eine regionale Institution wie IHK, HWK oder Wirtschaftsförderung integriert ist. Beim ersten Typ - der auf das Coaching spezialisierten Organisation - ist es naheliegend, dass die Bedeutung einhellig sehr hoch eingeschätzt wird, im anderen Fall wird das Senior Coaching als kleiner, aber sehr wichtiger Teil der Tätigkeit der "Mutterorganisation" gewertet.

Überwiegend ist das Senior Coaching an eine bedeutende, regional verankerte Institution, in erster Linie Industrie- und Handelskammer, angedockt. Von diesen Institutionen wird dem Senior Coaching eine hohe Bedeutung ("ein Instrument, das man hegen und pflegen sollte") bescheinigt, lediglich in einem Fall eine mittlere. Die meisten Ansprechpartner weisen außerdem auf eine steigende Bedeutung hin. Es wird aber auch angemerkt, dass am Markt nicht genügend Nachfrage vorhanden sei, um alle Senior Coaches auszulasten bzw. in Einsatz zu bringen. Nicht zuletzt wird auch die gesellschaftliche Funktion und Bedeutung hervorgehoben, die mit diesem ehrenamtlichen Engagement verbunden ist, und dies dürfte sowohl für die Nachfrage- als auch für die Angebotsseite gelten.

Aus Sicht der befragten Institutionen ist das Senior Coaching, das unter dem Motto der "Hilfe zur Selbsthilfe" läuft, eine sinnvolle und notwendige Ergänzung zum sonstigen Beratungsgeschäft. Der Aufwand in den Senior Coaching-Organisationen wird unterschiedlich beurteilt, auch abhängig von der Zahl der Vermittlungsfälle, in jedem Falle aber als lohnend eingeschätzt. Hier wird ein Bereich abgedeckt, den "eine IHK nicht leisten könnte". Einige Partner weisen darauf hin, dass für einen großen Teil der Klientel eine professionelle Beratung aus finanziellen Gründen nicht in Frage kommt. Dies ist allerdings keineswegs generell so; in manchen Fällen spielt Geld überhaupt keine Rolle (so weist ein Gesprächspartner auf eine kürzlich erlebte Situation hin, in der bei einem plötzlich eingetretenen Erb-/Nachfolgefalle ein "Ersatzvater" gesucht wurde und ein professioneller freier Berater nicht in Frage gekommen wäre).

Damit ist eine wichtige Frage angesprochen, nämlich die der Abgrenzung von ehrenamtlichem Senior Coaching und professioneller Unternehmensberatung. Die überwiegende Mehrheit der Partnerorganisationen sieht hier keine Überschneidung oder gar Konkurrenz. Ehrenamtliches Senior Coaching wird als Ergänzung zur Profi-Beratung betrachtet. Es wird auch darauf hingewiesen, dass das Coaching nicht in jedem Falle helfen kann, alle Probleme lösen. Dann kommt es häufig zu dem Ratschlag, einen freien Unternehmensberater einzuschalten, insbesondere wenn eine Insolvenzgefährdung erkannt wird.

Schließlich ist auch der Bereich, in dem Senior Coaching zum Einsatz kommt, von Bedeutung. Hier zeigt sich allerdings kein einheitliches Bild, was vermutlich mit regionalen Besonderheiten zusammenhängt. So wurde in einem Fall zu wenig Nachfrage nach Coaching für Unternehmensgründungen beklagt, in einem anderen eine entsprechende Zunahme in diesem Bereich konstatiert. Dabei kann es zu Problemen kommen, die daraus resultieren, dass Senior Coachs als ausgewiesene Spezialisten häufig nicht an "einfacher" Gründungsbegleitung interessiert sind.

### **2.4.3 Die Bedeutung der Dachmarke Go! NRW für das Senior Coaching**

In Hinsicht auf die grundsätzliche Bedeutung der Dachmarke *Go!* für das Senior Coaching ergibt sich ein insgesamt positives Bild. *Go!* als bekanntes Label wird als sehr hilfreich für die Tätigkeit des ehrenamtlichen Coachings angesehen, was vor allem auf die Öffentlichkeitsarbeit zurückzuführen ist. Diese wird vor Ort mitunter etwas vernachlässigt, wie mehrere Partner zu Protokoll geben. Gleichzeitig wird betont, dass für den Erfolg des Senior Coachings die Arbeit vor Ort zählt, die Öffentlichkeitsarbeit auf Landesebene aber notwendig ist, um die Grundbereitschaft für Unternehmensgründungen zu stärken und den Zulauf zu diesem Instrument zu steigern (Sensibilisierungsfunktion).

Da *Go!* in erster Linie als Gründungsprojekt verstanden wird, wird die Dachmarken-Funktion von denjenigen wichtiger eingestuft, die schwerpunktmäßig im Gründercoaching tätig sind. Entsprechend weniger wichtig ist sie, wenn der Schwerpunkt des Coachings auf der Unterstützung von in Schwierigkeiten geratenen Unternehmen liegt. Einige wenige Stimmen legen den Schwerpunkt allerdings auch eindeutig auf die Arbeit vor Ort, beispielsweise durch die Einbindung des Senior Coachings in die regionale Institution (z.B. IHK).

In der überregionalen Vernetzung wird mehrheitlich ein Mehrwert gesehen, es werden Synergieeffekte konstatiert. Während das Innenverhältnis und die Ar-

beit im Netzwerk von allen Beteiligten als sehr gut bezeichnet wird, ist die Beurteilung des durch die Dachmarke verursachten Mehrwertes weniger einheitlich. Hier spielt der bereits genannte Aspekt, dass *Go!* mit Gründungen gleichgesetzt wird, eine Rolle.

Die große Zufriedenheit mit der konkreten Ausgestaltung der Netzwerkarbeit führt dazu, dass kaum spezifische Veränderungswünsche geäußert wurden. Inhalt und Umfang, Rhythmus und Intensität der Veranstaltungen, seien es Gruppentreffen, Fachtagung oder Wettbewerb, werden überwiegend als optimal gewertet. In einigen Fällen wird eine Ausweitung der Kontakte angeregt, gleichzeitig aber auch auf begrenzte zeitliche Ressourcen hingewiesen. Konkrete Vorteile werden gesehen, wenn das Netzwerk sich um Fragen, die alle betreffen, wie beispielsweise die Organisation der START-Messe oder die Versicherung der Senior Coachs im Einsatz, kümmert. In einem Fall wurden zusätzliche Weiterbildungsangebote angeregt.

Alles in allem wird die Dachmarke *Go!* als "willkommene Unterstützung" angesehen. Dabei steht der indirekte Einfluss durch die Öffentlichkeitsarbeit und die damit verbundene Sensibilisierung, vor allem in Hinsicht auf den Gründungsgedanken, obenan. Die unmittelbare Netzarbeit erfährt, von wenigen eher neutralen Wertungen abgesehen, eine außergewöhnlich hohe Zustimmung.

#### **2.4.4 Auswahl der Senior Coachs**

Auf der Angebotsseite ist es unerlässlich, eine ausreichende Anzahl an einsatzbereiten Senior Coachs zur Verfügung zu haben. Dies scheint zur Zeit kein Problem zu sein. Die meisten Partner geben an, dass sie Senior Coachs nicht aktiv akquirieren müssen (Ausnahme: Mangelqualifikationen). Melden sich, so der Regelfall, Senior Coachs von sich aus (auch die Kammern empfehlen ihnen bekannte Unternehmer), so liegt in der Mehrzahl der Fälle der Auswahl ein persönliches Gespräch zugrunde. Neben der Qualifikation und dem regionalen Bezug spielt dabei der Aspekt des Ehrenamtes eine entscheidende Rolle, Interessenten mit finanziellen Interessen haben keine Chance. Auch den Fällen, in denen allein Gespräche die Auswahl bestimmen (keine schriftlichen Leitlinien), liegt somit ein bestimmter Kodex zugrunde. Bei sieben Partnern ist der Auswahlprozess institutionalisiert, d.h. es liegen schriftlich formulierte Standards, Leitlinien oder Handbücher vor, in einem Fall ist das Verfahren in einer Satzung festgehalten. Schließlich wird die Auswahl bei einem Partner von einem Patenrat getroffen, der sich aus gewählten Vertretern der Senior Coachs zusammensetzt.

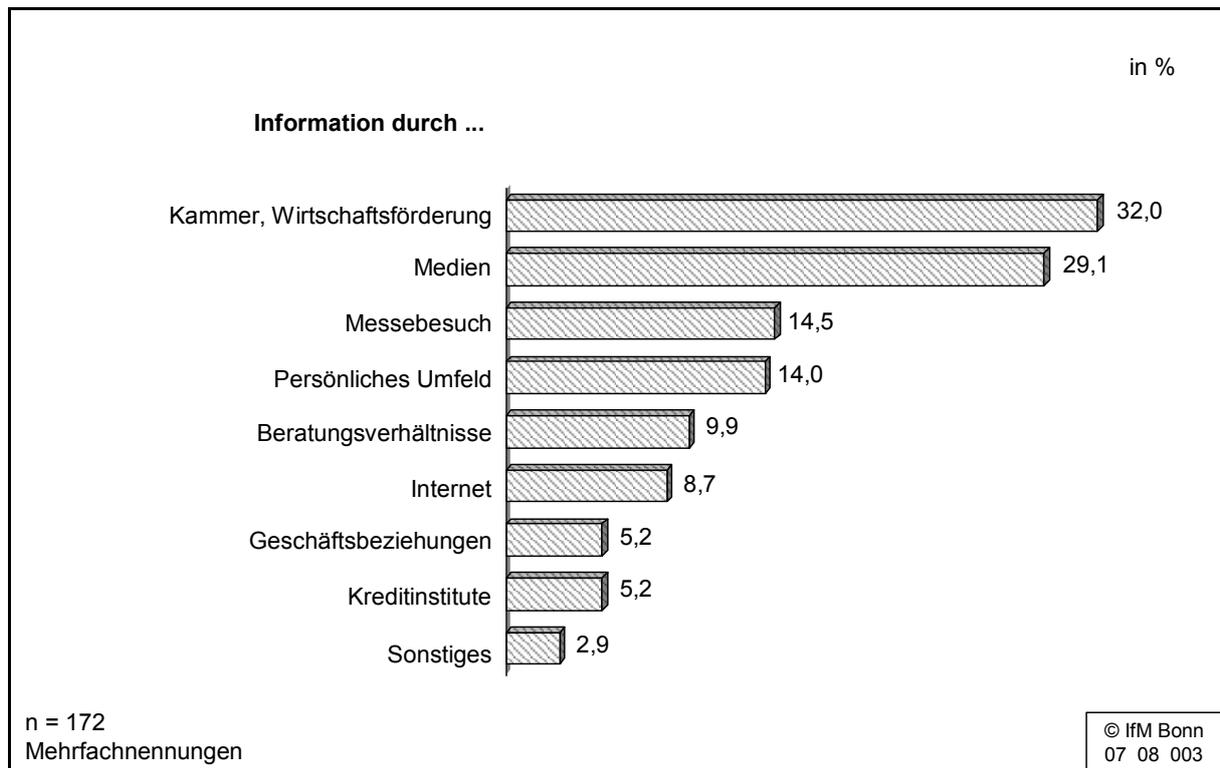
### 2.4.5 Vermittlung der Senior Coachs

Grundsätzlich sind zwei Wege möglich, auf denen die Vermittlung eines Senior Coachs an ein Unterstützung nachsuchendes Unternehmen erfolgt: Ein nachfrageorientierter - der Interessent fragt bei der Partnerorganisation nach einem geeigneten Coach - oder ein angebotsorientierter - die Senior Coaching-Organisation erfährt von der Notwendigkeit einer Unterstützung und bietet den Einsatz eines Senior Coachs an. Hierzu machten 14 Partner konkrete Angaben. Fünf der befragten Partner geben an, dass sich nachfrage- und angebotsorientierte Kontaktabbauung in etwa die Waage halten. Ein ausschließlich oder überwiegend nachfrageorientierter Weg wird von sechs Partnern als zutreffend bezeichnet; bei drei Institutionen kommt die Vermittlung ausschließlich auf diese Weise zustande, die übrigen geben Werte von 60 % bis 90 % an. In drei Fällen dominiert schließlich die angebotsorientierte Variante mit Anteilswerten von 70 % bis 80 %. Hier wird allerdings darauf hingewiesen, dass die nachfrageorientierte Vermittlung steigende Tendenz aufweist, bedingt durch den steigenden Bekanntheitsgrad des Instruments infolge von Flyern, Homepage und öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen.

Die Befragung von Unternehmern (vgl. Kapitel 4.) bestätigt die Bedeutung der nachfrageorientierten Vermittlung. Die Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen von Go! Senior Coaching NRW ist ein wichtiger "Türöffner" für Senior Coaching. So kommt den Medienberichten und dem Messeauftritt eine wichtige Informationsfunktion zu. Auch aus bestehenden Beratungsverhältnissen - hierbei handelte es sich vor allem um öffentliche Beratungsinstitutionen, vermutlich anderen Go! Projekten - heraus kommt es zu Empfehlungen, einen Senior Coach heranzuziehen. Schließlich dienen Internet, Geschäftspartner und Kreditinstitute als Informationskanäle über diese Form der Unternehmensunterstützung.

Rund ein Drittel ist über den eher angebotsorientierten Weg, und zwar durch Hinweise der Kammer oder der Wirtschaftsförderung, auf Senior Coaching aufmerksam gemacht worden.

Abbildung 4: Zugangswege der Unternehmen zum Senior Coaching



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Die Vermittlungsdauer von der ersten Kontaktaufnahme bei dem Senior Coaching-Partner bis zum ersten Gesprächstermin mit dem Senior Coach betrug im Schnitt gut 16 Tage. Der Zeitbedarf ist in einigen Regionen geringer, in anderen deutlich höher. So gaben Unternehmen, die in den IHK-Bezirken Detmold, Bonn, Köln, Arnsberg oder mittlerer Niederrhein/Krefeld angesiedelt sind, eine unterdurchschnittliche Dauer bis zur Kontaktaufnahme des Senior Coachs an. Dagegen dauerte es in den Kammerbezirken Bochum, Düsseldorf, Dortmund oder Siegen länger bis zum Beginn der Beratungsbeziehung. Im Falle einer Krisenintervention waren kürzere Vermittlungsfristen von unter zwei Wochen festzustellen.

#### 2.4.6 Sicherung der Leistungsqualität

Auch wenn das Senior Coaching ein ehrenamtliches Instrument ist, sollte - nicht zuletzt angesichts der Leistungserbringung im Rahmen eines Netzwerks - Wert auf die Sicherung und ggfls. Verbesserung der Qualität dieses Instruments gelegt werden. Dies haben die meisten Netzwerkpartner erkannt, die Umsetzung ist allerdings noch recht unterschiedlich.

Die häufigste Lösung ist das Feed-back durch den Coach/Mentor in Form eines Kurzberichts und der persönlichen/telefonischen Aufarbeitung, die jedoch nicht als automatische Nachprüfung anzusehen ist. An zweiter Stelle liegt das formalisierte Verfahren, bei dem ein ausführlicher Bericht erstellt, dieser ausgewertet wird und sowohl vom Senior Coach als auch von dem Empfänger der Coaching-Leistung zu unterschreiben ist. Weitere Modelle sind ein nicht standardisierter Austausch zwischen Senior Coachs und Partner (Jour fixe), eine schriftliche Stichprobenerhebung oder die Möglichkeit, Kritik über das Internet zu üben, ein Weg, der praktisch kaum genutzt wird.

Drei der befragten Partner geben an, dass eine Qualitätssicherung bzw. Erfolgskontrolle entweder noch nicht erfolgt bzw. noch offen ist oder angestrebt wird. In diesem Zusammenhang wird von einem Gesprächspartner angeregt, dass das Land hierzu Tools entwickeln könnte. Die Notwendigkeit der Qualitätssicherung wird generell anerkannt.

#### **2.4.7 Weiterbildung der Senior Coachs**

Ein wesentlicher Aspekt der Qualitätssicherung ist die Weiterbildung der Senior Coachs. Die befragten Partner sehen sich nicht in der Lage, diese Weiterbildung selbst zu erbringen. So werden in der Mehrheit der Fälle die Senior Coachs von den Partnern auf Veranstaltungen (Tagungen, Vorträge, Seminare) hingewiesen, die von anderen Institutionen wie z.B. Kammern und Kreditinstituten oder auch im Rahmen der *Go!* angeboten werden. Dabei kann es sein, dass die teilnehmenden Senior Coachs in gewissem Umfang von den Kosten/Gebühren befreit werden. Drei Partner würden eine stärkere Einbindung des Landes in die Weiterbildung begrüßen; sie glauben, dass die Coachs ein solches Angebot gerne wahrnehmen würden. Lediglich zwei Stimmen sehen die Weiterbildung als nicht nötig an, sie sind überzeugt, dass ihre Coachs bestmöglich qualifiziert sind.

#### **2.4.8 Anregungen und Wünsche an das Netzwerk/Ministerium**

Die Partner des *Go!* Senior Coaching NRW-Netzwerks sind sowohl mit der Netzwerkkoordination als auch mit der Rolle, die das zuständige Wirtschaftsministerium darüber hinaus spielt, überwiegend hoch zufrieden. So überrascht es auch nicht, dass kaum konkrete Anregungen und Wünsche geäußert werden. Fast alle Partner geben zu Protokoll, dass die im Rahmen des Netzwerks und mit Unterstützung des Ministeriums durchgeführten Veranstaltungen wie die START-Messe und Fachtagungen gut organisiert sind und beibehalten

werden sollen (Motto: "weiter so"). Auch die Pflege der Homepage bekommt gute Noten.

Wenn Wünsche geäußert werden, so betreffen sie etwa eine weitere Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit, die Versicherung der Senior Coachs oder auch die Schulung der Senior Coachs (ein Partner regt regelmäßige Veranstaltungen zu Finanzierung und Organisation an, um einen "Vorsprung gegenüber der Beraterszene zu haben"). Explizit wird in zwei Fällen davor gewarnt, Qualitätsstandards für Beratung oder für Coachs zu erarbeiten und vorzuschreiben. Dies würde als unnötige Bürokratisierung empfunden. Die Eigenständigkeit der Partner in der täglichen Arbeit wird häufig hervorgehoben und als wichtiges Gut bezeichnet. Vier Partner sprechen ein stärkeres finanzielles Engagement ("in Maßen", "Budgethilfe", "wenn das Ministerium mit dem Senior Coaching wirbt, soll auch was rüberwachsen") des Ministeriums für die Organisation an. In einem Fall hat erst die Zusage des Ministeriums, finanzielle Mittel für die Vereinsgründung zur Verfügung zu stellen, dazu geführt, dass die Vereinsmitglieder zur Aufbringung von Gründungskapital bereit waren; die öffentlichen Mittel wurden dann nicht gebraucht. Schließlich wird angeregt, die Partner in die Startercenter zu integrieren und gleichberechtigt zu berücksichtigen, damit keine Berater erster und zweiter Klasse entstehen.

### **3. Das Angebot von Senior Coaching**

Im folgenden Kapitel werden aus der schriftlichen Befragung die Befunde über die Personen, die sich für Senior Coaching zur Verfügung stellen, den Umfang und die Inhalte der Senior Coaching-Tätigkeit und die Einbindung der Senior Coachs in die Netzwerkstruktur dargestellt.

#### **3.1 Erhebung bei den Senior Coachs**

Angebot und Anbieter von Senior Coaching wurden mittels schriftlicher Befragung von 396 Senior Coachs, die im Januar und Februar 2007 durchgeführt wurde, erhoben. Das Adressmaterial wurde von der Lenkungsgruppe des *Go! Senior Coaching NRW* im Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen zur Verfügung gestellt. In die Analyse konnten 203 auswertbare Fragebögen einbezogen werden. Der Rücklauf deckt rd. zwei Drittel aller in der Mengenerhebung dokumentierten Beratungsbeziehungen ab.

#### **3.2 Charakterisierung der Senior Coachs**

Senior Coaching ist eine Männerdomäne. Aufgrund der geringen Erwerbsbeteiligung von Frauen in der älteren Generation und deren äußerst geringen Teilhabe an Führungspositionen in der Wirtschaft war von vorneherein kein hoher Anteil von weiblichen Senior Coachs zu vermuten.<sup>4</sup> So finden sich denn auch unter den befragten Senior Coachs nur einige wenige Frauen, 99 % der Coachs waren männlichen Geschlechts.

Das Lebensalter der im *Go! Senior Coaching NRW*-Netzwerk organisierten Senior Coachs betrug zum Zeitpunkt der Befragung (Frühjahr 2007) durchschnittlich gut 65 Jahre. Dabei waren 11,4 % zwischen 40 und 60 Jahre alt und 15,8 % hatten das siebzigste Lebensjahr überschritten. Knapp drei Viertel waren somit über 60, aber nicht älter als 70 Jahre. Im Schnitt haben die Senior Coachs ihre Coaching-Tätigkeit mit 61 Jahren aufgenommen. Der jüngste Senior Coach war zu Beginn seiner Coaching-Tätigkeit 39 Jahre alt, der älteste 72 Jahre. Mehr als drei Viertel aller Senior Coachs hatten, als sie mit dem Senior Coaching begannen, das reguläre Ruhestandsalter noch nicht erreicht.

---

<sup>4</sup> Eine Ausnahme bildet TWIN, die ausschließlich mit Frauen, die noch aktiv im Berufsleben stehen (Mentorinnen), arbeitet.

Tabelle 2: Demografische und berufsbiografische Merkmale der Senior Coachs

Merkmal	Aktive Senior Coachs	Weniger aktive Senior Coachs	Senior Coachs insgesamt
Alter (Durchschnitt Jahre im Fj. 2007)	67,4	64,9	65,9
Alter bei Aufnahme des Senior Coachings (Durchschnitt Jahre)	61,3	60,6	61,1
Männer (Anteil in %)	100,0	99,1	99,0
Letzte berufliche Stellung (in %)			
• Selbständig	10,8	22,2	17,2
• Angestellt, darunter	89,2	77,8	82,8
• Geschäftsführer, Vorstand	44,6	28,1	32,3
• Führungskraft i.d. 2. Ebene	53,6	70,8	65,9
• Sonstiges	1,8	1,1	1,8
Bisherige Ausübungsdauer des Senior Coachings (Durchschnitt Jahre)	6,1	4,3	4,8

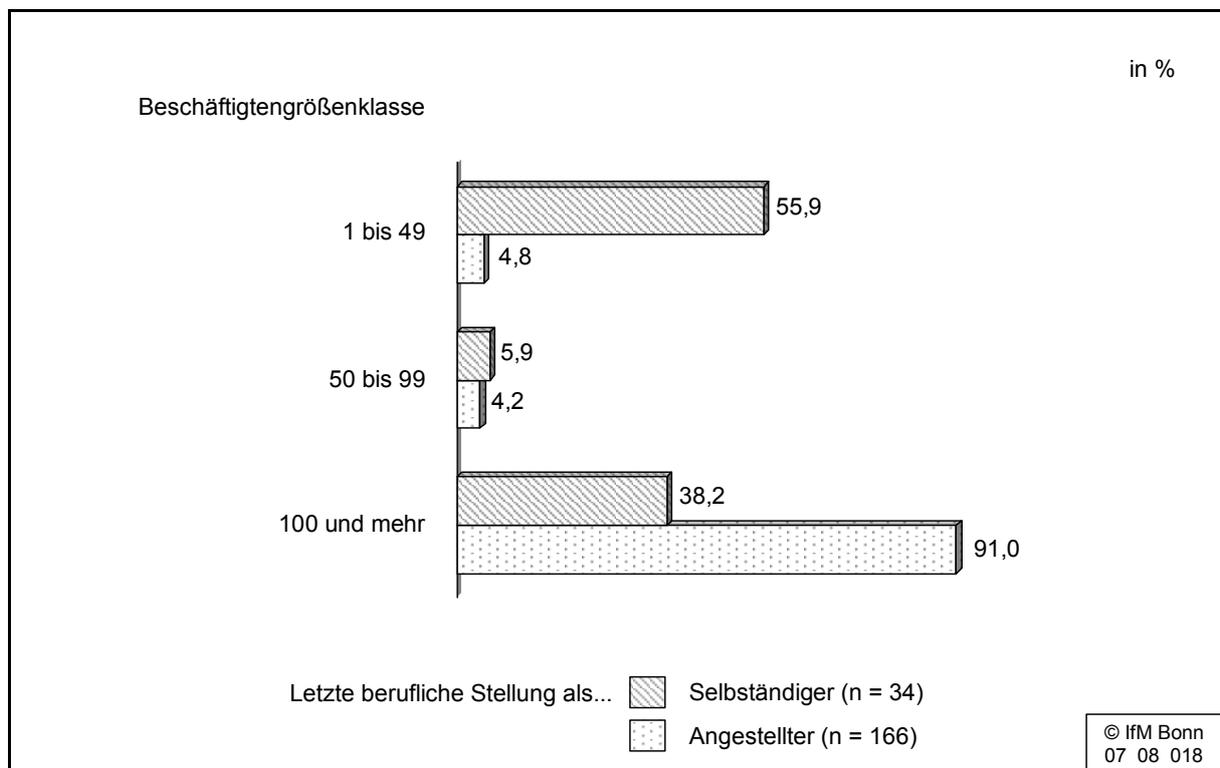
© IfM Bonn

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Senior Coachs waren in ihrem aktiven Erwerbsleben zum größten Teil angestellt tätig, und zwar überwiegend in der zweiten Führungsebene z.B. als Abteilungsleiter, Bereichsleiter, Filialleiter. Knapp ein Drittel war als Geschäftsführer oder Vorstand angestellt. 17,2 % der Senior Coachs waren zuletzt selbstständig tätig. Im Hinblick auf ihre demografischen Merkmale Geschlecht und Alter (zum Zeitpunkt der Befragung bzw. beim Beginn des Senior Coachings) sind keine Unterschiede nach der zuletzt ausgeübten beruflichen Stellung zu finden.

Vier von fünf Senior Coachs kommen aus Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten. Lediglich 13,5 % haben in Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten gearbeitet. Die ehemals selbständig Tätigen haben sehr viel häufiger kleine Unternehmen geführt: Nur 38,2 % waren in Unternehmen mit 100 und mehr Beschäftigten tätig. Dagegen waren 91 % der nicht Selbständigen in Unternehmen dieser Größenklasse beschäftigt.

Abbildung 5: Senior Coachs nach letzter beruflicher Stellung und Unternehmensgrößenklasse

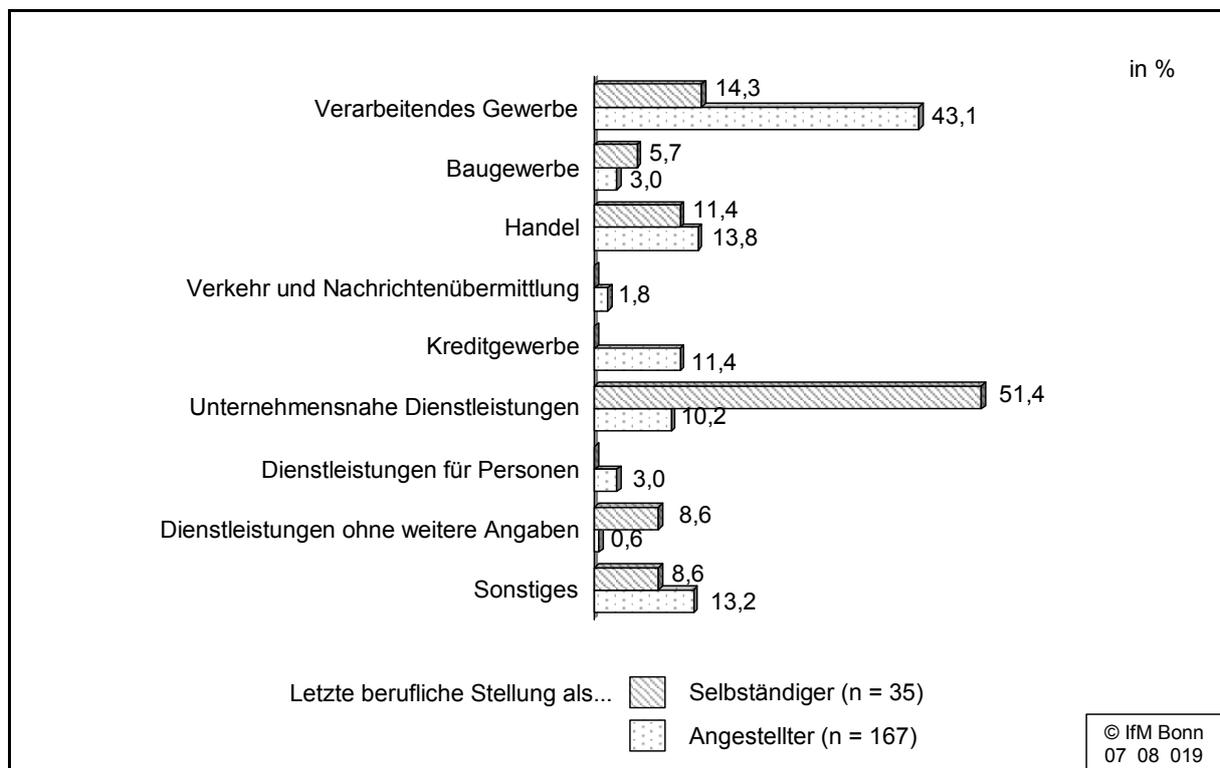


Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Insgesamt entstammt mehr als ein Drittel der Senior Coachs dem Verarbeitenden Gewerbe, wobei die früher nicht Selbständigen das Gros aus diesem Bereich stellen. Hierbei handelte es sich nahezu immer um eine Tätigkeit in einem größeren Unternehmen. Im aktiven Erwerbsleben Selbständige waren überwiegend im Dienstleistungsbereich tätig. Es wurden nahezu ausschließlich Dienstleistungen für Unternehmen angeboten, auf den Bereich Dienstleistungen für Personen entfallen so gut wie keine Nennungen. Ebenso sind nur sehr wenige Senior Coachs im Baugewerbe tätig gewesen.

Aus dem Handel stammen 13,4 %, wobei sich hier keine Unterschiede nach der letzten beruflichen Stellung ergeben. Auf das Kreditgewerbe entfällt ein Anteil von 11,4 % der zuletzt in einem Angestelltenverhältnis stehenden Senior Coachs. Einzelnennungen zu den unter "Sonstiges" zusammengefassten Wirtschaftsbereichen entfielen auf die Energie- und Wasserversorgung sowie auf den Bergbau. Einige Senior Coachs haben mehrere Angaben zum Wirtschaftsbereich gemacht. Auch diese Nennungen sind hier enthalten.

