



Kommunikationstraining  
**SIMMERL**  
GbR

Vandaliestraße 7; 96215 Lichtenfels  
Telefon: 09571/4333; Fax: 09571/4303  
e-mail: kommunikationstraining@simmerl.de  
www.simmerl.de

# Vertriebscoaching

## - Die fünf Rollen des Vertriebscoaches -

Diesen Artikel „Vertriebscoaching“ habe ich aus mehreren Motiven heraus geschrieben.

Ich will eine „Vertriebscoaching-Art“, also eine Coachingkunst fördern,

- die von gegenseitiger Wertschätzung getragen ist,
- die bei allen Beteiligten den Zugang zu den vorhandenen Ressourcen erleichtert,
- die neue Wahlmöglichkeiten im Verkauf eröffnet,
- die zu sozial verträglichem Handeln führt und
- die äußerst wirksam ist.



Ich will aufräumen mit dem Glauben, dass man Verkäufer dressieren muss wie Tiere, wenn sie erfolgreich sein sollen.

Ich will Anregungen geben, wie „Vertriebler“ ernst genommen werden mit ihren Bedenken und Widerständen und wie man ihnen dabei tiefgreifend weiterhelfen kann.

Ich will erreichen, dass Verkäuferinnen und Verkäufer hungrig werden auf Coaching. Wie ein Hochleistungssportler

soll es für sie selbstverständlich sein, sich einen guten Coach zu leisten, der sie weiter voran bringt.

Ich habe diesen Artikel aber auch geschrieben aus dem Ärger heraus, dass Coaching in vielen Unternehmen als wertvolle Methode „verbrannt“ wird. Die Führungskräfte führen nicht wirklich erfolgreich, jetzt bringt man ihnen in drei Tagen Coaching bei – und dann soll das weiterhelfen.

Ich durfte Coachingformate erlernen und weiterentwickeln, die ihre Wurzeln im Systemischen Denken, im NLP (Neurolinguistisches Programmieren), in der Andragogik, im Provokativen Ansatz, im Konstruktivismus und in der Betriebswirtschaftslehre haben.

Das **Systemische Denken** brauchen wir dazu, hinderliche Unternehmens-Spielregeln zu erkennen und Ideen zu entwickeln, wie man diese in eine nützliche Form wandeln kann. Ändert man diese nicht, dann spielt das Spiel die Menschen und es bleibt alles beim Alten, egal, wie stark man sich anstrengt.

Das **NLP** liefert einen sehr umfangreichen und recht konkreten Handwerkskoffer, mit dem der Coach Ebenen der Persönlichkeit beeinflussen kann, die sonst schwer zugänglich sind.

Die **Andragogik** - als Wissenschaft der Erwachsenenbildung - liefert methodisch-didaktisches Know-how, Coaching als Teil einer lebenslangen und lebensbreiten Bildung zu installieren und das „Lehren und Lernen“ so zu gestalten, dass es erwachsenengerecht geschieht.

Im **Provokativen Ansatz** geht es darum, aus liebevollem Herzen heraus und getragen von tiefer Wertschätzung Wachstumsbremsen zu lösen und Energie für eine positive Entwicklung freizusetzen.

Der **Konstruktivismus** ist die Basis, um Limitierungen bei Einstellungen zu verstehen und die Berechtigung, sie zu irritieren.

Und letzten Endes geht es natürlich auch um wirtschaftlichen Erfolg. Ziel ist es, mit einem möglichst niedrigen Aufwand einen möglichst hohen Ertrag zu erzielen – und dies bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Stakeholdervalue-Ansatzes.

