

Fragen als Werkzeug – Gespräche führen und Bedarf verstehen

Fragen gehören zu den wichtigsten Werkzeugen im Verkauf. Mit ihnen erfährst du, was deinen Kunden beschäftigt, welche Erfahrungen er gemacht hat und was sich durch eine neue Lösung verbessern soll.

Damit schaffen Fragen die Grundlage für eine passende Empfehlung. Du kannst die Vorteile deines Angebots noch so überzeugend erklären: Entscheidend ist, welche davon für diesen Kunden tatsächlich eine Bedeutung haben.

Ein gutes Verkaufsgespräch entwickelt sich deshalb aus dem Zusammenspiel von Fragen, Antworten und fachlicher Beratung. Du erkundest die Ausgangssituation, klärst Anforderungen und hilfst dem Kunden, seine Möglichkeiten zu beurteilen.

Dabei zählt die Qualität deiner Fragen. Jede Frage sollte einen nachvollziehbaren Zweck erfüllen und das Gespräch ein Stück weiterbringen.

„Wer fragt, der führt“ – was dahintersteckt

Die bekannte Vertriebsweisheit beschreibt eine wichtige Wirkung von Fragen: Sie lenken die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema.

Fragst du nach bisherigen Erfahrungen, beschäftigt sich der Kunde mit seiner Ausgangssituation. Fragst du nach Schwierigkeiten, rücken mögliche Probleme in den Mittelpunkt. Fragst du nach Erwartungen, entsteht ein Bild davon, was eine passende Lösung leisten soll.

So beeinflusst du Richtung und Verlauf des Gesprächs. Gleichzeitig entscheidet der Kunde, was er beantworten möchte und welche Bedeutung ein Thema für ihn hat.

Gesprächsführung bedeutet deshalb, einen sinnvollen Rahmen zu schaffen und auf die Antworten einzugehen. Vielleicht vermutest du zunächst, dass der Preis entscheidend ist. Im Gespräch erfährst du jedoch, dass schlechte

Erfahrungen mit dem Service viel schwerer wiegen. Diese Information muss deine weitere Beratung verändern.

Deine Frage gibt dem Gespräch eine Richtung. Die Antwort zeigt dir, welcher nächste Schritt sinnvoll ist.

Die Idee, Menschen durch Fragen zur Prüfung ihrer eigenen Vorstellungen anzuregen, findet sich bereits in Platons Dialogen mit Sokrates. Daraus lässt sich allerdings keine Urhebererschaft für den deutschen Spruch „Wer fragt, der führt“ ableiten.

Erkläre, weshalb du fragst

Kunden können Fragen leichter einordnen, wenn sie deren Zweck verstehen. Besonders bei persönlichen Angaben, internen Abläufen oder finanziellen Rahmenbedingungen hilft eine kurze Erklärung.

Zum Beispiel:

„Damit ich Ihnen eine passende Variante empfehlen kann, würde ich gern verstehen, wie Sie das Gerät hauptsächlich nutzen.“

Oder:

„Damit wir bei der Planung von realistischen Voraussetzungen ausgehen: Bis wann soll die neue Lösung einsatzbereit sein?“

Damit entsteht ein Zusammenhang zwischen deiner Frage und dem Nutzen der Beratung.

Auch deine Bereitschaft, Kundenfragen klar zu beantworten, gehört dazu. Ein Gespräch lebt vom gegenseitigen Austausch. Wer Informationen erwartet, sollte selbst verständlich Auskunft geben.

Vom Offenen zum Konkreten

Offene Fragen geben dem Kunden Raum, seine Situation mit eigenen Worten zu beschreiben. Sie eignen sich besonders, wenn du zunächst einen Überblick gewinnen möchtest.

Beispiele sind:

- „Wie lösen Sie das bisher?“
- „Was möchten Sie mit der Anschaffung verbessern?“
- „Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrer bisherigen Lösung gemacht?“
- „Was ist Ihnen bei der Entscheidung besonders wichtig?“

Achte darauf, dass die Frage einen verständlichen Rahmen hat. „Erzählen Sie einmal etwas über Ihr Unternehmen“ kann sehr weit führen. „Wie organisieren Sie momentan die Termine Ihrer Außendienstmitarbeiter?“ grenzt das Thema sinnvoll ein.