Abbildung 6: Senior Coachs nach letzter beruflicher Stellung und Wirtschaftsbereich



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

### 3.3 Motivation zum Senior Coaching

Angesichts der in Kapitel 2.3.1 berichteten Struktur des Senior Coach-Pools und dem Lebensalter zu Beginn der Senior Coaching-Tätigkeit ist davon auszugehen, dass die überwiegende Mehrzahl der Senior Coachs frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden ist,<sup>5</sup> allerdings auch weiterhin eine aktive Rolle im Wirtschaftsleben spielen will. Es ist insofern verständlich, dass die Senior Coachs das in ihrer Person gebundene Human- und Sozialkapital nicht brachliegen oder untergehen, sondern ihr im Arbeitsleben erworbenes Wissen und Know-how auch weiterhin in einer produktiven Verwendung sehen wollen. Ein solcherart am Investitionsgedanken orientiertes Motiv ist bei 94,1 % aller Senior Coachs vorhanden. Neun von zehn Personen gaben die Weitergabe ihrer lebenslangen Berufserfahrung (Humankapitalnutzung) als eines von durchschnittlich vier Motiven für ihr ehrenamtliches Engagement im Rahmen des Go! Senior Coaching NRW an. Das Motiv Sozialkapital weiter zu nutzen,

<sup>5</sup> Da TWIN, die Organisation, die ausschließlich mit noch aktiven Mentorinnen zusammenarbeitet, nicht an der Befragung teilgenommen hat, können maximal 13 % der Antworten auf noch aktive Mentoren entfallen. Wahrscheinlicher ist, dass der Anteil geringer ist.

ausgedrückt in dem Wunsch, einen Austausch mit der jungen Generation zu pflegen, ist für 57,4 % ein Grund für Senior Coaching.

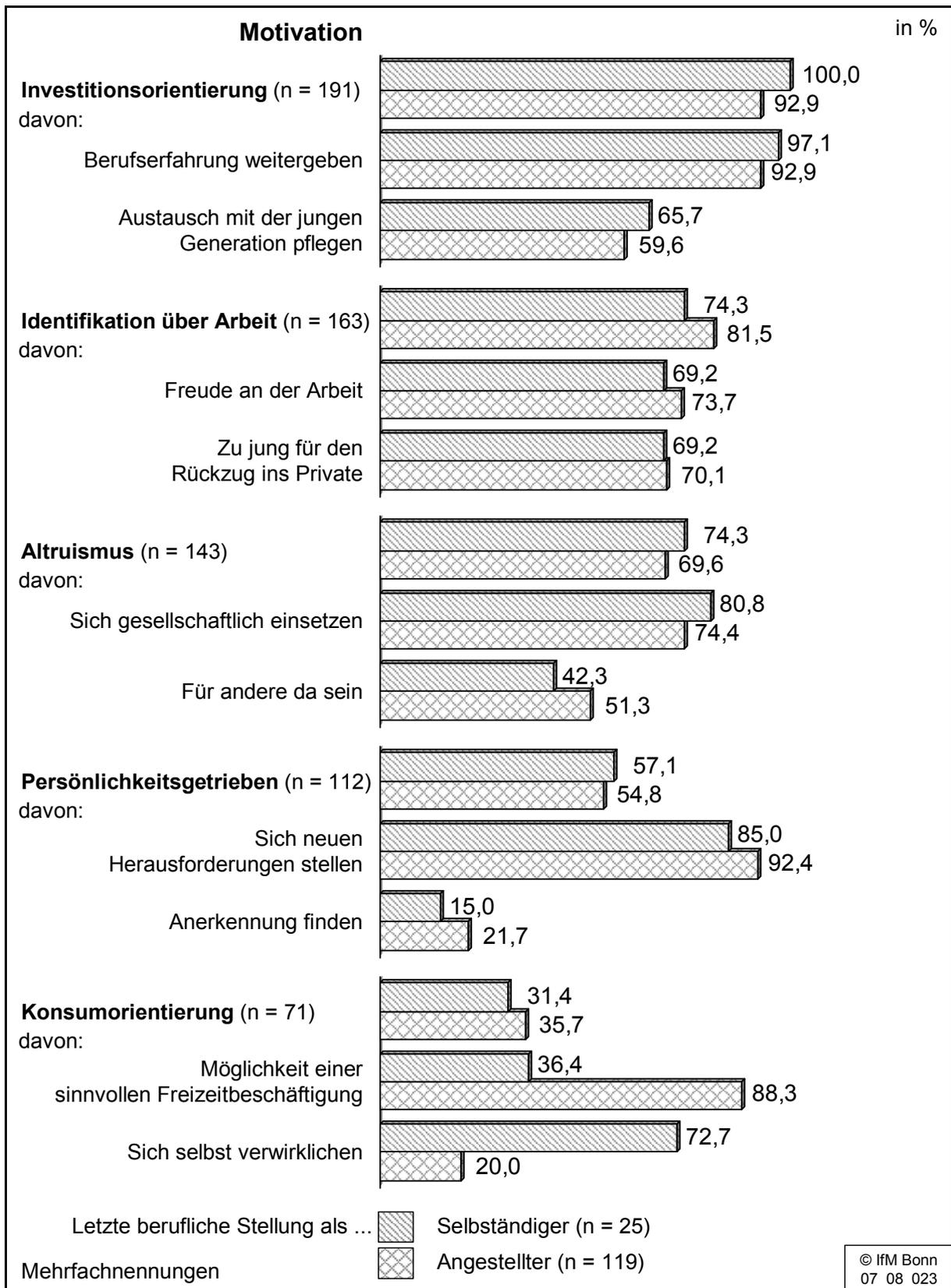
In der Häufigkeit der Nennungen gleichauf waren die Motive Freude an der Arbeit, für 58,9 % der Beweggrund für ihre ehrenamtlichen Aktivitäten und die Überzeugung, zu jung für den Rückzug ins Private zu sein (56,4 %). Diese Motivation, die sich zum Aspekt "Identifikation über die Arbeit" zusammenfassen lässt, spielt für insgesamt 80,3 % eine Rolle. Die Kontinuität der Lebenssituation auch nach dem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben zu wahren, berufliche Erfahrung weiterzupflegen, aktiv im Wirtschaftsleben zu stehen und ein Beziehungsgeflecht zwischen unterschiedlichen Generationen zu unterhalten sind offenbar die häufigsten Beweggründe für das Senior Coaching.

Altruistische Motive spielten für insgesamt 70,4 % der Senior Coachs (mit) eine Rolle bei der Entscheidung, eine "Freizeittätigkeit" aufzunehmen. Die bürgerschaftliche Verantwortung kommt zum einen in dem Argument, sich gesellschaftlich einsetzen zu wollen, das 53,5 % angaben, und zum anderen in dem Wunsch, für andere da zu sein (35,1 %), zum Ausdruck.

Schließlich existieren noch Beweggründe, die sich aus der Persönlichkeit der Senior Coachs erklären lassen. Personen, die als "Macher" im Arbeitsleben Prozesse gestaltet und Entscheidungen maßgeblich beeinflusst haben, wollen auch im Ruhestand nicht untätig sein. Sich neuen Herausforderungen zu stellen, ist für die Hälfte der Senior Coachs die Motivation zum Ehrenamt. Gut jeder Zehnte wollte Anerkennung finden, die er vermutlich zuvor aus seiner beruflichen Tätigkeit geschöpft hat. Eher "konsumorientierte" Motive, wie Senior Coaching als sinnvolle Freizeitbeschäftigung oder um sich selbst zu verwirklichen, spielen dagegen nur für wenige eine Rolle. Lediglich ein Drittel nannte solche Motive für ihr Senior Coaching-Engagement.

Zieht man die zwei Erwerbsalternativen, einerseits ehemalige Selbständige, andererseits aus dem Erwerbsleben ausgeschiedene angestellte Führungskräfte, in Betracht, so lassen sich einige wenige geringfügige Unterschiede im Hinblick auf die Motivation zum Senior Coaching finden. Früher Selbständige betonen den Investitionsaspekt stärker während für Nichtselbständige die Identifikation über die Arbeit eine größere Rolle spielt. Altruistische Motive sind bei früheren Unternehmern, konsumorientierte Aspekte bei den Nichtselbständigen leicht häufiger genannt.

Abbildung 7: Motivation für ein ehrenamtliches Engagement als Senior Coach nach letzter beruflicher Stellung



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

### **3.4 Selbstverständnis der Senior Coachs**

Die nicht vorformulierte Frage nach dem (Selbst-)Verständnis von Senior Coaching wurde recht differenziert beantwortet. Zum ersten wurden Beweggründe für das Coaching angeführt, zum zweiten Inhalte, fachliche Schwerpunkte oder Vorgehensweisen geschildert und zum dritten der spezielle Charakter des Coachings beschrieben. Bei der Kategorisierung der Antworten wurde versucht, der Vielfältigkeit der Antworten durch eine vergleichsweise große Zahl von Oberbegriffen Rechnung zu tragen. Durch die Individualität der Sichtweisen sind viele Antwortkategorien aber nur schwach besetzt.

Korrespondierend zu der grundlegenden Motivation von Senior Coachs, durch die Tätigkeit vorhandenes Humankapital zu nutzen und nicht versickern zu lassen, entspricht für rd. die Hälfte der Coachs die Weitergabe von Erfahrungen ihrem Verständnis von Senior Coaching. Das gesellschaftspolitische Engagement, das in Argumenten wie "eine gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen", "etwas zurückgeben", "für das Gute, das man erfahren hat", "Einfluss auf die wirtschaftliche Situation in der Region zu nehmen", "für andere da zu sein" zum Ausdruck kommt, gibt für 36,8 % der Senior Coachs ihr Verständnis von Coaching wieder.

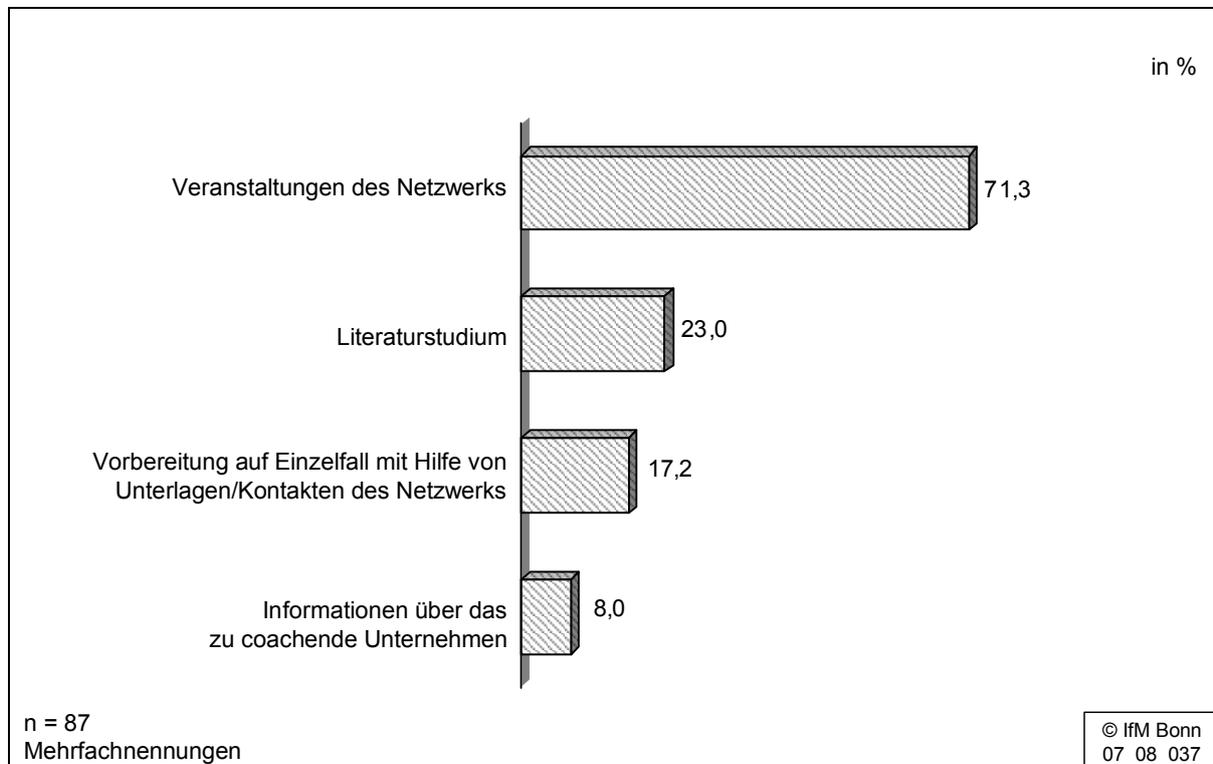
Senior Coaching formulierten 28,6 % als Hilfe zur Selbsthilfe. Zwei von zehn Coachs wollen spezielles Know-how vermitteln und konkrete Probleme lösen, jeder zehnte will ganz allgemein Ansprechpartner und für alltägliche Probleme präsent sein. Einige Senior Coachs halten die Objektivität, die Unvoreingenommenheit, die Praxisnähe oder die Ganzheitlichkeit der Betreuung für ein Wesensmerkmal des Senior Coachings. Man möchte Vertrauen aufbauen, Sicherheit vermitteln oder mentale Unterstützung bieten. In eigene Netzwerke einzuführen, entspricht für jeden zwanzigsten Senior Coach seinem Verständnis von Coaching, für andere ist es wichtig, Verhalten zu beeinflussen und Verständnis zu erzeugen. Für einige wenige steht die Hilfestellung in Notsituationen im Vordergrund. Schließlich ist die Selbstbestätigung oder eine sinnvolle Tätigkeit zu verrichten nur für 7 % wesentliches Element der Senior Coaching-Aktivität.

### **3.5 Vorbereitung auf das Senior Coaching**

Da die hauptsächliche Motivation für Coaching und das Selbstverständnis der Senior Coachs in der Nutzung und Indienststellung des eigenen Humankapitals für Dritte besteht, kann es nicht verwundern, dass die Mehrzahl der Co-

achs auf die vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen baut und eine spezielle Vorbereitung auf das Senior Coaching nicht für notwendig erachtet.

Abbildung 8: Vorbereitung auf die Coaching-Tätigkeit



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

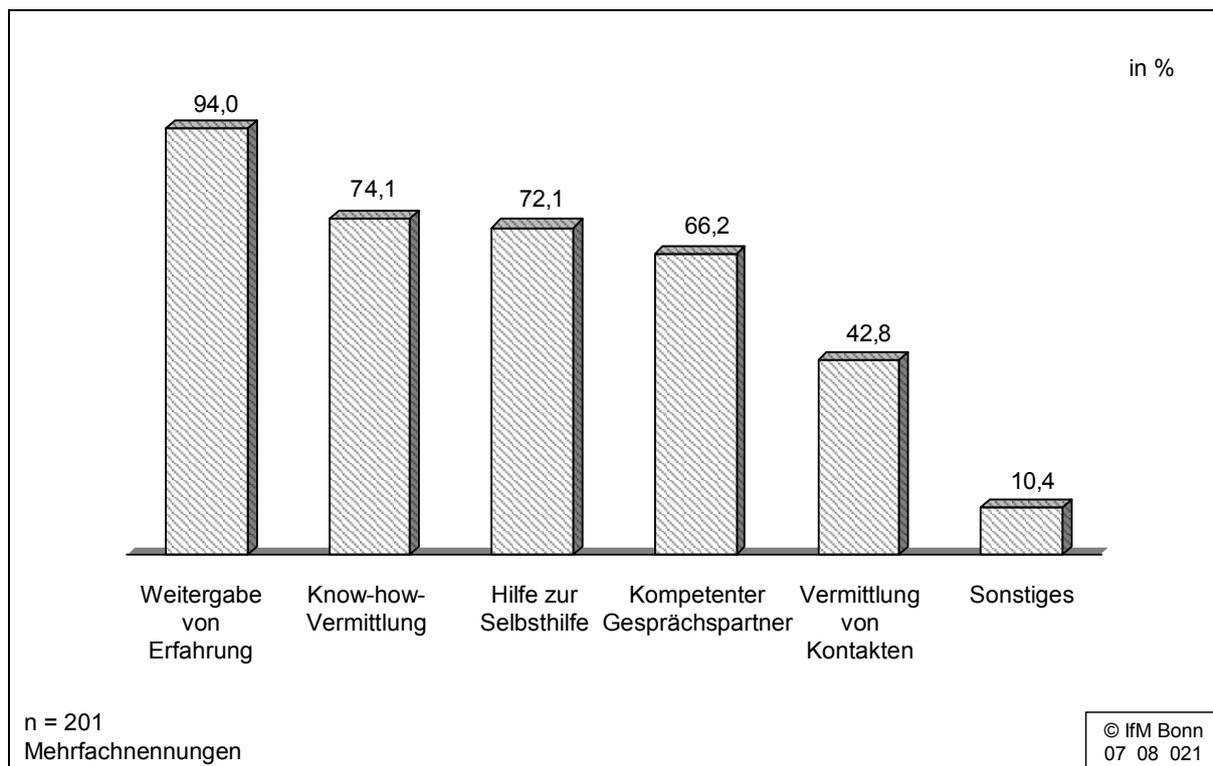
Soweit Senior Coachs Vorbereitungen auf ihren Einsatz als Senior Coach getroffen haben (42,9 %), handelte es sich weit überwiegend um Veranstaltungen, die im Netzwerk organisiert wurden wie z.B. Tagungen, Seminare, Workshops oder der Erfahrungsaustausch mit anderen Senior Coachs. Knapp ein Viertel hat sich durch Literaturstudium auf den Einsatz vorbereitet. Gut ein Viertel gab an, sich auf jeden Einsatz individuell vorzubereiten, wobei sich die Mehrzahl mit Hilfe der vom Netzwerk zur Verfügung gestellten Unterlagen oder durch Kontaktaufnahme mit anderen Kollegen auf den Einzelfall einstimmt. 8 % gaben an, sich vor dem individuellen Einsatz über das zu coachende Unternehmen eingehend zu informieren.

### 3.6 Unterstützungsangebot der Senior Coachs

Die vorgegebenen Antwortkategorien zur Unterstützung, die der befragte Senior Coach anbietet, entsprechen vielfach den frei formulierten Antworten zum Verständnis von Coaching. Die Senior Coachs antworteten nahezu unisono, dass sie ihre Erfahrung weitergeben wollen, damit nachfolgende Unterneh-

mergenerationen hiervon profitieren können. Drei Viertel bringen ihr spezifisches Wissen in das betreute Unternehmen ein. 72,1 % wollen die betreuten Unternehmen befähigen, ihre Probleme selbst in den Griff zu bekommen, verstehen ihre Tätigkeit demnach als Hilfe zur Selbsthilfe. Zwei Drittel stehen als kompetenter Gesprächspartner zur Verfügung. Die Vermittlung von Kontakten gehört dagegen für weniger als die Hälfte zum Angebotsspektrum der Senior Coachs.

Abbildung 9: Unterstützungsangebote



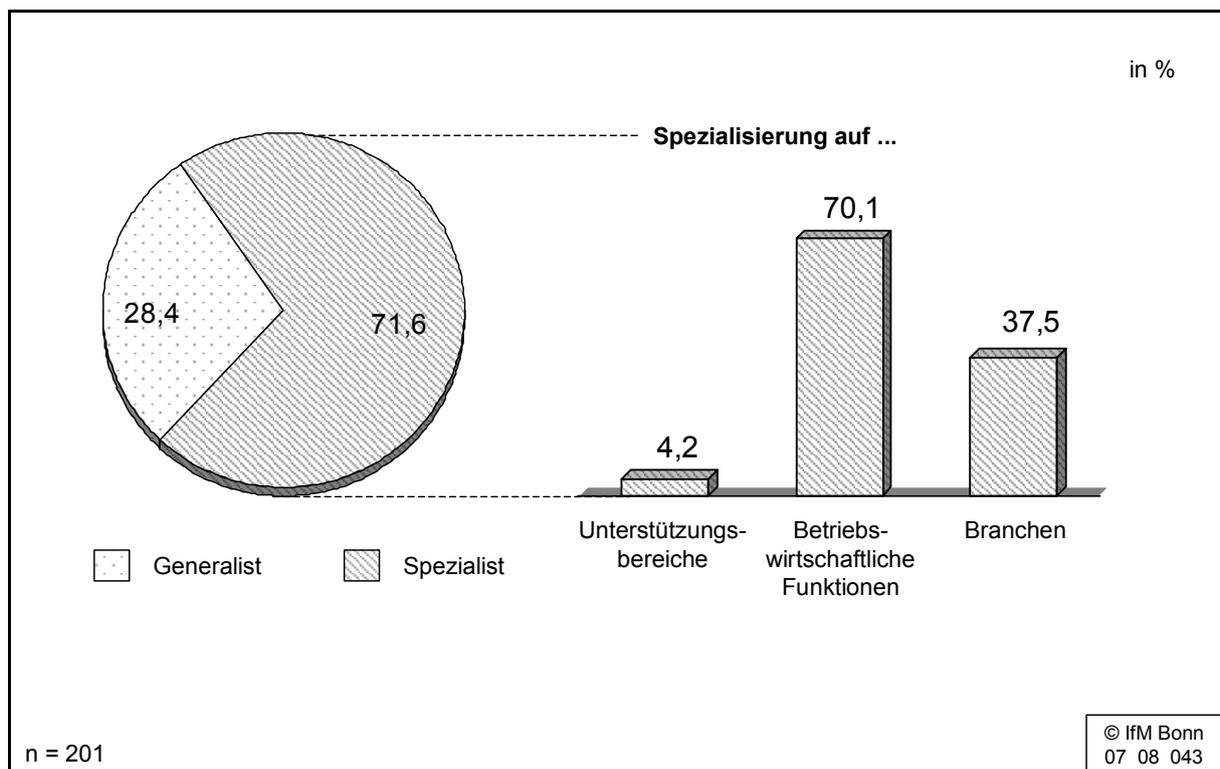
Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Die überwiegende Mehrzahl der Senior Coachs ist, was die im aktiven Berufsleben gesammelten Erfahrungen und das spezifische Know-how anbelangt, spezialisiert. 28,4 % sind Generalisten und nennen keine Spezialisierungen auf Branchen, Unterstützungsbereiche oder betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche.

Die Spezialisierung erstreckt sich weniger auf die im Rahmen von *Go! Senior Coaching NRW* abgedeckten Unterstützungsbereiche als vielmehr auf spezielle betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche, entsprechend der im Erwerbsleben erworbenen Fachkompetenz. Die Hälfte aller Senior Coachs (70 % der spezialisierten Senior Coachs) ist im Hinblick auf die betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche spezialisiert. 37,5 % der Spezialisierungen beziehen sich

auf die Branche. Die früher in angestellter Position tätigen Senior Coaches sind vergleichsweise häufiger hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Funktionsbereiche spezialisiert, während ehemals Selbständige häufiger Branchenspezialisierungen aufweisen.

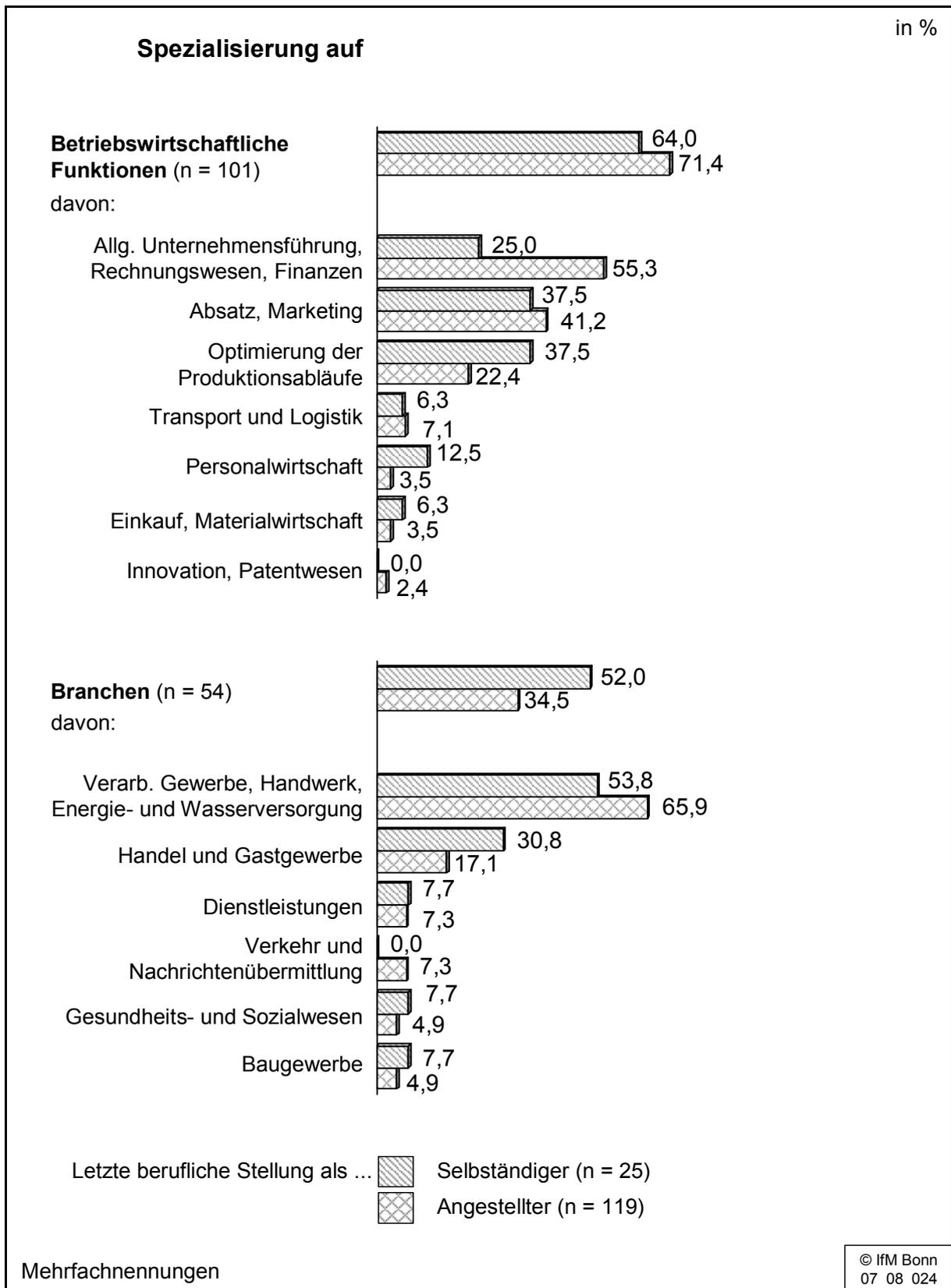
Abbildung 10: Spezialisierung der Senior Coachs



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Mit einer Spezialisierung auf allgemeine Unternehmensführung, Rechnungswesen und Finanzen sowie auf Absatz und Marketing verfügt die Mehrzahl der Senior Coachs über die Kompetenzen, die in Gründungsunternehmen und Kleinstbetrieben häufig Mangelware sind. Auf diese beiden betriebswirtschaftlichen Bereiche entfällt der hauptsächliche Beratungsbedarf seitens der Unternehmenschaft (vgl. Kapitel 4.5.2.). Unterstützung bei den Produktionsabläufen, Verfahrensoptimierung und Qualitätsmanagement bietet nur noch ein Viertel aller spezialisierten Senior Coachs. Andere betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche wie Lagerwirtschaft, Transport und Logistik, Personalwirtschaft, Einkauf und Materialwirtschaft oder Know-how im Bereich Forschung und Entwicklung decken gerade einmal einige wenige Senior Coachs ab.

Abbildung 11: Spezialisierung der Senior Coachs nach der letzten beruflichen Stellung



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Die Branchenkompetenz der Senior Coachs liegt schwerpunktmäßig im industriellen Bereich. Mit einer Spezialisierung auf das Verarbeitende Gewerbe dürfte die Wirtschaftsbereichsstruktur der Gründungsunternehmen, die sich überwiegend im Dienstleistungsbereich ansiedeln, nicht so gut abgedeckt werden. Nur etwas jeder zehnte Senior Coach ist in dieser Branche bewandert.

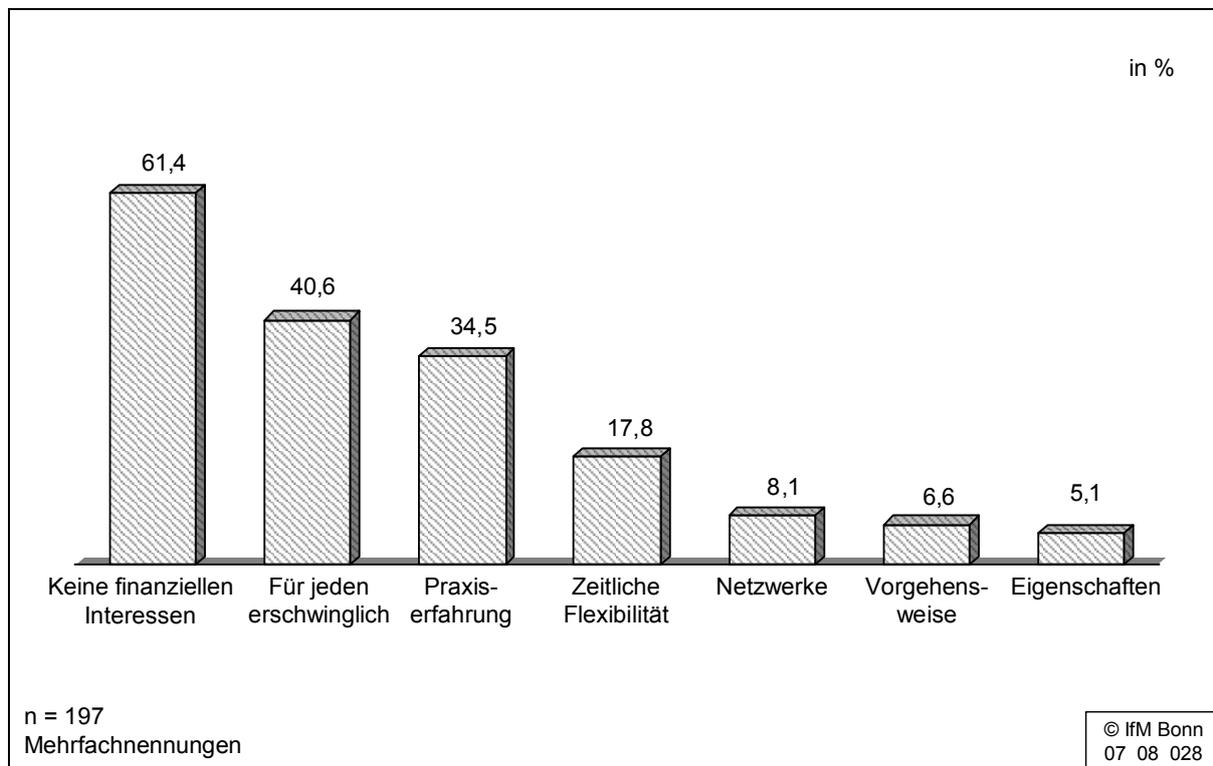
### **3.7 Abgrenzung zu hauptberuflichen Unternehmensberatern**

Nahezu einhellig vertreten Senior Coachs die Auffassung, dass ihre Tätigkeit gegenüber einer am Markt angebotenen, entgeltlichen Unternehmensberatung Vorteile aufweist. Da Senior Coaching als ehrenamtliche Tätigkeit, sieht man von einer Aufwandsentschädigung für Fahrtkosten ab, eine unentgeltliche Leistung darstellt, ist das Fehlen jeglicher finanzieller Interessen seitens des Beraters ein wesentliches Abgrenzungsmerkmal gegenüber marktmäßiger Unternehmensberatung. Hieraus leiten die befragten Senior Coachs den Vorteil schlechthin für ihre Klienten ab. Die finanzielle Unabhängigkeit garantiert Objektivität und Neutralität der Beratung, sie vermeidet Hemmungen, auf Missstände hinzuweisen, da man nicht von dem Mandat abhängig ist. Der Senior Coach ist finanziell nicht darauf angewiesen, die Beratung ohne Notwendigkeit auszudehnen. Durch das Ehrenamt genießt man ein größeres Vertrauen seiner Kundschaft.