### Unsere Mitarbeiter müssen gecoacht werden!

„Unsere Mitarbeiter brauchen Coaching, damit sie besser verkaufen. Zeigen Sie denen doch mal, wie verkaufen richtig geht!“

„Wir führen ein neues ganzheitliches Beratungssystem ein. Dafür bekommen die Führungskräfte eine Coachinausbildung. Und dann wird jeder Mitarbeiter gecoacht, bis er das neue System beherrscht und konsequent anwendet.“

So oder so ähnlich ist oft der Anfang, wenn Coaching im Unternehmen eingesetzt werden soll

Es ist grundsätzlich ein löbliches Ansinnen, Coaching zur Steigerung von Verkaufserfolgen und auch zur Einführung eines neuen Beratungssystems einzusetzen. Aber ...

Will man als Coach seriös arbeiten, dann beginnt jetzt die Arbeit. Erst kommt die **Analyse des Ist-Zustandes**.

Welche Zahlen, Daten, Fakten liegen dieser Aussage zugrunde? Was genau machen die Mitarbeiter falsch? Ist das bei allen Produkten und Kundengruppen so, oder gibt es Unterschiede? Welche Nachteile hätten sie, wenn sie „besser“ verkaufen würden? Und was genau heißt „besser“? Welcher andere Engpass wird dadurch vermieden, dass weniger verkauft wird? Was ist das Gute am Schlechten? Wie nehmen die Mitarbeiter selbst diese Aussage wahr? Welche Erklärungen haben sie für die bisherigen Verkaufszahlen? Auf welchen Vorannahmen (Glaubenssätzen) sitzen sie? Wie nehmen die Kunden das Verkaufsverhalten wahr? Welchen Anteil

haben die Führungskräfte am fehlenden Erfolg? Woher kommen die Widerstände? Wer ist schuld? Viele Fragen...

Dann folgt die **exakte Zieldefinition**, und erst dann werden die Maßnahmen festgelegt.

Viele verstehen unter Coaching nur die Maßnahme.

Ich verstehe unter Vertriebscoaching einen systemischen, das Verhalten, die Psyche und die Unternehmens-Spielregeln einbeziehenden Prozess, der hilft, brachliegende Ressourcen zu entdecken, attraktive Wahlmöglichkeiten zu entwickeln und sozial verträglich zielorientiert zu handeln. Dazu ist es sowohl notwendig, hinderliche systemische Spielregeln zu identifizieren und zu verändern, wie auch individuelle Limitierungen im Denken und Verhalten zu erweitern. Eines ohne das Andere führt meist zu einem Verschiebebahnhof. „Ich würde schon mehr verkaufen, wenn ...“

Versteht man unter Vertriebscoaching allerdings nur, Mitarbeitern beim Verkaufen zuzugucken und sie anschließend zu instruieren, wie sie es besser machen müssen, dann ist das meines Erachtens Training on the Job. Und so sollte es auch heißen, damit keine babylonische Sprachverwirrung geschieht.

Die Chance von Coaching besteht darin, Hilfe zu leisten und Wachstum zu ermöglichen, wo Training on the Job oder die klassische Unterweisung nicht ausreichen. Dazu ist es absolut notwendig, dass der Coach persönlich keine inhaltlichen „Eisen im Feuer“ hat. Er ist dissoziiert. Der Vertriebsmann, die Vertriebsfrau will wirksamer werden im Verkauf, nicht der Coach. Der Arzt hat nicht die Krankheit und der Wille zu genesen, gehört dem Patienten.

Um wirksames Vertriebscoaching leisten zu können, muss der Coach etwas vom Vertrieb verstehen. Es reicht nicht aus, wenn er nur Prozess-Experte ist. Er braucht nicht das detaillierte Produktwissen, wohl aber eine Ahnung davon, was sein Kunde, was das Unternehmen da leistet. Ist er nur auf den Ebenen der Didaktik und Methodik fit, dann fehlt ihm der „Stallgeruch“. Gutes Vertriebscoaching ist auch mit inhaltlicher Arbeit verbunden, wenngleich es sich nicht nur darauf beschränken darf.