Anschließend vertieftst du die Punkte, die für die Beratung relevant sind.

Sagt der Kunde beispielsweise:

„Die bisherige Lösung ist zu kompliziert.“

... kannst du fragen:

„Was ist daran für Sie besonders umständlich?“

Vielleicht geht es um die Einrichtung. Vielleicht um die tägliche Bedienung. Vielleicht braucht ein bestimmter Arbeitsschritt zu viel Zeit.

Weitere Fragen helfen dir, genauer zu werden:

- „In welcher Situation tritt das auf?“
- „Wie häufig passiert das?“
- „Wer ist davon betroffen?“
- „Was haben Sie bisher ausprobiert?“
- „Welche Auswirkungen hat das auf Ihren Alltag?“

So entsteht ein Fragetrichter: Du beginnst mit einem Überblick und arbeitest dich zu den Einzelheiten vor, die deine Empfehlung bestimmen.

Eine Frage nach der anderen

Mehrere Fragen in einem Satz machen es unnötig schwer, gezielt zu antworten.

„Was nutzen Sie momentan, sind Sie damit zufrieden, was bezahlen Sie dafür und was wäre Ihnen bei einem Wechsel

wichtig?“

Bei einer solchen Fragenkette bleibt leicht ein Teil unbeantwortet. Außerdem kannst du kaum erkennen, welche Antwort eine vertiefende Rückfrage verdient.

Beginne mit einer einzelnen Frage:

„Welche Lösung nutzen Sie momentan?“

Die Antwort entscheidet, wie du weiterfragst. Nennt der Kunde bereits eine konkrete Schwierigkeit, kannst du direkt darauf eingehen.

Ein vorbereiteter Fragenkatalog hilft dir, wichtige Themen im Blick zu behalten. Im Gespräch brauchst du die Beweglichkeit, auf neue Informationen zu reagieren.

Die passende Frage für die jeweilige Aufgabe

Geschlossene Fragen: Einzelheiten bestätigen

Geschlossene Fragen eignen sich, um konkrete Sachverhalte zu prüfen oder eine Vereinbarung zu bestätigen.

„Der Zugang wird von drei Mitarbeitern genutzt, richtig?“

„Soll die Einrichtung durch unseren Service übernommen werden?“

Sie schaffen Klarheit, wenn das Thema bereits ausreichend besprochen wurde. Für die erste Erkundung eines Bedarfs liefern offene Fragen meist mehr Informationen.

Alternativfragen: Zwischen passenden Möglichkeiten wählen

Eine Alternativfrage hilft, wenn mehrere geeignete Optionen vorliegen.

„Passt Ihnen Dienstagvormittag oder Donnerstagnachmittag besser?“

Voraussetzung ist, dass der Kunde grundsätzlich einen Termin vereinbaren möchte. Andernfalls überspringst du eine Entscheidung, die noch offen ist.

Dasselbe gilt bei Produkten oder Leistungen: Erst klärst du, welche Möglichkeiten passen. Anschließend kannst du die Auswahl erleichtern.

Priorisierungsfragen: Das Entscheidende erkennen

Kunden wünschen sich häufig mehrere Dinge gleichzeitig: einen günstigen Preis, hohe Leistung, einfache Bedienung und schnelle Verfügbarkeit.

Um eine begründete Empfehlung abzugeben, musst du die Gewichtung verstehen.

„Welcher dieser Punkte ist Ihnen am wichtigsten?“

„Was muss die neue Lösung auf jeden Fall erfüllen?“

„Welche Bedeutung hat der frühere Liefertermin für Sie im Verhältnis zum höheren Preis?“

Die Antworten helfen euch, mögliche Kompromisse bewusst zu beurteilen.

