

GUIDE lines

Know-how für Gründungen & Innopreneurship

Financial Modelling

05
05/2024



erstellt in
Kooperation mit



www.cocofinance.de

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	2
1. Einleitung	4
1.1 Zieldefinition	4
1.2 Haftungsausschluss	4
2. GUIDELINE – Financial Modelling.....	5
3. Businessplan vs. Finanzplan vs. Financial Modelling	6
4. Was ist Financial Modelling?.....	6
5. Warum ist Financial Modelling so wichtig?	7
6. Financial Modelling und Storytelling.....	9
7. Grundlagen des Financial Modelling und der Finanzplanerstellung	10
7.1 Anwendungsfälle der Finanzplanerstellung.....	10
Hauptzenario	10
Alternative Szenarien	10
Stress-Szenarien	10
Sensitivitäts-Szenarien	11
7.2 Basics.....	11
One-off cheap shot vs. Doktorarbeit vs. Controllinginstrument	11
One-off cheap shot.....	11
Überdetaillierung.....	12
Controllinginstrument	13
Bestandteile und Struktur des Financial Models / der Finanzplanung.....	13
Leitfragen	16
Entwicklung GuV vs. Entwicklung Cash.....	17
7.3 Datenbasis und Struktur der Finanzbuchhaltung	20
7.4 Annahmen	21
7.5 Werttreiber.....	22
7.6 Planungsgrößen	23
Erträge / Erlöse	23
Aufwendungen / Kosten.....	23
Maßnahmen / Initiativen	24
7.7 Profitabilität.....	24
7.8 Praktische Vorgehensweise zur Erstellung des Finanzplans	26
Erste Parameter festlegen.....	26
GESAMTKOSTENVERFAHREN VS. UMSATZKOSTENVERFAHREN	26
Plan-GuV	27

Key Performance Indicators (KPI).....	30
DETAILPLANUNG.....	31
Top-Down-Ansatz vs. Bottom-Up-Ansatz.....	33
8. Quick-Checks / Validierungen.....	36
9. Die Iteration des Financial Storytelling und der Finanzplanung.....	37
10. Financial Modelling Checkliste.....	39

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Übersicht Start-up Ökosystem.....	5
Abb. 2: Die Komponenten des Businessplans.....	6
Abb. 3: Übersicht leistungswirtschaftlicher Prozess im Unternehmen.....	8
Abb. 4: Venture Capital Case vs. Dividend Case.....	9
Abb. 5: Komponenten der Finanzplanung.....	14
Abb. 6: Übersicht zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoBD).....	17
Abb. 7: Unterschied GuV und Kapitalflussrechnung.....	18
Abb. 8: Beispiel Abgrenzung im SaaS-Modell.....	18
Abb. 9: Anpassungen gemäß den GoBD in einer ordnungsgemäßen Buchhaltung.....	19
Abb. 10: Werttreiber des Umsatzes.....	22
Abb. 11: Beispielhafte GuV-Struktur mit dem Ausweis von Deckungsbeiträgen.....	25
Abb. 12: Beispielhafte Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung.....	26
Abb. 13: Berücksichtigung von Bestandsveränderungen auf Vorräte UKV vs. GKV.....	27
Abb. 14: Erarbeitung der Strukturen und Berichte innerhalb der Finanzplanung.....	29
Abb. 15: Exemplarische Struktur der Finanzplanung.....	29
Abb. 16: Exemplarische KPI eines SaaS-Geschäftsmodells.....	31
Abb. 17: Bottom-Up vs. Top-Down Detailplanung.....	31
Abb. 18: Umsatzherleitung 1 – Grundsatz.....	32
Abb. 19: Umsatzherleitung 2 – Preis.....	32
Abb. 20: Umsatzherleitung 3 – Mengengerüst Top-Down.....	33
Abb. 21: Umsatzherleitung 4 – Mengengerüst Bottom-Up.....	34
Abb. 22: Umsatzherleitung 6 – Umsätze Detail.....	35

GUIDElines sind ein Arbeits- und Informationstool des Zentrums für Gründungen und Innopreneurship der Universität Duisburg-Essen (GUIDE)

Universität Duisburg-Essen | Science Support Center (SSC)
Raum WST-04.02b | Berliner Platz 6-8 | 45127 Essen
guide@uni-due.de | www.uni-due.de/guide

Herausgegeben von: GUIDE, Ansprechpartner: Till Schlusen (till.schlusen@uni-due.de)

Erstellt von: CocoFinance

Erschienen: Mai 2024, Essen

Das Projekt GUIDE^{REGIO} wird im Rahmen des
EXIST-Programms durch das Bundesministerium
für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



1. EINLEITUNG

1.1 ZIELDEFINITION

Diese GUIDELINE richtet sich primär an potenziell angehende Gründer:innen und allgemein Gründungsinteressierte sowie Gründer:innenteams (im Weiteren zusammengefasst und kurz: „Gründer:innen“) von kürzlich gegründeten Start-ups. Die jeweiligen Geschäftsmodelle haben dabei regelmäßig einen hohen Innovationsgrad in Bezug auf das zugrunde liegende Produkt bzw. die Dienstleistung. Des Weiteren soll das Dokument auch den Start-up-Coaches Orientierung und Praxiserfahrung zur Unterstützung Ihres Coachings an die Hand geben.

Wenn Du dies hier liest, zählst du dich, und gegebenenfalls dein Team, dazu.

Ziel der GUIDELINE ist es, dir Wissen zum Financial Modelling im Zusammenhang mit der Erstellung des Finanzplans eines Start-ups zu vermitteln, sowie Handlungsempfehlungen und Tipps mit an die Hand zu geben, wie du dich konkret dem Thema in deinem Gründungsprozess und Gründer:innenalltag widmen kannst. Des Weiteren soll mit der GUIDELINE der Inhalt und der Austausch in weiteren gemeinsamen Seminar- / Webinar- und Workshopformaten vorbereitet und erleichtert werden.

Einzelne Inhalte mögen sich zwischen den verschiedenen, von uns entwickelten GUIDELINES doppelten. Dies ist beabsichtigt, da jede GUIDELINE für sich allein stehen soll und demnach dem Gesamtverständnis des behandelten Themenkomplexes dient.

Grundsätzlich empfehlen wir dir, die GUIDELINES in der folgenden Reihenfolge zu lesen:

1. GUIDELINE Financial Storytelling
2. GUIDELINE Finanzierung und Funding
3. GUIDELINE Investor Readiness
4. GUIDELINE Financial Modelling

1.2 HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Alle Angaben in diesem Dokument geben unsere Erfahrungen, Einschätzung und Meinungen wieder. Diese Informationen ersetzen nicht die Rechts- und Steuerberatung durch auf die jeweils angesprochenen Bereiche spezialisierte Dienstleistungsunternehmen.

Wir übernehmen keine Gewähr dafür, dass die Befolgung der Empfehlungen in diesem Bericht zwangsläufig zu einem bestimmten oder beabsichtigten Ergebnis führen wird. Wir haften nicht für wirtschaftliche Verluste, wie z. B. Einnahme- oder Gewinnverluste, die Bewertung von Vermögenswerten oder Verbindlichkeiten, erwartete Einsparungen, Geschäftsverträge, Geschäfts- und Firmenwert oder Goodwill.

2. GUIDELINE – FINANCIAL MODELLING

Die erfolgreiche Umsetzung einer vielversprechenden Geschäftsidee hängt von vielen Faktoren ab. Neben der Entwicklung eines tragenden Geschäftsmodells, eines passenden personellen, rechtlichen und prozessualen Setups der Unternehmung, der Entwicklung von Produkt und der Erschließung des Marktes, spielen sehr häufig auch Glück und das passende Timing eine entscheidende Rolle.