## Die Rollen des Vertriebscoaches

Ein Vertriebscoach braucht, ob er es will oder nicht, Know-how für folgende Rollen:

- 1) **Der Lehrer:** „Ich zeige Dir, wie es geht, und Du machst es nach.“
- 2) **Der Supervisor:** „Ich schaue Dir zu, und dann reflektieren wir gemeinsam Dein Verhalten.“
- 3) **Die Kuschelecke:** „Ich gebe Dir all die Anerkennung, die Du brauchst.“
- 4) **Das Reibeisen:** „Ich lasse Dich nicht in Ruhe, bis Du Deinen Erfolgsweg gehst.“
- 5) **Der Problem-Hypnosen-Löser:** „Ich erkenne Knoten in Deinem Kopf und helfe Dir, sie zu lösen“

Alle diese Rollen setzen absolute Wertschätzung des zu Coachenden, sprich des Coaching-Kunden voraus. Sobald diese fehlt, rutscht der Coach in den „Verfolger“ ab

und signalisiert „Du bist nicht o.k.“! Und weg sind die Ressourcen des Kunden und der Widerstand wächst.

Jede dieser Rollen hat ihre eigene Qualität. Ihre Beherrschung verlangt vom Coach eine ganze Menge.

## 1 Der Lehrer: „Ich zeige Dir, wie es geht, und Du machst es nach.“

Die Rolle des Lehrers scheint auf den ersten Blick noch die Einfachste zu sein. Weit gefehlt. Nicht umsonst studieren Lehrer viele Semester und brauchen für die Umsetzung in die Praxis ihre Referendarzeit.

Als Erstes muss der Lehrer, pardon der Coach, es selbst können. „Trainer sind wie Eunuchen – sie wissen genau wie es geht, aber sie können nicht.“ Arbeitet der Coach in der Lehrerrolle, heißt es, die vier Stufen der Unterweisung zu beherrschen: Motivieren, vormachen, nachmachen, üben. Methodisch didaktisch gut durchgeführt, lässt sich damit eine Menge erreichen. Es funktioniert auch prima, wenn der Coaching-Kunde von sich aus will. Sobald er danach schreit: „Coach, bitte komm und zeig mir, wie es geht!“, ist es ein leichtes Spiel. Schwierig wird es, wenn der Coaching-Kunde aber auf „Einstellungen“ sitzt, die hinderlich sind. „Dafür bin ich schon zu alt.“ „Dieses Produkt brauchen Kunden nicht.“ „Kunden wollen nicht ihre Finanzen offenlegen und ganzheitlich beraten werden.“ „Kunden fühlen sich belästigt, wenn ich sie anrufe.“ Wenn der Kunde nein sagt, war ich schlecht und er lehnt mich ab.“ Und, und, und ...

In solchen Fällen hilft auch die Rolle des „Supervisors“ kaum weiter.

## 2 Der Supervisor: „Ich schaue Dir zu, und dann reflektieren wir gemeinsam Dein Verhalten.“

Klassisch verstanden, verschafft sich der Supervisor ein Bild davon, wie der Coaching-Kunde sich verhält. Er setzt sich neben ihn, lässt ihn beraten und verkaufen und reflektiert im Nachhinein mit seinem Coaching-Kunden das Geschehene. Dies zu tun, ist absolut sinnvoll, wenn es darum geht, nicht förderliches Verhalten zu entdecken und die Einsicht zu verschaffen, dass eine Veränderung sinnvoll ist.

Supervision eignet sich auch prima, um dem Coaching-Kunden Wertschätzung entgegenzubringen für das was er tut und wie er es tut. Stärken stärken – dazu passt die Supervision hervorragend. Es gibt Bestätigung pur, wenn der Coaching-Kunde vor wohlgesonnen-kritischen Augen zeigen darf, was er drauf hat. Seine Aufmerksamkeit wird so auf Geglücktes gelenkt. Er erhält einen deutlichen Zuwachs an positiven Referenzerfahrungen und damit an Selbstvertrauen. Dies setzt allerdings voraus, dass der Coach diese Wertschätzung auch deutlich ausdrückt, also bevorzugt sein nährendes Eltern-Ich benutzt.