Durch die geringen Kosten der Coaching-Leistung können sich auch Unternehmen mit Finanzierungsengpässen eine Beratung ins Unternehmen holen. Dies ist das am zweithäufigsten genannte Argument pro Senior Coaching. Gerade Gründungsunternehmen und notleidende Unternehmen, die generell einen hohen Beratungsbedarf aufweisen, könnten sich zu marktüblichen Konditionen keine Beratung leisten. Ein weiterer Vorteil der geringen Kostenbelastung wird in einem geringeren zeitlichen Druck gesehen. Die Unternehmen erhalten die Beratungsdauer, die sie zur Lösung des Problems benötigen, und sind nicht auf die Stunden oder Tagewerke, die sie sich finanziell leisten können, begrenzt. Ohne Preisdruck kann eine intensivere Problemanalyse erfolgen und eine Handlungsanleitung, wie zur Problemlösung etwas besser gemacht wird, gegeben werden.

Der dritte Vorteil wird in der Praxisnähe der Senior Coachs gesehen. Die langjährige, breitgefächerte praktische Erfahrung hilft, unternehmerische Problemlagen rasch zu erfassen und ermöglicht eine an den jeweiligen betrieblichen Erfordernissen orientierte Problemlösung.

Abbildung 12: Vorteile des Senior Coachings gegenüber entgeltlicher, professioneller Beratung



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Die zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität der Senior Coachs wird als weiterer Pluspunkt angesehen. Der Unternehmer kann bei Bedarf ohne lange Wartezeiten auf den Senior Coach zurückgreifen, denn der Senior Coach hat in der Regel keinen voll verplanten Terminkalender. Auch nach Beendigung des Senior Coachings ist der Coach für den Unternehmer noch ansprechbar.

Schließlich weisen einige Senior Coachs auf Beziehungen und Netzwerke hin, die sie für das beratene Unternehmen erschließen können.

Nicht zuletzt führen Senior Coachs ihre Vorgehensweise - ganzheitliche Beratung, keine Anweisung von Oben, Senior-Kollegen können hinzu gezogen werden, falls nötig, traut man sich, von einem Vorhaben abzuraten - und die Eigenschaften eines Senioren - z.B. Abgeklärtheit, Gelassenheit, Idealismus, Motivation - als Stärken des Senior Coachings an.

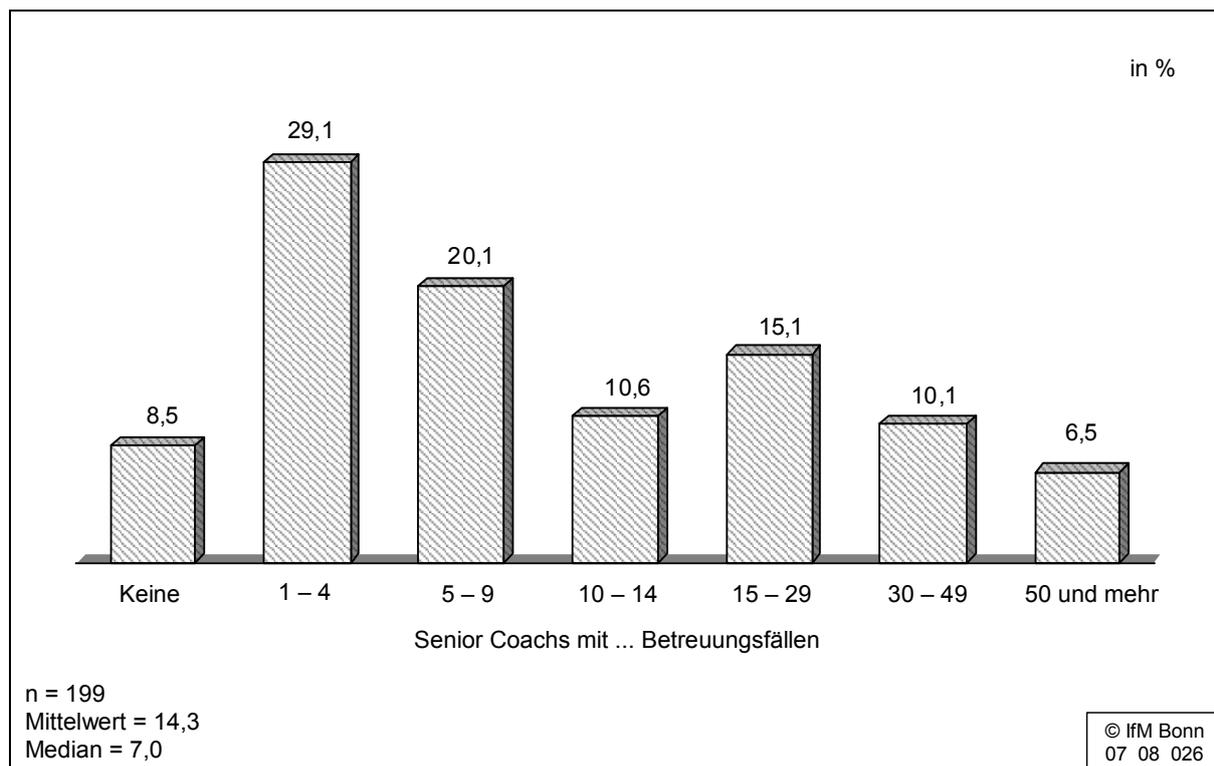
Gegenüber den ehemals selbständigen Senior Coachs haben bei den früher abhängig beschäftigten Senior Coachs die Argumente Abwesenheit von finanziellen Interessen, zeitliche Flexibilität und Vorgehensweise ein etwas höheres Gewicht. Möglicherweise bestehen aufgrund eigener negativer Erfahrungen,

die im aktiven Berufsleben mit Beratern gemacht wurden, gewisse Vorurteile gegenüber Beratern. Es ist jedenfalls eher wahrscheinlich, dass die früher nicht Selbständigen, da sie in größeren Unternehmen tätig waren, mehr Beratungserfahrung haben, als die früher Selbständigen, die überwiegend kleine Unternehmen führten.

### 3.8 Umfang der Senior Coaching-Tätigkeit

Die Zahl der Senior Coaching-Einsätze im Einzelfall ist in zweierlei Hinsicht interessant: Zum einen können hieraus Rückschlüsse über die Erfahrung und die "Professionalität" eines Senior Coach gezogen werden, zum anderen lässt sich so die Beratungskapazität des Einzelnen ableiten und es können Informationen über weiteres Betreuungspotenzial gewonnen werden.

Abbildung 13: Verteilung der Betreuungsfälle insgesamt



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Senior Coaches engagieren sich in sehr unterschiedlichem Ausmaß. In ihrer Mehrzahl haben die Senior Coaches bisher jeweils nur einige wenige Unternehmen betreut. 8,5 % warten noch auf ihren ersten Einsatz. Es gibt aber auch Senior Coaches, die über 50 bis hin zu 150 Unternehmen in ihrer gesamten Laufbahn beraten haben. Im Durchschnitt wurden gut 14 Unternehmen

durch einen Senior Coach betreut. Diesen Durchschnittswert erreicht oder übersteigt aber gerade einmal ein Drittel der Coachs.<sup>6</sup>

Natürlich hängt das Beratungsvolumen davon ab, wie lange der Coach schon aktiv ist: Je länger Senior Coaching ausgeübt wird, desto höher ist die Zahl der beratenen Unternehmen pro Coach. So ist rd. ein Viertel der Senior Coachs bereits langjährig, seit dem Jahr 2000 oder früher, ehrenamtlich tätig. Diese Personen vereinen knapp 40 % aller Betreuungsfälle auf sich.

Auf das Jahr umgerechnet entfallen auf jeden Senior Coach im Mittel 3,3 Beratungsfälle. Der Median liegt bei zwei Beratungsbeziehungen. Die aktiven Senior Coachs betreuen aber im Durchschnitt 7,3 Gründungen oder Unternehmen, während die weniger aktiven auf ein bis zwei Betreuungsfälle kommen.

Aktive Senior Coachs sind im Durchschnitt bereits zwei Jahre länger als die weniger aktiven im Senior Coaching tätig. Bei ihnen handelt es sich eher um früher im Angestelltenverhältnis, und zwar eher in der ersten Führungsebene in einem größeren Unternehmen, tätige Personen. Hinsichtlich der Branche der zuletzt ausgeübten Tätigkeit unterscheiden sich die Senior Coachs nicht nach unterschiedlicher Einsatzhäufigkeit.

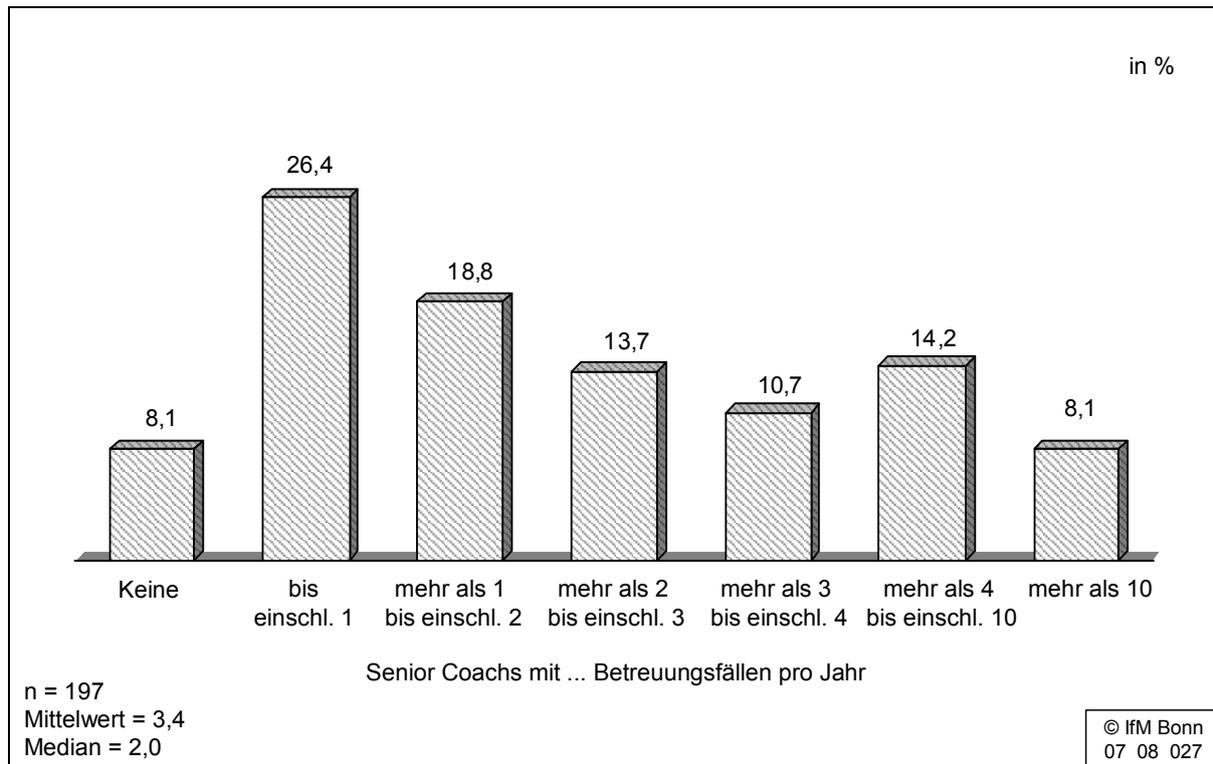
Die zeitliche Inanspruchnahme während des Senior Coaching-Einsatzes betrug im zurückliegenden Jahr 2005 im Durchschnitt 4,5 Tage pro Monat, wobei der Zeitaufwand mit der Einsatzhäufigkeit steigt. Aktive Senior Coachs verwenden im Schnitt um die Hälfte mehr Zeit auf die Betreuung von Unternehmen (5,9 Tage je Monat) als die weniger aktiven Coachs (3,8 Tage).

Aus der Verteilung der von den Senior Coachs gemeldeten Zahlen der bisher gecoachten Gründer bzw. Unternehmen und ihrem Zeitaufwand für das Coaching geht ganz klar hervor, dass eine Vielzahl von Senior Coachs weitere Kapazitäten zur Betreuung von Unternehmen zur Verfügung stellen könnte, vorausgesetzt, die Coachs beschränkten sich aus persönlichen Gründen nicht selbst auf einige wenige Beratungen.

---

<sup>6</sup> Senior Coachs mit einer überdurchschnittlichen Zahl von Coaching-Fällen, die in der Regel aus der Langjährigkeit ihrer Senior Coaching-Tätigkeit herrührt, werden im Folgenden auch als aktive oder erfahrene Senior Coachs bezeichnet.

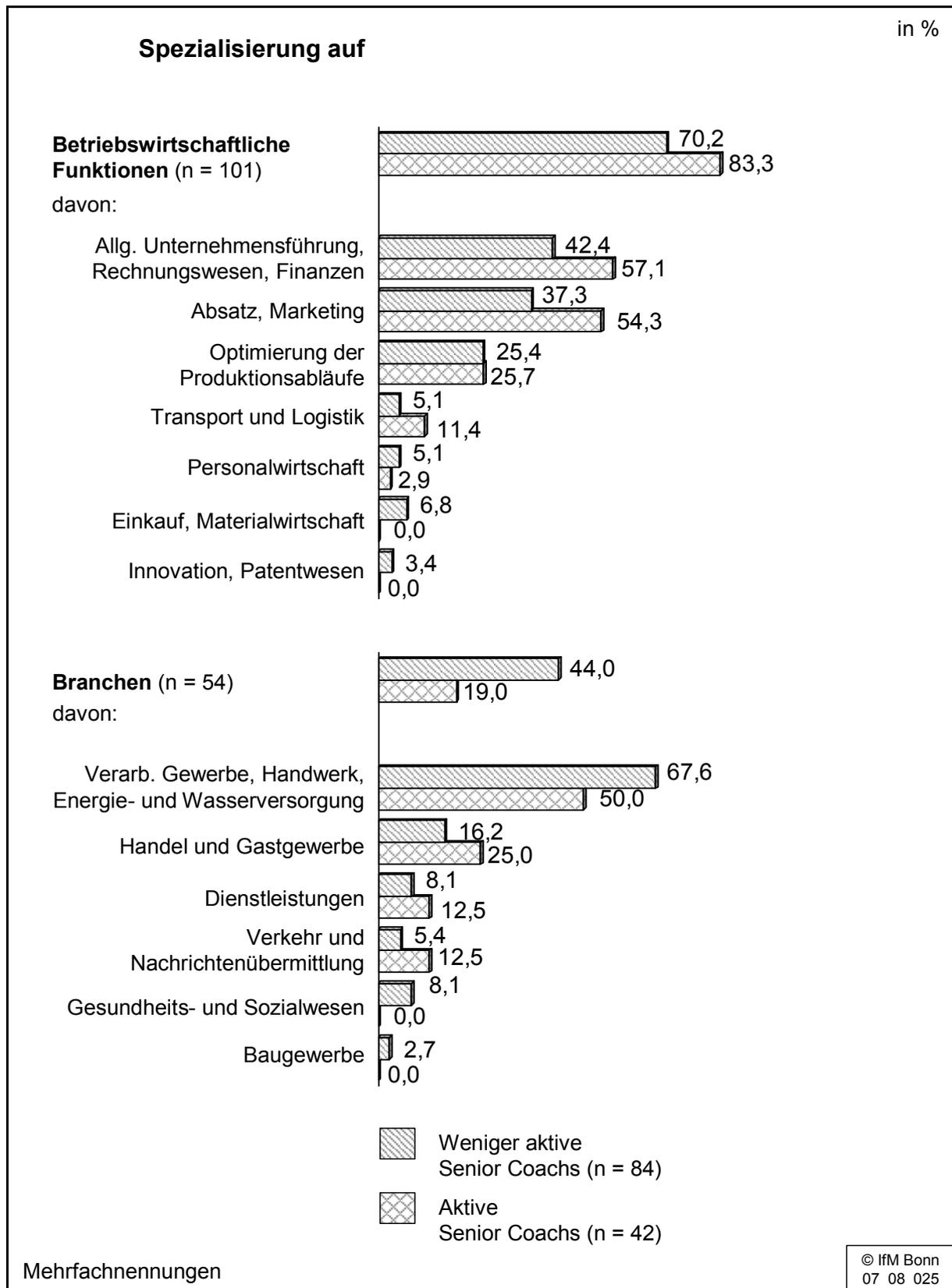
Abbildung 14: Verteilung der Betreuungsfälle pro Jahr



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Fragt man danach, warum einige Senior Coaches häufiger zum Einsatz kommen als andere, so kann das Profil des Senior Coachs als möglicher limitierender Faktor für die unterschiedliche Einsatzfrequenz vermutet werden: Spezialisierungen, die von den Unternehmen selten nachgefragt werden, führen zu einer geringeren Einsatzhäufigkeit des entsprechenden Fachmanns. Die Datenlage stützt diese Vermutung tendenziell. Spezialisten haben weniger häufig ein überdurchschnittliches Beratungsaufkommen (33,1 %) als Generalisten (42,6 %). Im Hinblick auf die Art der Spezialisierung wird ebenfalls ein Zusammenhang zwischen dem nachgefragten Unterstützungsbereich und dem Angebotsprofil der Senior Coachs als limitierender Faktor für die Einsatzhäufigkeit deutlich. Spezialisten im Bereich allgemeine Unternehmensführung, Rechnungswesen und Finanzen, im Bereich Absatz oder Marketing, oder in den Wirtschaftsbereichen Handel und Gastgewerbe, Dienstleistungen oder Verkehr und Nachrichtenübermittlung - also den Bereichen, in denen unternehmensseitig Schwachstellen existieren oder in denen vorzugsweise gegründet wird - sind überdurchschnittlich häufig im Einsatz.

Abbildung 15: Spezialisierung der Senior Coachs nach Beratungsfällen



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Die Senior Coaching-Aktivität ist eine auf längere Dauer ausgerichtete Tätigkeit. Zum Zeitpunkt der Befragung Anfang 2007 waren die Senior Coachs im Durchschnitt bereits knapp fünf Jahre im Einsatz. Die Mehrzahl der befragten Senior Coachs ist noch aktiv und hat auch noch keinen Ausstiegszeitpunkt ins Auge gefasst. Ein Viertel hat aber bereits Vorstellungen über den Rückzug aus dem Senior Coaching. Ihren Planungen entsprechend werden sie dann im Mittel neun Jahre als Coach tätig gewesen sein, wobei die aktiveren Senior Coachs eine um durchschnittlich rd. zwei Jahre längere Gesamteinsatzdauer planen.

Lediglich 6,5 % hatten sich bereits endgültig zurückgezogen, und zwar nach durchschnittlich knapp sieben Jahren, in denen sie als Senior Coach tätig waren. Die Spannweite der Dauer ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit geht von zwei bis hin zu 15 Jahren.

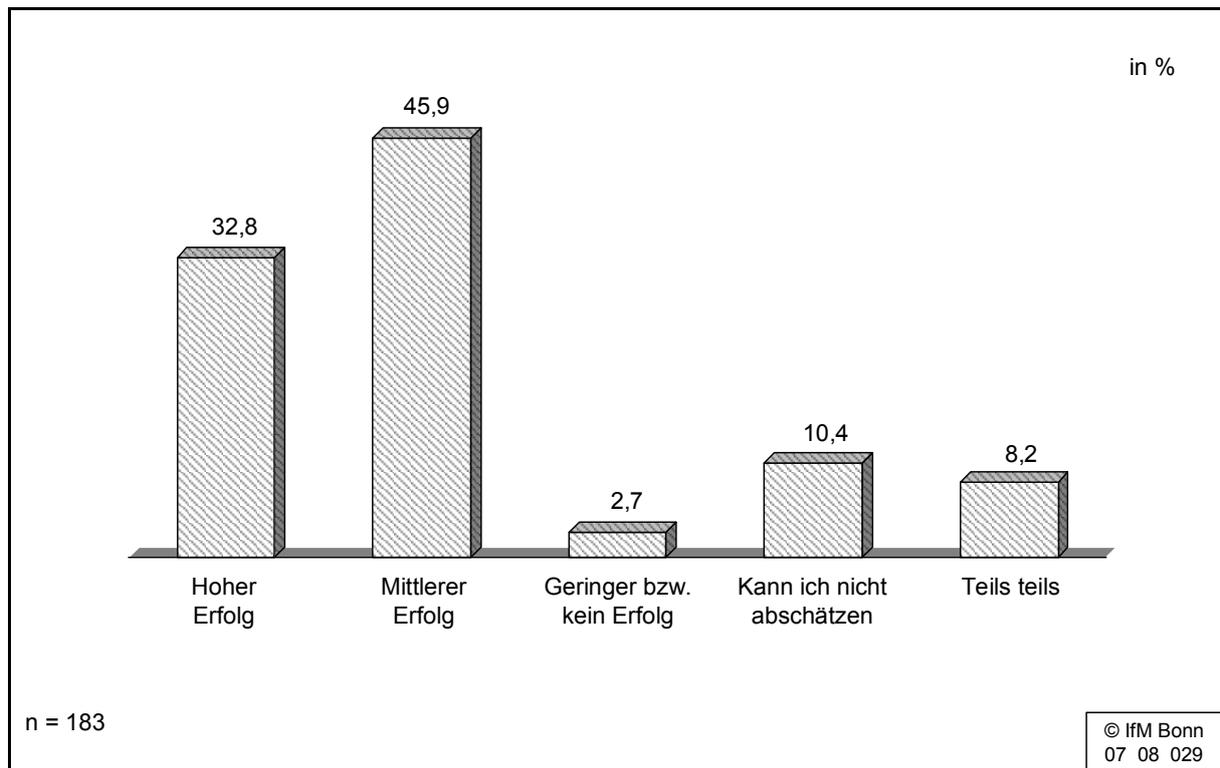
### **3.9 Erfolg der Beratung**

#### **3.9.1 Einschätzung des Erfolgs**

Ihren Einsatz in den Unternehmen sehen die Senior Coachs in einer gesamthaften Würdigung als erfolgreich an. Bei der Erfolgseinschätzung durch die Senior Coachs ist zu berücksichtigen, dass diese ihr Urteil über ihre Gesamttätigkeit abgegeben. Anders als die individuelle Beratungsbeurteilung durch die betreuten Unternehmen, die ebenfalls eine Einschätzung des Senior Coachings vornehmen sollten (vgl. Kapitel 4.6), bezieht das Urteil der Senior Coachs in der Regel mehrere Beratungsbeziehungen ein.

Knapp ein Drittel bescheinigte seiner Arbeit, dem Senior Coaching, einen hohen Erfolg und knapp die Hälfte war der Ansicht, dass ihre Bemühungen in den Unternehmen zu einem mittleren Erfolg und damit zu einem befriedigenden Ergebnis geführt haben. Knapp jeder zehnte hatte sowohl Erfolgsfälle als auch Misserfolgsfälle bei den von ihm betreuten Unternehmen beobachtet. Die Ansicht, dass ihr Coaching-Einsatz kaum oder gar nicht erfolgreich war, vertraten lediglich einige wenige Senior Coachs (2,7 %).

Abbildung 16: Erfolg des Senior Coachings aus der Sicht der Coachs



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

### 3.9.2 Erfolgsfaktoren

Zur Beantwortung der Frage, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit das Senior Coaching für das betreute Unternehmen erfolgreich ist, waren keine Antwortkategorien vorgegeben. Aus der offenen Frage konnten einerseits Erfolgsfaktoren zusammengefasst werden, die den Senior Coach betreffen, und andererseits bestimmte Voraussetzungen, die beim Unternehmen bzw. dem Unternehmer erfüllt sein müssen, identifiziert werden. Knapp zwei Drittel der Nennungen bezogen sich auf den Senior Coach (72,2 % der antwortenden Senior Coachs) und ein Drittel auf das Beratungsunternehmen (45,5 % der Senior Coachs). Bereits diese Verteilung macht deutlich, dass das eigene Auftreten des Senior Coachs den Erfolg wesentlich beeinflusst und sich die befragten Coachs dessen bewusst sind.

Voraussetzungen für einen erfolgreichen Beratungseinsatz sind für den Senior Coach in dieser Selbsteinschätzung zuvorderst ein professionelles Verhalten, das sich durch Ehrlichkeit, Offenheit, Einfühlungsvermögen, ein Agieren auf gleicher Augenhöhe und Akzeptanz ausdrückt (53,5 %). An zweiter Stelle rangiert die Passgenauigkeit: Die Praxiserfahrung des Coachs muss für die konkrete Problemstellung des Unternehmens geeignet sein, andernfalls muss der

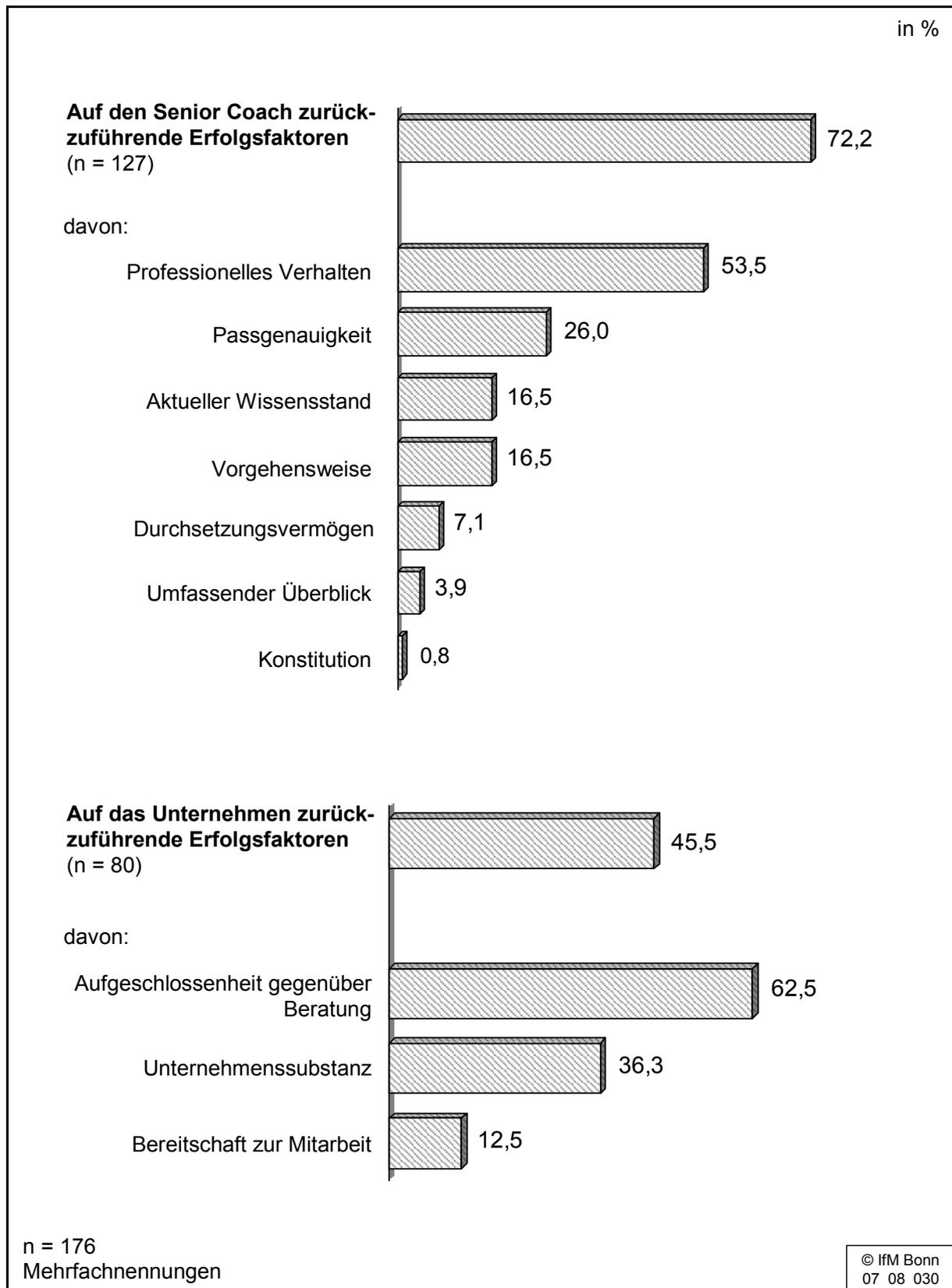
Senior Coach in der Lage und Willens sein, einen Spezialisten aus seinem Netzwerk heranzuziehen (26,0 %). Hinsichtlich ihrer Nennhäufigkeit gleichbedeutend sind die Faktoren aktueller Wissensstand und Vorgehensweise (16,5 %). Deutlich seltener wurden die Fähigkeit, den Überblick zu behalten, und Durchsetzungsvermögen als Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz erachtet.

Auf Seiten der Unternehmer wird insbesondere die Einsicht der Geschäftsleitung in die Notwendigkeit einer Beratung als Erfolgsvoraussetzung gesehen. Die Erkenntnis, dass man Hilfe zur Problemlösung benötigt und die Aufgeschlossenheit, sich helfen zu lassen, ist für die Senior Coachs ein essentieller Schritt zu einer erfolgreichen Beratung. Daneben muss eine gewisse Unternehmenssubstanz, sei es Humankapital, sei es ein tragfähiges Konzept, vorhanden sein (36,3 %). Schließlich ist von Seiten der Unternehmer die Bereitschaft und die Kraft, zusätzlich zum Tagesgeschäft Zeit für die Beratung aufzuwenden, für den Erfolg wichtig.

Je nach der Beratungshäufigkeit der Senior Coachs ergeben sich Akzentverschiebungen in Bezug auf die Einschätzung der Erfolgsfaktoren. Die erfahrenen Senior Coachs mit überdurchschnittlicher Anzahl von Betreuungsfällen setzten beim aktuellen Wissensstand einen stärkeren Akzent und rücken das eigene professionelle Verhalten weniger stark in den Vordergrund als die weniger aktiven Coachs. Auch die Vorgehensweise wird seltener als Erfolgsfaktor artikuliert.

Dagegen wird vom Unternehmer in noch stärkerem Maße eine Selbsterkenntnis über den Beratungsbedarf und die Mitwirkungsbereitschaft für ein erfolgreiches Coaching erwartet. Die Unternehmenssubstanz wird seltener als Voraussetzung für den Coaching-Erfolg gesehen.

