

Latente Bedarfe erkennen

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

4.1 Explizite und latente Bedarfe – was ist der Unterschied?

Das Eisberg-Modell der Kundenbedürfnisse

Kunden kommen selten mit vollständig artikulierten Bedarfen ins Gespräch. Das Konzept des consultative selling geht auf Hanan (1970 [Q-123]) zurück, der als einer der ersten den Übergang von produktzentrischen zu bedürfniszentrierten Verkaufsgesprächen beschrieb. Rackham (1988) entwickelte diesen Ansatz empirisch weiter und unterscheidet in seiner SPIN-Forschung grundlegend zwischen zwei Bedarfstypen:

- **Explizite Bedarfe:** Der Kunde benennt klar, was er will. „Ich brauche eine Anschlussfinanzierung für meine Maschine.“ Explizite Bedarfe entstehen, wenn der Kunde seine Situation analysiert und eine Lösung definiert hat.
- **Implizite (latente) Bedarfe:** Der Kunde beschreibt ein Problem, einen Schmerz oder eine Unzufriedenheit, ohne eine Lösung zu benennen. „Unsere Abschreibungen sind dieses Jahr sehr hoch.“ Oder: „Ich mache mir Sorgen wegen der Nachfolge.“ Latente Bedarfe sind die Grundlage – und oft der eigentliche Grund für das Gespräch.

Rackham (1988) belegt durch Analyse von über 35.000 Verkaufsgesprächen, dass erfolgreiche Berater in komplexen Verkaufsgesprächen mehr Zeit damit verbringen, implizite Bedarfe zu erkunden und zu vertiefen, bevor sie Lösungen präsentieren. Berater, die zu früh zu Produkten wechseln, erzielen schlechtere Abschlussquoten – weil der Kunde noch nicht bereit ist.

*„Needs that are stated as problems, difficulties or dissatisfactions are called implied needs. Needs that are expressed as desires or wants are called explicit needs.“
(Rackham, 1988, S. 57)*

Warum Kunden latente Bedarfe nicht artikulieren

Es gibt vier Hauptgründe, warum Kunden ihre eigentlichen Bedarfe nicht spontan nennen (praxisbasiert; vgl. Rackham, 1988 [Q-122], S. 57–62):

- **Unbewusstheit:** Der Bedarf ist noch nicht als solcher erkannt. Der Kunde spürt das Problem, hat es aber nicht als lösungswürdig eingeordnet.
- **Schambarriere:** Sensitive Themen wie Nachfolge, Unternehmenskrise oder Privatsphäre werden nicht freiwillig angesprochen.
- **Fehlende Sicherheit:** Der Kunde weiß nicht, ob der Berater kompetent genug ist für das eigentliche Thema.

- **Gewohnheit:** Der Kunde ist es gewohnt, dass Bankgespräche Produktgespräche sind – er stellt sich selbst anders ein.

Der Berater, der latente Bedarfe erkennen will, muss aktiv dazu einladen: durch offene Haltung, gezielte Fragen und echtes Zuhören.

4.2 SPIN – Das Fragetechnik-System für tiefe Bedarfe

Rackham (1988) entwickelte das SPIN-Modell auf Basis empirischer Gesprächsanalysen. Die vier Fragetypen führen den Kunden von der Oberfläche in die Tiefe:

Fragetyp	Ziel	Beispiel im Kundengespräch
Situationsfragen	Faktenerhebung, Kontext verstehen	„Wie ist die Eigenkapitalquote aktuell entwickelt?“
Problemfragen	Unzufriedenheit und Schwierigkeiten aufdecken	„Was bereitet Ihnen bei der Liquiditätsplanung Sorgen?“
Implikationsfragen	Konsequenzen des Problems verdeutlichen	„Was passiert, wenn sich diese Situation in drei Jahren wiederholt?“
Nutzenfragen	Expliziten Bedarf entstehen lassen	„Was würde es für Sie bedeuten, wenn Sie das Problem lösen könnten?“

Wichtig: Situationsfragen sind notwendig, aber wenig produktiv. Zu viele Situationsfragen wirken wie ein Verhör. Kompetente Berater stellen mehr Problem-, Implikations- und Nutzenfragen (Rackham, 1988, S. 89).