Es erscheint uns beim Coaching eh äußerst wichtig zu sein, auf das Wertschätzungs-konto zu achten.

Der Forscher John Gottman hat herausgefunden, was jeder von uns spürt, vielleicht aber nicht so richtig wahrhaben will. Gezeigte Anerkennung und Kritik müssen in

einem „guten“ Verhältnis zueinander stehen. Jeder von uns braucht 5 mal mehr Wertschätzung als Kritik.

Wenn Sie Menschen in Ihrem Wachstum stärken wollen und Ihnen an einem erfreulichen Zusammenleben gelegen ist, lohnt es sich sehr, auf das Wertschätzungskonto zu schauen. Eine ganze Reihe von weiteren Forschungen haben bewiesen, dass Sie mit Anerkennung, also mit gezeigter Wertschätzung wesentlich mehr Erfolg erzielen, als mit Kritik. Man spricht von 20 – 30 % „Mehrwert“. Als Betriebswirt würde ich sagen, eine Umsatzsteigerung von 30 % bei gleichbleibenden Kosten wäre schon ganz ordentlich – oder?

Reicht das Guthaben auf meinem Wertschätzungskonto?

Jede anerkennende Geste, jeder zustimmende Blick wird verbucht ..., jedes Kritisieren, jede Abwertung auch!

Kritik	1 x	Anerkennung	1 x
		Anerkennung	1 x
		Anerkennung	1 x
		Anerkennung	1 x
		Anerkennung	1 x
		...	
	1 x		5 x

Nach John Gottman (Geo 12/2002) braucht eine Beziehung mindestens dieses Verhältnis auf dem Wertschätzungskonto. Je mehr, desto besser! Verschlechtert es sich, kippt die Beziehung.

F 66

Dieses Forschungsergebnis ist von elementarer Bedeutung für die Rolle des Coaches als Supervisor. Eine Kritik zu viel, eine Wertschätzung zu wenig – und schon wird der Coach als Verfolger wahrgenommen und der Coaching-Kunde hofft, dass der Kelch des Coachings möglichst schnell an ihm vorübergehen möge.

Zur Rolle des Supervisors gehört es auch, den Coaching-Kunden in verschiedene Wahrnehmungspositionen schlüpfen zu lassen, um zu wertvollen Erkenntnissen zu gelangen. Assoziiert in der Position des Kunden, assoziiert in der Person des Vorgesetzten, dissoziiert vom Ganzen als „externer“ Berater des Vertrieblers, das schafft wichtige Einblicke.

Das Thema Anerkennung ist gleichzeitig die Überleitung zur nächsten Rolle:

### 3 Die Kuschedecke: „Ich gebe Dir all die Anerkennung, die Du brauchst.“

Fehlendes Selbstwertgefühl hängt immer mit einem Mangel an Anerkennung zusammen. Vom Apostel Paulus stammt der Satz: „Erst kommt der Zuspruch, dann kommt der Anspruch.“ Menschen brauchen keine Prügel. „Angst frisst die Seele auf.“ Ein Coach, der zu wenig Wärme gibt, seinen Coaching-Kunden nicht mag, der Menschen missachtet und nur auf die Leistung guckt, der sollte besser Sklaventreiber werden – und selbst da müsste man ihn schleunigst ablösen, weil er die Fähigkeiten seiner Sklaven nicht optimal aktiviert. Gerade in schwierigen Phasen brauchen die Leute Zuspruch. Wenn Du einen Marathon läufst, tut es unendlich gut, bei Kilometer 33 zu lesen und zu gerufen zu bekommen: „Du schaffst es! Bleib dran! Glaub an Dich!“ Wir bewundern Dich!“

Aus einer Forschung der Sporthochschule Köln bei Fußball-Torhütern weiß man, dass jene Torhüter bei Elfmeter überdurchschnittlich erfolgreich waren, die genau zum Zeitpunkt des Anlaufs des Schützen sich an gehaltene Elfmeter erinnerten.