Dabei agiert man als Gründer:in mit seinem Start-up in einem komplexen, dynamischen Umfeld mit vielen Parteien. Exemplarisch hierfür die folgende Übersicht:

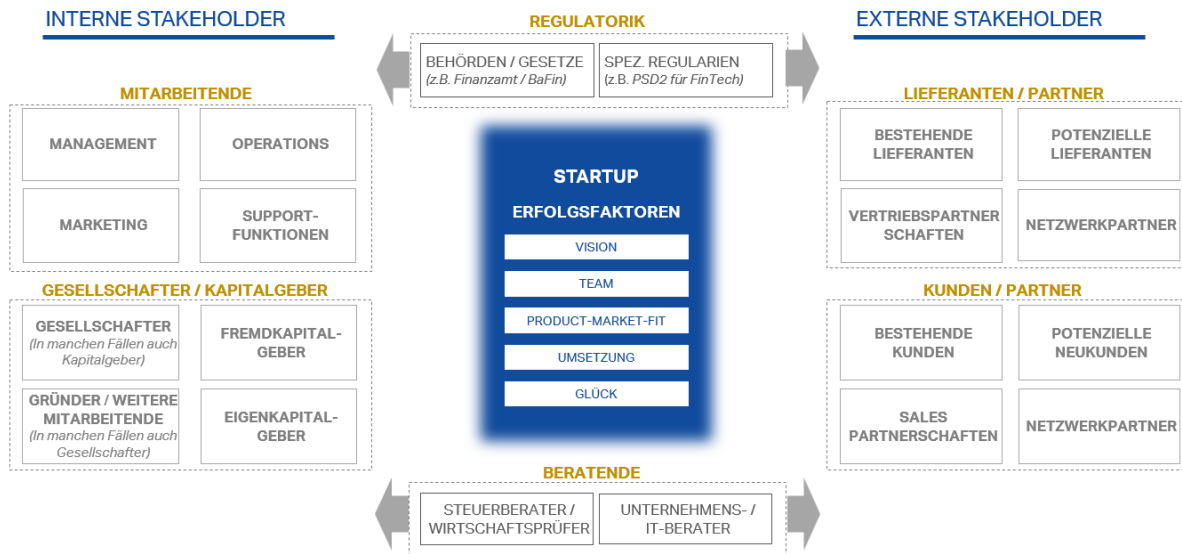


Abb. 1: Übersicht Start-up Ökosystem

Für Gründer:innen gilt es im Laufe ihrer Entwicklung des Start-ups die Kontakte zu den benannten Stakeholdern auf- und auszubauen und nachhaltig zu etablieren. Dazu zählen insbesondere bestehende und zukünftige Kund:innen, Kapitalgeber:innen und Mitarbeitende.

Viele Gründungsvorhaben sind in regelmäßigen Abständen auf frisches Kapital zur Finanzierung ihres Geschäftsbetriebs, ihrer Maßnahmen und Initiativen oder anfänglicher Forschung und Entwicklung angewiesen. In diesem Kontext gilt es, die Erzählung des eigenen Gründungsvorhabens mittels aufeinander abgestimmter Growth und Financial Story zu erzählen und aktuell zu halten.

Die Grundlage der Financial Story bildet dabei der Finanzplan. Damit du die Herangehensweise zur Erstellung des Finanzplans, das Financial Modelling, in seinen wesentlichen Zügen kennen und verstehen lernst, haben wir für dich diese GUIDeline entwickelt. Wir wollen dir aufzeigen, worauf es dabei zu achten gilt, damit dir dein Financial Model bzw. der Finanzplan im Laufe des Start-up-Lebenszyklus den größten Nutzen bringt.

Wir empfehlen dir jedoch zunächst insbesondere die **GUIDelines zu Finanzierung und Funding** sowie zum **Financial Storytelling** zu lesen, da diese einiges an Basiswissen vermitteln, auf das wir in dieser GUIDeline zurückgreifen werden. Die **GUIDeline zur Investor Readiness** kann auch im Nachgang oder parallel gelesen werden.

3. BUSINESSPLAN VS. FINANZPLAN VS. FINANCIAL MODELLING

Wir beginnen zum Einstieg mit einer Begriffsklärung. Der Businessplan ist die Zusammenfassung des gesamten Gründungsvorhabens bzw. der Geschäftsidee:

Die Komponenten des Businessplans:



Abb. 2: Die Komponenten des Businessplans

Hierbei werden die Vorhabensbeschreibung, die Markt- und Unternehmensanalyse und die Beschreibung der Marketing- und Vertriebsstrategie meist in einem Text-Dokument zusammengefasst. Aus dem Dokument sind schon wesentliche Elemente der Growth Story und Parameter der Financial Story ersichtlich.

Das Pitch Deck ist dann primär der Growth Story verschrieben, die Finanzplanung das Kernelement der Financial Story.

Die **Finanzplanung ist die in Finanzausdrücken ausgedrückte Unternehmensplanung** für die kommenden Jahre, bestenfalls mit der bisherigen Historie. Das **Financial Modelling ist die Technik, mit der man u.a. Finanzplanungen erstellt** und die wir euch nun in den kommenden Kapiteln näher vorstellen werden.

4. WAS IST FINANCIAL MODELLING?

Das Financial Modelling beschreibt das Erstellen einer mathematischen Abbildung finanzieller, betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge, meist innerhalb von Projekten, bei Investitionsvorhaben, oder für ganze Unternehmungen. Dabei geht es darum, die meist in der Realität sehr komplexen Zusammenhänge zu abstrahieren und modellierbar, das heißt gestaltbar und veränderbar, abzubilden.

Das sich ergebende Financial Model beschreibt diese Zusammenhänge mit Hilfe eines mathematischen Modells, das meist in Tabellenkalkulationssoftwares wie Microsoft Excel oder Google Sheets beschrieben und aufgebaut wird.

Es gibt mittlerweile auch zahlreiche dedizierte Softwares für das Financial Planning. Diese sind jedoch insbesondere aufgrund der Kosten nicht für Gründer:innen geeignet und spielen ihre Stärken erst aus, wenn als Datenbasis schon auf einer Historie in der Finanzbuchhaltung des Unternehmens aufgesetzt werden kann. Zudem kommt man, trotz teils anderslautenden Versprechungen, auch in den Tools nicht um umfassende

manuelle Anpassungen herum. Hier ermöglichen Google Sheets oder Excel insbesondere in den ersten Phasen des Start-up-Lebenszyklus mehr Flexibilität, sind andererseits aber auch fehleranfälliger und kommen bei Anbindung großer Datenmengen auch in der Performance schneller an ihre Grenzen.

Grundsätzlich lassen sich mit Hilfe des Financial Modellings verschiedene betriebswirtschaftliche Rechnungen erstellen. Die gängigsten sind:

- **Die umfassende Unternehmensplanung (Gewinn- und Verlustrechnung, ggfs. Bilanz)**
- **Die Liquiditätsplanung / das Cashflow Forecasting / die Kapitalflussrechnung**
- **Szenarienrechnungen / Sensitivitätsanalysen**
- Projektplanungen
- Kostenrechnungen (Unit Economics, Profitabilitätsanalysen, Activity-Based-Costing)
- Working Capital Analysen
- Unternehmensbewertungen (z.B. DCF, inkl. Kapitalkosten / WACC-Berechnungen)

Wir konzentrieren uns in unseren weiteren Ausführungen auf die ersten beiden, die Gewinn- und Verlustrechnung und ggfs. die Bilanz sowie die Liquiditätsprognose mit Hilfe der Kapitalflussrechnung. Darüber hinaus erläutern wir, welchen Zweck Szenarienrechnungen und Sensitivitätsanalysen im Zusammenhang mit der Finanzplanung für euch haben können.

5. WARUM IST FINANCIAL MODELLING SO WICHTIG?

Der Finanzplan ist **wesentliches Kernelement deines Business Plans** und insbesondere deines Pitches. Ein guter Finanzplan steht und fällt mit einem zum Geschäftsmodell passenden Financial Model. Ein E-Commerce-B2C-Model sieht beispielsweise anders aus als ein Software-as-a-Service-B2B-Model (SaaS) oder ein Financial Model im B2B-Anlagenbau. Aus dem gewählten **Financial Model werden die wesentlichen Werttreiber und Erfolgsfaktoren deines Start-ups** deutlich.

Für dich als Gründer:in selbst ist die Erarbeitung des Financial Models und des Finanzplans eine **wichtige Übung auf dem Weg zum/zur Unternehmer:in**. Du lernst dein Geschäftsmodell besser kennen und festigst durch das Modellieren wichtige betriebswirtschaftliche Zusammenhänge. Zudem fließen in dein Financial Model in der Regel auch **zahlreiche Annahmen** ein. Im Financial Model liegt die Chance, zahlreiche, meist implizite, Annahmen und deren Härtegrade (also die Sicherheit in der Annahme) explizit und damit transparent zu machen. Sich hierüber im Gründer:innenteam auszutauschen hilft dabei, euer gemeinsames Verständnis des Geschäftsmodells zu schärfen.

