

Der

# Verkaufsprofi

höhere Umsätze • bessere Rendite • größeres Wachstum

## Gestalten Sie den Verkaufsprofi mit



*Liebe Leserin,  
lieber Leser,*

ohne Zweifel: Nur wer sich bewegt, kann besser werden. Doch damit auch der Verkaufsprofi besser werden kann, brauche ich Ihr Feedback. Sagen Sie mir, welche Themen Sie interessieren und welche aus Ihrer Sicht völlig überflüssig sind. Finden Sie ausreichend praxisorientierte Tipps, wie beispielsweise zum Thema Zeitmanagement auf Seite 6 dieser Ausgabe?

Nutzen Sie daher bitte den Fragebogen, der dieser Ausgabe beiliegt. Faxen Sie ihn einfach an die aufgedruckte Nummer zurück. Alternativ können Sie auch einen Online-Fragebogen ausfüllen. Diesen finden Sie unter [www.der-verkaufsprofi.com/umfrage2009](http://www.der-verkaufsprofi.com/umfrage2009)

Die Zeitmanagement-Tipps nutze ich übrigens auch selbst, um mich aus meinem kreativen Chaos zu befreien. Dank eines speziellen Ablagesystems kann ich zum Beispiel jedes Blatt Papier sofort wegräumen und habe keine Stapel mehr auf dem Schreibtisch. Wie das System aufgebaut ist, lesen Sie im Artikel.

Viel Erfolg beim Umsetzen wünscht Ihnen Ihre

*Franziska Brandt-Biesler*

Franziska Brandt-Biesler  
Kontakt: [verkaufsprofi@gwi.de](mailto:verkaufsprofi@gwi.de)

Franziska Brandt-Biesler hat selbst lange Vertriebs Erfahrung gesammelt, bevor sie selbstständige Verkaufstrainerin wurde. Heute berät sie Führungskräfte bei der Optimierung des Vertriebs und führt Verkaufs- und Verhandlungsseminare durch.

## ONLINE

Nutzen Sie Ihr Internet-Archiv:  
[www.der-verkaufsprofi.com](http://www.der-verkaufsprofi.com)

### Zugangsdaten

Benutzername: **verkaufsprofi**  
Passwort: **expansion**

## Mitarbeiterführung

# Wie Ihnen Fragen in Mitarbeitergesprächen nutzen

Fragen sind ein mächtiges Instrument. Sie können zum Mitdenken anregen, aber auch einschüchtern. Für Sie als Führungskraft kommt es entscheidend darauf an, wie Sie fragen. Sonst erzeugen Ihre Fragen Stress – anstatt zu motivieren.

### Beispiel

Verkaufsmeeting am Freitagnachmittag: Verkaufsleiter Matthias Weber steht vor seinem Außendienstmitarbeiter Carsten Berger und runzelt die Stirn: „Warum haben Sie beim Kunden X nicht noch einmal nachgefragt?“. Außendienst Berger gerät ins Stottern.

Sowohl die Art der Frage als auch die Gesichtsmimik des Vorgesetzten führen in diesem Beispiel dazu, dass der Mitarbeiter das Gefühl bekommt, **auf der Anklagebank** zu sitzen. Dabei will sein Chef vielleicht einfach nur verstehen, wie es zu der Situation kam. Dass Fragen Druck auslösen können, sollte jedem Verkäufer bewusst sein. Wenn Führungskräfte Fragen stellen, kommt aber **zusätzlich Macht** ins Spiel. Der Effekt der Einschüchterung beim fragten Mitarbeiter nimmt noch zu. Deshalb ist es wichtig, dass Sie als Vorgesetzter Fragen **sehr bewusst** einsetzen.

### Diese Frage-Fallen sollten Sie vermeiden

**zu kurze Fragen**  
„Haben Sie sich zum Thema X Gedanken gemacht?“, „Was wollen Sie mit

Kunde Y machen?“ Sehr kurze Fragen bauen Druck auf den Mitarbeiter auf. Dieser gerät in eine **Abwehr- oder Rechtfertigungshaltung**. Nutzen Sie die Tipps auf der nächsten Seite, um Fragen offener und weicher zu formulieren.

