

Bettina von Troschke | Bernhard Haas

Vertriebscoaching

Bettina von Troschke | Bernhard Haas

# Vertriebscoaching

Von der Führungskraft zum Coach



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Barbara Möller

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: Fotosatzservice Köhler, Würzburg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0765-3

Für Andrea und Alexander  
und  
Helga, Winfried, Margarete,  
Herbert, Anni und Regina

# Vorwort

---

Die raschen Marktveränderungen und der steigende Wettbewerbsdruck führen zu erhöhten Anforderungen an die Beratungs- und Vertriebskompetenz der Kundenberater und -betreuer. Deren Führungskräfte sind heute mehr denn je gefordert, in die Rolle des Coachs zu wechseln, um das Potenzial der Mitarbeiter gezielt zu fördern und weiterzuentwickeln. Vertriebscoaching als Führungsaufgabe wurde bisher eher stiefmütterlich behandelt. Dieses Buch will dazu beitragen, dass sich das ändert.

Denn Vertriebscoaching ist **der** Schlüssel, um erfolgreiche Verkäufer einerseits und zufriedene Kunden andererseits zu fördern. Nur wenn die Führungskraft am „Point of Sale“ hautnah miterlebt, wie verkauft wird, kann sie sich ein Bild über die Qualität ihrer Vertriebsmitarbeiter machen und diese entsprechend unterstützen.

Dieses Buch richtet sich an Vertriebsleiter, Manager, Trainer und Verkäufer, denn nur gemeinsam können Sie erstklassigen Vertrieb zu Ihrem Markenzeichen im Unternehmen machen!

Sie erfahren zum einen, was Vertriebscoaching ist, welcher Nutzen und welche Ziele damit verbunden sind, und zum anderen, was es nicht ist und welche Anforderungen an Sie als Führungskraft in der Coachrolle gestellt werden. Wertschätzendes Feedback und die Bedeutung von Selbstbild – Fremdbild werden als wichtiger Grundstein für Coaching beschrieben. Doch Vertriebscoaching bedeutet mehr, es ist der gezielte Dialog mit dem Verkäufer.

Der Schwerpunkt des Buches liegt auf dem Coaching von Kundengesprächen. Neben einem Leitfaden für das Vorgespräch und das Coachinggespräch erhalten Sie konkrete Tipps für die Praxis. Ausführliche Fallbeispiele veranschaulichen die Thematik. Die Beispiele stammen aus unserer Coachingtätigkeit im Finanzdienstleistungsbereich und lassen sich gut auf andere Branchen übertragen. Nützliche Coachinginstrumente wie eine klare Zieldefinition, wirkungsvolle und

weniger bekannte Fragetechniken, die Kunst des Spiegelns sowie eine klare Maßnahmenvereinbarung werden zunächst Ihren Coaching-Werkzeugkoffer füllen. Wer sich darin sicher fühlt, kann noch einen Schritt weitergehen und Coachingmethoden für Fortgeschrittene kennen lernen. Dazu zählen Geschichten und Metaphern, der Einsatz von Rollenspielen und Kurzinputs.

Für den Umgang mit schwierigen Situationen finden Sie zahlreiche konkrete Beispiele und Tipps. Zum Schluss steht die Umsetzung des Gelernten in die Praxis im Vordergrund. Wie können Sie am besten bei Ihren Mitarbeitern Coaching einführen? Welche Unterstützung benötigen Sie? Wie informieren Sie Ihre Mitarbeiter, und welche Fragen werden Ihnen häufig gestellt? Lösungsvorschläge zu den zahlreichen Übungen finden Sie ab Seite 167. Dort können Sie auch im Glossar die wichtigsten Begriffe nachschlagen.

Wenn Sie dieses Buch durchgearbeitet haben, steht Ihrem Erfolg als Vertriebscoach nichts mehr im Wege! Mit Vertriebscoaching erreichen Sie höhere Umsätze, mehr Kundenbindung, zufriedene und neue Kunden sowie erstklassige Vertriebsmitarbeiter, denen ihre Arbeit Spaß macht. Nutzen Sie diese Chance!