In der fortwährenden Nutzung und Verfeinerung des Financial Models auf Basis neuer Erkenntnisse aus dem laufenden Geschäft oder neuen Informationen liegt **ein weiterer wichtiger Schritt hin zu besseren, informierteren unternehmerischen**

Entscheidungen. Da Financial Modelling selbst ein Handwerk ist, gilt es, die Fähigkeit und Fertigkeit durch regelmäßige Nutzung zu schulen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt des Financial Models ist zudem die **Bestimmung der Profitabilität der Innenfinanzierung** im laufenden Geschäftsmodell und die **Bestimmung der Notwendigkeit der Außenfinanzierung** über externe Kapitalaufnahme. Zum besseren Verständnis ist dies hier verdeutlicht anhand einer Grafik (siehe auch unsere **GUIDELINE zu Finanzierung und Funding**):

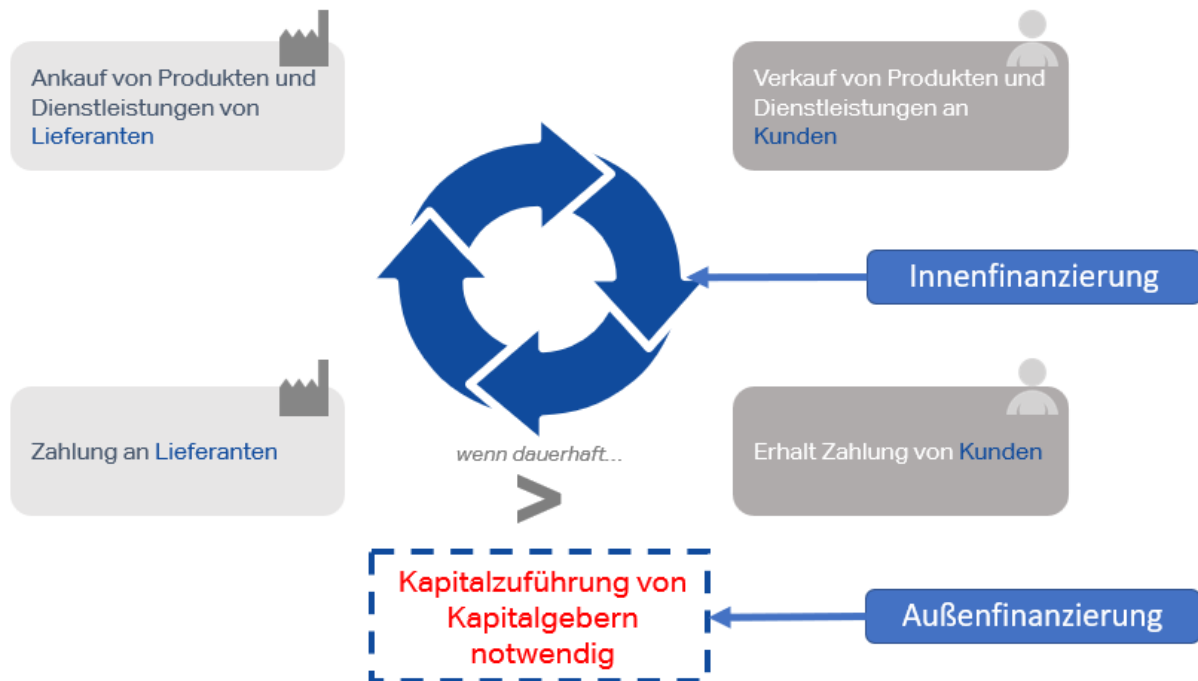


Abb. 3: Übersicht leistungswirtschaftlicher Prozess im Unternehmen

Die **Innenfinanzierung** ist das Ergebnis der Wertschöpfung durch die leistungswirtschaftlichen Prozesse im operativen Geschäftszyklus des Unternehmens.

Die **Außenfinanzierung** ist die Zufuhr von Kapital von außerhalb des Unternehmens.

Kapitalbedarf entsteht dabei regelmäßig zu den folgenden Zeitpunkten:

- Zu **Beginn des eigenen Unternehmens** für die Gründung und Erstausrüstung der Unternehmung, evtl. der Finanzierung von Forschung und Entwicklung, der Verfolgung des Proof of Concepts und dem Ingangsetzen der eigentlichen Wertschöpfung.
- Im **laufenden Unternehmen**, wenn die Innenfinanzierung nicht ausreicht, den Geschäftsbetrieb zu finanzieren. Dies kann im Zusammenhang mit der Finanzierung von Wachstumsmaßnahmen oder weiteren Initiativen, dem Personalaufbau im Besonderen, der Produktentwicklung und der Vorfinanzierung aus dem Einkauf von mehr oder neuen Produkten, aber auch infolge einer Krise stehen.

Mit Hilfe des Finanzplans auf Basis eines geschäftsmodelladäquaten Financial Models lassen sich folglich der **Kapitalbedarf in seiner Höhe und der späteste Zeitpunkt der nächsten Kapitalaufnahme** bestimmen. Daran richten sich auch deine Bemühungen und die Zeitplanung für eine gegebenenfalls notwendige Finanzierungsrunde aus.

Insbesondere in diesem Zusammenhang können sich **externe Dritte mit Hilfe des Finanzplans zeitnah einen Überblick über die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge in deinem Geschäftsmodell verschaffen und damit die Attraktivität z.B. für ein Investment beurteilen.**

6. FINANCIAL MODELLING UND STORYTELLING

An dieser Stelle gehen wir näher auf die Notwendigkeit der Abstimmung der im Finanzplan mit Hilfe des Financial Model erzählten Financial Story auf die Growth Story ein. In dem Zusammenhang ist dir auch schon die nachfolgende Grafik zu der unterschiedlichen Ausrichtung von Geschäftsmodellen aus den **GUIDElines Financial Storytelling** und **Finanzierung und Funding** bekannt. Im Regelfall existiert eine Growth Story und eine passende Financial Story. Dennoch besteht die Möglichkeit, dass verschiedene Growth und Financial Storys nebeneinander existieren:

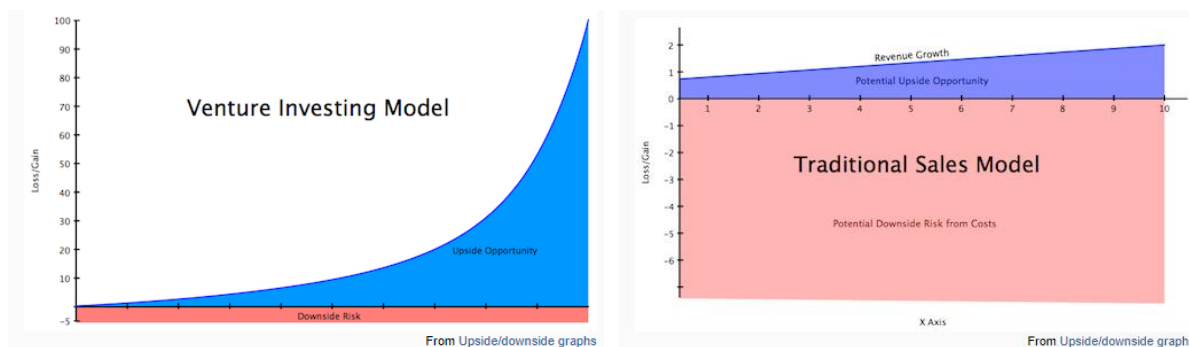


Abb. 4: Venture Capital Case vs. Dividend Case

1. Wir haben bereits gesehen, dass die jeweils unterschiedliche Dynamik in den Geschäftsmodellen Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von Finanzierungsoptionen hat. **Je nachdem, wen du in Abhängigkeit von deinem Finanzierungsbedarf und /-zeitpunkt als Finanzierungsoption mit deiner Growth und Financial Story für dich gewinnen willst, kann dies im Ergebnis dazu führen, dass du verschiedene, adressatengerechte Stories entwickelst.** Diese werden parallel gepitcht. Während die einen eher konservative, sicherheitsorientierte Planungen bevorzugen (insb. Banken oder strategische Investoren:innen), benötigen andere eine ambitioniertere Planung, um ihrem eigenen Chance- / Risiko-Profil für eine Investition in euch gerecht zu werden (z.B. Business Angels, Venture Capital-Gesellschaften). **Hierbei musst du darauf achten, im Kern die gleiche Geschichte zu erzählen und keine widersprüchliche Erzählung zu entwerfen!**

→ In diesem Fall erzählt der Finanzplan zwar eine etwas andere Geschichte, jedoch kommt das gleiche Financial Model zur Anwendung!

2. Insbesondere bei frühphasigen Gründungsvorhaben in der Forschungs- und Entwicklungsphase oder der Prototypenphase mit einem bevorstehenden Proof-of-Concept kann es vorkommen, dass noch nicht feststeht, wie das zukünftige Erlös-, das Marketing- und das Vertriebsmodell aussehen wird. Um für diese Phase Finanzmittel einzuwerben, bieten sich Fördermittel oder risikoaffine Business Angels an. Die Finanzplanung beinhaltet in dem Fall meist eine Projektierungsphase bis zur erwarteten Marktreife (1-2 Jahre), während für den Zeitraum danach nicht feststeht, wie das Geschäftsmodell aussehen wird. Für diesen Zeitraum können zur Darstellung der Optionen verschiedene Geschäftsmodelle simuliert werden (B2B / B2C; SaaS / Commerce / E-Commerce; eigene Produktion vs. Outsourcing, etc).

→ In diesem Fall erzählt der Finanzplan ebenfalls andere Geschichten der (möglichen) Entwicklung des Geschäftsmodells, jedoch kommen hier unterschiedliche Financial Models zur Anwendung!