Abbildung 17: Erfolgsfaktoren für das Senior Coaching



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

### 3.9.3 Hemmfaktoren

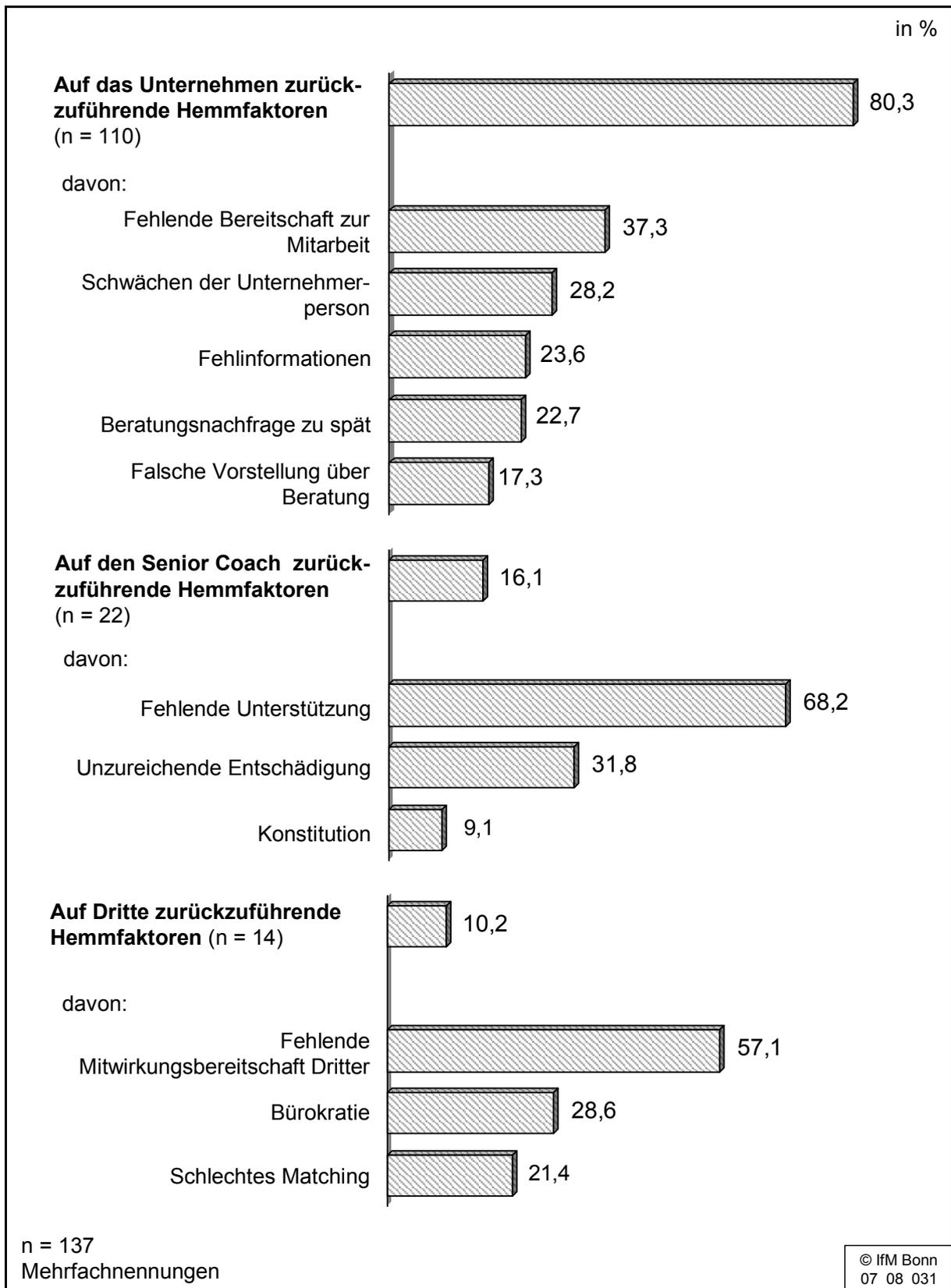
Faktoren, die die Arbeit des Senior Coachs erschweren, sehen die befragten Senior Coachs überwiegend beim beratenen Unternehmen und sehr selten bei sich selbst oder außerhalb der Beratungsbeziehung.

Anders als bei den Erfolgsfaktoren lässt sich hinsichtlich der hemmenden Faktoren keine eindeutige Häufung eines bestimmten Arguments erkennen. Die vorgetragenen unterschiedlichen Hemmfaktoren aus der Unternehmenssphäre sind eher gleichverteilt. Spiegelbildlich zu den Erfolgsfaktoren werden Hemmfaktoren relativ am häufigsten in einer fehlenden Bereitschaft, Beratung zu akzeptieren und an der Problemlösung mitzuwirken, auch aus Vorbehalten gegenüber bzw. Ängsten vor Veränderung heraus, gesehen (37,3 % der Fälle). Am zweithäufigsten resultieren aus persönlichen Schwächen, z.B. bei der Qualifikation oder der sozialen Kompetenz der Unternehmerperson, Schwierigkeiten in der Beratungsbeziehung (28,2 %). Daneben erschweren Fehlinformationen über Unternehmensinterna (23,6 %) eine erfolgreiche Beratung. Schließlich verhindern eine zu späte Nachfrage nach Unterstützung, also die zu späte Erkenntnis in die Beratungsbedürftigkeit (22,7 %) und falsche Vorstellungen, was Senior Coaching leisten kann (17,3 %), dass das Senior Coaching erfolgreich sein kann.

Für die Senior Coachs selbst ist die geringe Flankierung ihres ehrenamtlichen Einsatzes z.B. durch Werbung oder durch Weiterbildung der am häufigsten genannte Hemmfaktor. An zweiter Stelle steht die geringe Entschädigung ihres Arbeitseinsatzes. Dagegen spielt der Alterungsprozess, der sich in einer Verschlechterung des Gesundheitszustands oder einem nicht mehr zeitgemäßen Wissensstand zeigt, kaum eine Rolle. Allerdings ist festzustellen, dass insgesamt nur 16,1 % aller Senior Coachs in ihrer eigenen Person Hemmfaktoren für ein erfolgreiches Senior Coaching sehen.

Jeder zehnte Senior Coach macht Hemmfaktoren außerhalb der Beratungsbeziehungen aus. Die vorgetragenen Argumente lassen sich unter drei Oberbegriffen zusammenfassen. Am häufigsten wird die fehlende Bereitschaft von Geschäftspartnern, namentlich der Kreditinstitute, zur Mitwirkung an dem Problemlösungsprozess beklagt, gefolgt von bürokratischen Hemmnissen. Einige wenige Nennungen beziehen sich auf eine fehlende Passgenauigkeit beim Matchingprozess, beinhalten also eine Kritik am Auswahlverfahren der Trägerorganisationen.

Abbildung 18: Hemmfaktoren für ein erfolgreiches Senior Coaching



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Wird auch hier eine Differenzierung nach der Beratungsfrequenz vorgenommen, so treten bezüglich der auf die Unternehmenssphäre zurückzuführenden Hemmfaktoren für die aktiveren Senior Coachs der Mangel an Human- und Sozialkapital und die zu späte Beratungsnachfrage mehr in den Vordergrund, während Fehlinformationen und falsche Vorstellungen über Beratung weniger häufig als Hemmnis artikuliert werden.

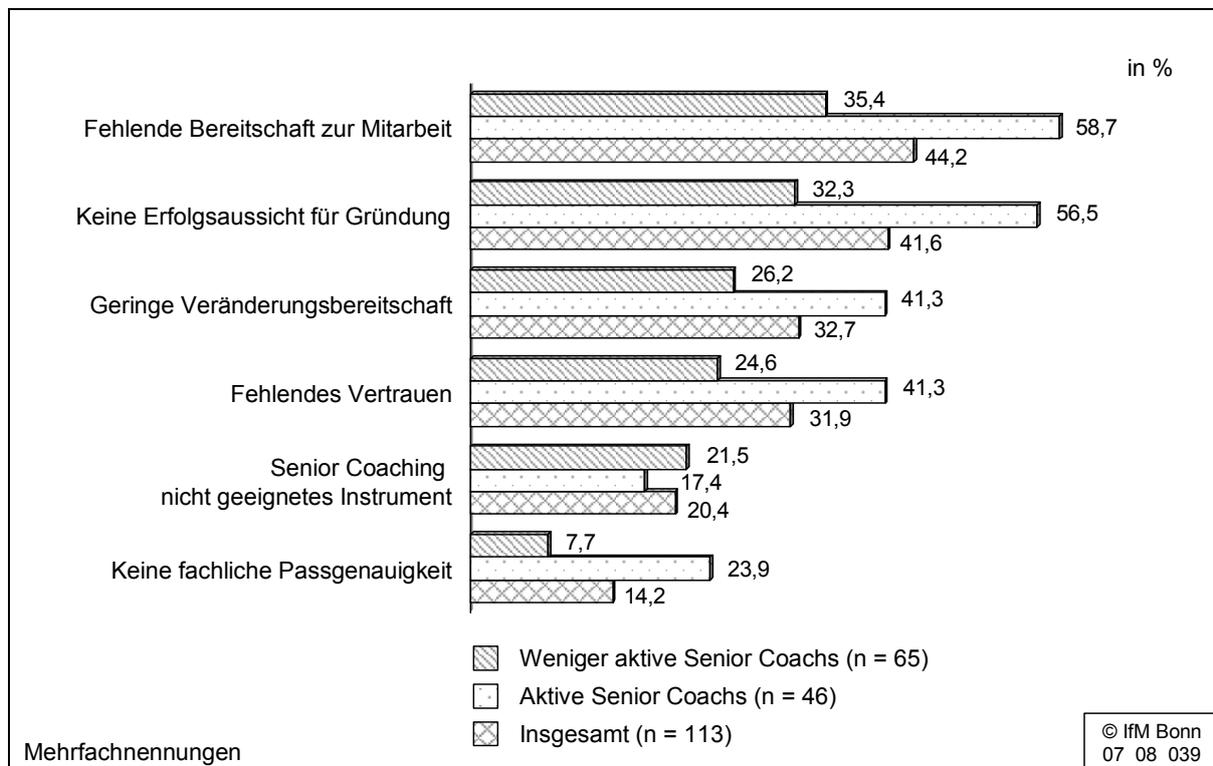
Eine Differenzierung der auf die Senior Coachs selbst und auf Dritte zurückzuführenden Hemmfaktoren ist aufgrund der geringen Nennhäufigkeiten nicht aussagekräftig.

### **3.9.4 Abbruch der Senior Coaching-Beziehung**

Bei fast zwei Drittel aller Senior Coachs führten Hemmfaktoren bereits einmal zum Abbruch der Beratungsbeziehung. Bezogen auf die Gesamtzahl aller durchgeführten Beratungen wurde in 9,3 % der Fälle die Coaching-Beziehung abgebrochen oder vorzeitig beendet.

Für den Abbruch einer Coaching-Beziehung wurden im Durchschnitt zwei Gründe angeführt. Die Hauptargumente für den Abbruch des Coachings waren mit etwa gleicher Nennhäufigkeit zum einen eine fehlende Bereitschaft des Unternehmers, aktiv am Lösungsprozess mitzuarbeiten (44,2 % der Fälle). Zum anderen handelte es sich um Gründungsvorhaben, die nach Einschätzung des Senior Coachs keine Erfolgsaussicht hatten, so dass der Senior Coach von der Gründung abgeraten hatte und demzufolge keine Begleitung durchführte (41,6 %). Als dritter Abbruchgrund wurde die fehlende Veränderungsbereitschaft angeführt (32,7 %). Der Mangel an gegenseitigem Vertrauen, Sympathie oder fehlende Offenheit war in 31,9 % der Fälle mitentscheidend für den Abbruch der Beratung. Bei rd. einem Fünftel der Fälle führte die Ansicht des Senior Coachs, dass Coaching nicht das geeignete Instrument sei, die Unternehmensprobleme zu lösen, zur Beendigung der Beziehung. In der Regel handelte es sich, wie aus den unter "Sonstiges" aufgeführten Anmerkungen hervorging, hierbei um Unternehmen, die Insolvenz anmelden mussten. In jedem siebten Fall war eine fehlende fachliche Passgenauigkeit der Grund für den Rückzug aus der Unternehmensbegleitung.

Abbildung 19: Gründe für den Abbruch der Coaching-Beziehung nach Beratungsvolumen



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Bei Senior Coaches, die eine überdurchschnittliche Zahl von Betreuungen aufweisen, kommt es naturgemäß häufiger vor, dass eine Beratungsbeziehung schon einmal abgebrochen wurde (70,8 %) als bei weniger aktiven (56,9 %). Bezogen auf die Beratungsfälle insgesamt gehen Abbrüche von Beratungsbeziehungen aber vergleichsweise selten auf das Konto von Senior Coaches mit überdurchschnittlicher Einsatzhäufigkeit: Hier kam es bei 6,7 % aller Beratungsbeziehungen zu einem Abbruch, dagegen wurden bei den weniger aktiven Senior Coaches 18,3 % der Beratungen vorzeitig beendet. Es ist auffällig, dass die Senior Coaches mit einer Vielzahl von Beratungsbeziehungen alle Argumente für den Abbruch, bis auf eine Ausnahme, nämlich die Unbrauchbarkeit des Instruments in der gegebenen Beratungssituation (z.B. drohende Insolvenz), deutlich häufiger vortragen als weniger aktive. Offenbar bedarf es zum Abbruch einer Beratungsbeziehung bei den erfahrenen Coaches einer massiveren Beeinträchtigung in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. Erst bei Zusammenspiel mehrerer Hemmfaktoren wird der Beratungsprozess unterbrochen. Es mag aber auch sein, dass die Senior Coaching-Organisationen in besonders schwierigen Unternehmenslagen, in denen Probleme sich häufen, vorzugsweise erfahrene Coaches einsetzen.

### **3.10 Einbindung der Senior Coachs in Netzwerke**

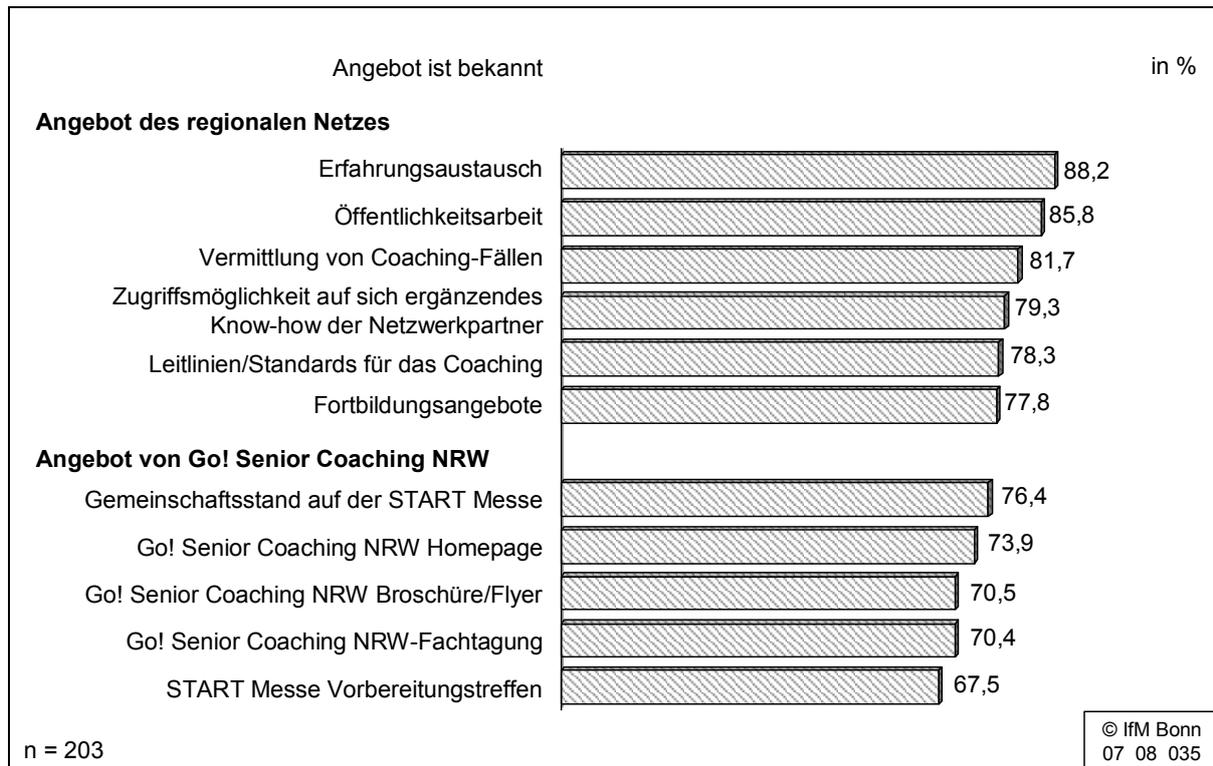
Die Senior Coachs sind in das regionale Netzwerk ihrer vermittelnden Organisation - i.d.R. eine Industrie- und Handelskammer - eingebunden, die die Senior Coachs akquiriert, das Senior Coaching-Angebot in der Öffentlichkeit kommuniziert, die Vermittlung vornimmt und die Qualität des Angebots durch die Formulierung von Standards und/oder Fortbildungsangebote sichert. Im regionalen Netzwerk können die Senior Coachs ihre Erfahrungen mit den anderen Coachs austauschen und bei einem Beratungsfall gegebenenfalls auf deren Kompetenzen zurückgreifen.

Darüber hinaus bietet die Dachmarke *Go! Senior Coaching NRW* Regionen übergreifend Publizität und Erstinformation zum Senior Coaching z.B. auf der Homepage von *Go! Senior Coaching NRW*, durch eigene Printmedien, die über das Senior Coaching-Angebot und die regionalen Akteure informieren, oder durch einen eigenen Stand auf der START Messe. Fachtagungen oder das START Messe Vorbereitungstreffen dienen dem allgemeinen Erfahrungsaustausch bzw. der Weiterentwicklung der Senior Coachs.

#### **3.10.1 Bedeutung der Senior Coaching-Organisation**

Die unterschiedlichen Angebote der regionalen Senior Coaching-Organisation und der Dachmarke *Go! Senior Coaching NRW* sind der überwiegenden Mehrzahl der Senior Coachs bestens bekannt. Neun von zehn Senior Coachs kannten zumindest ein Angebot des regionalen Netzwerkes und 82,3 % waren über mindestens ein Angebot der Dachmarke *Go! Senior Coaching NRW* informiert. Es überrascht nicht, dass die Aktivitäten der regionalen Senior Coaching-Organisation einen höheren Bekanntheitsgrad unter den Senior Coachs haben, arbeiten die Coachs doch mit ihrer Partnerinstitution sehr eng zusammen, da diese die Beratungsbeziehungen anbahnt, während die Dachmarke nicht unmittelbar bei Beratungskontakten involviert ist.

Abbildung 20: Bekanntheit der Netzwerk-Angebote unter den Senior Coachs



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Den höchsten Bekanntheitsgrad genießen der Erfahrungsaustausch unter den Senior Coachs einer Partnerorganisation, den 88,2 % der Coachs kennen, und die Öffentlichkeitsarbeit der Organisation (85,8 %). Dagegen wissen "nur" 77,8 % von Fortbildungsangeboten. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass einige Partnerorganisationen in Bezug auf die fachliche Weiterentwicklung ihrer Coachs nicht aktiv sind (vgl. Kapitel 2.4.7).

Um die Bedeutung der unterschiedlichen Angebote für die Arbeit der Senior Coachs beurteilen zu können, wurden diese um eine Bewertung der einzelnen, ihnen bekannten Angebote gebeten. Sie hatten die Möglichkeit, für jedes Angebot eine Einschätzung auf einer Skala von 1 = sehr wichtig bis 5 = unwichtig zu vergeben.

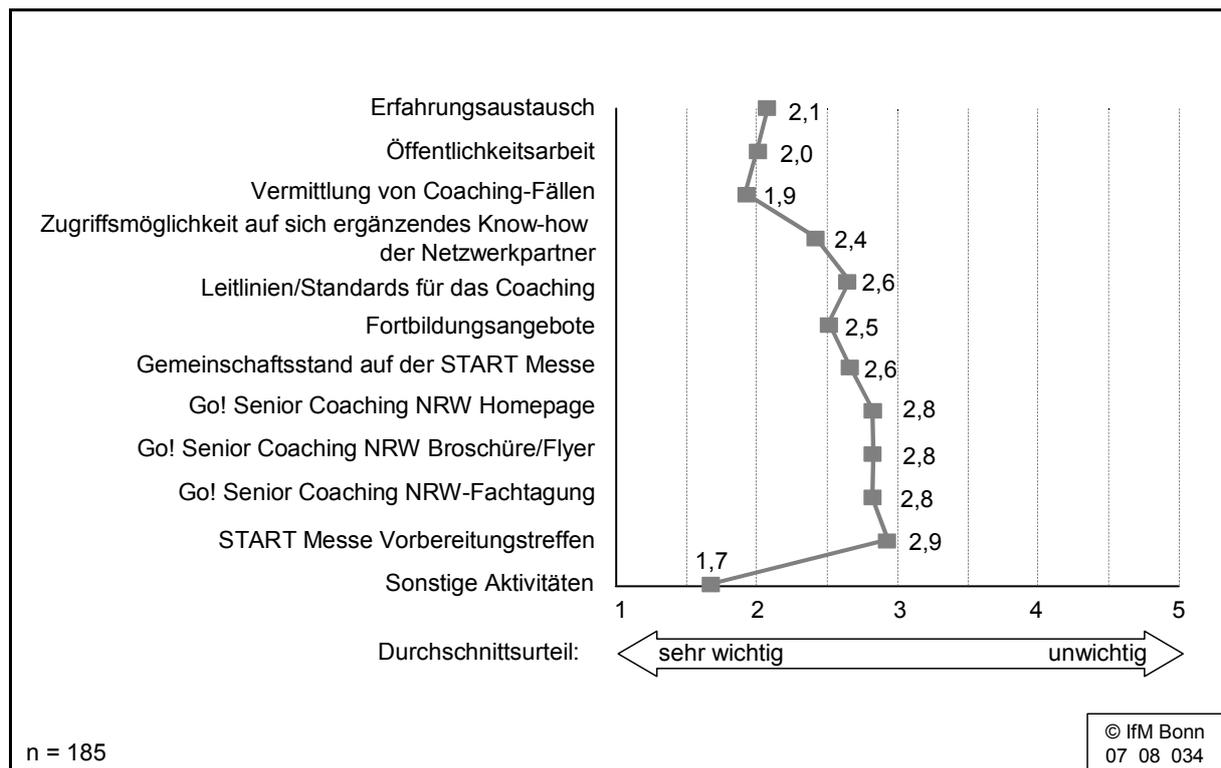
In der Gesamtschau wurden die Angebote der Senior Coaching-Organisation mit der Durchschnittsnote 2,3 etwas besser bewertet als die Angebote der Dachmarke Go! Senior Coaching NRW mit 2,8. An vorderster Stelle rangieren hinsichtlich der Bedeutung für die eigene Coaching-Tätigkeit die Vermittlung von Beratungskontakten und die Öffentlichkeitsarbeit der regionalen Netzwerke: 43,5 % der Senior Coachs mit Kenntnis des Angebots erachteten die Vermittlungstätigkeit als sehr wichtig und weitere 24,2 % als wichtig. Die Öffent-

lichkeitsarbeit schätzten 35,4 % als sehr wichtig und 33,1 % als wichtig ein. Leitlinien für das Coaching erhielt von der Mehrzahl eine mittlere Bedeutung bis hin zu unwichtig. Die befragten Senior Coachs verlassen sich folglich eher auf ihre individuelle Herangehensweise in der Beratungsbeziehung, die sie als wichtiges Erfolgskriterium ansehen, als auf standardisierte Verfahrensweisen.

### 3.10.2 Bedeutung der Dachmarke Go! Senior Coaching NRW

Von den Angeboten der Dachmarke Go! Senior Coaching NRW ist der Gemeinschaftsstand bei der START Messe am bekanntesten (76,4 %), während das Vorbereitungstreffen vergleichsweise wenig Bekanntheit genießt, allerdings werden die Senior Coachs hier auch nicht in ihrer Gesamtheit eingebunden.

Abbildung 21: Bedeutung der Netzwerkangebote für die Tätigkeit der Senior Coachs



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Unter den Angeboten der Dachmarke Go! Senior Coaching NRW gilt der Gemeinschaftsstand auf der START Messe als wichtigstes Instrument. 18,2 % messen ihm eine sehr wichtige Bedeutung und 22,7 % eine wichtige bei. Dieses Angebot ist gleichermaßen geeignet, um mit anderen Akteuren Erfahrungen auszutauschen, Angebotstransparenz zu schaffen und die mögliche Klienten-

tel individuell anzusprechen. Die Publizitätswirkung der Dachmarke durch Internetpräsenz und Printmedien rangiert im Urteil der Senior Coachs an mittlerer Position leicht vor der Fachtagung.

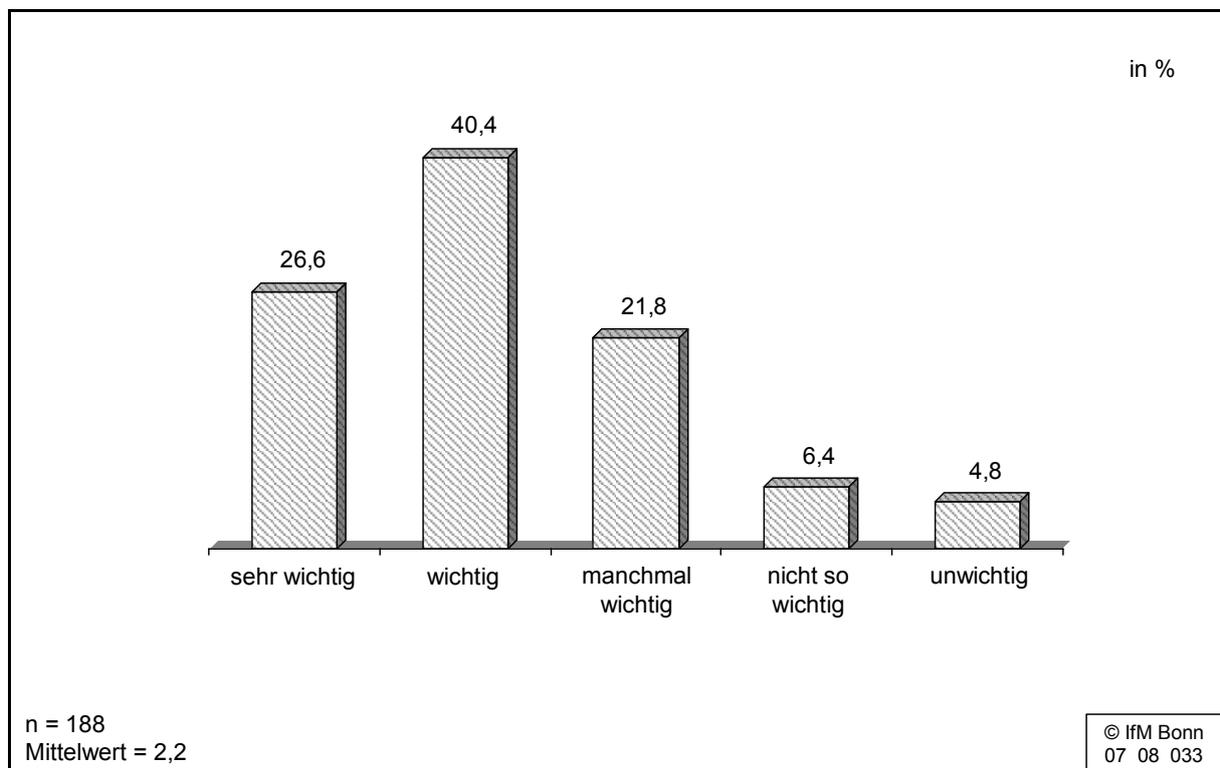
15 Senior Coachs gaben neben den explizit aufgeführten Angeboten weitere sehr wichtige oder wichtige Aspekte von Netzwerkaktivitäten an. Namentlich wurden hierbei der fachspezifische Austausch, eine bessere Öffentlichkeitsarbeit wie z.B. Erfolgsberichte, Aufklärung, was Senior Coachs leisten können, die Zusammenarbeit mit Kreditinstituten oder einzelnen Institutionen aufgeführt. Ebenfalls wurde die Zusammenarbeit mit der IHK und die Vorprüfung durch die Trägerorganisation als bedeutsam eingeschätzt.

### **3.10.3 Bedeutung der Einbindung in die Netzwerkstruktur**

In der Gesamtwürdigung wurde die Einbindung in das regionale Netzwerk und in *Go! Senior Coaching NRW* für die Coaching-Tätigkeit als insgesamt wichtig erachtet und erhielt die Durchschnittsbeurteilung 2,2. Durch den Vergleich mit der Einzelbewertung der Angebote von Senior Coaching-Organisation und *Go! Senior Coaching NRW* ergibt sich, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Das Zusammenspiel der regionalen Akteure und der Dachmarke *Go! Senior Coaching NRW* erbringt offenbar einen Mehrwert, der in der Einzelbeurteilung nicht zum Ausdruck kommt.

Wird die Wichtigkeit der Einbindung in die Netzwerkstruktur nach der Beratungshäufigkeit differenziert, so sind Senior Coachs, die überdurchschnittlich häufig zum Einsatz kommen, tendenziell eigenständiger: Sie messen dem Netzwerk eine geringfügig schwächere Bedeutung (Durchschnittsnote 2,4) bei als Senior Coachs mit unterdurchschnittlich häufigen Beratungsbeziehungen (2,2). Allerdings ist der Unterschied statistisch nicht signifikant.

Abbildung 22: Bedeutung der Einbindung in die Netzwerkstruktur für das Senior Coaching



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

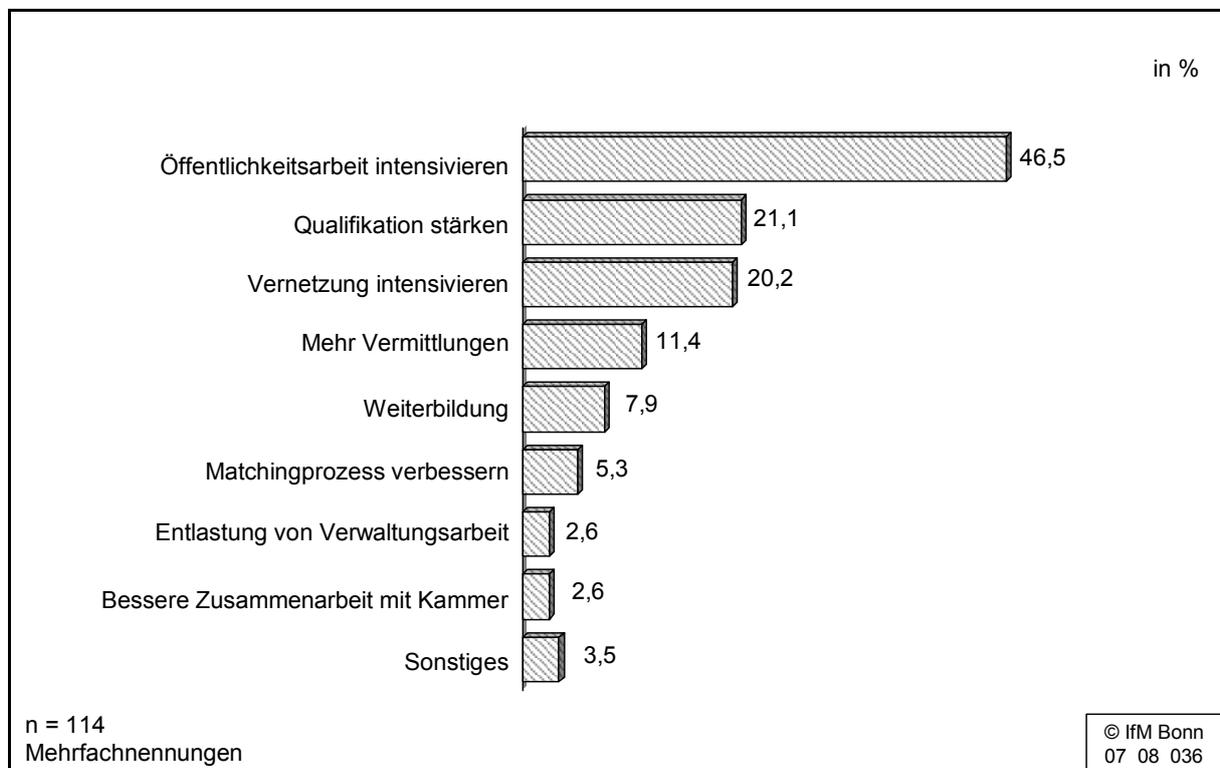
### 3.10.4 Vorschläge zur Steigerung der Effizienz von Go! Senior Coaching NRW

Bedenkt man auf der einen Seite das Gewicht, das einer Einbindung in die Netzwerkstruktur für die Tätigkeit der Senior Coachs beigemessen wird, und auf der anderen Seite das Urteil zu den aktuellen Angeboten der Dachmarke Go! Senior Coaching NRW, so werden aus den zwar geringfügigen Bewertungsunterschieden dennoch gewisse Verbesserungsmöglichkeiten ersichtlich. Mehr als die Hälfte der Senior Coachs sieht Möglichkeiten, die Effizienz von Go! Senior Coaching NRW zu erhöhen und macht Vorschläge hierzu. Hauptsächlich sieht man in einer intensiveren Öffentlichkeitsarbeit ein wirksames Mittel, das Instrument einem breiteren Kreis zu erschließen und mehr Unternehmen in das Senior Coaching einzubeziehen. Interessanterweise wird eine noch stärkere Informationspolitik von den aktiven Senior Coachs in höherem Maße eingefordert (48,9 %) als von den weniger aktiven (42,2 %). Hier zeigt sich einerseits das große Engagement dieser Senior Coachs, die noch mehr Unternehmen ihre Hilfe anbieten wollen. Andererseits bricht sich vermutlich auch das Bedürfnis nach stärkerer öffentlicher Würdigung des ehrenamtlichen Einsatzes Bahn.