Klärungsfragen: Allgemeine Begriffe verständlich machen

Wörter wie „einfach“, „zuverlässig“ oder „sicher“ können sehr unterschiedliche Erwartungen ausdrücken.

Sagt der Kunde:

„Ich möchte bei dem Thema einfach mehr Sicherheit.“

... kannst du fragen:

„Was bedeutet Sicherheit in diesem Zusammenhang für Sie?“

Vielleicht meint er einen festen Preis, einen erreichbaren Ansprechpartner oder eine verlässliche Lieferung.

Auch das kurze Aufgreifen eines Schlüsselworts kann eine Klärung anregen:

„Mehr Sicherheit?“

Setze solche Rückfragen gezielt ein. Entscheidend ist, dass du die Bedeutung der Aussage verstehst.

Ergänzungsfragen: Weitere Anforderungen entdecken

Mit einer einfachen Ergänzungsfrage kannst du prüfen, ob noch etwas fehlt:

„Was ist Ihnen darüber hinaus wichtig?“

Michael Bungay Stanier verwendet in seinem Coachingansatz die Frage „And what else?“ – sinngemäß:

„Und was noch?“ Sie lädt dazu ein, über die erste Antwort hinauszudenken.

Im Verkauf kann dadurch beispielsweise sichtbar werden, dass mehrere Personen die Lösung bedienen müssen oder eine bestimmte Voraussetzung bisher unerwähnt geblieben ist.

Sobald die wesentlichen Anforderungen geklärt sind, gehst du zum nächsten Schritt über.

Bekannte Methoden als Orientierung

Verschiedene Vertriebsansätze ordnen Fragen nach ihrer Aufgabe. Sie helfen dir, Gespräche vorzubereiten und Zusammenhänge zu erkennen. Für die Anwendung brauchst du ein Verständnis dafür, was die jeweilige Frage klären soll.

SPIN-Selling: Situation, Problem, Auswirkungen und Nutzen

Die von Neil Rackham beschriebene SPIN-Methode unterscheidet vier Fragearten:

- **Situationsfragen:** Wie sieht die Ausgangslage aus?
„Wie organisieren Sie Ihre Termine momentan?“
- **Problemfragen:** Welche Schwierigkeiten bestehen?
„Wo entstehen dabei Schwierigkeiten?“
- **Auswirkungsfragen:** Welche Folgen haben diese Schwierigkeiten?
„Was passiert im Betrieb, wenn ein Termin doppelt vergeben wird?“
- **Nutzenfragen:** Welchen Wert hätte eine Verbesserung?
„Was würde es Ihrem Team erleichtern, wenn solche Überschneidungen vermieden würden?“

Huthwaite beschreibt SPIN als flexiblen Rahmen. Die Fragen müssen also keiner starren Reihenfolge folgen. Ihr Zweck ist, Bedarf und Bedeutung einer Lösung genauer zu verstehen.

Gerade Auswirkungsfragen verdienen Aufmerksamkeit:

Eine doppelte Terminvergabe kann zusätzliche Abstimmung, Wartezeiten oder unzufriedene Kunden bedeuten. Welche Folgen tatsächlich auftreten, solltest du erfragen.

Sandler: Vom Problem zu seiner Bedeutung

Der „Pain Funnel“ aus dem Sandler-System führt von einer zunächst genannten Schwierigkeit zu ihren Auswirkungen und ihrer persönlichen Bedeutung.

Du erkundest, was passiert, wie lange es schon besteht, welche Lösungsversuche es gab und was die Situation für den Kunden bedeutet.

Zum Sandler-Ansatz gehört außerdem der „Up-Front Contract“: eine zu Beginn vereinbarte Orientierung über Zweck, Zeitrahmen, Themen und mögliche Ergebnisse des Gesprächs.

Eine eigene Formulierung dafür könnte lauten:

„Wir haben etwa zwanzig Minuten. Ich würde zunächst Ihre Situation verstehen und Ihnen anschließend zeigen, welche Möglichkeiten dazu passen. Zum Schluss können wir gemeinsam entscheiden, ob ein weiterer Schritt sinnvoll ist. Passt das für Sie?“

Bei vertiefenden Fragen orientierst du dich daran, welche Informationen für die Beratung erforderlich sind und wie offen der Kunde darüber sprechen möchte.