Bedanken möchten wir uns an dieser Stelle bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern unserer Vertriebscoaching-Ausbildung und bei unseren Kunden, die uns als Coaches ihre Mitarbeiter anvertraut haben. Sie haben durch ihre wertvollen Anregungen diesem Buch viel Inspiration und Praxisnähe gegeben.

Viel Spaß beim Lesen und Erfolg bei der Umsetzung wünschen Ihnen

Bettina von Troschke und Bernhard Haas

Hinweis: Wir haben uns der leichteren Lesbarkeit halber für die herkömmliche Schreibweise in der männlichen Form entschieden. Gemeint sind aber immer Leserinnen und Leser gleichermaßen.

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> _____	<b>7</b>
<b>1 Vertriebscoaching – was ist das?</b> _____	<b>11</b>
1.1 Definition und Grundsätze _____	12
1.2 Nutzen und Ziele _____	15
1.3 Was ist Vertriebscoaching nicht? _____	20
1.4 Anforderungen an die Führungskraft _____	22
<b>2 Coaching ist mehr als Feedback</b> _____	<b>30</b>
2.1 Das Johari-Fenster _____	30
2.2 Selbstbild versus Fremdbild _____	35
2.3 Vom Feedbackgeber zum Fragenprofi _____	39
<b>3 Coaching von Kundengesprächen</b> _____	<b>42</b>
3.1 Die drei Phasen des Coaching _____	42
3.2 Beobachtungsschwerpunkte _____	52
3.3 Fallbeispiele „Vorgespräch“ und „Coachinggespräch“ _____	57
3.4 Klassische Fehler _____	72
<b>4 Nützliche Coachinginstrumente</b> _____	<b>76</b>
4.1 Zieldefinition _____	76
4.2 Fragetechniken _____	83
4.3 Die Kunst des Spiegeln _____	89
4.4 Vereinbarung von Maßnahmen _____	92
<b>5 Coachingmethoden für Fortgeschrittene</b> _____	<b>97</b>
5.1 Geschichten und Metaphern _____	100
5.2 Rollenspiele _____	105
5.3 Kurzinputs _____	108

<b>6</b>	<b>Schwierige Situationen erfolgreich meistern</b>	<b>111</b>
6.1	Einwände des Coachees	112
6.2	Machtmissbrauch des Coaches	117
6.3	Rollenkonflikt Führungskraft versus Coach versus Trainer	119
6.4	Stressige Situationen mit Kunden	124
<b>7</b>	<b>Einführung von Vertriebscoaching</b>	<b>134</b>
7.1	Unterstützung im Unternehmen	134
7.2	Grenzen des Vertriebscoaching	136
7.3	Information der Mitarbeiter	142
7.4	FAQ der Mitarbeiter	149
7.5	Zeitpunkt und Zeitrahmen	151
7.6	Enttäuschung vermeiden	153
	<b>Nachwort</b>	<b>158</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>159</b>
	<b>Glossar der wichtigsten Begriffe</b>	<b>162</b>
	<b>Lösungsvorschläge zu den Übungen</b>	<b>167</b>
	<b>Schatztruhe: Musterdiallog und Fragenpool</b>	<b>173</b>
	<b>Die Autoren</b>	<b>181</b>

# 1. Vertriebscoaching – was ist das?

---

Exzellente Vertriebsmitarbeiter sind heute mehr denn je gefragt. Einerseits sind Kunden kritischer und selbstbewusster geworden, und andererseits herrscht durch die Informations- und Vergleichsmöglichkeiten im Internet eine hohe Transparenz. So weht den Unternehmen nicht nur in stürmischen Zeiten ein rauer Wind entgegen. Das Klima hat sich grundlegend gewandelt: Der gemütliche Verkauf von früher, der oft Verteilcharakter besaß, ist passé. Gerade bei beratungsintensiven Produkten wie Finanzdienstleistungen, komplexen Investitionsgütern, Immobilien oder medizinischen Produkten sind Kunden zu anspruchsvollen Gesprächspartnern auf Augenhöhe geworden.