Fragetechnik in der Praxis: Drei Tiefen-Ebenen

Latente Bedarfe liegen oft unter zwei oder drei Gesprächsschichten. Eine einfache Orientierung:

Ebene 1 – Thema (Was ist das Gesprächsthema?)

„Wie läuft das Geschäft aktuell?“

Ebene 2 – Problem (Wo drückt der Schuh?)

„Sie sagten, die Personalkosten steigen. Was steckt dahinter?“

Ebene 3 – Bedeutung (Was steht auf dem Spiel?)

„Wenn sich das fortsetzt: Was bedeutet das für Ihre Pläne für die nächsten fünf Jahre?“

Erst auf Ebene 3 wird der latente Bedarf sichtbar – und damit auch, welches Produkt oder welche Lösung wirklich passt.

4.3 Signale erkennen: Die vier Kanäle

Kunden kommunizieren latente Bedarfe auf vier Kanälen gleichzeitig (Watzlawick et al., 1967; Schulz von Thun, 1981). Wer nur den Sachkanal hört, verpasst 75 % der Information.

Kanal	Was der Kunde kommuniziert	Typisches Beispiel
Sachinhalt	Die explizite Aussage	„Ich brauche eine neue Maschine.“

Kanal	Was der Kunde kommuniziert	Typisches Beispiel
Beziehung	Wie er zum Berater steht	Zögerliche Antworten → geringe Vertrautheit
Selbstoffenbarung	Was er über sich preisgibt	„Ich bin ehrlich gesagt etwas müde geworden.“ → Nachfrage
Appell	Was er vom Berater erwartet	„Ich weiß nicht, wie das gehen soll...“ → Rat gesucht

Paraverbale Signale: Pausen, Zögern, plötzlich leiser werden, Themenwechsel nach Nachfrage.

Nonverbale Signale: Abwenden, kurzes Lächeln das nicht bis zu den Augen geht, angespannte Körperhaltung beim bestimmten Thema.

Übung im Plenum: „Was höre ich wirklich?“

Der Trainer liest fünf Kundenaussagen vor. Die Teilnehmenden notieren: (1) Sachinhalt, (2) vermuteter latenter Hintergrund. Anschließend Auswertung im Plenum.

- „Die Banken geben einem ja momentan viele Angebote.“ → _____
- „Mein Sohn macht das irgendwann schon.“ → _____
- „Wir haben dieses Jahr weniger investiert als geplant.“ → _____
- „Eigentlich läuft alles, aber die Mitarbeiter kosten immer mehr.“ → _____
- „Ich muss mal schauen, wie sich das mit der Rente entwickelt.“ → _____

4.4 Aktives Zuhören als Schlüsselkompetenz

Latente Bedarfe werden nicht durch Fragen allein sichtbar – sie entstehen im Gespräch, wenn der Kunde sich gehört fühlt. Rogers und Farson (1957 [Q-157]) zeigen, dass aktives Zuhören – Spiegeln, Paraphrasieren und nicht-wertendes Hören – die entscheidende Voraussetzung ist, damit ein Gesprächspartner sich öffnet und tiefere Ebenen des Gesprächs zugänglich werden.

Techniken des aktiven Zuhörens:

- **Paraphrasieren:** Den Kern des Gesagten in eigenen Worten wiedergeben. „Wenn ich Sie richtig verstehe, macht Ihnen weniger die Finanzierung Sorgen als die Frage, wer das Unternehmen in zehn Jahren führt?“
- **Verbalisieren:** Wahrgenommenes Gefühl benennen (mit Vorsicht). „Ich habe das Gefühl, das Thema liegt Ihnen schon länger am Herzen.“
- **Schweigen lassen:** Pausen aushalten. Viele latente Bedarfe werden erst geäußert, wenn der Berater aufhört zu reden.
- **Offene Einladung:** „Gibt es etwas, das wir heute noch ansprechen sollten, das wir noch nicht berührt haben?“

Eine der wichtigsten Fragen am Ende jedes Gesprächs: „Ist noch etwas, das ich wissen sollte?“ Einfach. Direkt. Wirkungsvoll.