Es ist eine enorm wichtige Aufgabe des Coaches, Geglücktes sichtbar zu machen, Erfolge zu erinnern, vergessene Fähigkeiten ans Tageslicht zu befördern. Und das geht gut in den Rollen des Supervisors und der Kuscheldecke.

#### 4 Das Reibeisen: „Ich lasse Dich nicht in Ruhe, bis Du Deinen Erfolgsweg gehst.“

Wir fragen unsere Coaching-Kunden immer, in welcher Rolle hätten Sie uns gerne? Als Kuscheldecke oder als Reibeisen? Egal, wie die Antwort ausfällt, wir kündigen anschließend immer beide Rollen an. „Darf ich auch auf eine wertschätzende Art Reibeisen sein, bei Themen die von wichtiger Bedeutung für Sie sind?“

So wie das Wertschätzungskonto zwei Seiten hat, so gehört die Rolle des Reibeisens zum Coaching. „Touch me softly“ alleine ist nicht wirkungsvoll.

Geht der Coaching-Kunde an wichtige Themen nicht ran, hält er Vereinbarungen nicht ein, sitzt er auf limitierenden Glaubenssätzen oder sabotiert er seinen Erfolgsweg mit den Wachstumsbremsen Faulheit oder Feigheit, dann darf und muss gepiekt werden.

Diese Rolle setzt allerdings einen klaren Coaching-Kontrakt voraus, der vom Coaching-Kunden ausgeht. Hier ist kein Platz für den Verfolger und kein Platz für das Verhalten aus dem kritischen Eltern-Ich heraus. Der Coaching-Kunde will sich verbessern – und dazu engagiert er den Coach.

#### 5 Der Problem-Hypnosen-Löser: „Ich erkenne Knoten in Deinem Kopf und helfe Dir, sie zu lösen“

Diese Rolle macht den deutlichsten Unterschied zwischen meinem Coaching-Verständnis und dem in der Praxis oft vorherrschenden Ansatz des Trainings on the Job. Sie setzt auch seitens des Coaches eine nur mit Ausbildung erreichbare Kompetenz voraus, limitierende Denkprozesse erkennen und methodisch-didaktisch gezielt beeinflussen zu können.

Probleme lösen oft so etwas wie einen hypnotischen Zustand aus. Der Coaching-Kunde starrt auf das Problem wie das Kaninchen auf die Schlange. Er verliert seine Ressourcen und schaltet um auf Kampf oder Flucht. Hormonell bedingt, ist es dann vorbei mit kreativem Denken, mit Lockerheit und Spaß bei der Bewältigung der Aufgabe. „Nichts wie weg“ – oder „Augen zu und durch!“, das sind dann die Devisen. Hierzu bedarf es seitens des Coaches einer Menge an bewusster Sprachbrillanz, präziser Wahrnehmung, Rapportfähigkeit und präziser Methoden, um einen Unterschied zu machen, der einen Unterschied macht.

Im Hochleistungssport geht man davon aus, dass 80 % des Unterschiedes bei Spitzensportlern im mentalen Bereich liegen. Und im Business tut man häufig so, als würde es nur auf die Ebene des Verhaltens ankommen.

