

## Mittelständler mögen nicht "planen"

Von [Carl-Dietrich Sander](#)



Wenn Mittelständler eine Planung machen, dann häufig widerwillig auf Wunsch ihrer Bank, nicht aber aus der Überzeugung heraus, dass Planung gut ist. Entsprechend sollten Banker das Thema Planung ihren Firmenkunden gegenüber angehen. Sonst wird das Ergebnis unbefriedigend.

### Kompakt

- Reden Sie zunächst über Ziele. Allein der Begriff schafft hier bei vielen Mittelständlern eine positivere Aufnahmebereitschaft: "Ziele" statt "Planung".
- Der Kunde will eine Investition finanzieren. Fragen Sie ihn, wie sich dieses Vorhaben in den nächsten drei Jahren rechnet. Nähern Sie sich so der eigentlichen "Planung".
- Sagen Sie Ihrem Kunden später genau, was Sie brauchen – und wie detailliert. Nur dann bekommen Sie es auch. Vielleicht können Sie Unterstützung anbieten? Dann tun sie es!

### Komplett

Der neue Kreditwunsch steht an. Banker zum Kunden: "Und dann benötigen wir bitte noch eine Ertragsplanung für die nächsten drei Jahre." Kunde zum Steuerberater: "Die Bank will eine Planung über drei Jahre". Steuerberater: "Mache ich für Sie".

Vielleicht ein wenig überzeichnet diese Situation – aber eben doch häufig der Fall. Und nicht wünschenswert, denn die "Planung", die dann auf den Tisch kommt, entspricht eher einer Hochrechnung und Fortschreibung denn einer wohlgedachten und mit expliziten Annahmen unterlegte Planrechnung.

Unterstellen wir diese oder ähnliche Ausgangssituationen bleibt die Frage, was falsch gelaufen ist und wie es besser laufen könnte.

Dass die Bank bei einer größeren Investition oder KK-Aufstockung die zahlenmäßige Zukunftsperspektive des Unternehmens kennen muss – keine Frage. **Doch es geht um die Ziele, die sich der Firmenkunde mit seinem Vorhaben setzt. Allein der Begriff schafft hier schon bei vielen Mittelständlern eine positivere Aufnahmebereitschaft: "Ziele" statt "Planung".**

Wenn der Firmenkunde dann von seinem Bankbetreuer gefragt über seine Ziele gesprochen hat, ist der Schritt zur Planung deutlich kleiner geworden. Denn Planung ist nichts anderes, als die eigenen Ziele in Zahlen zu gießen.



## Management und Strategie für Handwerk und Mittelstand

Auch hier sollte die Frage am Anfang stehen, wie sich denn das Vorhaben aus Sicht des Unternehmers für die nächsten zwei bis drei Jahre rechnet. Die meisten Kunden werden dazu Vorstellungen haben – von „ungefähr“ bis "durchgerechnet".

Jetzt kann die Gesprächskehre zum Interesse der Bank kommen: Wir möchten unsere Kreditentscheidung auf eine gemeinsame Basis stellen – die Überzeugung, dass das Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit die Belastungen aus dem Vorhaben gut verkraften kann.

**Erst jetzt sollte zum ersten Mal das Wort Planung fallen. Die Aufnahmebereitschaft des Mittelständlers für den in seinen Augen sehr sperrigen Begriff dürfte deutlich größer geworden sein als in der Eingangs geschilderten Situation.**

Denn – leider – herrscht in vielen Mittelständler-Köpfen noch die Vorstellung "Planung muss ich nur für die Bank machen" – ist also eigentlich unproduktiv und ohne eigenen Nutzen.

Aber auch jetzt sollte die Gesprächsunterstützung weiter gehen: Der Unternehmer sollte ausführlich informiert werden, welche Anforderungen die Bank an eine Planung stellt – und warum. Auch die Begründung der Einzelbausteine ist wichtig. Reicht eine Ertragsplanung (im ersten Jahr auf Monatsbasis?), ist auch eine Bilanzplanung erforderlich (warum?), braucht die Bank ergänzend eine Liquiditätsplanung (wie detailliert?) und welche ergänzenden Erläuterungen, zum Beispiel zu den zugrundeliegenden Annahmen, möchte die Bank haben? Viele Firmenkunden werden auch für einen Hinweis dankbar sein, wer ihn, wenn nicht der Steuerberater, bei der Erstellung unterstützen kann. Häufig kann auch die Bank selbst weiterhelfen mit

- Software,
- Gedankenanstößen,
- oder gar einer Grobplanung wie sie das Planungsmodul in MinD.banker bei den Genossenschaftsbanken ab Sommer 2008 möglich macht.

**Sprechen Sie offen das Thema "Steuerberater" an. Wie schätzt der Kunde das ein – und wie die Bank? Sicherlich ein hochsensibles Thema – aber besser als den Kunden sehenden Auges zu seinem Steuerberater schicken, wenn die Erfahrung zeigt, dass dieser kein befriedigendes Ergebnis abliefern dürfte.**

Das Planungsgespräch kann auch zum Anlass genommen werden, dem Firmenkunden einen externen Unternehmensberater zu empfehlen. **Wie oft sagen Banker: Eigentlich sprechen wir das Thema "externe Unterstützung nutzen" immer viel zu spät an, wenn der Abstieg schon begonnen hat.**

Bankbetreuer sollten rechtzeitig auf die Möglichkeit – oder sogar Notwendigkeit – einer Unterstützung durch einen Unternehmensberater hinweisen – sei es nur punktuell für dieses Thema oder zusätzlich für andere Themen, die der Firmenkundenbetreuer als Schwächen im Unternehmen seines Kunden erkannt hat.

Planung ist also kein "Zwangsthema", sondern vielmehr ein wichtiges Überzeugungsthema im Gespräch mit dem Firmenkunden im Sinne ganzheitlicher Betreuung. Gleichzeitig dient es einer klaren Risikoklassifizierung und -begrenzung – letzteres auch absolut im Sinne des Firmenkunden. Also ein klassisches Spiel mit zwei Gewinnern.

*Carl-Dietrich Sander*

Dieser Artikel wurde am 08.03.08 von [Carl-Dietrich Sander](#) verfasst.