Sokratische Fragen: Annahmen gemeinsam prüfen

Sokratisch orientierte Fragen regen dazu an, eine Aussage genauer zu betrachten und ihre Voraussetzungen zu prüfen.

Für ein Verkaufsgespräch lassen sich daraus beispielsweise solche Fragen entwickeln:

„Woran machen Sie fest, dass diese Variante langfristig günstiger ist?“

„Welche Erfahrungen sprechen für diese Einschätzung?“

„Unter welchen Bedingungen würde die andere Möglichkeit für Sie interessant?“

Dabei musst auch du bereit sein, deine eigene Annahme zu

korrigieren. Die Prüfung kann ebenso ergeben, dass die bisherige Lösung des Kunden gut geeignet ist.

Challenger: Neue Perspektiven einbringen

Der durch Matthew Dixon und Brent Adamson beschriebene Challenger-Ansatz verbindet neue geschäftliche Einsichten mit einer auf den Kunden abgestimmten Kommunikation und einer aktiven Begleitung des Entscheidungsprozesses. Fragen ergänzen dabei die fachlichen Impulse des Verkäufers.

Für deine Praxis bedeutet das: Wenn du einen relevanten Zusammenhang erklären kannst, bringe ihn verständlich ins Gespräch und prüfe anschließend seine Bedeutung.

Zum Beispiel:

„Beim Vergleich der beiden Varianten unterscheiden sich auch die Wartungsintervalle. Wie berücksichtigen Sie die damit verbundenen Ausfallzeiten bisher in Ihrer Kalkulation?“

Eine solche Frage braucht eine sachliche Grundlage. Deine fachliche Vorbereitung macht den Perspektivwechsel nachvollziehbar.

Gap Selling: Die Lücke zwischen heute und dem gewünschten Zustand

Gap Selling von Keenan richtet den Blick auf den Abstand zwischen der aktuellen Situation und dem angestrebten Zustand. Dabei geht es um das zugrunde liegende Problem und die Auswirkungen einer möglichen Veränderung.

Dazu passen Fragen wie:

„Wie läuft der Prozess heute ab?“

„Wie sollte er künftig funktionieren?“

„Was verhindert das momentan?“

„Welche Verbesserung hätte für Sie den größten Wert?“

So entsteht eine Grundlage, auf der sich Aufwand und Nutzen einer Veränderung beurteilen lassen. Auch die Frage, ob sich ein Wechsel überhaupt lohnt, gehört dazu.

Praxisbeispiel: Was der Kunde beim Fernseher wirklich braucht

Ein Kunde interessiert sich für einen neuen Fernseher. Du könntest nun Bildschirmgrößen, Auflösung und technische Funktionen erklären. Zunächst hilft dir jedoch eine Frage:

„Was möchten Sie gegenüber Ihrem bisherigen Fernseher verbessern?“

Der Kunde antwortet:

„Ich verstehe bei Filmen die Stimmen oft schlecht.“

Damit hast du einen konkreten Ansatzpunkt.

„Bei welchen Sendungen fällt Ihnen das besonders auf?“

„Vor allem bei Krimis. Die Musik ist laut, aber die Gespräche verstehe ich kaum.“

Nun kannst du die Auswirkungen klären:

„Wie lösen Sie das bisher?“

„Ich drehe ständig lauter und leiser. Das stört meine Frau.“

Eine weitere Frage macht die Priorität sichtbar:

„Welche Bedeutung hat eine bessere Sprachverständlichkeit für Ihre Kaufentscheidung?“

Jetzt weißt du, worauf deine Beratung eingehen muss. Du kannst passende Möglichkeiten erklären und den Kunden die Sprachverständlichkeit mit geeignetem Material vergleichen lassen.

Vielleicht erfüllt bereits eine andere Toneinstellung oder eine ergänzende Audiolösung seinen Bedarf. Vielleicht passt ein neues Gerät. Deine Empfehlung ergibt sich aus der geklärten Situation.