7. GRUNDLAGEN DES FINANCIAL MODELLING UND DER FINANZPLANERSTELLUNG

7.1 ANWENDUNGSFÄLLE DER FINANZPLANERSTELLUNG

HAUPTSZENARIO

Das Hauptszenario (der sogenannte „Base Case“) stellt die eigentliche und mit der Growth Story verbundene Finanzplanung dar, auf der alle weiteren möglichen Szenarien aufbauen.

ALTERNATIVE SZENARIEN

Sobald der Base Case erstellt wurde, können auch alternative Szenarien („Alternative Cases“) erstellt werden. In **Kapitel 6** haben wir gesehen, dass es auch schon früh in der Start-up-Phase zu gänzlich alternativen Szenarien mit verschiedenen Financial Models kommen kann.

Darüber hinaus können im Laufe des Start-up-Lebenszyklus weitere Anlässe dazu führen, dass für die Zukunft alternative Szenarien einer Finanzplanung erstellt werden. Ein Beispiel wäre ein notwendiger Pivot, also die grundlegende Veränderung des Geschäftsmodells, da das ursprünglich Verfolgte sich nicht erfolgreich entwickelt hat. Oftmals entstehen in der Folge verschiedene Szenarien, wie ein Geschäftsmodell weitergeführt werden könnte. Dafür interessieren sich insbesondere die bis dahin eingeworbenen Bestandsinvestor:innen.

STRESS-SZENARIEN

Unter Stress-Szenarien („Stress Cases“) versteht man extreme Szenarien, die eine Aussage dazu treffen sollen, wie sich die Finanzplanung, die Profitabilität und die Liquidität verändern, wenn wesentliche Annahmen nicht wie geplant eintreten. Diese Szenarien sind insbesondere bei Venture Debt Providern (siehe **GUIDEline Finanzierung und Funding**) beliebt, die damit die Kapitaldienstfähigkeit testen

wollen. Darüber hinaus können solche Szenarien auch dir selbst helfen, um die Folgen bestimmter Veränderungen abzuschätzen und Gegenmaßnahmen frühzeitig zu formulieren. Es geht also darum, die Planung zu „stressen“, die Belastbarkeit des Geschäftsmodells mit einem Negativszenario zu erproben. Hierzu werden die wesentlichen Werttreiber (meist beginnend mit den Umsätzen) deutlich schlechter geplant als in deinem „Base Case“.

Mögliche Fragen: Was passiert und wie muss ich reagieren, wenn meine Kund:innen nur halb so viel bestellen; deutlich früher kündigen; teurer zu gewinnen sind; das Produkt im Einkauf 50% mehr kostet; ich meine Pilotkund:innen verliere; die Produktentwicklung länger dauert; ich nicht im Retail gelistet werde; ich eine bestimmte Zulassung nicht erhalte...

SENSITIVITÄTS-SZENARIEN

Unter Sensitivitäts-Szenarien versteht man die Abschätzung, inwiefern sich einzelne wesentliche Größen wie Umsatz, Kosten, Deckungsbeiträge, Liquidität, etc. verändern, wenn man Anpassungen an den Annahmen der wesentlichen Werttreiber vornimmt und ins Verhältnis setzt, wie sensitiv sich also diese Größen zu der Veränderung verhalten. Hierüber bekommt man ein Gefühl, welche Werttreiber und Annahmen wirklich wesentlich sind und den Erfolg stark beeinflussen.

Mögliche Fragen: Wie verändern sich Umsatz & Liquidität, wenn die Versandkosten um 10% steigen, verglichen mit, wenn die Kunden 10% weniger bestellen (etwas vereinfacht) ...

7.2 BASICS

ONE-OFF CHEAP SHOT VS. DOKTORARBEIT VS. CONTROLLINGINSTRUMENT

Beim Financial Modelling und dem Finanzplan als Ganzem gilt es, die für dein Geschäftsmodell, die jeweilige Phase und den Anwendungszweck passende Komplexität zu finden. Wie in der GUIDELINE Investor Readiness beschrieben, kann der Finanzplan dementsprechend unterschiedlich ausfallen.

ONE-OFF CHEAP SHOT

Relativ schnell kann ein ein Geschäftsmodell in einer Art „Finanzplan Light“ auf Basis einer Einnahmen- / Ausgabenrechnung zur Bestimmung des Finanzierungsbedarfs modelliert werden.

Vorteile:

- Die grundsätzlichen Überlegungen und Strukturen sind zunächst die gleichen wie bei einer komplexeren Planung und helfen als vorbereitende Übung
- Ein erster schneller Überblick zur Liquiditätsentwicklung kann geschaffen werden
- Hilft zur schnellen Darstellung des Modells gegenüber Dritten und zu Beginn der eigenen Gründungsphase („One-off Cheap Shot Financial Plan“)

Nachteile:

- Kein Finanzplan, der als „Investor Ready“ gilt
- Deutlich geringere Erkenntnisgewinne
- Einnahmen- und Ausgabenrechnung reichen nicht aus, um Aussagen zu Profitabilität und Erfolg des Start-ups zu treffen
- Eine Verknüpfung mit der Buchhaltung nur sehr eingeschränkt möglich
- Überführung in einen komplexeren Finanzplan zum späteren Zeitpunkt zeitaufwändig

Vorteile:

- Es besteht die Möglichkeit über die Anpassung der Vielzahl an Annahmen und Parameter eine möglichst genaue Finanzplanung zu modellieren
- Erkenntnisgewinne zu der Entwicklung von Werttreibern und den zugrundeliegenden Annahmen und Parametern, bzw. deren mathematischer Herleitung
- Verknüpfung mit Buchhaltung möglich
- (eingeschränkt) Investor Ready

Nachteile:

- Verlust des Fokus für die wesentlichen Zusammenhänge und Aussagen des Finanzplans
- Finanzplan ist nicht mehr mit vertretbarem Aufwand zu erstellen / aktualisieren und eine Nutzung als Controllinginstrument deutlich erschwert
- Scheingenauigkeit bei der Bestimmung der Werttreiber
- Fehleranfälligkeit
- Erklärungsbedürftig gegenüber externen Dritten

ÜBERDETAILLIERUNG

Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dich in der Komplexität der Modellierung deines Geschäftsmodells zu verlieren und zu überdetaillieren. Hierbei wird versucht, jeden noch so kleinen und zunehmend unwesentlichen Werttreiber in der Finanzplanung herzuleiten. Manche finden Gefallen an der Erstellung der Finanzplanung und möchten möglichst viele Werttreiber oder Parameter mit Annahmen einarbeiten. Hierbei kann man sich jedoch sehr leicht verzetteln und es stehen unnötige Scheingenauigkeiten im Plan, wenn einzelne, zum Teil unwesentliche Positionen über zahlreiche, teilweise höchst unsichere Annahmen hergeleitet werden. Es ist sinnvoller mit einer groben Schätzung für eine gesamte Position zu arbeiten und im Laufe der Zeit bei Bedarf zu verfeinern.

Beispiel: Versandkostenberechnung auf Basis von variierenden Paketgrößen je Bestellung und mit Hilfe der Konditionen von DHL / Hermes. Dies bedeutet einen immensen Herleitungs- und anhaltenden Pflegeaufwand. Einfacher: %-Anteil vom

Umsatz. Anpassung des Prozentsatzes im Laufe der Zeit auf Basis neuerer Erkenntnisse.

CONTROLLINGINSTRUMENT

Die von uns präferierte „goldene Mitte“ stellt eine Finanzplanung dar, die sich zum einen bei der Erarbeitung und weiteren Pflege deines Geschäftsmodells besser verstehen lässt und sich in der Folge als operatives Steuerungsinstrument eignet. Sie sollte gleichzeitig für die interne Berichterstattung genutzt werden können sowie Investor Ready sein. **Deswegen konzentrieren wir uns in der GUIDELINE im Folgenden auf diese Variante.**

Vorteile:

- Es besteht die Möglichkeit über die Anpassung der Annahmen und Parameter eine hinreichend genaue Finanzplanung zu modellieren
- Kein Verlust der wesentlichen Aussagen zur Financial Story
- Belastbare Aussagen zu Profitabilität und zur Liquiditätsentwicklung möglich
- Fortlaufende Erkenntnisgewinne durch die Möglichkeit der Nutzung als Steuerungsinstrument (Soll-Ist-Abgleiche; Validierung von Annahmen, ...)
- Investor Ready
- Vertretbarer Pflegeaufwand
- Verknüpfung mit Buchhaltung möglich

Nachteile:

- Erstellung des Finanzplans ist zeitaufwändig, aber mit vertretbarem Aufwand
- (Bewusster) Verzicht auf Modellierung einzelner Werttreiber und Parameter
- (Moderate) Fehleranfälligkeit
- Erklärungsbedürftig gegenüber externen Dritten

BESTANDTEILE UND STRUKTUR DES FINANCIAL MODELS / DER FINANZPLANUNG

Für die Entwicklung eines Financial Models und eines Finanzplans existieren unzählige Vorlagen. Nicht alle sind gut und keine bildet unmittelbar die Besonderheiten des eigenen Unternehmens ab.

