

# 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 preisgibt	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 der Probleme verdeutlichen	Weder Problem- noch Lösungsbereitschaft	Was bedeutet das für Ihre Mitarbeiter?
N – Need-Payoff	Nutzenwunsch des Kunden artikulieren	Wenn er Problemformuliert; Lösungswahl	Wie wichtig ist für Sie 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)

Merkmale	Detail
Geschäftsführer	Florian Maurer, 54 Jahre
Bankverbindung	Benedikt Zoller Coaching, Kontokorrentlinie 250 TEUR
Aktuelle Situation	Jahresgespräch nach Bilanzanmeldung 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 Erwartungsklä- rung zu Beginn	■	■	■
Situationsfragen: Fakten sys- matisch erhoben	■	■	■
Problemfragen: mindestens 2 Herausforderungen thematisiert	■	■	■
Implikationsfragen: Konsequenzen von Problemen vertieft	■	■	■
Nutzenfragen: Mehrwert durch Kunden formulieren lassen	■	■	■
Aktives Zuhören (Paraphrasieren, kein sofortiges Gegenüberlegen)	■	■	■
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):**

---



---