Ein Produktmerkmal wird dann relevant, wenn es zu einer konkreten Anforderung des Kunden passt.

Das Stift-Beispiel: Den Verwendungszweck klären

Die Verkaufsübung „Verkauf mir diesen Stift“ lässt sich nutzen, um denselben Gedanken zu verdeutlichen.

Ein mögliches Übungsgespräch beginnt mit:

„Wofür verwenden Sie einen Stift hauptsächlich?“

Die Antwort könnte lauten:

„Für schnelle Notizen unterwegs.“

Dann sind andere Eigenschaften wichtig als bei jemandem, der einen hochwertigen Stift verschenken möchte.

Du kannst weiterfragen:

„Was stört Sie an den Stiften, die Sie dafür bisher nutzen?“

Erst daraus ergibt sich, welche Merkmale du sinnvoll hervorhebst: beispielsweise eine zuverlässige Mine, eine praktische Befestigung oder eine angenehme Handhabung.

Auch ein einfacher Gegenstand erhält seinen Nutzen durch die Situation, in der er verwendet wird.

Mit Fragen die Voraussetzungen einer Entscheidung klären

Neben dem Bedarf spielen die Rahmenbedingungen eine Rolle. Eine passende Lösung kann trotzdem vorerst ausscheiden, weil der Zeitpunkt ungünstig ist, weitere Personen beteiligt werden müssen oder die Finanzierung offen ist.

Eine bekannte Orientierung bietet BANT:

- **Budget:** Welcher finanzielle Rahmen ist vorhanden?
- **Authority:** Wer ist an der Entscheidung beteiligt?
- **Need:** Welcher Bedarf besteht?
- **Timeline:** Wann soll die Entscheidung oder Umsetzung erfolgen?

Diese vier Bereiche dienen der Einschätzung einer Verkaufschance.

Im Gespräch kannst du sie verständlich formulieren:

„Welchen Investitionsrahmen haben Sie für das Vorhaben vorgesehen?“

„Wer sollte bei der Auswahl zusätzlich eingebunden werden?“

„Welche Anforderungen muss die Lösung unbedingt erfüllen?“

„Bis wann möchten Sie die Veränderung umgesetzt

haben?“

Die Reihenfolge richtet sich nach der Situation. Ein noch nicht festgelegtes Budget kann beispielsweise bedeuten, dass zunächst der Nutzen und der erforderliche Umfang geklärt werden müssen.

Mit Rückfragen den eigentlichen Einwand verstehen

Ein Einwand liefert zunächst einen Hinweis. Was genau dahintersteht, musst du häufig erst klären.

„Das ist mir zu teuer.“

Diese Aussage kann bedeuten, dass ein günstigeres Vergleichsangebot vorliegt, der finanzielle Rahmen überschritten wird oder der zusätzliche Nutzen noch unklar ist.

Geeignete Rückfragen sind:

„Womit vergleichen Sie den Preis gerade?“

„Welche Leistung ist für Sie zu diesem Preis noch nicht ausreichend nachvollziehbar?“

„Welchen finanziellen Rahmen hatten Sie vorgesehen?“

Wähle die Frage, die zur bisherigen Unterhaltung passt. Du brauchst keine ganze Reihe davon.

Bei:

„Ich muss mir das noch überlegen.“

... kannst du fragen:

„Welche Punkte möchten Sie für Ihre Entscheidung noch klären?“

Vielleicht fehlt eine Information. Vielleicht möchte der Kunde eine andere Person einbeziehen. Vielleicht braucht er schlicht Zeit.

Eine passende Rückfrage hilft dir, genau den Punkt zu bearbeiten, der für den Kunden noch offen ist.

Mit Entscheidungsfragen den nächsten Schritt vereinbaren

Wenn Bedarf, Eignung und Rahmenbedingungen geklärt sind, helfen Fragen dabei, den Stand der Entscheidung zu

prüfen.