Verkaufsleiter, die ihren Job ernst nehmen und ausfüllen wollen, haben deshalb die vorrangige Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu echten Verkäufern zu entwickeln. Hierbei können sie zeigen, dass sie nicht der bessere Verkäufer sein wollen, sondern der beste Coach sind. Das leisten sie am besten durch individuelles Vertriebscoaching. Dadurch fördern sie bei ihren Mitarbeitern ein neues Selbstverständnis und die Fähigkeit, sich in die Kunden hineinzusetzen, ihnen nutzenorientierte Angebote zu präsentieren und ihre Sprache zu sprechen.

In diesem Kapitel erfahren Verkaufsleiter, was Vertriebscoaching bedeutet, welche Grundsätze zu beachten sind und welchen Nutzen dieses Führungsinstrument ihnen und ihren Mitarbeitern bietet. Der Begriff „Coaching“ löst viele Assoziationen und Missverständnisse aus, daher wird zunächst beschrieben, was es ist, und auch erklärt, was es *nicht* ist und welche Anforderungen eine Führungskraft als Vertriebscoach erfüllen sollte.

# 1.1 Definition und Grundsätze

*Ein Profi weiß, was er noch lernen muss, um als Profi gesehen zu werden. Ein Amateur glaubt, schon alles zu wissen, ohne zu wissen, was er noch nicht weiß.*

Den Begriff „Coach“ kennen wir aus dem Sport. Dort betreut und begleitet der Coach einzelne Sportler oder eine Mannschaft. Er fördert, fordert, berät, trainiert und unterstützt. Wenn Sie Ihr Verständnis von Coaching auf den Vertrieb übertragen, wie lautet Ihre Definition von Vertriebscoaching?

<b>Meine Definition von Vertriebscoaching lautet:</b>

Aus dem Sport können wir schon einige **Grundregeln** ableiten:

1. Sportler ebenso wie gute Vertriebsmitarbeiter brauchen kontinuierliches, regelmäßiges Training und Coaching.
2. Sie steigern ihre Leistungen sukzessive, der Sieg, der neue Rekord, das „Wunder“ passiert nicht von heute auf morgen, sondern ist Ergebnis von ständigem Training und Coaching.
3. Coaching funktioniert nur auf freiwilliger Basis, auch wenn es manchmal viel Energie und Überwindung kostet. Die Profis wissen, dass es ihnen nützt und sie dadurch noch erfolgreicher werden.
4. Ihr Coach entwickelt mit ihnen individuelle, positive Ziele und ein klares Zielfoto. Daran richtet sich ihr gemeinsamer Entwicklungs- und Coachingplan aus.
5. Der Coach steht am Spielfeldrand, beobachtet, feuert an, aber er greift nicht ins Spiel ein. Der Vertriebscoach ist bei Kundengesprächen dabei, aber er unterbricht nicht oder reißt die Beratung

an sich. Dies setzt Vertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters wie auch Wertschätzung voraus.

**Coachingregel:**

- R- Regelmäßig
- E- Evolutionär
- G- Gewollt
- E- Entwicklung auf positive Ziele
- L- Leistung ohne Einmischung

(v. Troschke, Grenzen des Coaching durch Führungskräfte/Personal, 503)

Fragen wir Führungskräfte in unseren Seminaren nach ihrer Definition von Vertriebscoaching, so erhalten wir folgende Antworten:

**Vertriebscoaching bedeutet ...**

- ▶ Hilfe zur Selbsthilfe
- ▶ Standortbestimmung
- ▶ Begleitung zum Erfolg
- ▶ Dauerhafter Entwicklungsprozess
- ▶ Motivation
- ▶ Weiterentwicklung
- ▶ Stärken stärken, Schwächen schwächen
- ▶ Verhalten bewusst machen
- ▶ Konstruktive Kritik und Anerkennung
- ▶ Personalentwicklung
- ▶ Situatives Führen
- ▶ Vertrauen schaffen und in den Verkäufer haben
- ▶ Probleme erkennen, Lösungsansätze finden
- ▶ Lust auf Erfolg vermitteln
- ▶ Erkenntnisse fördern
- ▶ Lernen zu lernen

- ▶ Führung zur Eigenmotivation
- ▶ Maßnahmen zusammen erarbeiten und verfolgen

Diese zahlreichen Teilaspekte zeigen, dass Vertriebscoaching eine umfassende und herausfordernde Aufgabe für Führungskräfte darstellt.