Ein finanzierungsrundentauglicher Finanzplan besteht im Kern aus den folgenden Bausteinen:

- Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)
- Kapitalflussrechnung (Kfr) / Liquiditätsplanung
- (Im Bedarfsfall: Bilanz)

1. Komponente

Gewinn- & Verlustrechnung	Aussagekraft
+ Umsatzplanung - Umsatzabhängige Kosten - Betriebskosten bzw. laufende Kosten (z.B. Löhne, Miete) - Gründungs- oder Expansionskosten = Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> Profitabilität (auf Unternehmens-, Bereichs- oder Produktebene) Break-Even Ggf. Hilfsmittel zur Preisfindung



**Ableitung aus GuV und
Zahlungskonditionen**

2. Komponente

Kapitalflussrechnung	Aussagekraft
Finanzmittelbestand zu Beginn der Periode +/- Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit (operativ) +/- Cashflow aus Investitionstätigkeit +/- Cashflow aus Finanzierungstätigkeit = Finanzmittelbestand am Ende der Periode	<ul style="list-style-type: none"> Finanzierungslücke & Gesamtkapitalbedarf Zahlungsfähigkeit Cashburn

Abb. 5: Komponenten der Finanzplanung

Die mögliche 3. wesentliche Komponente, die Bilanz, ist nicht in jedem Geschäftsmodell für eine aussagekräftige Finanzplanung relevant. In Modellen, bei denen insbesondere Kapital im Umlaufvermögen (also den Vorräten, halbfertigen Erzeugnissen und Roh-/ Hilfs- und Betriebsstoffen) gebunden ist, ist der Informationsgewinn über die Bilanz hilfreich und es erleichtert die Herleitung der GuV und Liquiditätsplanung. Bei allen anderen ist der Informationsgewinn relativ begrenzt, da beispielsweise die Investitionstätigkeit (also die Veränderung des Anlagevermögens in der Bilanz) auch in der Kfr über den Cashflow aus Investitionstätigkeit und in der GuV über die Abschreibungen abgebildet wird. Des Weiteren werden die Veränderungen im Eigenkapital und Fremdkapital der Bilanz auch über den Zinsaufwand in der GuV, sowie in der Kfr über den Cashflow aus Finanzierungstätigkeit abgebildet. **Wir empfehlen grundsätzlich dennoch das Mitführen der Bilanzpositionen,** da es die gesamte Finanzplanung vollständig macht, für die kaufmännischen Zusammenhänge zwischen den drei Rechnungen (GuV, Bilanz, Kfr) schult, und sich, einmal aufgesetzt, der Mehraufwand in Grenzen hält.

Der Finanzplan wird meistens in Excel entwickelt, selten in Google Sheets. Wir würden Excel empfehlen, da auch die meisten Adressat:innen besser damit umgehen können. In den Zeilen werden die Positionen der GuV, KfR und ggfs. Bilanz angesetzt, in den Spalten wird die Entwicklung der Positionen im Zeitablauf modelliert (meist gilt: eine Spalte = ein Monat).

Der Planungszeitraum liegt in der Regel zwischen 2 und 5 Jahren, bei Bedarf auch länger.

Oft wird der Finanzplan um folgende Informationen, **meist in separaten Tabellenblättern (Tabs)**, ergänzt:

- Dashboard mit zusammenfassender Übersicht (und wesentlichen KPIs)
- Annahmen

- Herleitung der Erträge und Aufwendungen je GuV-Position
- Schnittstelle und Mapping zu historischen Daten aus der Finanzbuchhaltung
- Verweise zu Datenbanken, Analysen, Informationsquellen

Dabei werden einige Tabs dezidiert zur Ausgabe der Ergebnisse der Finanzplanung genutzt:

- Dashboard mit zusammenfassender Übersicht
- (GuV) – teilweise noch Eingaben möglich / nötig
- (Kfr) – teilweise noch Eingaben möglich / nötig
- (Bilanz) – teilweise noch Eingaben möglich / nötig

Weitere Tabs dienen der Herleitung der Positionen der GuV, Kfr und Bilanz. Dabei haben sich zwei grundlegende Strukturen innerhalb der Finanzplanungsdatei durchgesetzt:

1. Ausgabe separat; wesentliche Eingaben & Berechnungen in einem Tab

Die Ausgabeblätter (zeigen übersichtlich die Ergebnisse der Finanzplanung) werden separat an den Anfang der Datei gestellt.

Es folgen Tabs mit der Eingabe zu den wesentlichen Annahmen der Positionen der GuV, Kfr und Bilanz sowie der unmittelbaren Berechnung für die Ausgabeblätter. Beispiel für die Anordnung der Tabs:

OUTPUT =>	Dashboard	P&L	PLANNING & CALC =>	Kunden	Umsätze	Sales&Marketing	Produkt	OPS	Anlagevermögen	Personal	Steuern
-----------	-----------	-----	--------------------	--------	---------	-----------------	---------	-----	----------------	----------	---------

2. Ausgabe separat; getrennte Eingaben & Berechnungen in separaten Tabs

Die Ausgabeblätter werden separat an den Anfang der Datei gestellt.

Es folgen Tabs mit der Eingabe zu den wesentlichen Annahmen der Positionen der GuV, Kfr und Bilanz.

Abschließend folgen Tabs, in denen die Positionen der GuV, Kfr und Bilanz für die Ausgabeblätter berechnet werden. Beispiel:

OUTPUT =>	Dashboard	P&L + Cashflow	Balance Sheet	PLANNING =>	Products	Sales&Pricing	Procurement	OPEX&CAPEX	Cash	CALC =>	CALC TAXES	CALC GM
-----------	-----------	----------------	---------------	-------------	----------	---------------	-------------	------------	------	---------	------------	---------

Wir empfehlen, sich schon bei der ersten einfachen Planung für eine Struktur zu entscheiden und die Planung der Positionen der GuV, Kfr und Bilanz auf den separaten Tabs in der Datei vorzunehmen. Damit entfällt der oben erwähnte Pflegeaufwand auf den Ausgabeblättern der GuV, Kfr und Bilanz. Zunächst kann es sehr gut sein, dass innerhalb der Tabs gar nicht allzu viel Daten zu pflegen und Informationen zu hinterlegen sind. Der Umfang wird jedoch mit wachsendem Geschäft und zunehmender Komplexität schnell wachsen. Zu diesem Zeitpunkt hilft es, bereits eine eingespielte, bewährte Struktur innerhalb der Datei aufgesetzt zu haben und sich allein um die inhaltlichen Fragen kümmern zu können. Das Umbauen der Struktur einer Datei kostet regelmäßig viel Zeit und ist zudem eine Quelle für Übernahme- und Übertragungsfehler.

LEITFRAGEN

In der Vorbereitung der Erstellung der Finanzplanung und des Financial Models solltest du dich mit den folgenden Leitfragen zu deinem Geschäftsmodell beschäftigen:

1. Was ist mein Produkt / meine Dienstleistung?

Die Klärung dieser Frage ist sehr wichtig für das Aufsetzen des Financial Models. Ein B2C-E-Commerce Model leitet die Umsätze anders her als zum Beispiel ein B2B SaaS-Model.

Im ersten Model werden die Umsätze über Bestellungen und Warenkorbgrößen von Neukunden und Bestandskunden über Bestellhäufigkeiten hergeleitet.

Im zweiten Model werden die Umsätze über die Abschlüsse und Verlängerungen von Lizenzen durch (Neu-)Kund:innen über das Pricing der Lizenzen hergeleitet. Dabei gilt es, auf die korrekte Abgrenzung der Umsätze zu achten (**siehe auch 7.2.4**).

In beiden Fällen kann man sich zahlreiche verschiedene zusätzliche Erlösströme vorstellen (Messeverkauf, Beratungsdienstleistungen, ...). **Hierbei ist es empfehlenswert, sich zunächst auf das Kerngeschäft zu fokussieren und später um mögliche Zusatzleistungen bzw. weitere Produkte erweitern.**

2. Wer sind meine Kund:innen?

Wie schon unter 1. skizziert, macht es einen Unterschied, ob ich mich mit meinem Produkt oder meiner Dienstleistung an Privat-, Firmen-, oder institutionelle Kund:innen oder einen Mix aus allen wende. Dies hat u.a. Auswirkungen auf die Herleitung der Kund:innengewinnung und damit des Umsatzes sowie die dafür benötigten Vertriebs- und Marketingaufwendungen. Es kann zudem sinnvoll sein, die Umsätze oder einzelne Kostenpositionen nach den Kund:innengruppen separat zu planen.