4.5 Praxiscase: Das Zinsgespräch, das keines ist

Ausgangssituation

Thomas Berger, 58 Jahre, führt einen mittelgroßen Metallbaubetrieb mit 34 Mitarbeitern in der dritten Generation. Er ruft an und bittet um einen Termin: „Ich würde gerne mal über die Konditionen beim Betriebsmittelkredit sprechen. Die sind bei uns schon eine Weile nicht mehr angepasst worden.“

Die zuständige Beraterin Lisa Kern bereitet sich auf ein Konditionengespräch vor.

Das Gespräch

Lisa eröffnet strukturiert nach M10: Jahresumsatz, aktuelle Finanzierungsstruktur, Investitionspläne. Thomas antwortet knapp, wirkt etwas abgelenkt.

Nach 15 Minuten sagt Thomas beiläufig: „Mein Sohn ist jetzt seit zwei Jahren dabei, aber er ist mehr für die Technik als fürs Kaufmännische.“

Lisa: „Das klingt, als ob die Nachfolge noch nicht ganz klar geregelt ist?“ (Problemfrage)

Thomas: „Na ja, wir schauen noch.“ (kurze Pause) „Ich war letztes Jahr krank. Nichts Schlimmes, aber es hat mich zum Nachdenken gebracht.“

Lisa hält inne. Sie sagt nichts. Schweigen für vier Sekunden.

Thomas: „Ehrlich gesagt weiß ich nicht genau, was passiert, wenn ich morgen nicht mehr da bin. Juristisch, finanziell – das haben wir nie richtig aufgestellt.“

Wendepunkt

Lisa erkennt: Das eigentliche Gesprächsthema ist nicht der Betriebsmittelzins. Es ist die ungelöste Nachfolge, abgesichert durch ein konkretes Ereignis (Krankheit). Sie paraphrasiert: „Wenn ich das richtig verstehe, wäre für Sie das Wichtigste, zu wissen, dass das Unternehmen auch ohne Sie gesichert ist – sowohl für Ihre Familie als auch für die Mitarbeiter?“

Thomas: „Genau das. Genau das ist es.“

Folge

Lisa vereinbart einen separaten Nachfolgetermin mit Beteiligung von Schwäbisch Hall (Risikoabsicherung) und einem Steuerberater. Das Konditionengespräch wird in drei Minuten erledigt. Der Kundenwert des Gesprächs steigt erheblich.

Reflexionsfragen

- Welches Signal hat Thomas am Anfang gegeben, das Lisa fast übersehen hätte?
- Warum war die Pause nach „Ich war letztes Jahr krank“ der entscheidende Moment?
- Welche SPIN-Fragetypen hat Lisa eingesetzt? An welcher Stelle hätte sie früher einsetzen können?

- Was wäre passiert, wenn Lisa sofort Produkte (Risikolebensversicherung, Testament) vorgeschlagen hätte?

4.6 Arbeitsblätter

Arbeitsblatt A: SPIN-Fragen vorbereiten

Mein nächstes Kundengespräch: _____

Bereiten Sie für jede SPIN-Kategorie mindestens zwei Fragen vor, die zu diesem Kunden passen:

Frage typ	Meine Frage 1	Meine Frage 2
Situationsfrage		
Problemfrage		
Implikationsfrage		
Nutzenfrage		

Meine Hypothese: Welchen latenten Bedarf könnte dieser Kunde haben?

Arbeitsblatt B: Beobachtungsbogen Rollenspiel

(Wird vom Beobachter ausgefüllt – nicht vom Spielenden)

Berater (Name): _____ **Datum:** _____

Beobachtungskriterium	Sehr gut (3)	Gut (2)	Ausbaufähig (1)	Nicht beobachtet
Offene Einstiegsfragen gestellt	☐	☐	☐	☐
Problemfragen aktiv eingesetzt	☐	☐	☐	☐
Implikationsfragen verwendet	☐	☐	☐	☐
Latente Signale aufgegriffen	☐	☐	☐	☐
Schweigen ausgehalten	☐	☐	☐	☐
Paraphrase/Zusammenfassung eingesetzt	☐	☐	☐	☐
Zu früh zu Produkten gewechselt (neg.)	☐	☐	☐	☐

Stärkster Moment im Gespräch:

Eine konkrete Verbesserungsmöglichkeit:

5. PRAXISTRANSFER