### **Definition von Vertriebscoaching**

Durch Vertriebscoaching wird ein gewollter positiver Entwicklungsprozess initiiert und gefördert. Es basiert auf der gemeinsamen Analyse von Kundengesprächen. Der Coach unterstützt den Verkäufer, seine Fähigkeiten im Verkauf weiterzuentwickeln und Schwierigkeiten selbstständig zu meistern.

### **Grundsätze für ein erfolgreiches Vertriebscoaching**

1. Voraussetzung für erfolgreiches Coaching ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee.
2. Coaching ist ein Prozess. Das bedeutet, Coaching sollte systematisch, gezielt, geplant und über einen längeren Zeitraum hinweg stattfinden.
3. Coaching besteht aus drei Phasen: Vorgespräch – Kundengespräch – Coachinggespräch.
4. Beim Kundengespräch hält sich der Coach zurück – er beobachtet und macht sich Notizen.
5. Im Mittelpunkt von Coaching steht sowohl das verkäuferische, kommunikative und fachliche Verhalten des Verkäufers als auch seine mentale Fitness im Kundengespräch.
6. Feedback ist die Grundlage für Coaching. Doch es ist mehr: Der Coach führt mit dem Coachee einen offenen und konstruktiven Dialog.
7. Der Coach ist kein Besserwisser und „Rat-Schläger“ – er entwickelt gemeinsam mit dem Coachee Lösungen zum besseren Vorgehen.

**Ratschläge sind auch Schläge!**

## 1.2 Nutzen und Ziele

*Ich lernte und vergaß.  
Ich sah und erinnerte.  
Ich tat und verstand.  
(Laotse)*

Als Vertriebscoach haben Sie folgenden Nutzen:

1. Verbesserter Transfer der Verkaufsausbildung in die Praxis
2. Erhöhung der Sensibilität für den Verkaufsprozess und das eigene Verhalten
3. Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vertriebsleiter und Mitarbeiter
4. Kontinuierliche Verbesserung der Verkäuferkompetenz
5. Stressabbau und bessere Bewältigung von schwierigen Kundensituationen
6. Mitarbeiterförderung: verkäuferisch, kundenorientiert, kommunikativ und fachlich
7. Umsatz- und Ertragssteigerung

Betrachten wir den jeweiligen Nutzen im Folgenden genauer.

### **1. Verbesserter Transfer der Verkaufsausbildung in die Praxis**

Unternehmen investieren viel Geld in die Auswahl und Ausbildung von intelligenten, fachlich versierten und sozial kompetenten Verkäufern.

Doch was im Seminar wunderbar funktionierte, lässt sich in der Praxis manchmal nur schwer umsetzen.

Woran liegt das?

- ▶ Unsere Veränderungsbereitschaft ist unterschiedlich hoch ausgeprägt. Viele Menschen sind vorsichtig, skeptisch gegenüber Neuem und wollen keine Fehler machen. Daher kehren sie schnell auf ihr bekanntes und wohl vertrautes Terrain zurück.

- ▶ Viele erkennen den Nutzen nicht und rebellieren innerlich gegen ständig neue Methoden und Vorgaben, die sich vermeintlich weltfremde Trainer und Chefs einfallen lassen.
- ▶ Einige haben das Gefühl, ihnen werde etwas übergestülpt, bei dem sie ihre Persönlichkeit verbiegen müssten. Ihre Grundsätze und ihr Wertesystem werden nicht berücksichtigt.
- ▶ Einige sind positiv gegenüber Neuem eingestellt, probieren neue Anregungen und Tipps aus, fallen damit bei ersten Gehversuchen auf die Nase und kehren reumütig zu ihrer alten Vorgehensweise zurück.
- ▶ Vertriebsleiter kommen immer wieder zu dem Schluss, sie hätten so viel in ihre Mitarbeiter investiert, aber diese seien einfach veränderungsresistent.
- ▶ Es gibt einen Weg, die Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen und kontinuierlich die vertrieblichen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter zu fördern: Vertriebscoaching.