3. Welche Märkte will ich bespielen?

Mit Märkten wird in dem Zusammenhang nicht nur ein regionaler Markt (Deutschland, DACH, EU, weltweit) verstanden, sondern auch beispielsweise die Unterscheidung nach Online-Shop / Marketplaces / Retail. Deine Growth und Financial Story könnten zudem für den Planungszeitraum das Erschließen weiterer Märkte vorsehen. Differenziere in der Finanzplanung beides entsprechend. Zudem hat es, wie die Frage nach den Kund:innen, u.a. Auswirkungen auf die Herleitung der Kund:innengewinnung, des Umsatzes sowie der Vertriebs- und Marketingaufwendungen.

4. Welche Ressourcen werden benötigt, um das Produkt herzustellen / die Dienstleistung zu gewährleisten?

Hierunter fallen unterschiedlichste Aspekte der Finanzplanung. Aus den Antworten zu der Frage leitest du unter anderem die Investitionen und laufenden Kosten ab für

- den Materialeinsatz / Wareneinsatz
- das benötigte Anlagevermögen / die Produktionsmittel

- die benötigte Infrastruktur (Bürofläche; Lager; IT; Ausstattung)
- den Personalbedarf und /-hochlauf (Anzahl, Qualität und Effizienz des Personals)

Insgesamt bestimmen sich aus den Leitfragen somit schon die meisten Größen und deren Entwicklung für die Finanzplanung.

ENTWICKLUNG GUV VS. ENTWICKLUNG CASH

Ein Fehler, den Gründer:innenteams oft begehen, ist das fehlende Wissen um die Unterscheidung zwischen der Cash-Perspektive (Ein- und Auszahlungen) und der GuV-Perspektive (Erträge und Aufwendungen). Die Cash-Perspektive, wie in der Kfr / Liquiditätsplanung gegeben, beschreibt die Entwicklung auf Basis von Einzahlungen und Auszahlungen. Die GuV-Perspektive unterscheidet sich insofern davon, dass für die GuV, als eine Ergebnisrechnung der Finanzbuchhaltung, die „Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form“, kurz „GoBD“ gelten (siehe auch nachfolgende **Abbildung 6**).

RECHTSGRUNDLAGE

Der Kaufmann wird nach § 238 ff. HGB dazu verpflichtet, die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung bei der Führung seiner Bücher einzuhalten.



Abb. 6: Übersicht zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoBD)

Die Grundsätze führen wiederum dazu, dass **Erträge und Aufwendungen z.B. periodengerecht** zu erfassen sind. Maßgeblich für den periodengerechten Ausweis der meisten Erträge und Aufwendungen ist der Zeitpunkt des Entstehens einer Forderung oder Verbindlichkeit und nicht der Zeitpunkt der dazugehörenden Zahlung.

Hierfür muss in den meisten Fällen die Forderung geltend gemacht werden. Das geschieht meist mit einer Rechnung. In die Buchhaltung geht eine von dir gestellte oder erhaltene Rechnung daher mit dem Rechnungsdatum als Aufwand (erhaltene Rechnung) oder Umsatz/Ertrag (erstellte Rechnung) ein. Wann wiederum eine Rechnung gestellt werden darf, hängt von den Vertragsbedingungen der Leistung ab, auf die sich die Rechnung bezieht.

Beispiel: Bekomme ich eine Eingangsrechnung mit 30 Tagen Zahlungsziel am 20. Januar und zahle am 5. Februar, sehe ich die Rechnung als Aufwand in der GuV für Januar und nach geleisteter Zahlung erst in der Kfr / Liquiditätsplanung für Februar.

Zudem müssen Umsätze und Aufwendungen für Leistungen, die über die Buchhaltungsperiode hinausgehen, periodisch in der Buchhaltung abgegrenzt werden:

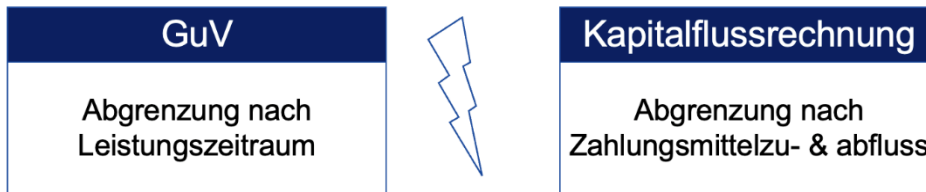


Abb. 7: Unterschied GuV und Kapitalflussrechnung

Das führt zu weiteren Unterschieden zwischen GuV und Kfr / Liquiditätsplanung. Das klassische Beispiel hierfür sind langfristige Mietverträge, für die du quartalsweise, halbjährlich oder jährlich im Voraus zahlst oder erhaltene Zahlungen für z.B. 12-Monats-Lizenzen deines Produkts.

Beispiel: Du hast ein B2B-SaaS-Geschäftsmodell und verkaufst deine Software über 12-Monats-Lizenzen, die deine Kund:innen im Voraus zahlen. Die Kund:innen zahlen im Januar für die Lizenz 120€. Damit hast du in der Kapitalflussrechnung des Januars und auf dem Bankkonto einen Zahlungsmittelzufluss von 120€. In der GuV werden nur 10€ Umsatz ausgewiesen. Die verbleibenden 110€ werden in der Zwischenzeit „geparkt“ und in den kommenden 11 Monaten in den Umsatz zu je 10€ pro Monat umgebucht. Die Positionen in der Bilanz, mit deren Hilfe das passiert, nennt man **aktive oder passive Rechnungsabgrenzungsposten**. Bei der aktiven Rechnungsabgrenzung werden Ausgaben, die wirtschaftlich das nächste Geschäftsjahr betreffen, abgegrenzt. Bei der passiven Rechnungsabgrenzung hingegen werden Einnahmen abgegrenzt, wenn sie erst im nächsten Jahr zum Ertrag werden. Hier ein Beispiel mit der Annahme, bis Mai jeden Monat eine:n neue:n Kund:in zu gewinnen:

In €	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli
Neuer Umsatz	120,00						
Abgrenzung	-110,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Neuer Umsatz		120,00					
Abgrenzung		-110,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Neuer Umsatz			120,00				
Abgrenzung			-110,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Neuer Umsatz				120,00			
Abgrenzung				-110,00	10,00	10,00	10,00
Neuer Umsatz					120,00		
Abgrenzung					-110,00	10,00	10,00
Umsatz GuV	10,00	20,00	30,00	40,00	50,00	50,00	50,00
Umsatz Umsatzsteuer	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	0,00	0,00
Bestand RAP (-=passiv)	-110,00	-210,00	-300,00	-380,00	-450,00	-400,00	-350,00

Abb. 8: Beispiel Abgrenzung im SaaS-Modell

Dies sind nur zwei Beispiele für Abweichungen zwischen den Perspektiven der GuV und der KfR. Weitere Beispiele betreffen die Umsatzsteuer, die als durchlaufender Posten die GuV nicht tangiert und nur in der KfR / Liquiditätsplanung und der Bilanz auftaucht, sowie die eine ordnungsgemäße Buchhaltung kennzeichnenden Abschreibungen, Rückstellungen und Anpassungen durch eine Inventur:

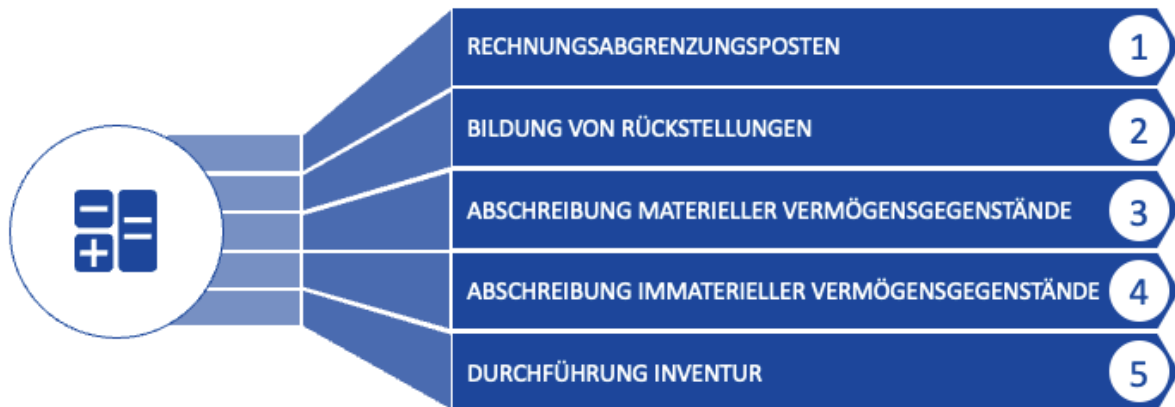


Abb. 9: Anpassungen gemäß den GoBD in einer ordnungsgemäßen Buchhaltung

Einer der wichtigsten Aspekte der Finanzplanung ist die Darstellung der Entwicklung der Liquidität und damit einhergehend die Ermittlung von Zeitpunkt und Höhe zukünftiger Finanzierungsbedarfe. In der ersten Phase des Start-ups kommt der KfR / Liquiditätsplanung eine größere Bedeutung zu als der eigentlichen GuV oder der Orientierung an einem eventuellen Break-Even. Insbesondere in wachstumsorientierten Start-ups, deren Wachstumsinitiativen (neue Produkte, Märkte, Kund:innen, Internationalisierung) regelmäßig Kapitalzufuhr von außen bedeuten, ist die **Liquiditätsplanung DAS Steuerungs- und Berichtsinstrument**. Die Herleitung kann nach der **direkten oder der indirekten Methode** (letztere: **Kapitel 7.2.2. – Abbildung 5**) erfolgen.