An zweiter Stelle wünschen sich die Senior Coachs die Stärkung ihrer eigenen Qualifikation und damit eine Qualitätsanhebung im Betreuungsangebot. 21,1 % möchten durch Fachtagungen oder die Formulierung von Standards für die Beratung das Angebot verbessern bzw. ein einheitlich gutes Niveau erreichen. Möglichkeiten zur Steigerung der Beratungsqualität werden auch in mehr Erfahrungsaustausch und mehr gegenseitiger Unterstützung gesehen. Hier wäre *Go! Senior Coaching NRW* gefragt, eine entsprechende Kommunikationsplattform anzubieten, bzw. in der Lenkungsgruppe die Senior Coaching-Organisationen zu motivieren, regelmäßige Treffen unter den Senior Coachs ihrer Organisation zu arrangieren.

Eine engere Zusammenarbeit der regionalen Netze bzw. eine Zentrenbildung für bestimmte Kompetenzen und eine bessere Koordination steht an dritter Stelle der Vorschläge zur Effizienzverbesserung von *Go! Senior Coaching NRW*. Ein Fünftel der Senior Coachs regte diese noch stärkere Vernetzung aller Akteure an. Die Aspekte Qualitätsoffensive und Intensivierung der Netzwerkbildung werden gleichermaßen von aktiven und weniger aktiven Senior Coachs als Möglichkeit, die Effizienz zu steigern, vorgetragen.

Abbildung 23: Vorschläge der Senior Coachs zur Effizienzsteigerung von *Go! Senior Coaching NRW*



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Jeder Zehnte äußert den Wunsch nach mehr Vermittlungen. Letztlich richtet sich dieser Vorschlag an die Adresse der Senior Coaching-Organisationen, mehr Nachfrage nach den Beratungsangeboten zu generieren. Die Dachmarke *Go! Senior Coaching NRW* könnte durch verstärkte Publizität, z.B. durch Kommunikation des Nutzens von Senior Coaching, für Beratung sensibilisieren und Schwellenängste, Beratung in Anspruch zu nehmen, abbauen helfen. Schließlich wird die Aufgeschlossenheit gegenüber Beratung als ein wichtiger Erfolgsfaktor bzw. eine zu späte Beratungsinanspruchnahme als Erschwernis für das Senior Coaching angesehen. Die Forderung nach stärkerer Vermittlungstätigkeit wird - nicht weiter verwunderlich - doppelt so häufig (14,1 % im Vergleich zu 6,7 %) von den weniger aktiven Senior Coachs geäußert.

Einige wenige Senior Coachs sehen in mehr Weiterbildung, einem besseren Matchingprozess, in einer Entlastung von Verwaltungsaufgaben, z.B. durch Einrichtung einer zentralen Büroeinheit, oder in einer besseren Zusammenarbeit mit der Kammer, Möglichkeiten, die Beratung noch effektiver zu gestalten.

## **4. Die Nachfrage nach Senior Coaching**

Um nähere Aufschlüsse über die Personen, die Senior Coaching in Anspruch nehmen, und die inhaltliche Ausgestaltung der Nachfrage nach Senior Coaching-Angeboten zu erhalten, wurden in einer schriftlichen Unternehmerbefragung unternehmensspezifische Merkmale, personenbezogene Merkmale der Unternehmensleitung sowie die Art der benötigten Unterstützung und der Ablauf des Senior Coachings erhoben, die im Folgenden darstellt werden.

### **4.1 Erhebung bei den gecoachten Unternehmen**

Zur Analyse der Inanspruchnahme und Beurteilung des Instruments Senior Coaching wurden an 1.756 Unternehmer/Gründer, die Senior Coaching in Anspruch genommen hatten, Fragebögen versandt. Um die Vertraulichkeit der Beratungsbeziehungen zu wahren, wurde die Verschickung der Fragebögen durch die Senior Coaching-Organisationen selbst im Zeitraum September bis Oktober 2006 vorgenommen. 18 Organisationen wirkten bei der Unternehmensbefragung mit. Bis auf diejenigen Organisationen, die eine hohe Zahl an Senior Coaching-Inanspruchnahmen verzeichneten und deshalb eine Zufallsstichprobe aus dem Adressmaterial auswählten, wurde eine Kompletterhebung vorgenommen. Die ausgefüllten Fragebögen wurden anonym an das IfM Bonn zurückgesandt. Aufgrund der Vorgehensweise konnten Irrläufer (die nicht zustellbaren Fragebögen wurden an die Versandadresse zurückgesandt) nicht korrekt ermittelt werden. Soweit für einige Organisationen die Irrläuferquote festgestellt werden konnte, lag sie mit 18,5 % der angeschriebenen Adressen vergleichsweise hoch. Ein nicht geringer Teil der Unternehmen war demzufolge unter der früheren Adresse nicht mehr erreichbar. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Adressbestand nicht immer gepflegt wird, da mit der Vermittlung eines Senior Coachs der Vorgang in der Organisation i.d.R. abgeschlossen ist.

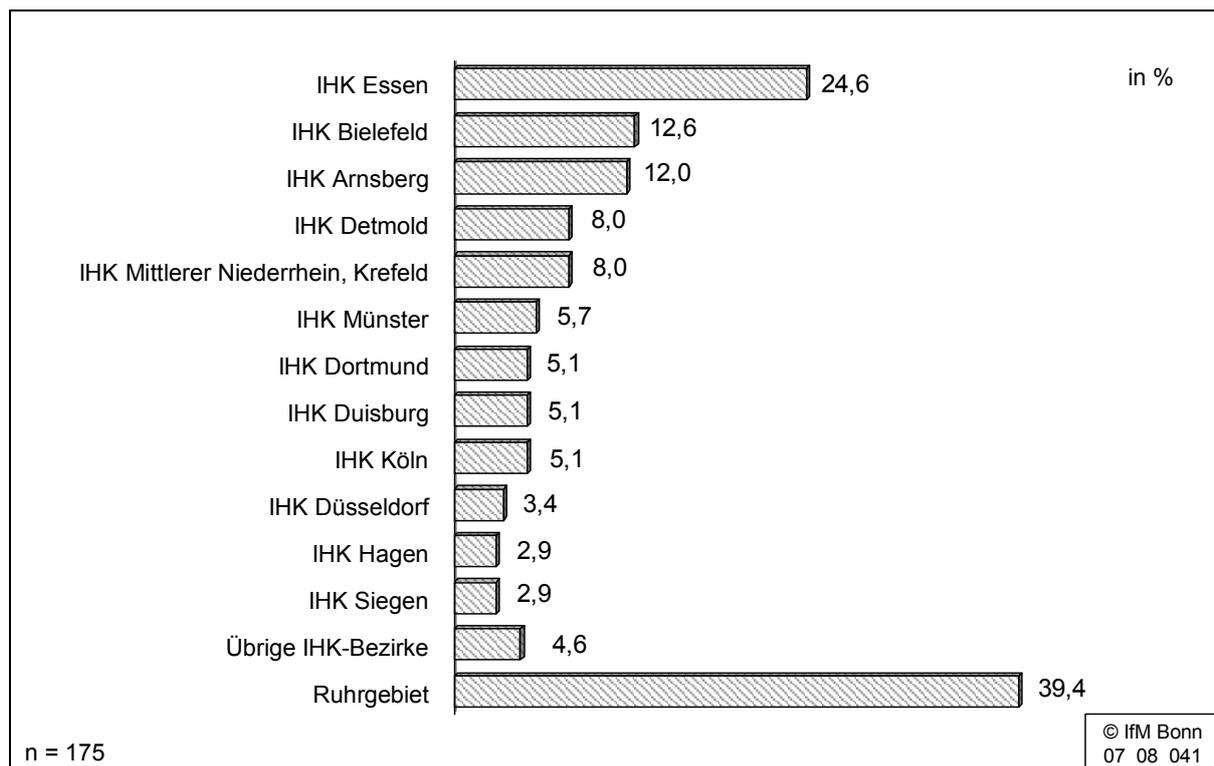
In die Analyse konnten 182 Fragebögen einbezogen werden. Dies entspricht einem bereinigten Rücklauf von 10,4 % und liegt damit in einer Höhe, wie sie bei schriftlichen Gründungsbefragungen zu erwarten ist. Der Rücklauf deckt rd. fünf Prozent aller Senior Coaching-Beziehungen ab.

An der Befragung haben sich überwiegend am Markt aktive Unternehmen beteiligt. Neun von zehn antwortenden Unternehmen sind marktaktiv. Mit jeweils 5 % ist der Anteil der Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Befragung noch in der Planungsphase waren oder bereits geschlossen worden waren, gering.

Letzteres ist nicht überraschend, da die postalische Erreichbarkeit von Gründern, die ihr Vorhaben nicht umgesetzt haben, und von Unternehmen, die nach einer Krisenberatung aufgegeben haben oder aufgeben mussten, oftmals nicht mehr gegeben ist.

Die regionale Verteilung der antwortenden Unternehmen ist Abbildung 24 zu entnehmen. Ein direkter Vergleich mit der regionalen Struktur der Senior Coaching-Beratungsfälle nach der Mengenerhebung ist nicht möglich, da die überregional agierenden Senior Coaching-Organisationen das Bild beeinflussen. Es zeigt sich, dass Regionen ohne regional tätige Senior Coaching-Organisationen wie z.B. die IHK-Bezirke Aachen, Wuppertal oder Bonn eine schwache Besetzung aufweisen. Im Ruhrgebiet waren knapp 40 % der gecoachten Unternehmen ansässig.

Abbildung 24: Regionale Verteilung der Unternehmen

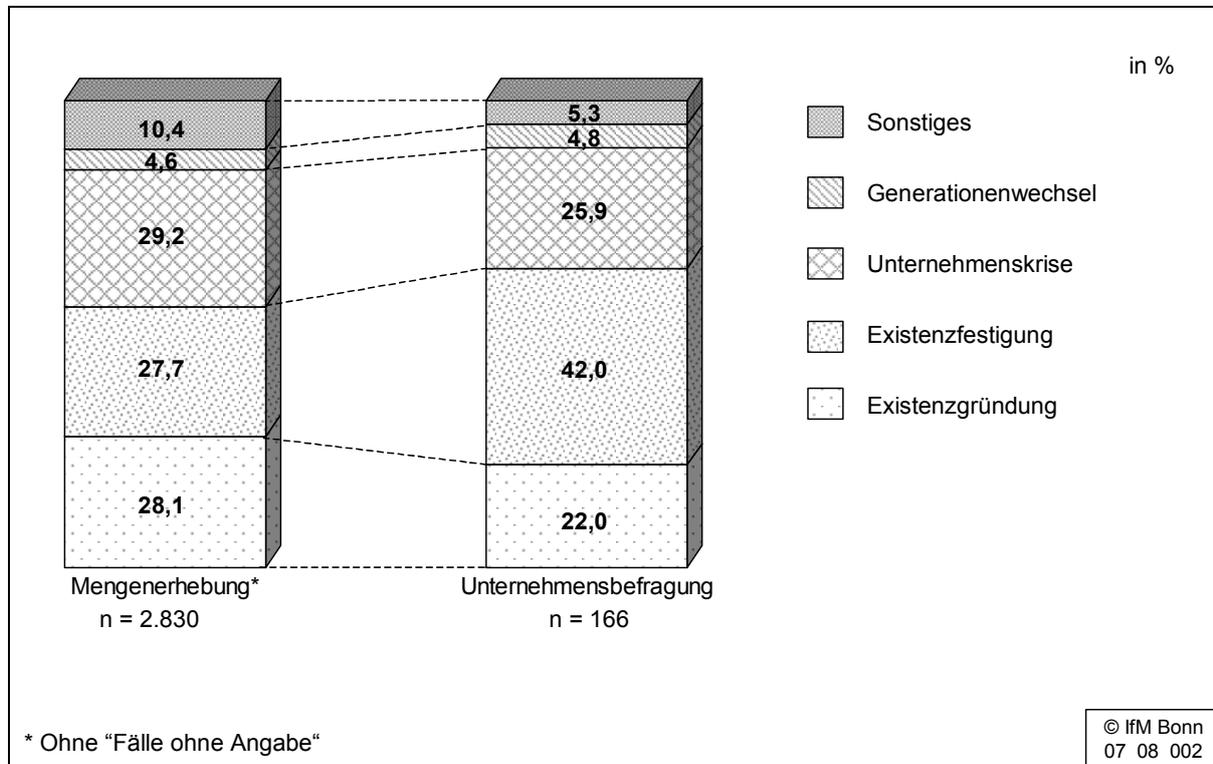


Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Bezogen auf die Unterstützungsbereiche wird die Gesamtheit der Senior Coaching-Nachfrage gut repräsentiert (vgl. Abbildung 25). Bezogen auf das Jahr, in dem mit Coaching begonnen wurde, ist ein etwas höherer Anteil jüngerer Fälle als in der Mengenerhebung ausgewiesen festzustellen. Aufgrund des Problems, dass die Erreichbarkeit und Antwortbereitschaft ausgeschiedener Unternehmen und nicht realisierter Gründungen nicht kontrolliert werden kann,

ist eine Positivverzerrung bei der Unternehmensbefragung nicht auszuschließen.

Abbildung 25: Unterstützungsbereiche im Zeitraum 2002 bis 2006 nach Mengenerhebung und Unternehmensbefragung



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

## 4.2 Charakterisierung der Unternehmen

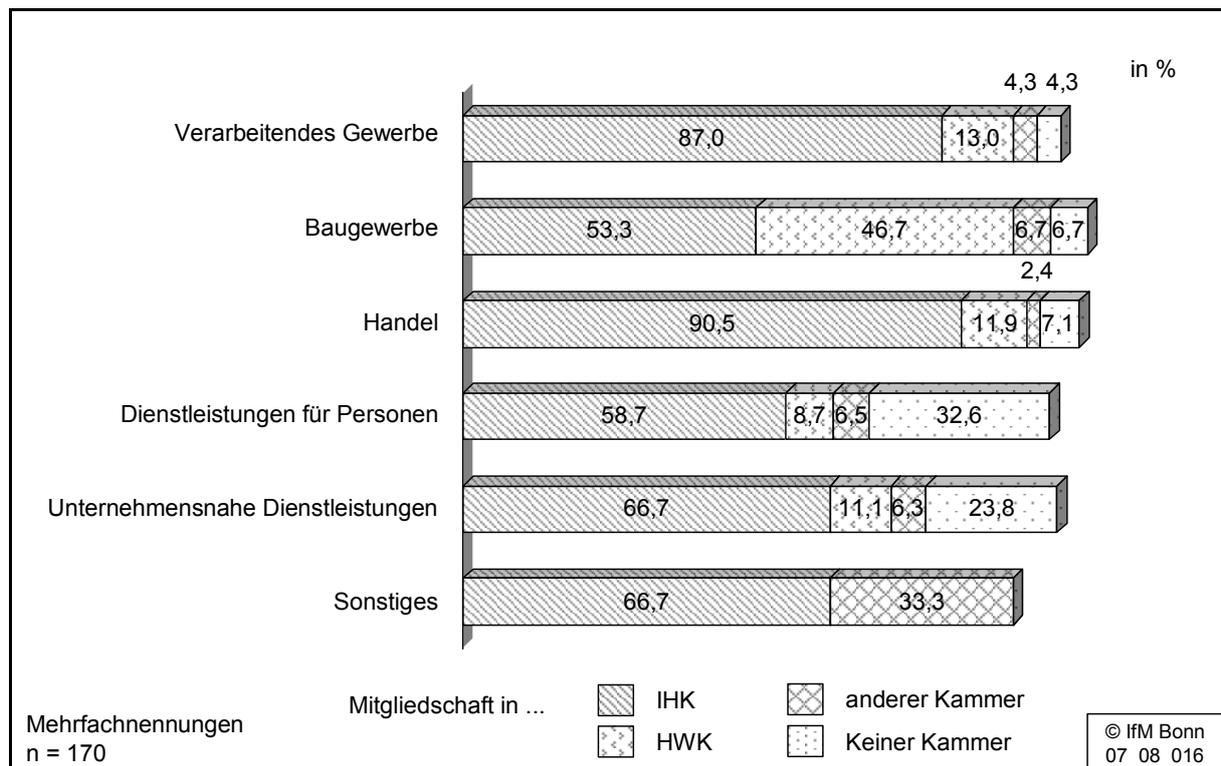
Die Mehrzahl der betrachteten Unternehmen wird noch in der Gründergeneration geführt. Bei knapp einem Fünftel handelt es sich dagegen um Fortführungen in nachfolgenden Generationen entweder durch Familienmitglieder (9,7 %) oder um Unternehmensweiterführungen durch Personen außerhalb des Familienkreises (8,6 %).

Unter der jetzigen Leitung bestehen die Unternehmen durchschnittlich rd. sieben Jahre. Knapp ein Drittel der Unternehmen steht maximal zwei Jahre unter der jetzigen Führung, mehr als die Hälfte führt das Unternehmen noch nicht länger als vier Jahre. 23,1 % schließlich werden bereits über zehn Jahre von der jetzigen Geschäftsleitung geführt. Der Maximalwert liegt bei 33 Jahren. Die Befunde zum Alter des Unternehmens unter seiner jetzigen Leitung und seiner Entstehungsgeschichte machen deutlich, dass die Hauptnachfrage nach Senior Coaching auf Gründer und familienfremde Unternehmensnachfolger in der

Frühentwicklungs- und Konsolidierungsphase ihres Unternehmens entfällt. Selten kontaktieren Familienunternehmen in der zweiten (oder folgenden) Generation kurze Zeit nach dem Firmenübergang einen Senior Coach. Hier sind die Inhaber größtenteils bereits länger als zehn Jahre im Unternehmen tätig, bevor Senior Coaching in Anspruch genommen wird (vgl. Anhangtabelle A1).

Senior Coaching wird überwiegend von Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor in Anspruch genommen. Mit 37,4 % aller Unternehmen sind die unternehmensnahen Dienstleistungen<sup>7</sup> stärker vertreten als die Dienstleistungen für Personen mit 27,9 %.<sup>8</sup> Gut ein Fünftel ist im Handel tätig, weitere 12,8 % im Verarbeitenden Gewerbe und auf das Baugewerbe entfallen 8,4 %. In den sonstigen Wirtschaftsbereichen werden Tätigkeiten z.B. im Gastgewerbe, im Transportwesen, freiberufliche Tätigkeiten im Erziehungs- bzw. medizinischen Bereich zusammengefasst dargestellt, da sie nur in Einzelfällen genannt worden waren (vgl. Anhangtabelle A2). Rd. 15 % der Befragten waren in

Abbildung 26: Kammerzugehörigkeit nach Wirtschaftsbereichen



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

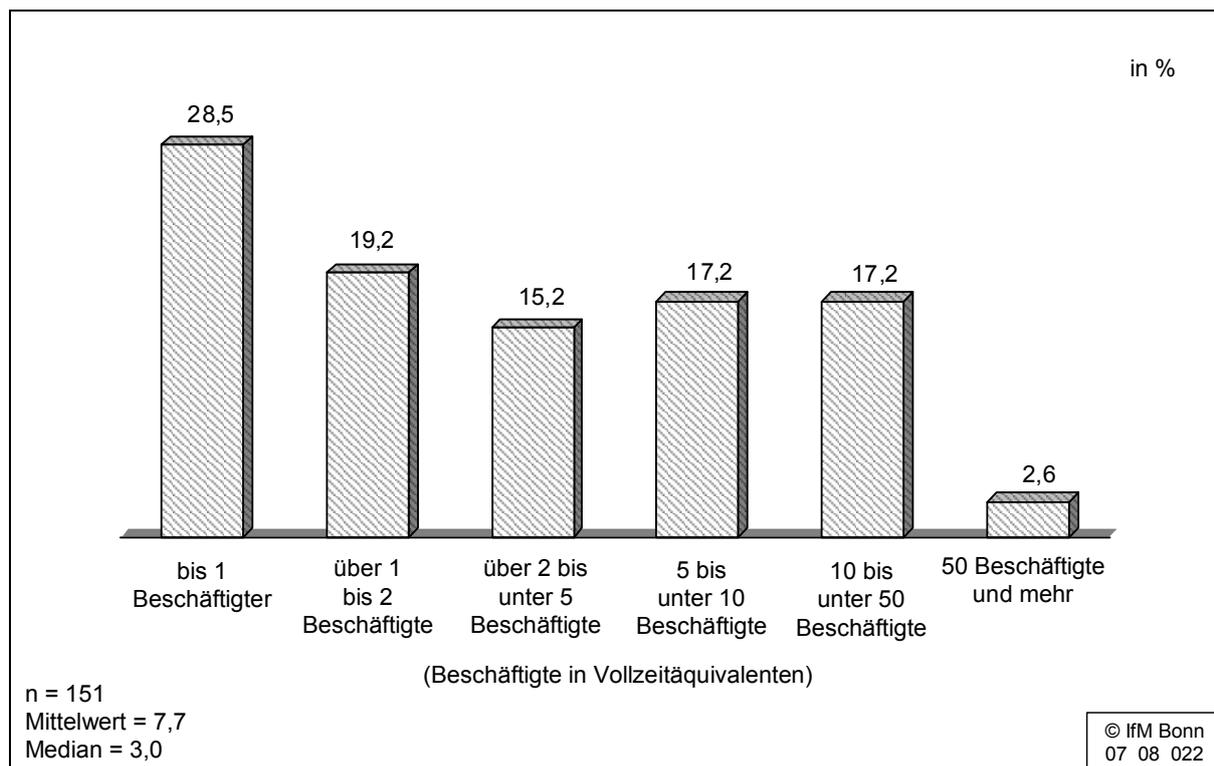
- <sup>7</sup> Entsprechend Wirtschaftsabschnitt K: Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen.
- <sup>8</sup> Entsprechend Wirtschaftsabschnitt O: Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen.

mehr als einem der aufgezählten Wirtschaftsabschnitte angesiedelt.

Über vier Fünftel der Unternehmen sind einer Kammer zugehörig, wobei die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen Mitglied einer Industrie- und Handelskammer ist. 10,5 % sind Mitglied einer Handwerkskammer und 6,4 % einer anderen Kammer. In wenigen Fällen besteht eine Doppelmitgliedschaft. Die Verteilung der Kammerzugehörigkeit nach den Wirtschaftsbereichen ist Abbildung 26 zu entnehmen.

Die Unternehmensgröße ist eher klein. Über alle antwortenden Unternehmen betrachtet beträgt der Beschäftigtenstand für das Jahr 2006 unter Einschluss der Inhaber und mithelfenden Familienangehörigen durchschnittlich knapp acht Beschäftigte (in Vollzeitäquivalenten gerechnet).

Abbildung 27: Unternehmensgröße 2006 nach Beschäftigtengrößenklassen



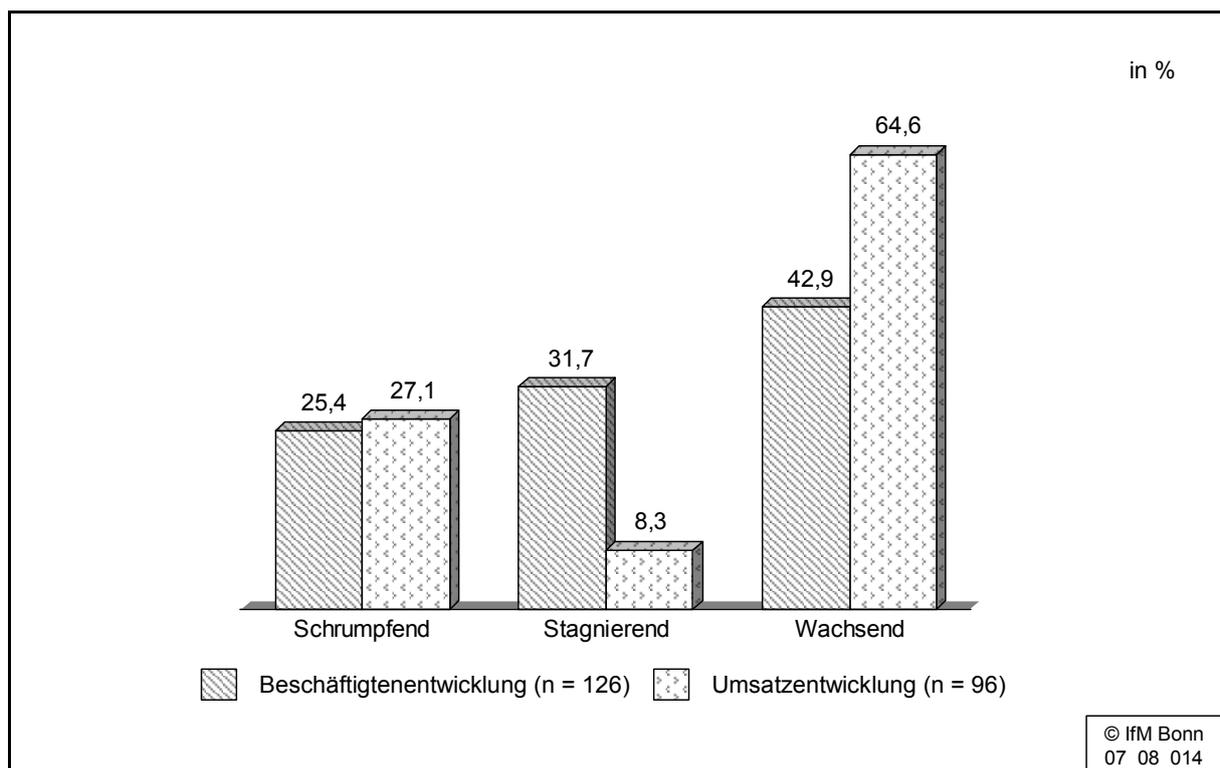
Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Der Median der Beschäftigtenzahl liegt mit drei deutlich unter dem Durchschnittswert, was auf eine rechtsschiefe Verteilung des Merkmals Beschäftigung mit Ausreißern bei höheren Beschäftigtenzahlen hinweist. Diese Schiefe lässt sich aus dem unterschiedlichen Alter der Unternehmenspopulation - einerseits Gründungsunternehmen in einer frühen Entwicklungsphase, anderer-

seits reife Unternehmen - unmittelbar erklären: Mit dem Alter der Unternehmen steigt die Beschäftigtenzahl signifikant an.

Um die Unternehmensentwicklung in der jüngeren Vergangenheit nachvollziehen zu können, wurden die Unternehmen gebeten, die Zahl der Beschäftigten im Unternehmen seit 2003 resp. seit der (späteren) Gründung anzugeben. Es zeigte sich, dass 42,9 % der Unternehmen in den zurückliegenden Jahren Beschäftigung geschaffen haben. Bei 31,7 % blieb der Beschäftigtenstand unverändert. Rd. ein Viertel hat Beschäftigung abgebaut. Dabei kam der Beschäftigungsabbau umso häufiger vor, je älter die Unternehmen waren. Dagegen war die positive Beschäftigungsentwicklung weniger stark vom Unternehmensalter abhängig.

Abbildung 28: Entwicklung der Unternehmen seit 2003 bzw. seit der Gründung



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Die Umsatzerlöse je Unternehmen wurden für das Jahr 2006 in einer Höhe von durchschnittlich knapp 900.000 € gesehen (Umsatzerwartung auf Basis der ersten drei Quartale). Der Medianwert lag mit 160.000 € weit darunter. Die Umsatzentwicklung verlief ähnlich wie die Beschäftigtenentwicklung: 27,1 % hatten in den zurückliegenden Jahren Umsatzeinbußen hinnehmen müssen. 64,6 % konnten dagegen ihre Umsätze steigern. Wie bei der Beschäftigtenentwicklung bereits berichtet, sind es ältere Unternehmen gewesen, die häufiger von einer negativen Umsatzentwicklung betroffen waren.

### **4.3 Unternehmerperson**

Die an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmer waren durchschnittlich knapp 45 Jahre alt. Bei der Gründung resp. Übernahme des Unternehmens hatten die Unternehmer im Schnitt ein Alter von 37 Jahren, was in etwa dem Durchschnittsalter der Gründer in Deutschland entspricht. Die Altersspanne reicht von 21 bis 68 Lebensjahren. 70,9 % der Befragten waren männlich. Der Frauenanteil an der hier betrachteten Unternehmerpopulation von rd. 30 % entspricht dem aktuellen Anteil weiblicher Selbständiger an allen selbständig Erwerbstätigen nach dem Mikrozensus.

Zwar unterscheiden sich die Senior Coaching nachfragenden Unternehmer und Unternehmerinnen im Hinblick auf ihr Lebensalter nicht, die Analyse zeigt aber, dass die Frauen bei ihrem Eintritt in das Unternehmen im Schnitt vier Jahre älter waren als die Männer (vgl. Tabelle 3). Mit Blick auf das Unternehmen wird deutlich, dass die von einer Frau geführten Unternehmen im Vergleich zu den von Männern geleiteten kürzer am Markt sind: Frauen kontaktierten somit häufiger als Männer bereits in einer frühen Unternehmensentwicklungsphase einen Senior Coach.

Bei den Nachfragern nach Senior Coaching handelt es sich um gut ausgebildete und erfahrene Führungskräfte. Mehr als die Hälfte der Befragten verfügt über einen akademischen Bildungsabschluss. Eine betriebliche Berufsausbildung haben 42,1 % abgeschlossen, 10,1 % haben einen Meisterbrief erworben. Frauen haben vergleichsweise häufiger einen akademischen Abschluss (58,8 %) und seltener einen betrieblichen Berufsabschluss (35,3 %) als die männlichen Unternehmerkollegen. Männer schlossen sechs Mal häufiger als Frauen ihre Ausbildung mit dem Meisterbrief ab. Betriebliche Ausbildungen dominieren im Baugewerbe, im Handel und bei den personenbezogenen Dienstleistungen. Im Baugewerbe und den personenbezogenen Dienstleistungen wurde die betriebliche Ausbildung überproportional häufig mit dem Meister

abgeschlossen. Im Verarbeitenden Gewerbe und bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen überwiegen akademische Abschlüsse.