Durch ihre Coachinggespräche kann die Führungskraft ...

... ermutigen und Skepsis abbauen.

... den Nutzen und die Vorteile für den Verkäufer herausarbeiten.

... Einstellungen und Werte seines Coachees mit einbeziehen.

... neue Gesprächstechniken wohl dosiert anwenden und dadurch Erfolgserlebnisse fördern.



©Istock.com/Holger Mette

Abbildung 1: Vertriebscoaching als Brücke zwischen Seminar und Praxis

## **2. Erhöhung der Sensibilität für den Verkaufsprozess und das eigene Verhalten**

Durch die Vorbereitung vor dem Kundengespräch und die anschließende Reflexion steigt die Wahrnehmungsfähigkeit des Verkäufers im Hinblick auf alle Phasen des Gesprächs, die Wünsche und Signale des Kunden. Dadurch, dass der Coach das Gespräch miterlebt, können beide ihre Eindrücke austauschen, und der Verkäufer erkennt aus der distanzierten Analyse, welche Verhaltensweisen positiv und welche negativ gewirkt haben. Häufig führen Vor- und Nachgespräch zu vielen neuen Ideen und alternativen Vorgehensweisen. Damit wird nicht nur das Fingerspitzengefühl, sondern auch die Flexibilität des Verkäufers gefördert.

### **Beispiel**

Einem Autoverkäufer wurde durch das Vertriebscoaching bewusst, dass er im Kundengespräch immer wieder bestimmte Floskeln gebrauchte, wie „wie Sie ja sicherlich wissen“, „bestimmt kennen Sie schon ...“, die dem Kunden das Gefühl gaben, er sei dumm, wenn er es nicht wüsste. Als ihm der Coach diese Formulierungen spiegelte und ihn fragte, wie es auf ihn wirke, musste der Verkäufer unwillkürlich schmunzeln. Aus der Distanz betrachtet, erkannte er die Wirkung, konnte diese Formulierungen künftig aus seinem Repertoire streichen und stattdessen mehr Fragen stellen.

## **3. Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vertriebsleiter und Mitarbeiter**

Regelmäßiges Vertriebscoaching führt zu einem besseren Verständnis zwischen Coach und Coachee. Denn beide lernen sich durch diesen Prozess intensiver kennen, und oft verbessert sich der Ton in Richtung zu mehr Partnerschaftlichkeit wie auch die Bereitschaft, eigene Ideen einzubringen. So berichtete ein Vertriebscoach: „Neulich kam mein Mitarbeiter mit einer neuen Checkliste. Im Nachgang zu unserem Coaching wollte er ein besseres Arbeitsinstrument für sich entwickeln. Diese Checkliste war so gut, dass sie jetzt auch alle seine Kollegen nutzen.“

#### **4. Kontinuierliche Verbesserung der Verkäuferkompetenz**

In den mit dem Coaching verbundenen Einzelgesprächen zwischen dem Mitarbeiter und seinem Coach gibt es mehr und intensivere Erlebnisse, die den Lern- und Veränderungsprozess beschleunigen und so ein Gefühl des stetigen Besserwerdens vermitteln. Anhand klarer Ziele und Maßnahmen können von Mal zu Mal die Fort- und Rückschritte deutlich gemacht werden. Entsprechend können die nächsten Etappen geplant und das Tempo angeglichen werden.

Spätestens wenn ein Mitarbeiter zu Ihnen kommt und von sich aus fragt, wann Sie denn das nächste Coaching mit ihm machen, wissen Sie, dass Sie sein Vertrauen gewonnen haben und er davon wirklich profitiert. Umgekehrt betonen auch die Vertriebscoachs, wie viel sie selbst als Coachs dazulernen.

#### **5. Stressabbau und bessere Bewältigung von schwierigen Kundensituationen**

Der Wert von guten Vorgesprächen liegt vor allem im Stressabbau. Wenn ein Verkäufer weiß, dass gleich ein aus seiner Sicht schwieriger Kunde kommt, kann sein Coach diese Situation mit ihm vorbereiten und mögliche Handlungsalternativen besprechen oder durchspielen.