Bei der **direkten Methode** werden alle Geschäftsvorfälle, die zu Zahlungen führen, direkt einer der Kategorien der Kapitalflussrechnung zugerechnet:

- dem Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit
- dem Cashflow aus Investitionstätigkeit und
- dem Cashflow aus Finanzierungstätigkeit

Bei der **indirekten Methode** wird der Cashflow aus dem Ergebnis der GuV rechnerisch abgeleitet. Hierzu werden folgende Geschäftsvorfälle korrigiert:

- **im Ergebnis der GuV enthaltene, zahlungsunwirksame** Geschäftsvorfälle werden herausgerechnet (wie z.B. Abschreibungen, Zuführung und Auflösung von Rückstellungen, zahlungsunwirksame Veränderungen der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen)
- **im Ergebnis der GuV NICHT enthaltene, zahlungswirksame** Geschäftsvorfälle werden hinzugerechnet (wie z.B. Anzahlungen, Zahlungen in Verbindung mit Rückstellungen)

Grundsätzlich ist bei beiden Methoden festzustellen, wann genau die geplanten Geschäftsvorfälle zu Zahlungen führen. Beide Methoden können in einer Finanzplanung Anwendung finden. Häufig ist es hier eine Sache der persönlichen Präferenz. Öfter trifft man die indirekte Methode an, die auch in unseren eigenen für Start-ups erstellten Finanzplänen häufiger zur Anwendung kommt. Bei der indirekten Methode unterstützt eine Fortschreibung der Bilanz die Herleitung.

Beide Methoden sind mit zunehmender Komplexität der Finanzplanung anspruchsvoll in der Herleitung und benötigen entsprechende Aufmerksamkeit.

Zusammenfassend gilt es, für dich die grundsätzlichen Konzepte hinter einer ordnungsmäßigen Finanzbuchhaltung / GuV und der Kfr / Liquiditätsplanung zu verstehen und im Gründer:innenteam dafür sensibilisiert zu sein.

7.3 DATENBASIS UND STRUKTUR DER FINANZBUCHHALTUNG

Die Datenbasis für die Finanzplanung erarbeitest du dir hauptsächlich mit folgenden Quellen:

- Finanzbuchhaltung (soweit vorhanden – siehe weiter unten)
- Recherchen, Studien, Umfragen - online / Print / im Netzwerk
- Eigene Kalkulationen
- Eingeholte Angebote
- Testkund:innen / Pilotkund:innen – Testlieferant:innen / Pilotlieferant:innen

In der Vor-Gründungsphase besteht keine Buchführungspflicht, deswegen können wir die Bedeutung der Finanzbuchhaltung in dieser Phase vernachlässigen.

Sobald eine Kapitalgesellschaft (meist eine GmbH) gegründet wurde, besteht Buchführungspflicht. Hierbei wirst du von deiner beauftragten Steuerberatung unterstützt. Achte bei der Auswahl darauf, dass die Steuerberatung möglichst digital arbeitet und zumindest Vertretungsregeln im Team mitbringt, für den Fall, dass die dir zugeteilte Fachkraft im Urlaub ist oder erkrankt.

Die **Finanzbuchhaltung ist die Quelle der Wahrheit**, wenn es um die vergangene Entwicklung des Start-ups geht. Dementsprechend sollten die vergangenen Perioden in der Finanzplanung vollständig und korrekt auf der Buchhaltung aufbauen. Damit es hier zu möglichst wenigen Brüchen kommt, sollten sich der Aufbau der Finanzplanung und der Buchhaltung möglichst entsprechen oder nahekommen. Für die Aktualisierung sollte zudem eine (teil-)automatisierte Schnittstelle zwischen der Finanzbuchhaltung und dem Finanzplan eingerichtet werden.

Die **Differenzierung einzelner Geschäftsvorfälle und das Angleichen der Struktur der Finanzbuchhaltung zum Finanzplan** über verschiedene Konten im Kontenplan entwickelt sich im Nachgang zur Erstellung der Finanzplanung weiter. Zunächst greifen die Steuerberatungen meist einfach in ihre digitale Schublade und bereiten deine Buchführung nach bestem Wissen auf. Deine Finanzplanung berücksichtigt nach Abschluss diesem Durchgang oftmals zusätzliche Positionen, um Geschäftsvorfälle im Geschäftsmodell differenzierter darzustellen.

Beispiel: Die Steuerberatung unterscheidet exemplarisch zwischen

- Umsatz Inland 19%, Umsatz Inland 7%, Umsatz EU-Ausland und Umsatz Drittland

Deine Planung unterscheidet jedoch zwischen

- Umsatz Inland 19% Produkt A und Umsatz Inland 19% Produkt B

Dieses Beispiel lässt sich auf viele weitere Anwendungsfälle, gerade auch in den Kosten, übertragen. Hieran zeigt sich, dass es sinnvoll ist, sich im Nachgang zu der Erstellung der Finanzplanung mit der Steuerberatung zur Erweiterung / Überarbeitung der Sachkonten auszutauschen. Dies ermöglicht eine direkte Überleitung der Berichte aus der Buchhaltung auf deine Finanzplanung und umgekehrt.

Für externe Dritte stellt sich bzgl. der Datenbasis die folgende Frage: Ist der Finanzplan auf Basis der Buchhaltung und Berücksichtigung der einbezogenen Quellen validierbar hergeleitet und kann ich für meine Investitionsentscheidung relevante Ereignisse und Entwicklungen aus der Finanzbuchhaltung (Vergangenheit) und den Quellen (Zukunft) nachvollziehen?

7.4 ANNAHMEN

In Gesprächen mit Gründer:innenteams hören wir oft den Satz: „Aber ich weiß doch noch gar nicht genau, ob das so zutrifft!“. **Unsicherheit in zahlreichen Planzahlen lässt sich nicht vermeiden** und kennzeichnet jeden Finanzplan. Bestenfalls wird im Zeitablauf das Maß an Unsicherheit hinter den getroffenen Annahmen aufgrund der gesammelten Erkenntnisse geringer. In Bezug auf das Maß an Unsicherheit spricht man auch vom **Härtegrad einer Annahme**. Um den Härtegrad der Annahmen auch ohne eigene Erfahrungen möglichst zu erhöhen, kommst du um umfassende Bemühungen die eigene Datenbasis aufzubauen (siehe 7.3) nicht umhin. Du wirst danach rasch selbst unterscheiden können, ob eine Annahme einen

- geringen (bestmögliche Schätzung aka „Educated Guess“ – hohe Unsicherheit),
- mittleren (Daten und Erfahrungswerte verfügbar – mittlere Unsicherheit) oder
- hohen (Annahmen für das eigene Geschäftsmodell validiert – geringe Unsicherheit)

Härtegrad aufweist.

Die **Annahmen werden innerhalb des Finanzplans transparent und mit der Möglichkeit der manuellen Anpassung hinterlegt**. Bestenfalls erkennen externe Dritte den Härtegrad der Annahmen über Kommentierungen oder Kennzeichnungen. Ob man die wesentlichen Annahmen des Finanzplans in einem zentralen Tab zusammenführt oder jeweils an der betreffenden Stelle der Herleitung der Positionen der GuV, Kfr oder Bilanz belässt, ist Geschmackssache. **Vorrang hat, dass sich eine außenstehende Partei schnell einen Überblick über die wesentlichen Annahmen und deren Entwicklung im Zeitablauf verschaffen kann.** Die wichtigsten Annahmen finden häufig auch ihren Weg ins Pitch Deck.

7.5 WERTTREIBER

Die Werttreiber deines Start-ups sind die den Erfolg deines Geschäftsmodells wesentlich beeinflussenden Größen. Sie „treiben den Wert“ deines Unternehmens. Als Erfolgsgrößen, die den „Wertbeitrag“ bemessen (und damit einen Einfluss auf die Bewertung des Start-ups haben), werden meist

- der Umsatz,
- Ertragsgrößen wie EBIT oder EBITDA oder
- Renditegrößen wie EVA und ROI, gewählt.

Als Start-up wirst du vermutlich zunächst die Umsatzentwicklung in den Fokus nehmen wollen. Daraus lassen sich die auf diesen Wert einzahlenden, den Wert treibenden Größen ableiten. Diese werden in der Finanzplanung differenziert geplant. Für den Umsatz können dies z.B. die „Neukund:innen Webshop“, die „Bestellhäufigkeit Bestandskund:innen“ genauso wie die „Warenkorbgröße in €“ sein.