Tabelle 3: Demografische und berufsbiografische Merkmale der Personen, die Senior Coaching in Anspruch nahmen

Merkmal	männlich	weiblich	Insgesamt
Geschlecht (Anteil in %)	70,9	29,1	100,0
Lebensalter (Durchschnitt Jahre)	44,6	44,7	44,6
Alter beim Eintritt in Unternehmensleitung (Durchschnitt Jahre)	36,1	40,2	37,3
Branchenerfahrung vor Eintritt in Unternehmensleitung (Durchschnitt Jahre)	7,3	6,9	7,2
Berufs-/Bildungsabschluss (Mehrfachnennungen in %)			
• Betriebliche Ausbildung	45,2	35,3	42,1
• Fachschule	11,1	19,6	13,5
• Meister	13,5	2,0	10,1
• (Fach-) Hochschule	52,4	58,8	54,5
• Anderer Bildungsweg	16,7	15,7	16,3
• Keinen	2,4	0,0	1,7
Wirtschaftsbereich der unternehmerischen Aktivität (Mehrfachnennungen in %)			
• Verarbeitendes Gewerbe	16,1	5,8	12,8
• Baugewerbe	11,3	1,9	8,4
• Handel	23,4	23,1	23,5
• Dienstleistungen für Personen	22,6	42,3	27,9
• Dienstleistungen für Unternehmen	37,9	34,6	37,4
• Sonstiges	3,2	5,8	3,9

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Die Branchenorientierung der Unternehmerinnen ist vergleichsweise häufig auf den Dienstleistungsbereich gerichtet, es überwiegen die personenbezogenen Dienstleistungen. Dagegen stehen Frauen deutlich seltener als Männer einem Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe oder dem Baugewerbe vor. Im Handel und im Bereich unternehmensbezogene Dienstleistungen zeigen sich keine geschlechtsspezifischen Unterschiede.

Nur vergleichsweise selten wurde die unternehmerische Tätigkeit unmittelbar nach dem Abschluss der Berufsausbildung aufgenommen. Knapp ein Viertel der Befragten hatte keine Berufserfahrung in der Branche der Selbständigkeit. Im Durchschnitt hatten die Unternehmer vor Eintritt in ihr Unternehmen bereits sieben Jahre Branchenerfahrung erworben. In dieser Hinsicht zeigt sich kein Unterschied zwischen den Geschlechtern.

#### **4.4 Unterstützungsbereiche, für die Senior Coaching in Anspruch genommen wird**

Die Nachfrage nach Senior Coaching - wie sie aus der Unternehmensbefragung hervorgeht - konzentriert sich, in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Mengenerhebung (vgl. Kapitel 2.3) auf die drei Kernbereiche Hilfestellung in der Gründungsphase, Unterstützung in der Nachgründungsphase sowie Krisenintervention. Auf die Unterstützung der Existenzfestigung entfällt mit 42 % der prozentual größte Teil. Weitere 22 % haben für die Existenzgründung Unterstützung benötigt. Gut ein Viertel der Befragten suchte nach einer Lösung aus einer Unternehmenskrise. Mit jeweils rd. 5 % ist Unterstützungsbedarf in Folge eines Generationenwechsels und für sonstige Zwecke - hier wurden insbesondere Hilfestellungen bei Wachstums- und Innovationsvorhaben genannt - vergleichsweise selten (vgl. Abbildung 25).

Die eindeutige Zuordnung zu einem bestimmten Unterstützungsbereich wirft Probleme auf. Gut ein Fünftel der Befragten ordneten den Beratungsbedarf mehr als einem unternehmerischen Problembereich zu: So haben gut acht Prozent der Unternehmen ihren Unterstützungsbedarf bei Existenzgründung und Existenzfestigung zugleich gesehen und rd. sieben Prozent nannten einen Problemdruck im Hinblick auf Existenzfestigung und Unternehmenskrise als Auslöser für die Nachfrage nach Senior Coaching. Es ist insofern davon auszugehen, dass sich in dem Begriff Existenzfestigung unterschiedliche Problemfelder bündeln. Es handelt sich einerseits um die Nachfrage nach Wachstumsunterstützung im Anschluss an einen gelungenen Markteintritt, andererseits um Hilfestellungen zur Sicherung der Unternehmensexistenz nach Startproblemen.

Der Fokus der Nachfrage nach Senior Coaching unterscheidet sich nach Wirtschaftsbereichen (vgl. Anhangtabelle A3). Im Handel, im industriellen Bereich und im Baugewerbe spielt die Nachfrage nach Krisenintervention eine vergleichsweise große Rolle. Dies korrespondiert mit dem Unternehmensalter: Die Unternehmen in diesen Wirtschaftsbereichen bestehen bereits vergleichs-

weise lang. Besonders deutlich wird der Unterschied im Baugewerbe, wo das Unternehmensdurchschnittsalter doppelt so hoch wie in den anderen Wirtschaftsbereichen ist. Dagegen ist im Bereich der persönlichen Dienstleistungen der Unternehmensbestand am jüngsten (vgl. Anhangtabelle A2). Entsprechend wird in diesem Wirtschaftsbereich überproportional häufig Unterstützung in der Gründungsphase nachgefragt. Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen zeigen einen hohen Beratungsbedarf in der Existenzfestigungsphase. Die Existenzfestigung wird auch im Baugewerbe neben der Unternehmenskrise vergleichsweise häufig als der Bereich, für den Unterstützung benötigt wurde, genannt.

## **4.5 Ausgestaltung des Senior Coachings**

*Go!* Senior Coaching NRW vermittelt unterschiedlichste Hilfestellungen zur Lösung unternehmerischer Problemlagen. Die Unterstützung reicht von einer einmaligen Kurzberatung über mehrmalige Beratungsgespräche auf Nachfrage aus dem Unternehmen bis hin zu einer länger dauernden intensiven Beratungsbeziehung, dem Coaching in seinem eigentlichen Sinne. Die Beratungsintensität ist abhängig von der Unterstützungsart: Eine hohe Beratungsintensität ist am stärksten ausgeprägt bei der Krisenintervention. Hier nimmt knapp die Hälfte Senior Coaching als regelmäßige Begleitberatung in Anspruch, bei weniger als einem Drittel bleibt es bei einer einmaligen Kontaktaufnahme. Dies ist oft dann der Fall, wenn der Senior Coach erkennt, dass eine Insolvenz droht und Senior Coaching nicht das geeignete Beratungsinstrument darstellt (vgl. Kapitel 4.8.4). Am wenigsten ausgeprägt ist die intensive Begleitberatung im Falle der Existenzgründung und des Generationenwechsels. Für die Existenzgründung suchen 43,2 % ein einmaliges Beratungsgespräch und nur 25 % nehmen regelmäßige Beratungskontakte wahr (vgl. Anhangtabelle A4). Geht es um Unterstützung beim Generationenwechsel, so sind einmalige Sondierungsgespräche oder Beratungskontakte von Fall zu Fall gefragt, weniger die regelmäßige Begleitberatung, was darauf hindeutet, dass Senior Coaching in diesen Fällen eher der Kontaktvermittlung dient und weniger die Übergabe begleitet.

### **4.5.1 Zeitbedarf von Senior Coaching**

In seiner eigentlichen Form als Begleitberatung wird das Senior Coaching relativ am häufigsten genutzt. 35,5 % der Nachfrager haben eine regelmäßige Beratungsbeziehung zum Senior Coach gepflegt. Die Senior Coaching-Beziehung als regelmäßige Beratungsbeziehung lief über einen Zeitraum von

durchschnittlich 14 Monaten. Der Median liegt mit 12 Monaten knapp darunter. Der kürzeste Zeitraum, über den Senior Coaching stattfand, war zwei Monate, der längste belief sich auf 62 Monate. Die Gesamtdauer der Senior Coaching-Beratung summierte sich auf durchschnittlich 12,5 Tagewerke je Unternehmen (Median: 10).<sup>9</sup> Dabei gestaltete sich die Begleitung der Unternehmenskrise und eine Gründungsbegleitung bezogen auf die benötigten Tagewerke geringfügig zeitaufwändiger (über 14 Tagewerke) als die Unterstützung im Rahmen einer Existenzfestigung (elf Tagewerke). Deutlichere Unterschiede finden sich im Hinblick auf die sektorale Zugehörigkeit: Der zeitliche Umfang des Senior Coachings war im Verarbeitenden Gewerbe mit durchschnittlich 24 Tagewerken am höchsten und im Handel (6,4 Tagewerke) und Baugewerbe (8,7 Tagewerke) am geringsten.

Knapp 30 % kontaktierten den Senior Coach, wenn akuter Beratungsbedarf eintrat: Das war von zwei Mal bis hin zu 15 Mal im gesamten Coachingprozess der Fall. In einem Einzelfall fanden im Verlauf von fünf Jahren 80 Treffen statt. Im Durchschnitt wurden sieben Treffen mit dem Senior Coach wahrgenommen, die insgesamt 3,5 Tagewerke umfassten. Die Beratungsbeziehung bestand im Mittel ein Jahr lang. Das bedarfsorientierte Coaching unterscheidet sich von der regelmäßigen Begleitberatung insofern vor allem hinsichtlich der Frequenz und der aufgewendeten Zeit, weniger im Hinblick auf die Gesamtdauer der Beratungsbeziehung. Von der Kontakthäufigkeit und dem Zeitbedarf her betrachtet frequentierten insbesondere Unternehmen mit Beratungsbedarf für sonstige Unterstützungsbereiche (z.B. Wachstum und Innovation), Existenzgründung und Existenzfestigung vergleichsweise oft und über einen längeren Zeitraum ihren Senior Coach.

Gut ein Drittel nutzte Senior Coaching für ein einmaliges, intensives Beratungsgespräch. Diese Form des Senior Coachings war im Handel und bei den Dienstleistungen für Personen (vgl. Anhangtabelle A5) die vorherrschende Form. Es wurden Beratungen mit einer Dauer von einer bis zu sechs Stunden durchgeführt. Im Mittel dauerte die Beratung zwischen zwei und drei Stunden.

---

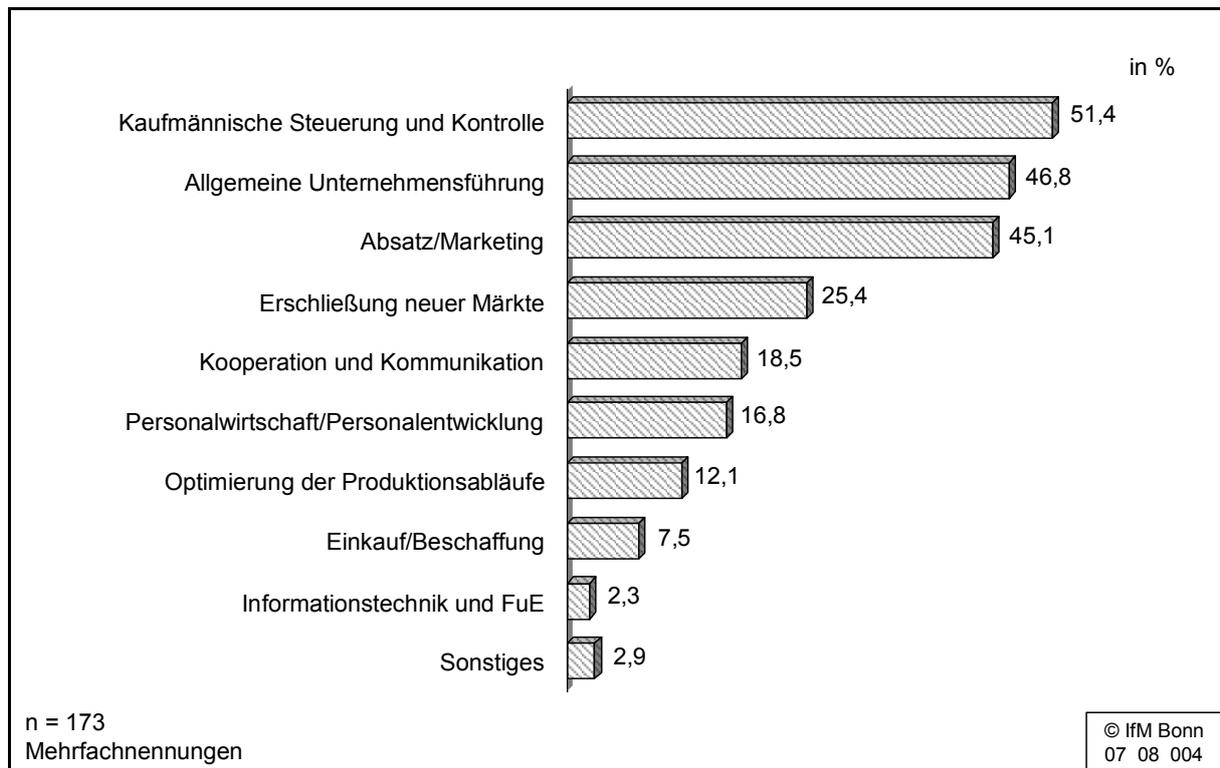
<sup>9</sup> In die Analyse des Zeitrahmens von Senior Coaching konnte gut ein Fünftel der Beratungsbeziehungen nicht einbezogen werden, da die Beratung noch nicht abgeschlossen war.

#### 4.5.2 Gegenstand von Senior Coaching

Senior Coaching wird insbesondere zur Beseitigung interner Effizienzprobleme und zur Umsatzsteigerung eingesetzt. Für die Mehrzahl der Unternehmen lag die Schwachstelle im Unternehmen, die es mit Hilfe des Senior Coachs zu beseitigen galt, beim betrieblichen Rechnungswesen (51,4 %). Bekanntermaßen bereitet die Abbildung der betrieblichen Prozesse im betrieblichen Rechnungswesen zu Dokumentations- und Kontrollzwecken sowie als Planungs- und Steuerungsgrundlage Kleinstunternehmen und insbesondere auch Gründungsunternehmen große Schwierigkeiten. Die Buchführung wird häufig von Familienangehörigen in der Freizeit erledigt, sie wird oftmals vernachlässigt, wenn das Tagesgeschäft den Unternehmer oder Gründer vollständig beansprucht. Die Folgen sind dann fehlender Überblick über die Waren- und Zahlungsmittelin- und -ausgänge, Erhöhung des Bestands an nicht absetzbaren Produkten, Probleme einer kostendeckenden Kalkulation, übersehene Erklärungs- und Zahlungspflichten gegenüber dem Finanzamt, unvorhergesehene Liquiditätsengpässe, um nur einige zu nennen. Oftmals registrieren die Unternehmen zu spät, dass eine krisenhafte Entwicklung droht oder bereits eingetreten ist. Es verwundert insofern nicht, dass die Unterstützung bei der kaufmännischen Steuerung und Kontrolle durch einen Senior Coach besonders häufig von Unternehmen in der Krise nachgefragt wird. Noch häufiger als im Rahmen einer Krisenintervention wird die Unterstützung im Rechnungswesen und Controlling bei der Bewältigung der Unternehmensnachfolge benötigt (vgl. Anhangtabelle A7).

Von etwa gleich hoher Bedeutung ist die Unterstützung und Anleitung bei der allgemeinen Unternehmensführung. Dieser Begriff umfasst die Vielzahl von Tätigkeiten, die die Unternehmensleitung zur Erfüllung ihrer Führungsaufgabe wahrnehmen muss. Gerade bei Gründungsunternehmen bestehen Wissensdefizite und fehlende Übung bei der Wahrnehmung unterschiedlichster Führungsaufgaben, z.B. Personalführung, Betriebsorganisation, Erledigung der anfallenden Verwaltungsaufgaben, Absatzsicherung, die ein erfahrener Senior Coach ausgleichen kann. Aber auch ältere Unternehmen im Generationenwechsel haben häufig bei der Unternehmensführung Probleme, die mit Hilfe eines Senior Coachs beseitigt werden sollen.

Abbildung 29: Gegenstand von Senior Coaching



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Im Zusammenhang mit Problemen im Hinblick auf die Unternehmensführung im Allgemeinen werden häufig gleichzeitig Schwierigkeiten in den Bereichen kaufmännische Steuerung und Kontrolle, Absatz/Marketing und Erschließung neuer Märkte, Personalwirtschaft und Personalentwicklung sowie Kooperation und Kommunikation angeführt, an deren Beseitigung der Senior Coach mitgewirkt hatte.

Das dritt wichtigste Einsatzgebiet der Senior Coaches ist die Unterstützung beim Verkauf. Die Absatzsteigerung - sei es durch verkaufsfördernde Maßnahmen, sei es durch Erschließung neuer Märkte - erscheint angesichts der z.T. äußerst geringen Umsätze je Beschäftigtem unabdingbar zur Sicherung der Unternehmensexistenz. Es sind vor allem Unternehmen in der Existenzfestigungsphase, die sich die Hilfe eines Senior Coaches im Bereich Absatz gesichert haben.

Dagegen benötigen Krisenunternehmen weniger Unterstützung bei der Verbesserung der Marktpräsenz als vielmehr bei kostensenkenden Maßnahmen. Im Vergleich zu den anderen gecoachten Gruppen (Existenzgründer, Unternehmen in der Festigungsphase oder im Wachstum) waren Einkauf/Beschaffung und Personalwirtschaft/Personalentwicklung bei Krisenunternehmen sehr

viel häufiger Gegenstand des Senior Coachings, während absatzbezogene Maßnahmen seltener nachgefragt wurden. Ferner spielt die Optimierung der Produktionsabläufe für Krisenunternehmen eine vergleichsweise wichtige Rolle.

Die Analyse nach Wirtschaftsbereichen (vgl. Anhangtabelle A6) macht deutlich, dass in den einzelnen Bereichen unterschiedliche Problemlagen vorherrschen, die mit Hilfe des Senior Coachs angegangen werden. Der Problemdruck aus dem betrieblichen Rechnungswesen ist im Verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe am höchsten. Auch die Optimierung der Produktionsabläufe ist hier ein vergleichsweise großes Problem. Ferner kommt im Baugewerbe dem Personalbereich eine überdurchschnittliche Bedeutung zu.

Im Dienstleistungsbereich wurde der Senior Coach überdurchschnittlich häufig zur Unterstützung bei der Absatzentwicklung und der Erschließung neuer Märkte herangezogen. Vergleichsweise selten traten bei Anbietern von personenbezogenen Dienstleistungen Probleme im betrieblichen Rechnungswesen auf.

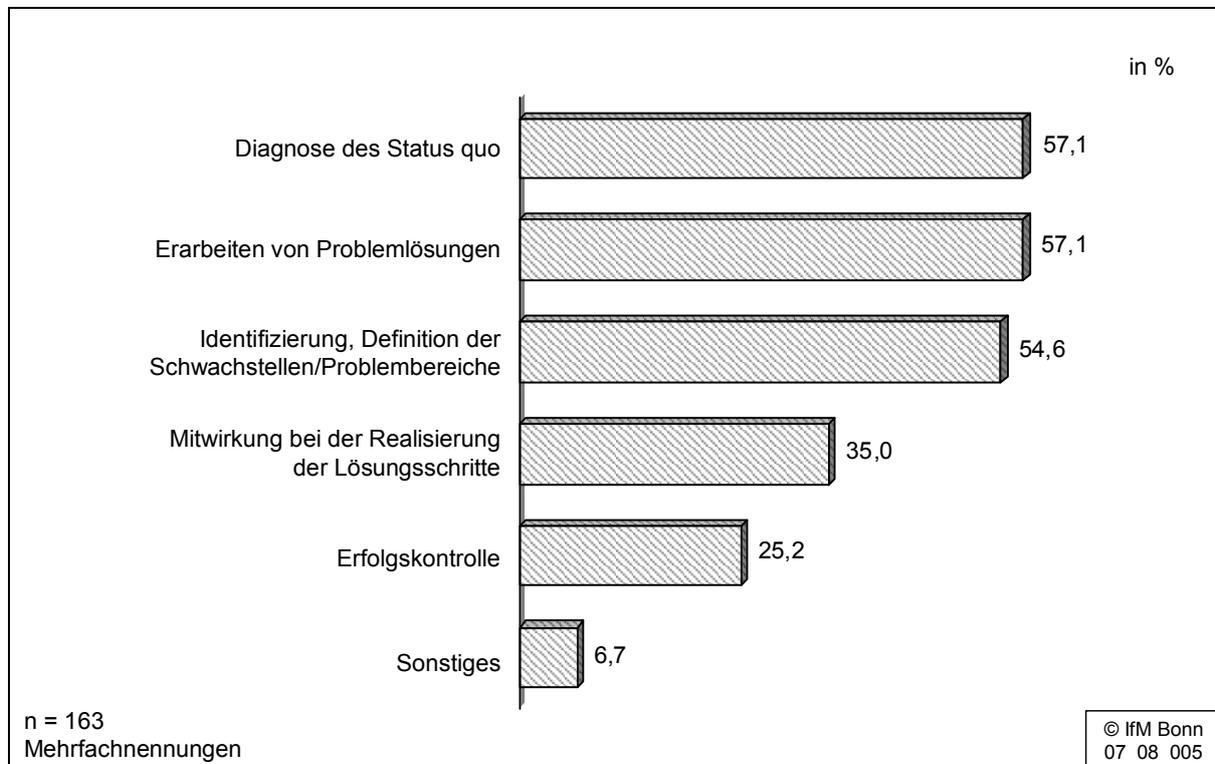
#### **4.5.3 Aufgabe und Rolle des Senior Coachs im Beratungsprozess**

Senior Coaching erfüllt vor allen Dingen Aufgaben im Vorfeld der konkreten Problemlösung. Der Senior Coach hilft insbesondere bei der Analyse der Unternehmenssituation bzw. der Identifikation der individuellen Problemsituation, der Definition der Schwachstellen und anzugehenden Problembereiche. In gut der Hälfte aller Fälle reicht die Tätigkeit des Senior Coachs über die Analysephase hinaus, indem er bei dem Erarbeiten von Problemlösungen mitwirkt. In die Umsetzungsphase - also Mitwirkung bei der Realisierung der konkreten Problemlösungsschritte - sind nur die wenigsten Senior Coachs noch eingebunden. Insofern findet auch eine laufende Kontrolle des Umsetzungsprozesses und eine konkrete Überprüfung der Ergebnisse des Senior Coachings nur selten statt. Damit unterscheidet sich das Senior Coaching von der Unternehmensberatung, bei der in der Regel die Umsetzungsphase mit zu den Beratungsaufgaben gehört.

Eine intensive Begleitung von der Analyse über die Konzeption, Umsetzung bis hin zur Kontrolle des Umsetzungsprozesses war vor allem im Baugewerbe zu beobachten. Auch im Verarbeitenden Gewerbe ist der Senior Coach vergleichsweise häufig bei der Realisierung des Problemlösungskonzepts einge-

bunden. Im Handel reicht Senior Coaching dagegen am seltensten noch bis in die Umsetzungsphase hinein (vgl. Anhangtabelle A8).

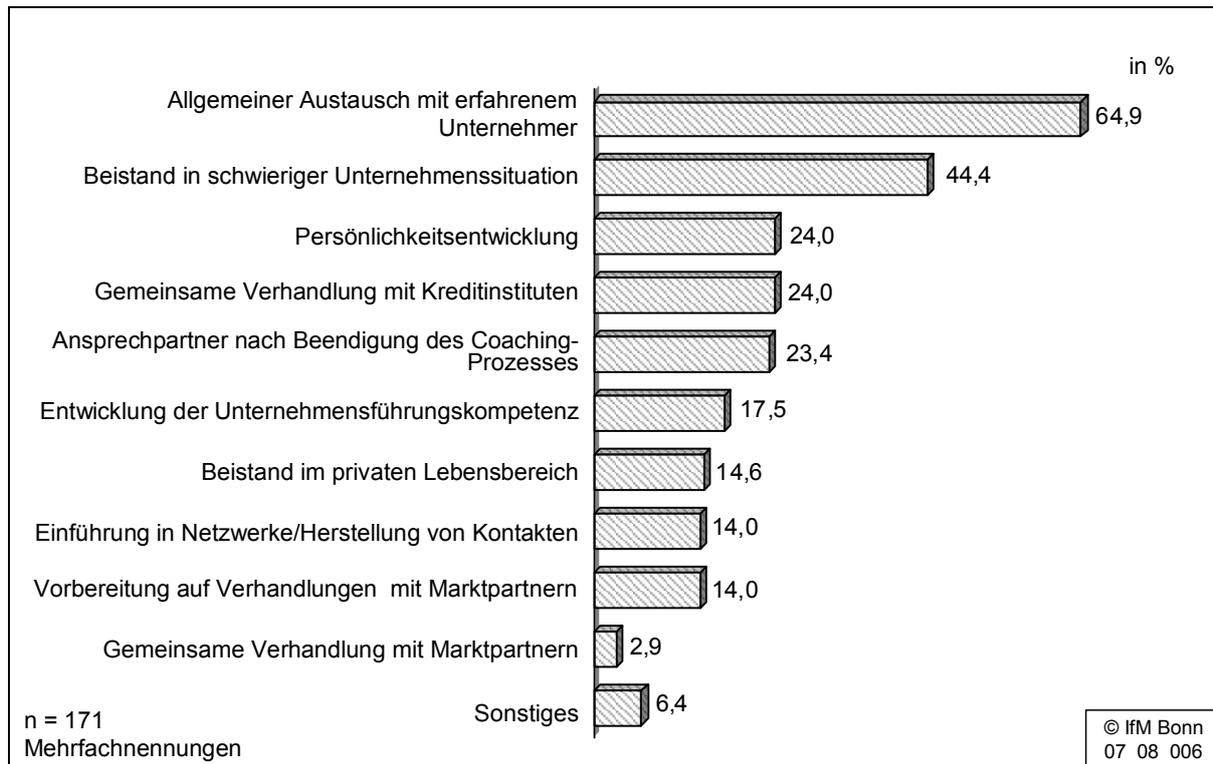
Abbildung 30: Aufgaben des Senior Coachs



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Diese Aufgabenbeschränkung entspricht dem Selbstverständnis der Senior Coachs, auf das in Kapitel 3.4 bereits eingegangen wurde. Senior Coachs wollen ihr Wissen und ihre lebenslange Berufserfahrung zur Verfügung stellen, um die von ihnen betreuten Unternehmer zu befähigen, ihre Probleme eigenständig zu lösen. Der Senior Coach nimmt die Rolle eines Vertrauten - eines väterlichen Freundes - in geschäftlichen und persönlichen Angelegenheiten des Gecoachten ein. So sieht denn auch die Mehrzahl der Befragten den Nutzen des Senior Coachings in einem allgemeinen Austausch mit einem erfahrenen Unternehmer, gefolgt von dem Beistand in einer schwierigen Unternehmenssituation. In der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit besteht für rd. ein Viertel ein Nutzen des Senior Coachings ebenso wie in der Begründung einer auf Dauer ausgerichteten persönlichen Beziehung, in welcher der Senior Coach auch nach Beendigung des Coachings als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Im Training der eigenen Unternehmensführungskompetenz bestand für 17,5 % der Nutzen des Senior Coachings und 14,6 % erhielten auch in ihrem privaten Lebensbereich Beistand von ihrem Senior Coach.

Abbildung 31: Nutzen von Senior Coaching für den Unternehmer



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Es wird deutlich, dass der Senior Coach nicht nur unternehmerische Aspekte in der Beratungstätigkeit behandelt, sondern in hohem Maße eine soziale Rolle wahrnimmt: Er stärkt dem Unternehmer, der vielfach die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens, von dem sein eigener Lebensunterhalt und der seiner Familie sowie seiner Mitarbeiter abhängt, allein trägt, bei seinen Entscheidungen den Rücken und hilft ihm durch seinen Beistand aus seiner "Einzelkämpferrolle" heraus. Er unterstützt den Unternehmer dabei, Betriebsblindheit abzulegen, Stress abzubauen und unternehmerische Unsicherheiten und Defizite auszugleichen.

Konkrete, auf die betriebliche Sphäre ausgerichtete Unterstützung durch den Senior Coach besteht namentlich in der Begleitung bei Verhandlungen mit Kreditinstituten (24 %), in der Vorbereitung auf Gespräche mit Marktpartnern (14 %) und - selten - der Assistenz bei solchen Verhandlungen (2,9 %). Als gewinnbringend erachteten die Unternehmer ferner die Vermittlung von Kontakten und die Einführung in die Netzwerke des Senior Coachs (14 %).

Der Beistand in einer schwierigen Unternehmenssituation hat bei einer Unternehmenskrise absoluten Vorrang, wenn es um die Nutzenabwägung von Senior Coaching geht. In der gemeinsamen Verhandlung mit Kreditinstituten fin-

den Krisenunternehmen überdurchschnittlich häufig konkrete betriebliche Unterstützung. Für Gründer und Jungunternehmer ist die Vorbildfunktion des Senior Coachs und der Austausch mit einem "alten Hasen" von überaus hohem Nutzen. Auch die Stärkung von Verhandlungskompetenz wird besonders von Start-ups als nützlich erachtet (vgl. Anhangtabelle A11).

#### **4.6 Beurteilung des Senior Coachings**

Die Einschätzung des Erfolgs von Senior Coaching hat einerseits die unternehmerischen und andererseits die menschlichen Aspekte der Beratungsbeziehung zu berücksichtigen. Vordringlich geht es bei Unterstützungsleistungen um eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen, damit diese besser im Markt bestehen können und somit einen Beitrag zur Erfüllung wirtschaftspolitischer Ziele z.B. zum Wirtschaftswachstum und zur Verbesserung der Lage am Arbeitsmarkt leisten.

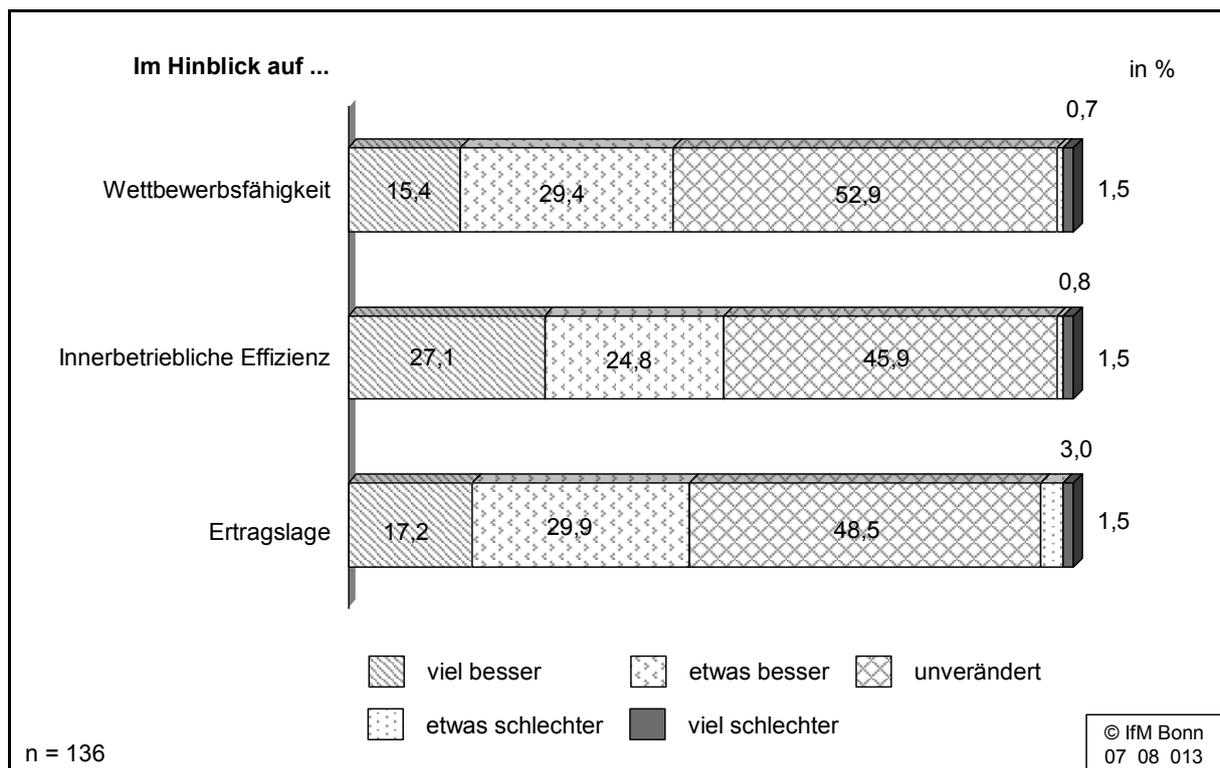
##### **4.6.1 Auswirkung auf die wirtschaftliche Lage**

Um den Einfluss des Senior Coachings auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmen beurteilen zu können, wurde eine "Vorher-Nachher"-Betrachtung angestellt: Die Unternehmen wurden gebeten anzugeben, wie sich die Unternehmenssituation nach der Inanspruchnahme von Senior Coaching im Vergleich zur Situation vor dem Coaching darstellt. Dabei sollten die Aspekte "Wettbewerbsfähigkeit", "innerbetriebliche Effizienz" und "Ertragslage" gesondert beurteilt werden. Es ist klar, dass sich in einem Vorher-Nachher-Vergleich die Wirkung des Senior Coachings nicht isolieren lässt, sondern andere Einflussfaktoren, z.B. Konjunktorentwicklung oder Marktentwicklung, ebenfalls Veränderungen bewirken können. Bei den Angaben handelt es sich insofern um die subjektive Überzeugung der Befragten von der Wirkung des Senior Coachings. Ferner ist zu berücksichtigen, dass die Senior Coaching-Beziehung bei gut einem Fünftel noch gar nicht abgeschlossen ist, so dass das Senior Coaching möglicherweise noch nicht in seiner Gesamtwirkung beurteilt werden konnte.