Hier bewahrheitet sich wieder:

**Vorbereitung ist die halbe Miete –  
Spontaneität und Flexibilität sind die andere Hälfte.  
Oder: Spontaneität muss verdammt gut geplant sein!**

Denn wer sich gut vorbereitet fühlt, baut weniger Stresshormone auf, die sein Denken blockieren; er kann daher situativ besser reagieren. Stressbedingt haben wir oft keinen Zugang zu unseren Ressourcen.

Auch wenn der Coach sich bei Kundengesprächen zurückhält und nicht einmischt, wird er oft allein durch seine Präsenz als Unterstüt-

zung erlebt. Im nachfolgenden Coaching kann er zunächst als Katalysator fungieren (siehe auch Abschnitt 6.4), sollte das Gespräch trotz guter Vorbereitung schwierig verlaufen sein. Danach können beide das Gespräch gemeinsam konstruktiv aufbereiten.

## **6. Mitarbeiterförderung: verkäuferisch, kundenorientiert, kommunikativ und fachlich**

Vertriebscoaching bietet Ihnen eine große Bandbreite an Fördermöglichkeiten. Sie können während des Coaching auf die einzelnen Verkaufsphasen eingehen – von der Gesprächseröffnung über die Bedarfsanalyse, Nutzenargumentation, Einwandbehandlung, Kaufsignalerkennung und Abschluss. Sie können sowohl Aspekte der Kundenorientierung beleuchten, wie zum Beispiel Freundlichkeit, Interesse am Kunden, Eingehen auf seine Wünsche, als auch die kommunikative Kompetenz weiter entwickeln, indem Sie Körpersprache von Berater und Kunden, bestimmte sprachliche Marotten, die Fragetechnik und das aktive Zuhören thematisieren. Schließlich sind auch erkannte fachliche Defizite Gegenstand von Coachinggesprächen (siehe Abschnitt 5.3).

Als Coach müssen Sie Ihrem Coachee nicht unbedingt fachlich ebenbürtig sein. Vorgesetzte können bei dem explosiven Wissenswachstum heutzutage nicht mehr so spezialisiert sein wie ihre Mitarbeiter. Es kann sogar von Vorteil sein, wenn Sie nicht in Versuchung kommen, dem Mitarbeiter Ihre Lösungen „aufzudrücken“. Viele Coachs sind sehr erfolgreich in ihrer Arbeit, auch wenn sie von der fachlichen Materie nicht so viel verstehen wie ihre Coachees.

## **7. Umsatz- und Ertragssteigerung**

Sie ahnen es sicher schon: Coaching kostet Zeit. Aber es ist gut investierte Zeit: Denn durch Vertriebscoaching erreichen Sie mehr vertriebliche Verantwortung, eine klare Zielfokussierung, erfolgreichere Gespräche, mehr Abschlussorientierung und damit in der Summe mehr vertrieblichen Erfolg. Ein Filialleiter brachte es auf den Punkt: „Ich kann meine Mitarbeiter jetzt viel besser einschätzen, und es macht Spaß, ihre gestiegenen Verkaufszahlen zu sehen!“



© Istock.com/Lise Gagne

Abbildung 2: Coaching ist keine Einbahnstraße, Ihr Investment kommt vielfältig zurück.

**Fazit:**

Mit Vertriebscoaching etablieren Sie ein wertvolles und effektives Verkaufssteuerungs- und Personalentwicklungsinstrument in Ihrem Unternehmen.

## 1.3 Was ist Vertriebscoaching nicht?

*„Lass’ mich dir helfen“, sagte der Affe und setzte den Fisch auf einen Baum ...*

Eine der großen „Verführungen“ für den Vertriebscoach ist, dass er sich durch seine Rolle berufen fühlt, sein „Helfersyndrom“ auszuleben. Aber Coaching geht nicht von der Grundhaltung aus, „Ich helfe Ihnen“, sondern: „Sie erarbeiten die Lösung, ich unterstütze Sie dabei.“

Nichts ist wirksamer und akzeptierter als selbst entwickelte Lösungen, für die der Coach eine Art „Steigbügelhalter“ oder Katalysator war, nicht mehr.