„Wie gut erfüllt diese Variante die Anforderungen, die wir besprochen haben?“

„Was benötigen Sie noch, um eine Entscheidung treffen zu können?“

„Welcher nächste Schritt wäre für Sie jetzt sinnvoll?“

Ist der Kunde zum Kauf bereit, kannst du konkret werden:

„Möchten Sie, dass wir den Auftrag so vorbereiten?“

Die Frage nach dem Start- oder Liefertermin folgt, wenn die grundsätzliche Entscheidung getroffen wurde. Dadurch bleibt der vereinbarte nächste Schritt für beide Seiten eindeutig.

Typische Fehler beim Fragen

Die gewünschte Antwort bereits vorgeben

„Sie wollen doch sicher auch Geld sparen, oder?“

Diese Formulierung lässt kaum erkennen, was dem Kunden tatsächlich wichtig ist. Offener ist:

„Was müsste sich durch einen Wechsel für Sie verbessern?“

Einen Vorwurf in die Frage legen

„Warum haben Sie das so gemacht?“

Je nach Tonfall kann das wie Kritik klingen. Eine sachlichere Formulierung lautet:

„Welche Überlegungen waren für diese Entscheidung ausschlaggebend?“

Warum-Fragen können sinnvoll sein. Achte darauf, dass dein Interesse verständlich wird.

Das Gespräch zum Verhör machen

Eine ununterbrochene Reihe von Fragen kann anstrengend wirken. Zeige zwischendurch, wie du die Angaben einordnest:

„Dann ist die tägliche Bedienung für Sie der entscheidende Punkt. Daran würde ich die Auswahl ausrichten.“

So wird sichtbar, wozu die Informationen dienen.

Zu früh in die Produktvorstellung wechseln

Eine erste Schwierigkeit ist oft noch keine ausreichende Grundlage für eine Empfehlung.

Wenn der Kunde „zu kompliziert“ sagt, solltest du zunächst klären, was genau er damit meint. Sonst präsentierst du möglicherweise eine Lösung für ein Problem, das er gar nicht hat.

Fragen stellen und die Antworten übergehen

Wer nach Anforderungen fragt, muss sie später berücksichtigen. Nennt der Kunde einfache Bedienung als wichtigste Voraussetzung, sollte genau diese bei der Auswahl und Vorführung im Mittelpunkt stehen.

Zu früh zu persönlich werden

Fragen nach finanziellen Einzelheiten, internen Konflikten oder persönlichen Belastungen brauchen einen nachvollziehbaren Bezug zum Gespräch. Beschränke dich auf Informationen, die für die Beratung erforderlich sind.

Einen Leitfaden mechanisch abarbeiten

Wenn der Kunde eine Frage bereits beantwortet hat, musst du sie nicht erneut stellen. Nutze die vorhandenen Informationen und vertiefe die offenen Punkte.

Ein Problem größer darstellen, als es ist

Auswirkungsfragen helfen, tatsächliche Folgen zu verstehen. Lass den Kunden beschreiben, welche Bedeutung diese für ihn haben. Eine geringe Unannehmlichkeit kann auch nach genauer Prüfung eine geringe Unannehmlichkeit bleiben.

Bereite deine Fragen gezielt vor

Überlege dir vor einem Gespräch, welche Informationen du brauchst, um eine passende Empfehlung abzugeben.

Hilfreich sind Fragen zu fünf Bereichen:

- der aktuellen Situation,
- bestehenden Schwierigkeiten,
- gewünschten Verbesserungen,

- wichtigen Entscheidungskriterien,
- den Voraussetzungen für den nächsten Schritt.

Prüfe dabei jede vorbereitete Frage: Ist sie verständlich? Ist ihre Antwort für die Beratung relevant? Weißt du, wie du mit unterschiedlichen Antworten weiterarbeiten kannst?

So entwickelst du mit der Zeit ein flexibles Repertoire. Du erkennst schneller, welche Information fehlt, und kannst gezielter darauf eingehen.

Eine gute Frage bringt dich dem Verständnis des Kunden näher. Aus diesem Verständnis entsteht eine begründete Empfehlung.