Darüber hinaus wurde die Beschäftigungs- und die Umsatzentwicklung im Gefolge des Senior Coachings einer Analyse unterzogen, um ein "objektives" Bild der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen, die Senior Coaching in Anspruch genommen haben, zu erhalten.

Zunächst ist hervorzuheben, dass sich nur in einigen wenigen Fällen die wirtschaftliche Lage im Gefolge des Senior Coachings verschlechtert hat. Senior Coaching schadet nicht! Auch für Unternehmen in der Krise konnte eine Fortentwicklung der krisenhaften Situation verhindert werden. Besonders günstige Auswirkungen werden hinsichtlich der innerbetrieblichen Effizienz konstatiert. Die Mehrzahl der Unternehmen hat die innerbetriebliche Effizienz steigern können, 27,1 % sogar in hohem Maße. Eine effizientere Leistungserstellung kann einerseits durch Aufwandsminderung die Ertragslage und/oder andererseits durch Preissenkungen die Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Offenbar werden Kostensenkungen eher zur Stärkung der Ertragssituation und weniger zur Verbesserung der Marktposition genutzt, denn eine bessere bzw. sogar deutlich bessere Ertragslage berichten die Unternehmer häufiger als eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Abbildung 32: Entwicklung der wirtschaftlichen Lage nach dem Senior Coaching

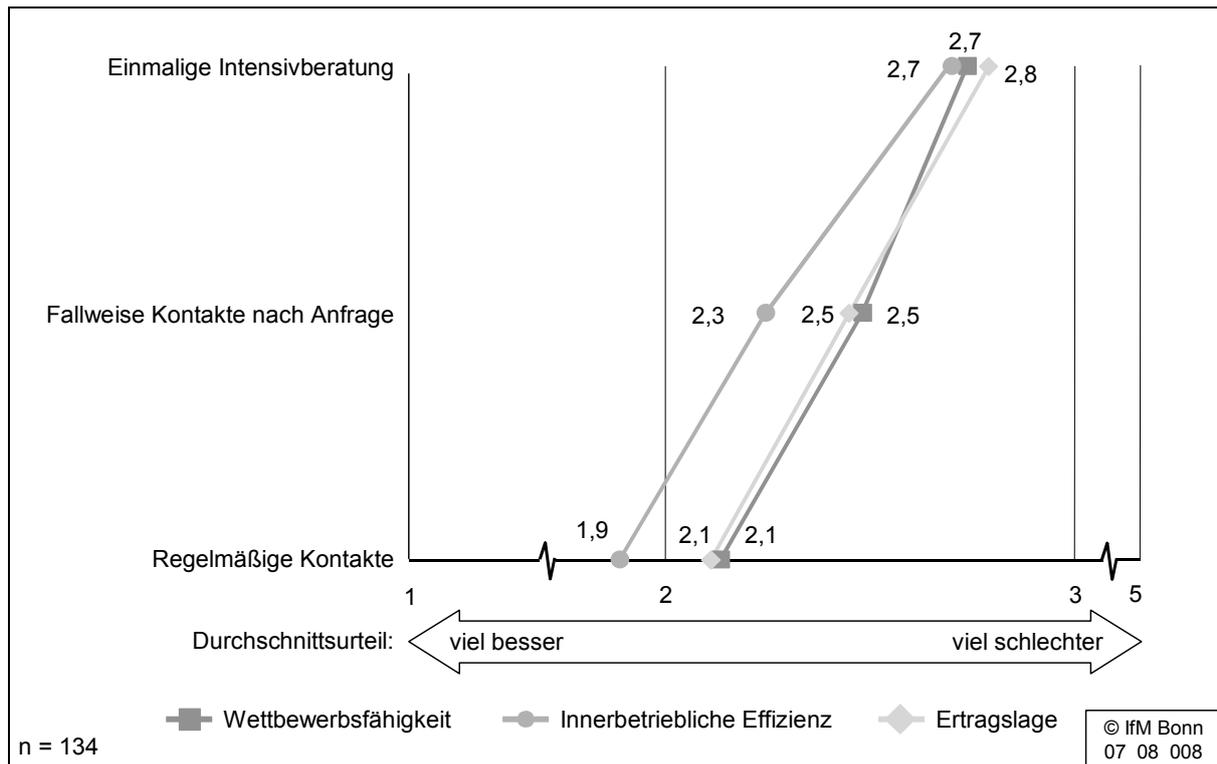


Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Die Auswirkungen von Senior Coaching auf die wirtschaftliche Lage der beratenen Unternehmen empfanden die Unternehmer umso positiver, je intensiver die Beratungsbeziehung ausgestaltet war. So zeigt sich im Gefolge einer einmaligen Intensivberatung überwiegend keine oder nur eine geringe Änderung (Verbesserung) der wirtschaftlichen Situation. Dagegen bewirkte die regelmä-

ßige Begleitberatung in drei Viertel aller Fälle eine - zum Großteil sogar deutliche - Verbesserung der innerbetrieblichen Effizienz. Gut zwei Drittel gelang es darüber hinaus, die Ertragslage - überwiegend leicht - zu verbessern und 60 % haben ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können.

Abbildung 33: Urteile<sup>10</sup> über die Entwicklung der wirtschaftlichen Lage nach der Intensität des Beratungskontaktes

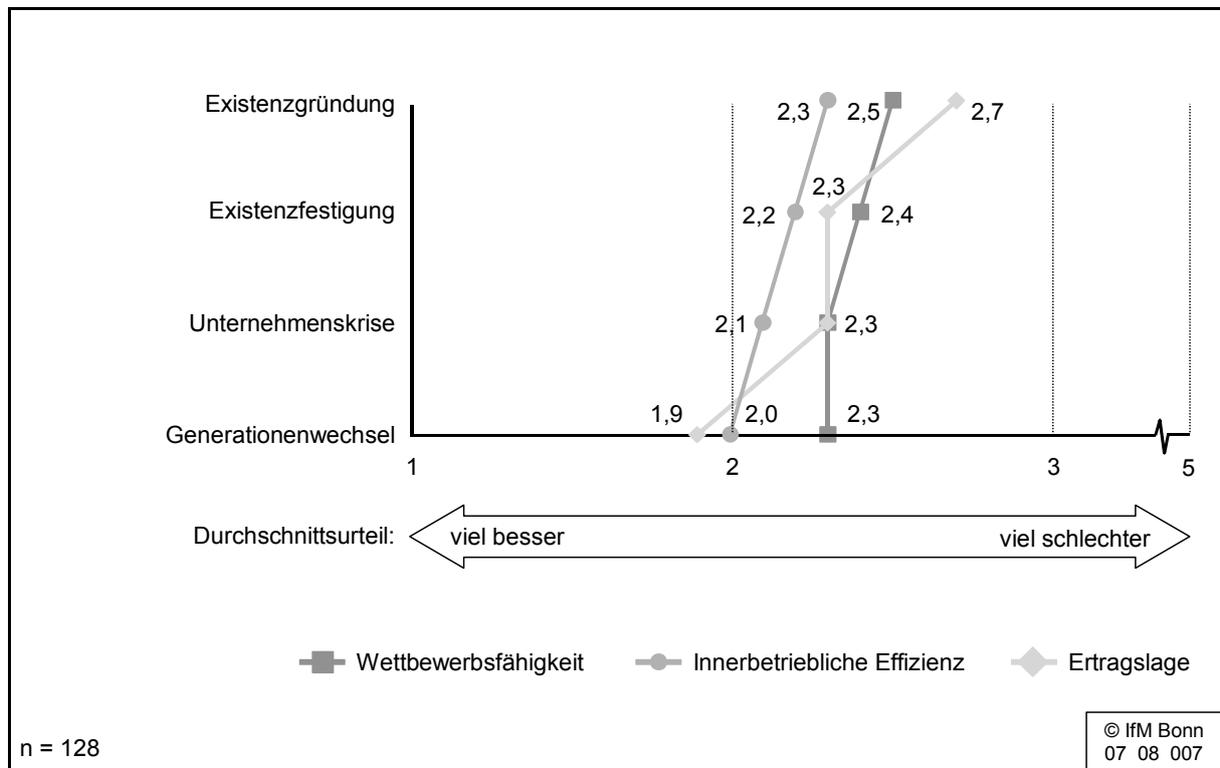


Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Auf den ersten Blick zeigen sich ebenso unterschiedliche Wirkungen des Einsatzes von Senior Coaching in Abhängigkeit vom Unterstützungsbereich. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Beratungsbeziehungen für die einzelnen Unterstützungsbereiche sehr unterschiedlich ausgestaltet waren. Kontrolliert man nach der Intensität der Beratungsbeziehung, so werden die Wirkungen von Senior Coaching z.B. bei der Unterstützung von Existenzgründungen nicht generell schlechter beurteilt als bei den anderen Unterstützungsbereichen. Es wäre demzufolge insgesamt eine bessere Wirkung des Senior Coachings zu erzielen, wenn die Beratungsintensität gesteigert werden könnte.

<sup>10</sup> Zur Darstellung eines zusammenfassenden Urteils wurde für jeden Einzelaspekt ein Durchschnitt gebildet, indem den Merkmalsausprägungen Ordnungszahlen von 1 bis 5 zugewiesen wurden, mit viel besser = 1, besser = 2 usf.

Abbildung 34: Urteile über die Entwicklung der wirtschaftlichen Lage nach Unterstützungsbereichen



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Betrachtet man die wirtschaftliche Entwicklung in den Unternehmen anhand objektiver Kriterien wie Beschäftigung und Umsatz so zeigt sich ein differenziertes Bild. Zu berücksichtigen ist, dass nur für einen kleinen Teil aller Unternehmen vollständige Daten über Beginn und Beendigung der Senior Coaching-Beziehung und zugleich über die entsprechenden Beschäftigten- und Umsatzzahlen vorliegen.

Im Hinblick auf die Beschäftigung, berechnet auf der Basis von Vollzeitäquivalenten, ist festzustellen, dass insgesamt ein Beschäftigungsabbau stattgefunden hat. Die Beschäftigung je Unternehmen hat sich von durchschnittlich 8,2 auf 7,2 verringert. Rund drei Viertel der Unternehmen haben bei der Beschäftigung keinen Zuwachs zu verzeichnen. Ausgedrückt in einer durchschnittlichen Wachstumsrate pro Jahr, das seit Beginn des Coachings vergangen ist, erfolgte bei diesen Unternehmen eine Personalreduktion um 6,2 % p.a. Insbesondere Unternehmen in der Krise und Unternehmen in der Existenzfestigungsphase waren personell überbesetzt, so dass hier vergleichsweise häufig eine Personalanpassung nach unten notwendig war, um eine höhere betriebliche Effizienz und damit eine Verbesserung der Ertragslage zu erreichen.

Die positive Beschäftigtenentwicklung bei gut einem Viertel der Unternehmen, mit einer Beschäftigtenwachstumsrate von knapp 50 % p.a., führte hier zum Aufwuchs der Beschäftigung von durchschnittlich 8,1 auf 10,3.

Tabelle 4: Entwicklung der Beschäftigten im Gefolge von Senior Coaching

Unternehmen mit ... Beschäftigtenentwicklung	Unternehmen	Beschäftigung (VZÄ) am	
		Coachingbeginn	Coachingende
nicht positiver	74,0 %	8,2	6,1
positiver	26,0 %	8,1	10,3
Alle Unternehmen	77	8,2	7,2

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Die Umsatzentwicklung verlief überwiegend positiv. Bei zwei Drittel der Unternehmen waren die Umsatzerlöse bei Beendigung des Senior Coachings höher als zu Beginn. Im Schnitt konnten die Umsätze bei diesen wachsenden Unternehmen um 36,1 % p.a. gesteigert werden. Sinkende Umsätze im Vorher-Nachher-Vergleich berichtete nur knapp ein Drittel. Per Saldo war - anders als im Hinblick auf die Beschäftigungswirkungen - über alle Unternehmen betrachtet ein leicht positiver Effekt bei den Gesamtumsatzerlösen festzustellen.

Tabelle 5: Entwicklung der Umsatzerlöse im Gefolge von Senior Coaching

Unternehmen mit ... Umsatzentwicklung	Unternehmen	Umsatz in 1.000 € am	
		Coachingbeginn	Coachingende
nicht positiver	32,0 %	846,7	650,8
positiver	68,0 %	821,3	1.006,6
Alle Unternehmen	50	829,4	892,7

© IfM Bonn

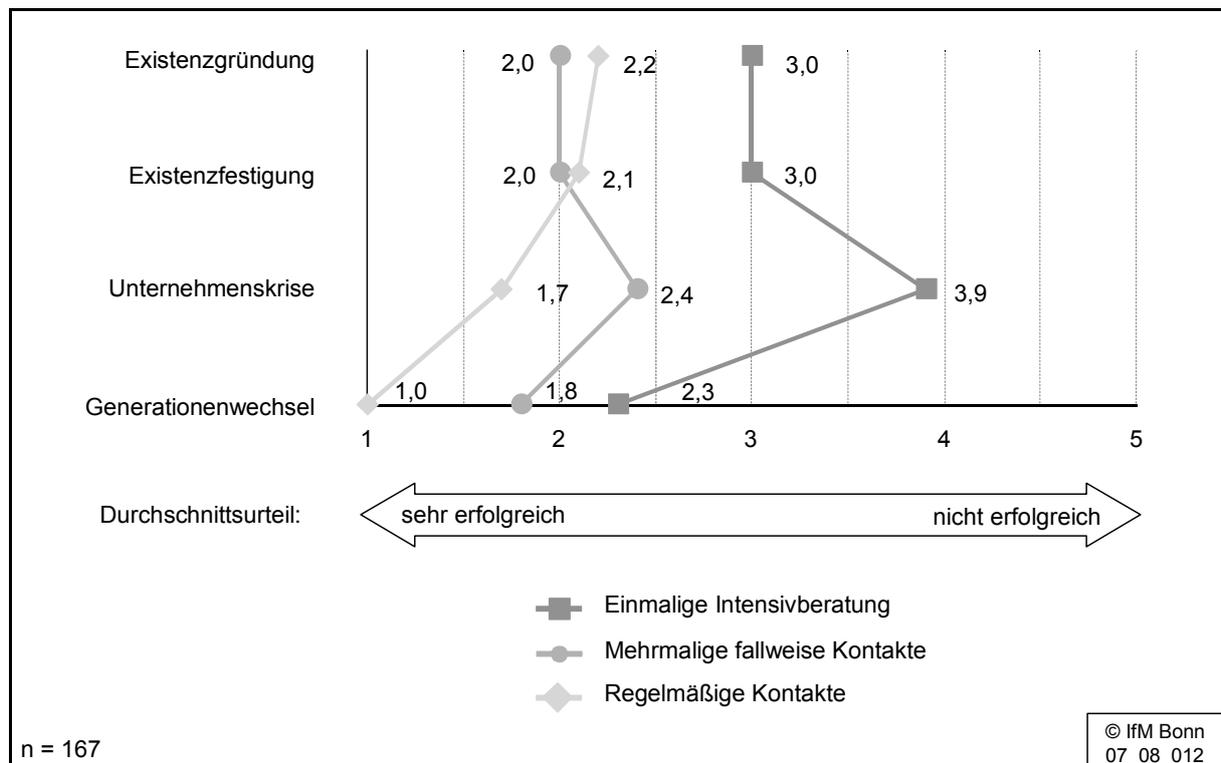
Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Es lässt sich somit festhalten, dass das Instrument Senior Coaching einen Beitrag zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der dieses Instrument nutzenden Unternehmen leistet, und damit die Stabilität der Unternehmen fördert. Es hilft, Marktaustritte und Insolvenzen zu vermeiden. Einen absolut positiven Arbeitsmarktbeitrag kann das Instrument aber nicht leisten, wengleich durch den Erhalt von krisenhaften Unternehmen eine Vielzahl von Arbeitsplätzen in diesen Unternehmen gesichert werden konnte.

#### 4.6.2 Gesamtbeurteilung des Senior Coachings

Eine generalisierende Beurteilung des Erfolgs von Senior Coaching, die nicht nur die wirtschaftlichen Aspekte einschließt, führt ebenfalls zu einem guten Ergebnis. Ein Drittel der Befragten schätzt das Senior Coaching als erfolgreich ein, 28,3 % beurteilen die Maßnahme sogar als sehr erfolgreich. Gut jeder Zehnte vertrat allerdings die Ansicht, dass Senior Coaching keinen Erfolg bewirkt habe. Hierunter befanden sich überwiegend Personen, die eine einmalige Intensivberatung in Anspruch genommen hatten. Wie für die betrieblichen Wirkungen des Senior Coachings festgestellt, ist auch der Gesamterfolg insgesamt von der Intensität der Beratungsbeziehung abhängig. So wird der Beratungserfolg im Fall eines einmaligen Beratungskontakts mit der Durchschnittsnote 3,2 bewertet, mehrmalige fallweise Kontakte erhalten eine Durchschnittsbewertung von 2,2 und regelmäßige Kontakte werden mit durchschnittlich 1,9 am besten beurteilt.

Abbildung 35: Erfolg des Senior Coachings nach Intensität des Beratungskontaktes und Unterstützungsbereichen



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Bei der Gesamtbeurteilung des Coaching-Erfolgs fällt auf, dass eine Beratungsbeziehung mit fallweisen Kontakten auf Anfrage bei der Unterstützung von Existenzgründungen oder Existenzfestigungen besser abschneidet als die

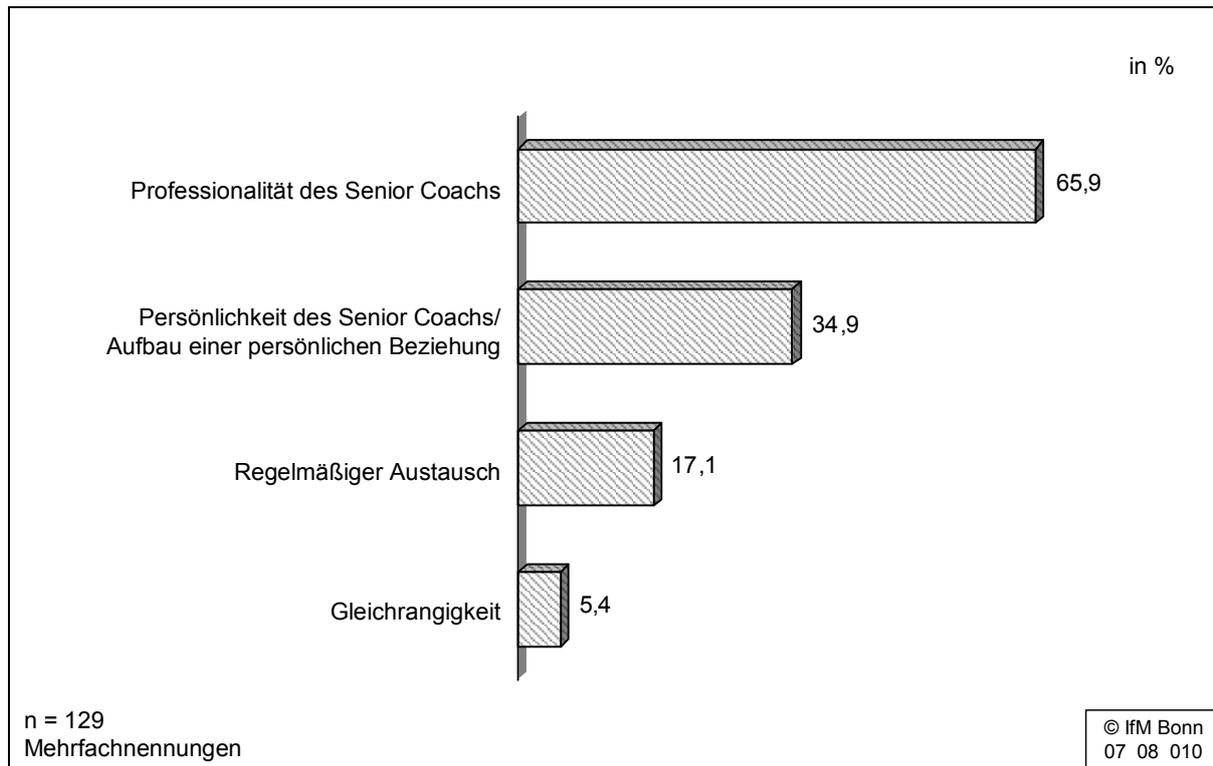
regelmäßige Begleitberatung. Eine nachfrageorientierte Beratung, die über einen längeren Zeitraum zur Verfügung gestellt wird, wird den Bedürfnissen von Gründern und jungen Unternehmen offenbar am besten gerecht.

Zur Abrundung des Urteils über die Wirksamkeit und den Erfolg der Senior Coaching-Beziehung wurden die Unternehmer und Unternehmerinnen gebeten, die positiven Aspekte und einen möglichen Verbesserungsbedarf zu benennen. Korrespondierend mit der überwiegend positiven Einschätzung von Senior Coaching artikulierte die überwiegende Mehrzahl der Befragten (72,8 %) eine positive Würdigung, 37 % formulierten einen Verbesserungsbedarf. Je höher der Erfolg des Senior Coachings eingeschätzt wurde desto häufiger waren positive Wortmeldungen abgegeben und je weniger erfolgreich die Maßnahme beurteilt wurde umso häufiger wurde Kritik laut. Die positiven Äußerungen zum Senior Coaching würdigen in ihrer Mehrheit das professionelle Vorgehen der Senior Coachs. Diesen wird Fachkompetenz, Erfahrung, eine schnelle Auffassungsgabe, eine gute Urteilsfähigkeit und das individuelle Eingehen auf die Probleme bescheinigt. Auch die Seriosität und Offenheit unterstreiche deren professionelles Auftreten.

Die Persönlichkeit des Senior Coachs und sein Gelingen, eine persönliche Beziehung zum Unternehmer aufzubauen, hat rd. einem Viertel in der Beratungsbeziehung gut gefallen. Darüber hinaus wurden der Ablauf der Beratung und namentlich die Regelmäßigkeit des Austausches und die Gleichrangigkeit in der Beziehung positiv hervorgehoben.

Betrachtet man die positiven Würdigungen im Hinblick auf die Erfolgsbeurteilung, so fällt auf, dass diejenigen, die das Senior Coaching als erfolgreich oder sogar sehr erfolgreich bewerteten, insbesondere die Professionalität und die Persönlichkeit des Senior Coachs bzw. die persönliche Beziehung zum Senior Coach hervorhoben. Diese positiven Aspekte sprechen die Beratenen, die geringen oder gar keinen Erfolg aus der Beratung gezogen haben, dem Senior Coaching überwiegend ab. Dagegen würdigen jene vergleichsweise häufig den Ablauf des Coachings und den Kontakt auf gleicher Augenhöhe positiv.

Abbildung 36: Positive Würdigung von Senior Coaching

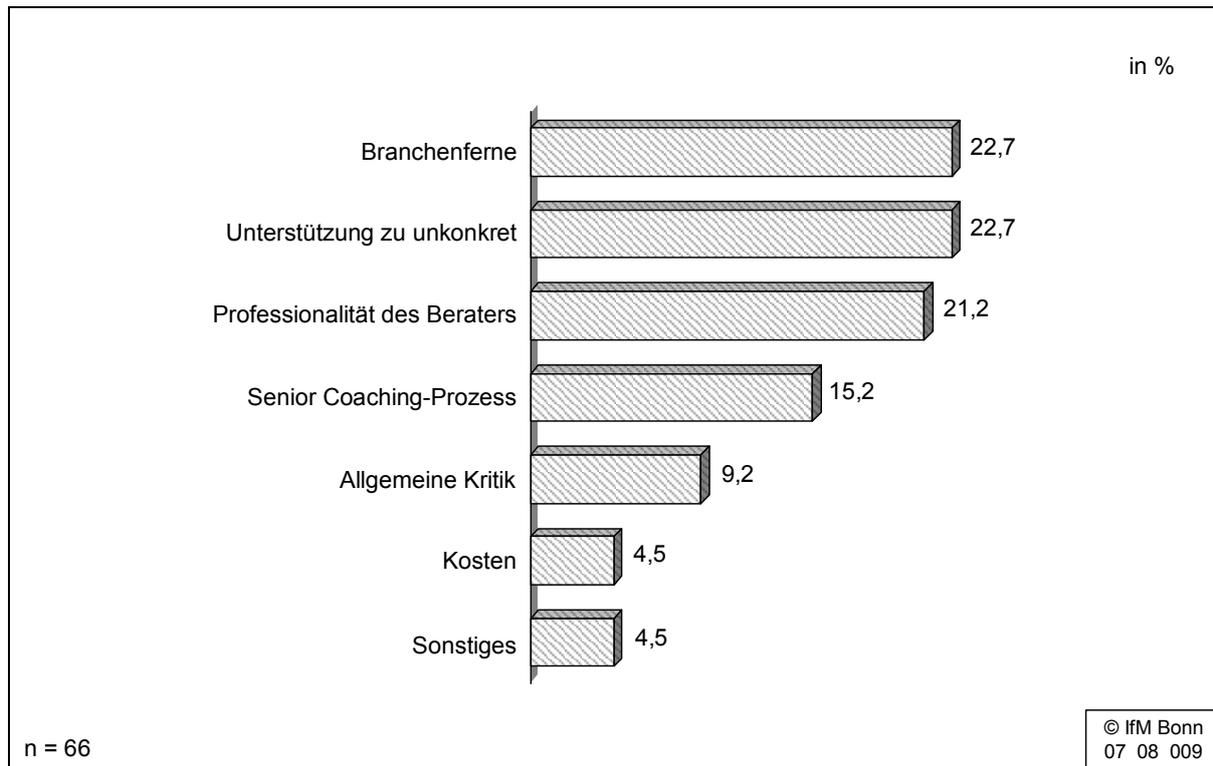


Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Von den wenigen Befragungsteilnehmern, die Verbesserungsbedarf sahen, wurden im Wesentlichen vier Kritikpunkte benannt. Eine geringe Passgenauigkeit der Senior Coachs für das eigene Unternehmen, vor allem im Hinblick auf die Branche, aber auch hinsichtlich der Unternehmensgröße, wurde von 22,7 % (bezogen auf die Befragungsgesamtheit entspricht dies 8,2 %) kritisiert. Man wünschte sich einen Berater, der Erfahrungen in der gleichen Branche gesammelt bzw. ein Unternehmen der gleichen Größe geleitet hat. Diese Kritik scheint nachvollziehbar: Wenn die Mehrzahl der Beratungssuchenden dem Dienstleistungsbereich angehört und kleinste Unternehmen führt, die Senior Coachs aber, wie aus Kapitel 3.2 hervor geht, häufig Führungspositionen in industriellen Großunternehmen inne hatten, so wird es nicht in jedem Fall möglich sein, einen im Hinblick auf Branche und Unternehmensgröße passenden Senior Coach bereitzustellen.

Ferner wurde kritisiert, dass die erhaltene Unterstützung zu abstrakt und zu wenig konkret war. 22,7 % der Kritiker wünschten sich eine intensivere Betreuung, häufigere Kontakte und konkrete Lösungsvorschläge und Handlungsanweisungen. Die Unterstützung sollte "über gute Gespräche hinausgehen", so fasst es ein Befragter zusammen. Es wird aber in einem anderen Fall konzediert, dass man "möglicherweise die falschen Fragen gestellt" habe.

Abbildung 37: Kritik am Senior Coaching



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Kritische Äußerungen wurden über das Verhalten des Senior Coachs laut. Die Kommentare zielten auf einen Mangel an Termintreue, Kommunikationsfähigkeit und Offenheit, im Einzelfall wurde dem Coach vorgeworfen, eigene erwerbswirtschaftliche Interessen zu verfolgen, eine Konfrontation herbeigeführt zu haben sowie Patentrezepte angeboten zu haben. Einige schlugen vor, die Berater zu überprüfen und gegebenenfalls auszutauschen. Offenbar gelingt das professionelle Auftreten einigen Senior Coachs nicht so gut wie den meisten anderen.

Seltener wurde der Auswahlprozess und der Coaching-Prozess selbst beanstandet. So wünschte man insbesondere, am Auswahlprozess beteiligt zu sein bzw. unter mehreren Senior Coachs auswählen zu können. Auch werden Protokolle der Ergebnisse einzelner Beratungskontakte bzw. Beurteilungsbogen am Ende der Beratungsbeziehung als sinnvoll erachtet. Diese Aspekte wurden von 15,2 % der Kritiker bzw. 5,5 % aller Befragten vorgebracht.

Schließlich wurde von einigen Wenigen eher allgemeine Kritik geäußert. So waren einige der Meinung, dass Senior Coachs zu geringe Wertschätzung seitens der Gesellschaft oder seitens der Senior Coaching-Organisationen entgegengebracht wird. Im Einzelfall wurde moniert, Senior Coachs seien durch

zu viel Bürokratie gebunden. Zweimal kam die undifferenzierte Äußerung, dass "Alles" verbesserungsbedürftig sei.

#### **4.7 Einbettung des Senior Coachings in den Mix alternativer Beratungsangebote**

Für die Mehrzahl der Nutzer von Senior Coaching ist diese Beratungsform nicht der erste oder einzige Kontakt mit Beratungsangeboten. Nur 41,8 % haben außer Senior Coaching noch keine andere Beratung genutzt. Beratungserfahrung berichten überdurchschnittlich häufig Unternehmen, die Senior Coaching für die Existenzgründung genutzt haben. Hier haben knapp zwei Drittel über das Senior Coaching hinaus alternative Beratungsangebote in Anspruch genommen. Hier zeigt sich die Wirksamkeit der *Go!* bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen für Gründungswillige insbesondere hin zu einer besseren Gründungsvorbereitung.