Zusammengefasst noch mal eine kleine Übersicht zu den Rollen des Vertriebscoaches:

<b>Rolle</b>	<b>Ausgangssituation</b>	<b>Gewünschtes Ziel</b>	<b>Bevorzugte Interventionen</b>
Der <b>Lehrer</b> „Ich zeige Dir, wie es geht, und Du machst es nach.“	Der Coaching-Kunde weiß nicht, wie es geht. Er ist bereit, es sich zeigen zu lassen, zu üben und es zu realisieren	Schnell und mit Einsicht lernen.	4 Stufen der Unterweisung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation</li> <li>• Vormachen</li> <li>• Nachmachen</li> <li>• Üben</li> </ul>
Der <b>Supervisor</b> „Ich schaue Dir zu, und dann reflektieren wir gemeinsam Dein Verhalten.“	Der Coaching-Kunde will dem Coach zeigen, wie er es macht, um Feedback zu bekommen und sich zu verbessern	Feinheiten herausfinden, die es sich lohnt, zu verbessern, Sensibilität für Andere entwickeln	Beobachten, Feedback geben, Wahrnehmungspositionen wechseln, Verbesserungsmöglichkeiten finden lassen.
Die <b>Kuscheldecke</b> „Ich gebe Dir all die Anerkennung, die Du brauchst.“	Der Coaching-Kunde ist unsicher. Es fehlt ihm an Selbstvertrauen	Der Coaching-Kunde weiß, dass er etwas kann. Er nimmt die Herausforderung an, traut sich und zeigt Selbstvertrauen.	Anerkennung geben, Schutz geben, auf Geglücktes hinweisen, ermuntern, Hotline halten, da sein.
Das <b>Reibeisen</b> „Ich lasse Dich nicht in Ruhe, bis Du Deinen Erfolgsweg gehst.“	Der Coaching-Kunde geht an wesentliche Veränderungen nicht heran. Er braucht den Coach, um den inneren Schweinehund zu überwinden.	Der Coaching-Kunde realisiert seine Vorhaben. Er handelt konsequent und konzentriert und geht seinen Erfolgsweg zielstrebig.	Nonverbal die Wertschätzung ausdrücken und verbal pieksen, penetrant dran bleiben, Sanktionen vereinbaren.
Der <b>Problem-Hypnoselöser</b> „Ich erkenne Deine Knoten im Kopf und helfe Dir, sie zu lösen.“	Der Coaching-Kunde hat keinen Zugang zu seinen Ressourcen. Er will am liebsten der Situation entfliehen oder neigt dazu, einfach drauf zu hauen.	Der Coaching-Kunde denkt nützlich über seine Aufgabe, seine Kunden, sich selbst. Er hat Zugang zur Fülle seiner Ressourcen. Er macht aus Problemen Chancen.	Limitierende Glaubenssätze auf den Punkt bringen und irritieren, Reframing, Als-ob-Rahmen setzen, Time-line-Arbeit.

Dabei gilt: Je vielseitiger der Coach ist, desto mehr Möglichkeiten stehen ihm zur Verfügung, seinem Coaching-Kunden zu helfen. Es geht darum, weitermachen zu können, wenn andere längst kapitulieren.

Als Coach ist es unumgänglich, sich regelmäßig Supervision und Weiterbildung zu gönnen, um die eigene Coachingkompetenz zu erhöhen und persönlich zu wachsen. Der Schuster darf nicht die schlechtesten Schuhe haben. Und eine Tankstelle muss selbst auch immer wieder auftanken.

## 6 Autor: Werner Simmerl

geboren 1949, Dipl.-Verwaltungswirt (FH) ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter von Kommunikationstraining Simmerl GbR und der Unternehmensberatung Simmerl GmbH.



Er war über ein Jahrzehnt als Führungskraft im Bankbereich tätig, trainiert im Business seit 1974 und hat bereits 1982 angefangen NLP intensiv zu lernen. Als NLP-Lehrtrainer, Lehrcoach, DVNLP und wingwave-Coach® mit Ausbildungen in Gruppendynamik, Organisationsentwicklung und im systemischen Ansatz bildet er Trainer, Berater, Führungskräfte und Coaches aus, unterstützt bei der visions-

orientierten Weiterentwicklung von Organisationen und Teams, und coacht Unternehmen und Einzelpersonen in wichtigen, schwierigen Situationen.