### Unpassende Fragetechnik

Setzen Sie die verschiedenen Fragearten bewusst ein: Offene Fragen sind beispielsweise sinnvoll, wenn Sie **Informationen bekommen** wollen. Geschlossene Fragen fordern Entscheidungen.

### „Warum“-Fragen

Das Fragewort „warum“ führt unwillkürlich zu Rechtfertigungen. Die meisten Mitarbeiter **reagieren defensiv**. Fragen Sie stattdessen beispielsweise: „Wie kam es zu ...?“, „Welche Faktoren haben Sie einbezogen ...?“ oder „Welche Bedenken haben Sie bezüglich ...?“

### Frage-Kaskaden

Wenn Sie viele Fragen ohne Pausen oder andere Kommentare aneinander reihen, wirkt das auf Ihren Mitarbeiter wie ein **Verhör**. Geben Sie ausreichend Zeit zum Antworten und kommentieren Sie die Antworten z. B. mit persönlichen Aussagen: „Stimmt, ich kann mich erinnern ...“

>> Fortsetzung auf Seite 2 >>

## AUS DEM INHALT

### Marketing

Regional auffallen: So erschließen Sie Ihr örtliches Kundenpotenzial

3 **Selbst- und Zeitmanagement** 7

Wie Sie trotz Krise optimistisch verkaufen

### Vertriebsstrategie

So führen Prozesse zum Erfolg

4 **Kundenkontaktmanagement** 8

Segmentieren Sie Ihre Kunden

**Mitarbeiterführung**

&gt;&gt; Fortsetzung von Seite 1 &gt;&gt;&gt;

Fragen können aber auch verstehen helfen und **motivieren**. Mit den folgenden Tipps erreichen Sie die gewünschte Wirkung.

**1. Erklären Sie Ihre Frage.**

Damit geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Möglichkeit, Ihrem **Gedankengang zu folgen**. Der Verkaufsleiter aus dem Beispiel am Beginn des Artikels könnte so beispielsweise fragen: „Ich hatte bisher den Eindruck, Kunde X stünde kurz vor dem Abschluss. Deshalb hat mich die Absage überrascht. Wie kam es denn aus Ihrer Sicht dazu?“ Nachdem der Mitarbeiter die Situation in Ruhe geschildert hat, könnte Verkaufsleiter Weber noch nachhaken: „Und welche Gründe hatten Sie dann, nicht noch einmal nachzufragen?“

Diese Vorgehensweise hat 3 Vorteile:

1. Der Mitarbeiter kann **nachvollziehen**, warum sein Chef so erstaunt ist.
2. Er kann **seine Sicht** der Dinge in Ruhe erklären.
3. Der Vorgesetzte unterstellt, dass der Mitarbeiter **Gründe** hatte, sich so zu verhalten, wie er es getan hat.

**2. Arbeiten Sie mit Synonymen.**

Wenn Sie eine Frage mit anderen Worten noch einmal **wiederholen**, bieten Sie Ihrem Mitarbeiter verschiedene Formulierungen an. Der Mitarbeiter hört vorrangig das für ihn angenehmste. Beispiel: „Was hat Sie bewogen, nicht mehr nachzufragen, d. h. welche Gründe hatten Sie dafür?“

Außerdem wirken **längere Formulierungen** automatisch weniger konfrontativ.

**3. Leiten Sie die Frage ein.**

Nehmen Sie **Schärfe** aus Ihren Fragen, indem Sie beispielsweise eine zusätzliche Frage voranstellen. Sagen Sie: „Wissen Sie, wie es dazu kam ...?“ oder „Können Sie einschätzen, was die Ursache für ... ist?“

**Steuern Sie die Fragesituation mit der PFIFF-Technik**

Mit dieser Technik können Sie eine **Fragesequenz** so gestalten, dass der Befragte sich nicht verhöhrt oder ausgefragt fühlt.