Unter den Personen mit Beratungserfahrung haben knapp zwei Drittel bereits einmal eine Einzelberatung in Anspruch genommen. Am häufigsten wurden individuelle Beratungen zu Existenzgründung oder -festigung (40,6 %) nachgefragt. Vergleichsweise selten hatten die Einzelberatungen betriebswirtschaftliche Einzelthemen wie die Erarbeitung eines Marketing- oder Vertriebskonzepts (15,6 %), Wirtschaftlichkeitsanalysen oder allgemein das betriebliche Rechnungswesen (12,5 %) bzw. allgemeine Unternehmensführung oder -organisation zum Gegenstand. In Einzelfällen ging es bei der Beratung um Finanzierung, Patentberatung, Versicherungsfragen, individuelle Zielfindung oder Supervision.

Ferner hat knapp ein Drittel an Schulungen oder Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen, und knapp ein Viertel hat Gruppenberatungen oder Seminare besucht, um sich für die Gründung oder in betriebswirtschaftlichen Teilbereichen wie Marketing, Finanzierung, Buchhaltung oder Kommunikation fit zu machen. In Einzelfällen wurde die Teilnahme an Businessplan-Wettbewerben oder die Mitarbeit in einem Unternehmer-Netzwerk genannt.

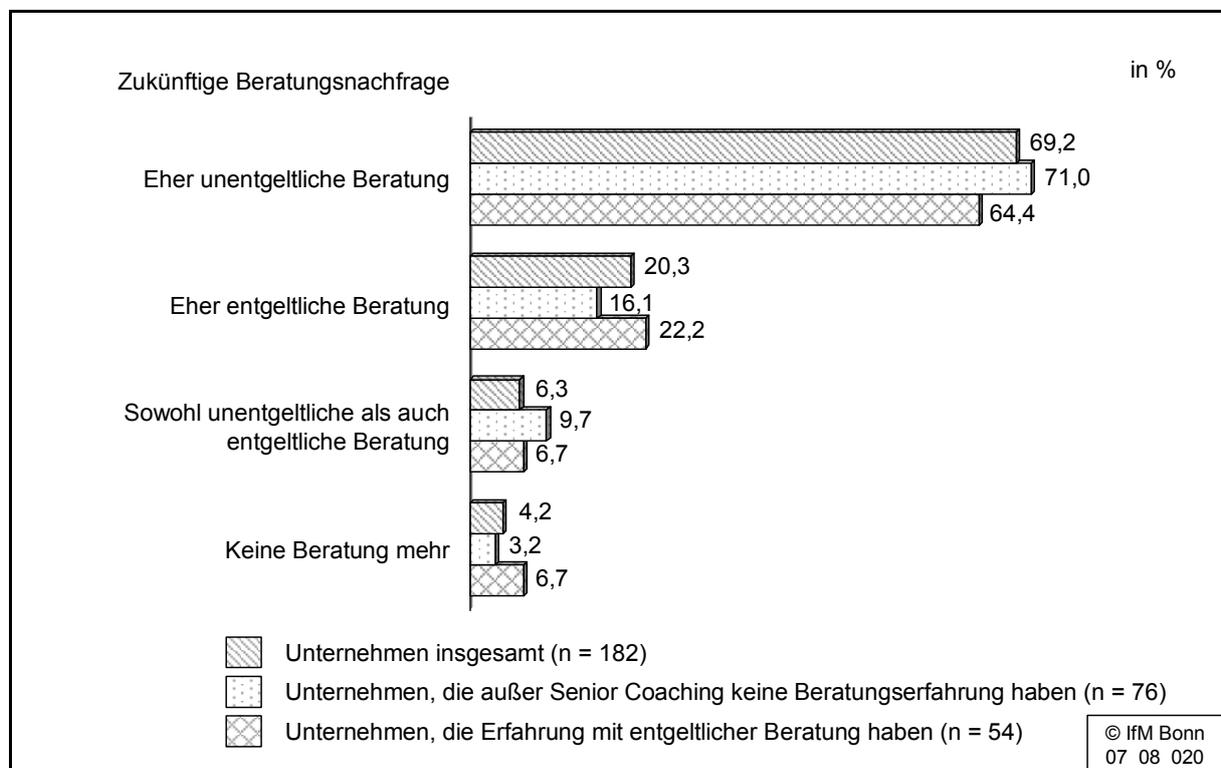
Im Rahmen ihrer Beratungsnachfrage außerhalb von Senior Coaching haben die Unternehmen ein bis zwei Berater bzw. Beratungseinrichtungen kennen gelernt. Entsprechend der nachgefragten Beratungsform handelte es sich überwiegend um Unternehmensberater, die zuständige Kammer (IHK bzw. HWK), Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer. Selten wurde die örtliche Wirt-

schaftsförderung kontaktiert, Verbände, Vereine oder Weiterbildungseinrichtungen genutzt.

Die Mehrzahl der Personen mit Beratungserfahrung hatte bis zu zwei professionelle Beratungen in Anspruch genommen. Der Durchschnitt lag bei 4,1. Überwiegend richtete sich die Beratungsnachfrage auf entgeltliche Beratung. Nur knapp ein Fünftel war ausschließlich mit unentgeltlicher Beratung z.B. durch die Kammern vertraut. Gut die Hälfte der Personen, die Beratung gegen Entgelt genutzt hat, hat Beratungsförderung in Anspruch genommen.

Die Erfahrungen mit entgeltlicher Beratung datieren überwiegend aus der Zeit vor Inanspruchnahme des Senior Coachings. Knapp ein Drittel der gecoachten Unternehmen hat während der Coaching-Beziehung auch auf andere Beratungsformen zurückgegriffen und knapp ein Viertel nutzte im Anschluss an das Senior Coaching weitere Beratung. Es fällt auf, dass insbesondere Schulungs- und Weiterbildungsveranstaltungen sowie sonstige Beratungsformen wie Mitwirkung bei Wettbewerben oder in Netzwerken vergleichsweise häufig nach der Inanspruchnahme von Senior Coaching genutzt wurden. Hier kann vermutet werden, dass die Maßnahmen durch das Coaching angeregt wurden.

Abbildung 38: Beratungsneigung im Gefolge von Senior Coaching



Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Die Bereitschaft, auch zukünftig Beratungsangebote zu nutzen, ist in hohem Maße vorhanden. Senior Coaching begünstigt damit die Akzeptanz von Beratung, denn gecoachte Unternehmer, die keine andere Beratungserfahrung gewonnen haben, sind am häufigsten geneigt, bei Bedarf Beratung nachzufragen. Allerdings ist ihr Fokus bei möglicher zukünftiger Beratungsnachfrage stärker auf unentgeltliche Beratung gerichtet als dies bei Personen mit Beratungspraxis der Fall ist. Wer dagegen entgeltliche Beratung kennt, wird auch in Zukunft etwas häufiger auf entgeltliche Beratung zurückgreifen. Der Erfolg von Senior Coaching hat tendenziell Einfluss auf zukünftiges Beratungsverhalten. So lehnen Unternehmer, die ihre Senior Coaching-Beziehung als nicht erfolgreich angesehen haben, sehr viel häufiger weitere Beratungen ab. Sie wollen aber auch deutlich häufiger als die anderen entgeltliche Beratung ausprobieren.

## 5. Zusammenfassende Würdigung

Die vorliegende Arbeit unterzieht die Initiative *Go! Senior Coaching NRW* einer wissenschaftlichen Analyse. *Go! Senior Coaching NRW* wurde vom heutigen Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie (MWME) des Landes Nordrhein-Westfalen im Herbst 2002 initiiert und stellt den Zusammenschluss der in Nordrhein-Westfalen tätigen Senior Coaching-Organisationen im Rahmen des Gründungsnetzwerks NRW (*Go!*) dar.

Ziele der Untersuchung waren

- Darlegung der Senior Coaching-Aktivitäten in NRW,
- Darstellung der Unterstützungsbereiche und der Unternehmenssituation,
- Beschreibung des Unterstützungsprozesses,
- Beurteilung des Erfolgs von Senior Coaching,
- Einschätzung der Netzwerkorganisation und der Bedeutung der Dachmarke *Go! Senior Coaching NRW*.

Im Rahmen der Senior Coaching-Initiative in NRW stehen mehr als 2.100 zu- meist aus dem aktiven Berufsleben ausgeschiedene Unternehmer oder Führungskräfte bereit, um ihr Erfahrungswissen und ihr Branchen-Know-how ehrenamtlich als Hilfe zur Selbsthilfe an Gründer und Unternehmen weiterzugeben. Sie sind Industrie- und Handelskammern/Handwerkskammern bzw. Wirtschaftsförderungsgesellschaften angeschlossen oder in gemeinnützigen Vereinen bzw. Stiftungen organisiert. Diese auf regionaler bzw. lokaler Ebene und in Einzelfällen auch landes- oder bundesweit tätigen Einrichtungen wählen interessierte Personen für eine Coaching-Tätigkeit aus, sie vermitteln geeignete Senior Coachs an die Gründer und Unternehmen und sie stellen die Beratungsqualität sicher. Das Ministerium organisiert in einer Lenkungsgruppe den Austausch und die Zusammenarbeit der Partnerorganisationen, erhöht durch breite Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Internetpräsenz, Druckschriften, Messepräsenz) die Bekanntheit des Instruments Senior Coaching und trägt durch Organisation von Fachtagungen und Erfahrungsaustausch zu einer Qualitätssicherung bei.

Als Senior Coachs stellen sich überwiegend ausgeschiedene Führungskräfte aus der zweiten Führungsebene von größeren Unternehmen zur Verfügung, die das reguläre Ruhestandsalter noch nicht erreicht haben. Ihre Motivation zur ehrenamtlichen Tätigkeit ist an erster Stelle vom Investitionsgedanken geprägt - man möchte das im Berufsleben erworbene Human- und Sozialkapital

nicht untergehen lassen. An zweiter Stelle stehen die Teilhabe am Arbeitsleben und der Altruismusgedanke. Entsprechend wird das Selbstverständnis und das Unterstützungsangebot der Senior Coachs weit überwiegend als Weitergabe von Erfahrung, Vermittlung von Know-how und Hilfe zur Selbsthilfe formuliert.

Senior Coachs sind überwiegend Spezialisten. Die Mehrzahl ist auf betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche spezialisiert und hierunter auf allgemeine Unternehmensführung, Rechnungswesen und Finanzen, Absatz und Marketing sowie Optimierung der Produktionsabläufe. Weniger ausgeprägt ist eine Branchenspezialisierung. Fachkräfte aus dem industriellen Bereich dominieren hier. Während die betriebswirtschaftliche Ausrichtung dem Beratungsbedarf der Unternehmen gut entspricht, ist die Passgenauigkeit hinsichtlich der Branchenspezialisierung nicht in gleichem Maße gewährleistet, gehören doch die Betreuung nachfragenden Unternehmen überwiegend zum Dienstleistungsbereich und nur jeder Zehnte zählt zum Verarbeitenden Gewerbe.

Eine bestimmte fachliche oder branchenmäßige Ausrichtung ist einerseits mit verantwortlich für die unterschiedliche Einsatzhäufigkeit der Senior Coachs. Personen, die über häufig nachgefragte Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen, sind stärker ausgelastet. Andererseits ist Passgenauigkeit der Praxiserfahrung und des Know-hows des Coachs zu dem Beratungsbedarf des Unternehmens der bedeutendste auf den Senior Coach zurückzuführende Erfolgsfaktor: Fehlende Passgenauigkeit, insbesondere hinsichtlich des Branchen- und des Unternehmensgrößenhintergrunds des Senior Coachs, ist die am häufigsten geäußerte Kritik der Unternehmerschaft am Senior Coaching.

Insgesamt wurden seit Beginn von *Go! Senior Coaching NRW* bis Mai 2006 knapp 3.600 Unternehmen bzw. Gründungsvorhaben unterstützt. Die Nachfrage hat sich dynamisch entwickelt. Senior Coaching wird vor allem zur Unterstützung bei der Existenzgründung und Existenzfestigung oder zur Bewältigung einer Unternehmenskrise in Anspruch genommen. Selten sind die Betriebserweiterung, der Betriebsübergang/Generationenwechsel, die Erschließung neuer Märkte und die Entwicklung neuer Produkte Anlässe für die Nachfrage nach Senior Coaching.

Es sind vor allem junge Unternehmen, die noch nicht länger als vier Jahre auf dem Markt sind, und ältere Unternehmen (über zehn Jahre), die Senior Coachs in ihr Unternehmen holen. Es handelt sich überwiegend um kleine Unter-

nehmen mit unter zehn Beschäftigten und unter 1 Mill. € Jahresumsatz. Es dominieren Dienstleistungsunternehmen.

Das Senior Coaching bietet entsprechend den Bedürfnissen der Unternehmen eine breite Palette von Unterstützungsleistungen sowohl im Hinblick auf die Beratungsintensität als auch auf die inhaltliche Ausgestaltung. Senior Coaching reicht von einer einmaligen Intensivberatung, die gut ein Drittel der Unternehmerinnen oder Unternehmer in Anspruch nimmt, über mehrmalige fallweise Beratungskontakte, je nach Bedarf, bis hin zu regelmäßigen Kontakten über einen längeren Zeitraum. Die (fallweise oder regelmäßige) Unternehmensbegleitung durch einen Senior Coach erstreckt sich i.d.R. über ein Jahr; bei regelmäßigen Beratungskontakten investieren Senior Coach und Unternehmen mit durchschnittlich 12 Tagewerken gut drei Mal soviel Zeit wie bei fallweisen. Der Senior Coach leistet vor allem bei der Analyse der Unternehmenssituation und der Definition von Schwachstellen und anzugehenden Problembereichen Hilfestellung, bei der Realisierung der konkreten Problemlösungsschritte wirkt er dagegen seltener mit.

Die Unternehmer möchten mit Unterstützung des Senior Coachs vor allem Defizite bei der kaufmännischen Steuerung und Kontrolle, bei der allgemeinen Unternehmensführung und beim Absatz bzw. Marketing ausgleichen. Der persönliche Nutzen von Senior Coaching wird überwiegend im allgemeinen Austausch mit einem erfahrenen Unternehmer gesehen. An zweiter Stelle rangiert der Beistand in einer schwierigen Unternehmenssituation, auf den insbesondere Krisenunternehmen verweisen. Konkrete Einzelmaßnahmen wie z.B. das gemeinsame Verhandeln mit Kreditinstituten oder anderen Marktpartnern oder die Einführung in Netzwerke spielen eine weniger bedeutsame Rolle.

Senior Coaching wird von allen beteiligten Akteuren positiv beurteilt. Seitens der Adressaten des Instruments, den Unternehmern, wird die erfahrene Unterstützung überwiegend als erfolgreich bzw. sehr erfolgreich eingeschätzt. Mehr als die Hälfte konstatiert einen positiven Einfluss auf die innerbetriebliche Effizienz. Knapp die Hälfte berichtet über eine Verbesserung der Ertragslage. Bei 44,8 % hat sich die Wettbewerbsfähigkeit erhöht. Der Erfolg ist in hohem Maße von der Intensität der Beratungsbeziehung abhängig. Der Nutzen einer einmaligen Kontaktaufnahme ist weniger hoch.

Die Senior Coachs bestätigen das Urteil der Unternehmerinnen und Unternehmer, schätzen den Erfolg ihrer Tätigkeit in den von ihnen betreuten Unternehmen allgemein aber etwas zurückhaltender ein. Rund die Hälfte geht von

einem mittleren Erfolg aus, und ein weiteres Drittel attestiert der eigenen Arbeit einen hohen Erfolg. Die Senior Coaching-Organisationen sehen den Erfolg darin, dass Senior Coaching einen wichtigen Beitrag zur Sicherung des Unternehmensbestands in der Region leistet.

Ein Problem stellt die Auslastung der Senior Coachs dar. Oftmals können die regionalen Institutionen das Instrument nicht so stark kommunizieren, dass alle Unternehmen mit entsprechendem Beratungsbedarf hiervon Kenntnis erlangen. Im Hinblick auf die Präsenz in der Öffentlichkeit liegt eine der Stärken in der Vernetzung unter dem Dach von *Go! Senior Coaching NRW*. Bei der Vermarktung des Instruments Senior Coaching durch die Dachmarke können Synergieeffekte nutzbar gemacht werden. Die Publizität schafft einerseits mehr Nachfrage nach dem Instrument selbst, andererseits erfüllt sie eine Sensibilisierungsfunktion, indem sie zum einen das Thema Selbständigkeit und Gründung in die Öffentlichkeit transportiert und zum zweiten Unternehmensberatung thematisiert. Gerade kleine Unternehmen haben wenig Beratungserfahrung und die Inanspruchnahme von Beratung wird vielfach durch Schwellenängste beeinträchtigt. Senior Coaching hilft, die Zutrittsschwellen zum Beratungsmarkt zu senken. Dies ist notwendig, da sich gezeigt hat, dass viele Unternehmen zu spät Beratung in Anspruch nehmen, so dass eine Hilfestellung kaum mehr gelingt.

Im Hinblick auf die Qualitätssicherung des Beratungsangebots ist eine weitere Stärke der Vernetzung zu erkennen. Ein professionelles Auftreten und Verhalten der Senior Coachs ist als wichtiger Erfolgsfaktor anzusehen. Erfahrungsaustausche, Fachveranstaltungen und Ausgabe von Informationsmaterial helfen, einen einheitlichen Standard herzustellen und den Wissensstand à jour zu halten. Dies erscheint sinnvoll und notwendig, wenn man berücksichtigt, dass sich die Coaching-Tätigkeit i.d.R. über viele Jahre erstreckt.

Die Gesamtbewertung des Instruments *Go! Senior Coaching NRW* ist durchweg positiv. Senior Coaching aktiviert vorhandenes Humankapital und stellt es unentgeltlich zur Bildung von neuem unternehmerischen Humankapital zur Verfügung. Dieser Transfer von personengebundenem Humankapital ist volkswirtschaftlich sinnvoll, da die Humankapitalinvestitionen andernfalls "versinken" würden. In Anbetracht der fehlenden Unternehmer-Ausbildung ist die Begleitung durch erfahrene Führungskräfte geeignet, Unternehmensführungs-kompetenz zu erlangen und mehr Entscheidungssicherheit zu gewinnen. Der Einsatz von Senior Coachs im Vorfeld einer Gründung hilft, die Erfolgsaussich-

ten von Gründungen zu verbessern und Gründungsvorhaben, die offensichtlich keine Chancen am Markt haben, zu vermeiden. Auch hierdurch werden Fehlinvestitionen verringert.

*Go!* Senior Coaching NRW macht Unternehmen mit dem Instrument der Unternehmensberatung vertraut und begünstigt Habitualisierung und Transparenz auf dem Beratungsmarkt. Senior Coaching tritt nicht in Konkurrenz zu anderen Beratungsangeboten, sondern ergänzt diese: Senior Coaching wird in Bereichen eingesetzt, wo sich eine zahlungskräftige Beratungsnachfrage nicht entfaltet, weil die notwendigen Mittel fehlen, wie bei Gründungsunternehmen oder Unternehmen in der Krise. Die Mehrzahl der Nachfrager nach Senior Coaching hat aber auch andere und auch entgeltliche Beratungsangebote genutzt. Senior Coaching fördert bei Beratungsunerfahrenen die Akzeptanz von Beratung. Diese ist allerdings stark vom Erfolg des Senior Coachings abhängig. Umso wichtiger ist es, dass die Erfolgsfaktoren - wie z.B. Aufgeschlossenheit gegenüber Beratung, rechtzeitige Inanspruchnahme von Beratung, professionelles Verhalten auf Seiten der Senior Coachs, gute Passgenauigkeit zwischen Anbieter und Nachfrager von Senior Coaching - kommuniziert und beachtet werden. Alles in Allem kann das Instrument Senior Coaching, das wirtschaftseigene Interessenvertretung, Wirtschaftsförderung und privates, bürgerschaftliches Engagement verknüpft, uneingeschränkt zur Erweiterung und Nachahmung empfohlen werden.

**Anhang**



Tabelle A1: Unternehmensalter nach Gründungsform

Unternehmen besteht unter jetziger Führung	Gründungsform			Insgesamt absolut
	Gründung in erster Generation	Fortführung eines Familienunternehmens	Externe Unternehmensfortführung	
Vertikalstruktur in %				
2 Jahre und weniger	35,9	0,0	36,4	55
3 bis 4 Jahre	26,1	7,1	0,0	38
5 bis 10 Jahre	19,0	28,6	36,4	35
länger als 10 Jahre	19,0	64,3	27,3	39
Insgesamt absolut	142	14	11	167
Durchschnittsalter des Unternehmens unter jetziger Leitung	6,1	15,1	6,1	6,8

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Tabelle A2: Gründungsform nach Wirtschaftsbereichen

Wirtschaftsbereich*	Gründungsform			Insgesamt absolut	Durchschnittsalter des Unternehmens unter jetziger Leitung
	Gründung in erster Generation	Fortführung eines Familienunternehmens	Externe Unternehmensfortführung		
Horizontalstruktur in %					
Verarbeitendes Gewerbe	52,2	21,7	26,1	23	7,6
Baugewerbe	73,3	20,0	6,7	15	12,9
Handel	76,2	14,3	9,5	42	7,4
Dienstleistungen für Personen	86,7	2,2	11,1	45	5,9
Unternehmensnahe Dienstleistungen	95,5	4,5	0,0	66	7,0
Sonstiges	85,7	14,3	0,0	7	7,6
Nennungen absolut	141	17	15	173	6,8

© IfM Bonn

\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Tabelle A3: Unterstützungsbereiche nach Wirtschaftsbereichen

Wirtschaftsbereich*	Unterstützungsbereich*					Nennungen absolut
	Existenzgründung	Existenzfestigung	Unternehmenskrise	Generationenwechsel	Sonstige	
Horizontalstruktur in %						
Verarbeitendes Gewerbe	22,7	36,4	40,9	13,6	4,5	22
Baugewerbe	20,0	60,0	40,0	13,3	6,7	15
Handel	15,0	45,0	45,0	10,0	12,5	40
Dienstleistungen für Personen	34,0	51,1	31,9	6,4	2,1	47
Unternehmensnahe Dienstleistungen	26,3	73,7	24,6	7,0	5,3	57
Sonstiges	50,0	16,7	16,7	16,7	0,0	6
Nennungen absolut	43	86	52	10	11	163

© IfM Bonn

\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Tabelle A4: Intensität des Beratungskontakts nach Unterstützungsbereichen -

Unterstützungsbereich*	Intensität des Kontaktes mit dem Senior Coach			Insgesamt absolut
	Einmalige Intensivberatung	Mehrmalige, fallweise Kontakte	Regelmäßige Kontakte	
Horizontalstruktur in %				
Existenzgründung	43,2	31,8	25,0	44
Existenzfestigung	31,3	27,7	41,0	83
Unternehmenskrise	31,4	23,5	45,1	51
Generationenwechsel	44,4	44,4	11,1	9
Sonstige	10,0	40,0	50,0	10
Nennungen absolut	56	45	59	160

© IfM Bonn

\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Tabelle A5: Intensität des Beratungskontakts nach Wirtschaftsbereichen

Wirtschaftsbereich*	Intensität des Kontaktes mit dem Senior Coach			Insgesamt absolut
	Einmalige Intensivberatung	Mehrmalige, fallweise Kontakte	Regelmäßige Kontakte	
Horizontalstruktur in %				
Verarbeitendes Gewerbe	19,0	19,0	61,9	21
Baugewerbe	26,7	20,0	53,3	15
Handel	47,5	27,5	25,0	40
Dienstleistungen für Personen	46,8	29,8	23,4	47
Unternehmensnahe Dienstleistungen	32,3	32,3	35,4	65
Sonstiges	33,3	50,0	16,7	6
Nennungen absolut	60	50	59	169

© IfM Bonn

\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Tabelle A6: Gegenstand von Senior Coaching nach Wirtschaftsbereichen

Coaching-Gegenstand*	Wirtschaftsbereich*					Nennungen absolut	
	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Dienstleistungen für Personen	Unternehmensnahe Dienstleistungen		Sonstiges
	Vertikalstruktur in %						
Kaufmännische Steuerung und Kontrolle	65,2	60,0	53,8	45,7	53,0	40,0	88
Personalwirtschaft/Personalentwicklung	17,4	33,3	12,8	13,0	21,2	20,0	29
Einkauf/Beschaffung	8,7	13,3	5,1	10,9	9,1	0,0	13
Absatz/Marketing	30,4	40,0	43,6	45,7	56,1	0,0	77
Optimierung der Produktionsabläufe	30,4	33,3	12,8	2,2	10,6	20,0	21
Kooperation und Kommunikation	13,0	20,0	7,7	21,7	28,8	20,0	32
EDV/Informationstechnik	0,0	0,0	2,6	4,3	0,0	0,0	3
Forschung und Entwicklung	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0	0,0	1
Erschließung neuer Märkte	17,4	20,0	23,1	26,1	33,3	20,0	44
Allgemeine Unternehmensführung	43,5	46,7	38,5	45,7	53,0	60,0	79
Sonstiges	4,3	6,7	0,0	4,3	4,5	0,0	5
Nennungen absolut	23	15	39	46	66	5	170

\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Tabelle A7: Gegenstand von Senior Coaching nach Unterstützungsbereichen

Coaching-Gegenstand*	Unterstützungsbereich*					Nennungen absolut
	Existenzgründung	Existenzfestigung	Unternehmenskrise	Generationswechsel	Sonstige	
Kaufmännische Steuerung und Kontrolle	50,0	55,8	60,8	80,0	54,5	88
Personalwirtschaft/Personalentwicklung	11,9	20,9	23,5	50,0	9,1	28
Einkauf/Beschaffung	7,1	8,1	13,7	10,0	9,1	13
Absatz/Marketing	40,5	51,2	37,3	30,0	45,5	72
Optimierung der Produktionsabläufe	7,1	12,8	25,5	10,0	9,1	20
Kooperation und Kommunikation	19,0	26,7	17,6	20,0	9,1	29
EDV/Informationstechnik	2,4	1,2	2,0	0,0	0,0	3
Forschung und Entwicklung	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	1
Erschließung neuer Märkte	26,2	34,9	15,7	20,0	36,4	41
Allgemeine Unternehmensführung	57,1	52,3	52,9	80,0	18,2	80
Sonstiges	7,1	3,5	2,0	10,0	0,0	5
Nennungen absolut	42	86	51	10	11	161

\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Tabelle A8: Aufgaben der Senior Coachs nach Wirtschaftsbereichen

Aufgabe als Senior Coach*	Wirtschaftsbereich*					Nennungen absolut
	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Dienstleistungen für Personen	Unternehmensnahe Dienstleistungen	
Diagnose des Status quo	68,2	61,5	58,8	54,3	55,4	92
Identifizierung, Definition der Schwachstellen/Problembereiche	68,2	69,2	50,0	54,3	58,5	88
Erarbeiten von Problemlösungen/Konzepten	63,6	92,3	58,8	54,3	55,4	92
Mitwirkung bei der Realisierung der Lösungsschritte	45,5	46,2	20,6	30,4	36,9	55
Erfolgskontrolle	27,3	46,2	20,6	32,6	24,6	40
Sonstiges	0,0	0,0	8,8	6,5	7,7	11
Nennungen absolut	22	13	34	46	65	161

\* Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Tabelle A9: Aufgaben der Senior Coachs nach Unterstützungsbereichen

Aufgabe als Senior Coach*	Unterstützungsbereich*					Nennungen absolut
	Existenzgründung	Existenzfestigung	Unternehmenskrise	Generationswechsel	Sonstige	
Diagnose des Status quo	52,5	59,5	75,0	50,0	30,0	88
Identifizierung, Definition der Schwachstellen/Problem-bereiche	45,0	54,4	70,8	60,0	50,0	83
Erarbeiten von Problemlösungen/Konzepten	60,0	62,0	64,6	60,0	70,0	89
Mitwirkung bei der Realisierung der Lösungsschritte	35,0	40,5	35,4	40,0	40,0	54
Erfolgskontrolle	17,5	31,6	33,3	30,0	20,0	40
Sonstiges	7,5	6,3	6,3	0,0	0,0	9
Nennungen absolut	40	79	48	10	10	151

\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Tabelle A10: Nutzen von Senior Coaching nach Wirtschaftsbereichen

Nutzen von Senior Coaching*	Wirtschaftsbereich*					Nennungen absolut	
	Verarbeitendes Gewerbe	Baugewerbe	Handel	Dienstleistungen für Personen	Unternehmensnahe Dienstleistungen		Sonstiges
Persönlichkeitsentwicklung	21,7	13,3	10,8	23,4	35,9	40,0	41
Beistand im persönlichen/privaten Lebensbereich	13,0	13,3	2,7	17,0	23,4	40,0	25
Beistand in schwieriger Unternehmenssituation	56,5	53,3	48,6	42,6	42,2	60,0	75
Allgemeiner Austausch mit erfahrenem Unternehmer	65,2	40,0	59,5	70,2	71,9	0,0	110
Einführung in Netzwerke/Herstellung von Kontakten	8,7	13,3	16,2	14,9	17,2	20,0	23
Entwicklung/Training der Unternehmensführungscompetenz	8,7	6,7	8,1	17,0	26,6	20,0	28
Vorbereitungen auf Verhandlungen mit Marktpartnern	4,3	13,3	16,2	14,9	18,8	0,0	24
Gemeinsame Verhandlung mit Kreditinstituten	39,1	40,0	27,0	21,3	21,9	20,0	40
Gemeinsame Verhandlung mit anderen Marktpartnern	0,0	6,7	2,7	6,4	3,1	0,0	5
Ansprechpartner auch nach Beendigung des Coaching-Prozesses	30,4	40,0	18,9	19,1	21,9	0,0	39
Sonstiges	4,3	6,7	18,9	4,3	0,0	0,0	10
Nennungen absolut	23	15	37	47	64	5	168

\* Mehrfachnennungen möglich  
Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn

Tabelle A11: Nutzen von Senior Coaching nach Unterstützungsbereichen

Nutzen von Senior Coaching*	Existenzgründung			Unterstützungsbereich*		Nennungen absolut
	Existenzfestigung	Unternehmenskrise	Vertikalstruktur in %	Generationswechsel	Sonstige	
Persönlichkeitsentwicklung	28,6	27,4	30,0	10,0	18,2	39
Beistand im persönlichen/privaten Lebensbereich	11,9	15,5	22,0	20,0	18,2	24
Beistand in schwieriger Unternehmenssituation	31,0	40,5	78,0	50,0	36,4	73
Allgemeiner Austausch mit erfahrenem Unternehmer	76,2	71,4	46,0	50,0	45,5	104
Einführung in Netzwerke/ Herstellung von Kontakten	16,7	20,2	10,0	10,0	18,2	21
Entwicklung/Training der Unternehmensführungscompetenz	23,8	20,2	20,0	30,0	0,0	30
Vorbereitungen auf Verhandlungen mit Marktpartnern	23,8	15,5	12,0	10,0	36,4	22
Gemeinsame Verhandlung mit Kreditinstituten	23,8	19,0	46,0	20,0	45,5	39
Gemeinsame Verhandlung mit anderen Marktpartnern	2,4	6,0	2,0	0,0	9,1	5
Ansprechpartner auch nach Beendigung des Coaching-Prozesses	26,2	22,6	32,0	30,0	27,3	39
Sonstiges	4,8	6,0	8,0	0,0	0,0	10
Nennungen absolut	42	84	50	10	11	159

\* Mehrfachnennungen möglich

Quelle: Eigene Erhebung des IfM Bonn