

Strukturierte Bedarfsanalyse

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

4. TEILNEHMERUNTERLAGEN

4.1 Theorie-Input: Das Vier-Ohren-Modell

Jede Aussage Ihres Unternehmerkunden enthält gleichzeitig vier Botschaften:

Kommunikationsebene	Was der Unternehmer sagt/meint	Was der Berater hören sollte
① Sachinhalt	Die explizite Information (Zahlen, Fakten, Daten)	Kontext aufnehmen, aber nicht stehenbleiben
② Selbstoffenbarung	Was er über sich, seine Situation, seine Sorgen und Ziele	Zusätzliche Infos zuhören, Formulierungswahl beachten
③ Beziehungsaspekt	Wie er Sie als Berater wahrnimmt; Verhältnis	Gesprächskapazitätiv gestalten; Vertrauen voraussetzen
④ Appell	Was er von Ihnen erwartet oder erhofft	Explizit nachfragen: „Was erwarten Sie von uns?“

***Praxisregel:** Wenn ein Unternehmer sagt „Wir haben das eigentlich im Griff“ – hören Sie auf dem Appell-Ohr: Er möchte möglicherweise zeigen, dass er kompetent ist, und erwartet von Ihnen nicht Rat, sondern Bestätigung. Oder er möchte Sie herausfordern: Beweisen Sie mir, dass ich etwas übersehe.*

4.2 Theorie-Input: Das SPIN-Fragenmodell

Rackham (1988) hat nachgewiesen, dass der Unterschied zwischen durchschnittlichen und herausragenden Beratern primär in der Qualität der Fragen liegt – nicht in der Qualität der Produktpräsentation.

Fragetyp	Zweck	Wann einsetzen?	Beispiele im Firmenkunden-Jahresgespräch
S – Situation	IST-Stand erheben; Kontext zu Beginn	Zu Beginn; sparsam einsetzen	Wie hat sich Ihr Umsatz im letzten Jahr entwickelt?
P – Problem	Herausforderungen identifizieren	Nach dem IST-Stand; aktiv	Wo haben Sie die größten Planungsunsicherheiten?
I – Implication	Konsequenzen und Bedeutung des Problems verdeutlichen	Weder Problem noch Lösung	Was bedeutet das für Ihre Mitarbeiter?
N – Need-Payoff	Nutzenwunsch des Kunden artikulieren	Wenn Problem und Lösung klar sind	Wie wichtig ist Ihnen der Wert einer verbindlichen Lösung?

4.3 Praxiscase: Florian Maurer, Metallbau GmbH & Co. KG

Unternehmensprofil (Berater-Information)

Merkmal	Detail
Unternehmen	Maurer Metallbau GmbH & Co. KG, Neu-Ulm
Branche	Metallverarbeitung / Lohnfertigung
Umsatz	3,2 Mio. EUR (Vorjahr 2,9 Mio. EUR)
Mitarbeiter	14 Personen (davon 10 gewerblich)

Merkm	Detail
Geschäftsführer	Florian Maurer, 54 Jahre
Bankverbindung	VR-Bank Neu-Ulm eG, Kontokorrentlinie 250 TEUR
Aktuelle Situation	Jahresgespräch nach Bilanzanreichung 2024. Eigenkapitalquote 24 %.

Bekannte Bedarfe (sichtbar)

- Maschinenerneuerung: Zwei Drehmaschinen (Investitionsvolumen ca. 180 TEUR) geplant
- Erweiterung der Kontokorrentlinie auf 400 TEUR für Auftragsvorfinanzierung

Latente Bedarfe (nur dem Unternehmer bekannt – für Rollenspieler)

- Nachfolge ungeklärt: Sohn (26) zeigt kein Interesse; Maurer hat kein Testament, keinen Gesellschaftervertrag für den Todesfall
- Betriebliche Altersvorsorge: 0 EUR bAV-Beitrag für Mitarbeiter, obwohl Fachkräftemangel spürbar ist
- Liquiditätsengpass: Der neue Großkunde zahlt mit 60 Tagen Ziel; bei Großaufträgen (> 80 TEUR) entsteht Vorlauffinanzierungsbedarf
- Private Absicherung: Florian Maurer hat seit Jahren keine BU-Versicherung mehr; private Krankenversicherung läuft als Einzelvertrag ohne Unternehmensbezug

Gesprächsziel für den Berater: Den UnternehmerDialog systematisch durcharbeiten. Mindestens 2 latente Bedarfe sollen durch gezielte SPIN-Fragen sichtbar werden. Bewertungsmaßstab: Wie viele Implikationsfragen werden gestellt? Wird das Gespräch mit konkreten Vereinbarungen abgeschlossen?

4.4 Beobachtungsbogen (für den dritten Rollenspieler)

Name des beobachteten Beraters:

Datum / Runde:

Beobachtungskriterium	Klar erfüllt	Teilweise	Nicht erfüllt
Begrüßung und Erwartungsk	klärung zu Beginn	■	■
Situationsfragen: Fakten sys	tematisch erhoben	■	■
Problemfragen: mindestens	■ Herausforderungen thematisiert		■
Implikationsfragen: Konsequ	enzen von Problemen vertieft	■	■
Nutzenfragen: Mehrwert dur	ch Kunden formulieren lassen	■	■
Aktives Zuhören (Paraphras	ieren, kein sofortiges Gegenüberhagen)		■
Vier-Ohren: Signale jenseits	des Sachinhalts aufgegriffen	■	■

Beobachtungskriterium	Klar erfüllt	Teilweise	Nicht erfüllt
Themenübergänge im UnternehmerDialog strukturiert gehalten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Latenter Bedarf identifiziert (<input checked="" type="checkbox"/> in. 1)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbarungen / Maßnahmen am Ende festgehalten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Stärken (2–3 konkrete Beobachtungen):

Entwicklungsfeld (1 konkreter, umsetzbarer Hinweis):