**Beispiel:**

**Persönliche Aussage:**

Verkaufsleiter: „*Ich war gestern bei unserem Großkunden der Firma Gepag AG. Der Einkaufsleiter wollte von mir konkrete Lieferzusagen wissen. ...*“

**Frage zur Fokussierung des Themas:**

Verkaufsleiter: „*Können Sie mir sagen, wann wir die ersten 500 Stück ausliefern können?*“

Produktionsleiter: „*Nein, denn wir sind momentan in der Prüferie und haben noch enorme technische Probleme.*“

**Ich-Botschaft:**

Verkaufsleiter: „*Ja, ich kann verstehen, dass gerade die neue Produktionstechnik enorme Anlaufschwierigkeiten birgt.*“

**Frage zur Vertiefung:**

Verkaufsleiter: „*Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Probleme bis Ende dieses Monats gelöst sind?*“

Produktionsleiter: „*Das hängt vor allem von der Kooperationsbereitschaft der Werkzeugmacherei ab.*“

**Frage zur weiteren Vertiefung:**

Verkaufsleiter: „*Was meinen Sie mit Kooperationsbereitschaft?*“

Produktionsleiter: „*Ach, die müssen schnell Ihre Hausaufgaben machen und ...*“

**Persönliche Aussage zur Einleitung der nächsten PFIFF-Sequenz:**

Verkaufsleiter: „*Ich habe einen guten Draht zum Abteilungsleiter der Werkzeugmacherei. Wie könnte ich helfen ...*“

Sie entlasten den Befragten noch mehr, wenn Sie durch einen **Ich-Bezug** signalisieren, dass Ihre Frage subjektiv ist. Nutzen Sie Formulierungen wie: „Ich frage

mich ...“ oder „Was mich interessiert ...“

**4. Fragen Sie um „Erlaubnis“.**

Sehr **heikle Fragen** können Sie dadurch entschärfen, dass Sie Ihren Mitarbeiter um Erlaubnis für die Frage bitten: „Sie müssen die Frage natürlich nicht beantworten, aber es stellt sich die Frage, wie Sie sich erklären, dass ...“ In der Regel wird der Befragte antworten. Dadurch, dass Sie die Erlaubnis erbitten zu fragen, fühlt er sich aber von **der Verpflichtung befreit**.

**5. Setzen Sie Ihre Körpersprache ein.**

Ein und dieselbe Frage kann vollkommen unterschiedlich beim Empfänger ankommen. Ausschlaggebend dafür sind Stimme, Mimik und Körperhaltung. Um Ihre Mitarbeiter nicht in die Enge zu treiben, müssen Sie darauf achten, **Machtgesten zu vermeiden**, z. B.

- **aufzustehen** und sich so über den Gesprächspartner zu erheben
- den Gegenüber mit Ihrem Blick zu **fixieren**
- das Kinn anzuheben und auf den anderen **herabzusehen**
- während der Frage eine **Augenbraue anzuheben**

Genauso entscheidend ist der Einsatz Ihrer Stimme: Fragen Sie in ruhigem Tonfall und heben Sie die Stimme **am Frageende** an. Das Gegenteil erreichen Sie, wenn Sie die Stimme am Ende der Frage senken. Die Frage: „Wann haben Sie sich das letzte Mal Ihre Verkaufszahlen angesehen?“ klingt so betont sofort wie ein Vorwurf. ■



**Autor:** Andreas Patrzek ist Dipl.-Psychologe und Betriebswirt (VWA). Als Trainer und Coach hat er sich auf die Themen Kommunikation, Führung und Konfliktmanagement

spezialisiert.

**IMPRESSUM**

GWJ Gesellschaft für Wirtschaftsinformation GmbH & Co. OHG  
Postanschrift: Römerstraße 4  
86438 Kissing  
Tel.: 0 82 33 23 78 50  
Fax: 0 82 33 23 78 60  
Internet: www.gwi.de  
Abonnentenservice: service@gwi.de

**Geschäftsführung:** Werner Pehland, Dr. Heinz Weinheimer

**Chefredaktion:** Franziska Brandt-Biesler (V.i.S.d.P.)

**Objektleitung:** Julia Holl

**Satz:** Daniel Jarczok, Winkl/Prittriching

**Erscheinungsweise:** monatlich

Alle Angaben in „Der Verkaufsprofi aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.  
ISSN 1862-1929