Die Werttreiber müssen im Financial Model transparent und nachvollziehbar geplant werden. Deren Entwicklung wird oftmals in einer zentralen Übersicht („Dashboard“) dargestellt. Dies erleichtert die Nachvollziehbarkeit der Entwicklung, die Erstellung von Abweichungsanalysen (falls die tatsächliche Entwicklung von der geplanten abweicht - was die Regel ist) sowie das Reporting. Zudem lassen sich leichter Szenarien bilden oder Sensitivitäten berechnen.

Werttreiber lassen sich im Anschluss gut in sogenannten Werttreiberbäumen herleiten, deren Darstellung sich im Grunde so auch im Financial Model wiederfindet. Anbei beispielhaft ein grober Werttreiberbaum bezogen auf den Umsatz und die Entwicklung der dahinterliegenden, wesentlichen Werttreiber für Zalando. Die Treiber „Aktive Kund:innen“, „Bestellungen pro Jahr“ oder „□ Bestellwert“ ließen sich ebenfalls weiter auffächern, so dass sich dann die typische Baumcharakteristik zeigt:

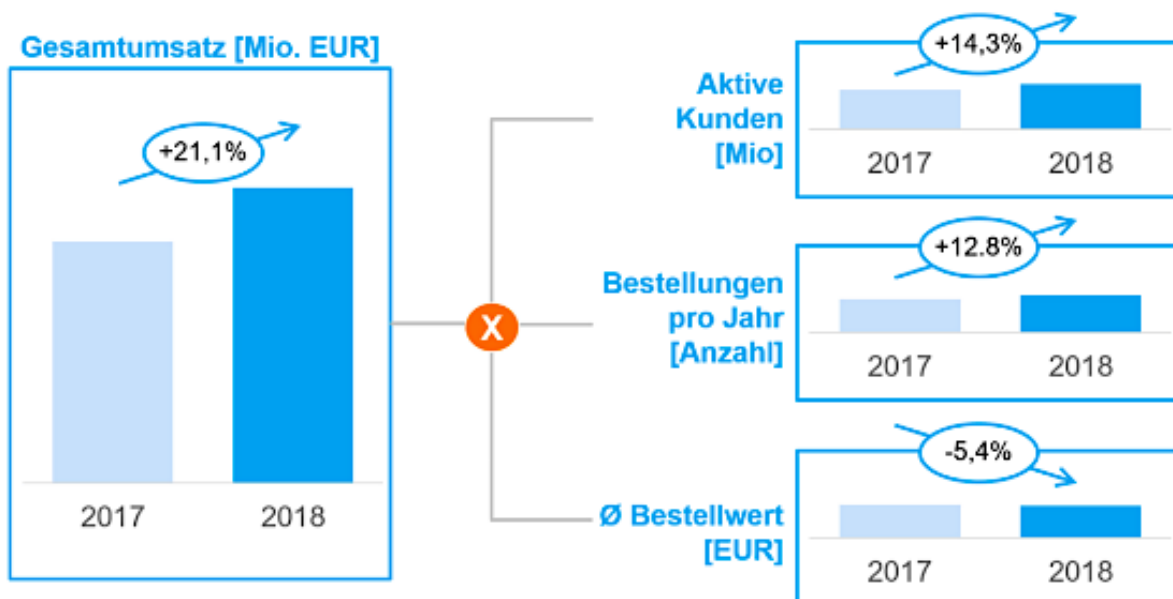


Abb. 10: Werttreiber des Umsatzes

7.6 PLANUNGSGRÖßEN

ERTRÄGE / ERLÖSE

Bei der Darstellung der wesentlichen Ertragsgröße, dem Umsatz, ist darauf zu achten, dass die wichtigsten Erlösströme separat hergeleitet und berichtet werden. Meist werden die Umsätze nach Produkten, Kund:innengruppen, Märkten oder einer Kombination unterschieden.

Falls im Geschäftsmodell von Bedeutung, ist nach

- Außenumsatz (direkter Kundenumsatz auf einer Plattform / einem Marktplatz) und
- Innenumsatz (Umsatz nach Abzug von Kosten der Plattform / des Marktplatzes)

und/oder

- Bruttoumsatz (direkter Kund:innenumsatz) und
- Nettoumsatz (Umsatz nach Abzug von Erlösschmälerungen, Rabatten, Skonti, etc.)

zu achten. **Saisonale Effekte** sind zu berücksichtigen. **Effekte aus Inflation** sind meist vernachlässigbar, es sei denn, du gibst bewusst wesentliche Kostensteigerungen weiter.

Zu Irritationen bezüglich des Ausweises des Umsatzes führt die Umsatzsteuer. Diese ist als durchlaufender Posten zu verstehen und wird mit der Vorsteuer (also der von dir an Lieferanten oder Dienstleister bezahlten Umsatzsteuer) verrechnet. **Sie gehört deshalb nicht in die GuV. In der GuV erscheint nur der Umsatz OHNE Umsatzsteuer / Mehrwertsteuer - nicht zu verwechseln mit dem gerade erläuterten Bruttoumsatz.**

23

AUFWENDUNGEN / KOSTEN

Bei den Aufwendungen ist ebenfalls auf eine **sachgerechte Trennung** der für das Geschäftsmodell wesentlichen Positionen zu achten. Für externe Dritte ist es wichtig, möglichst schnell einen Überblick über die Aufwandspositionen und deren Entwicklung und Treiber (z.B. Anzahl Mitarbeitende, Lagerfläche, Anzahl versendete Pakete) zu bekommen.

Achte bei der Entwicklung auf einen **im Zeitablauf nachvollziehbaren, kontinuierlichen Hochlauf**. Wenn nicht sachlich begründet, macht es wenig Sinn, dass Kosten oder monatliche Budgets zum Jahreswechsel sprunghaft steigen.

Mach dir zum Thema der **Inflation** einmal Gedanken und entscheide, ob diese für dein Geschäftsmodell ein wesentlicher Faktor ist. Effekte aus Inflation werden aufgrund des Maßes an Planungsunsicherheit in frühen Phasen oft außenvor gelassen, da sie zu dem Zeitpunkt der Unternehmung eher eine Scheingenaugigkeit in die Planung bringen.

Berücksichtige in der monatlichen Entwicklung, wie in den Umsätzen, **saisonale Effekte**.

Alle Aufwendungen werden **ohne Umsatzsteuer / Mehrwertsteuer** (= netto) ausgewiesen.

MAßNAHMEN / INITIATIVEN

Die in der Growth Story benannten Wachstumsmaßnahmen / Initiativen sollten sich in der Finanzplanung einzeln erkennen lassen. Grundsätzlich ergibt sich dies bereits im Wesentlichen aus der Finanzplanung. Man erkennt z.B. einen Aufbau des Marketing- / und Vertriebssteams bzw. der Ausgaben dafür, und erkennt einen Effekt in der Neukundengewinnung, Effizienz der Marketingkampagnen und im Ergebnis in der Umsatzentwicklung. Ein steigender Aufwand für die Produktentwicklung ist beispielsweise in der Folge neuer Produkte und neuer Umsatzkanäle erkennbar. Diese Entwicklungen sind kennzeichnend für deinen „Base Case“.

Bei einer Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen mit verschiedenen Effekten auf Erträge und Aufwendungen bietet es sich an, die Maßnahmen und deren Einflüsse separat in einer Übersicht zusammen zu fassen oder separat auszuweisen. Dies ermöglicht eine genauere Aussteuerung der Maßnahmen bzgl. des Zeitpunkts der Umsetzung und der Effekte auf die Planung.

7.7 PROFITABILITÄT

Profitabilitätsgrößen dienen meistens dazu, Aussagen zur Ertragskraft des Start-ups zu tätigen und sind für deine eigene Unternehmenssteuerung von großer Bedeutung. Aussagen zur Profitabilität dienen Investor:innen als Orientierungsgröße zur Wirtschaftlichkeit einer Investition in dein Geschäftsmodell im Vergleich zu Alternativen. Daher kann es hilfreich sein, sich mit anderen vergleichbaren Geschäftsmodellen im Rahmen eines Benchmarks zu vergleichen. Teils scheitert dies jedoch an verfügbaren Finanzinformationen anderer Unternehmen.

In Bezug auf Aussagen zur Profitabilität gilt es insbesondere die Konzepte der **Contribution Margins / Deckungsbeiträge** und der **Unit Economics** zu verstehen und richtig für das eigene Start-up zu definieren und herzuleiten.

Deckungsbeiträge sind die Beiträge, die nach Abzug der variablen Kosten, einschließlich der Kosten der verkauften Ware (COGS), von den Erlösen eines Produkts oder Dienstleistung übrigbleiben. Dies geschieht im Umsatzkostenverfahren (**siehe auch nachfolgend Kapitel 7.8**) und nach „Nähe der Aufwendungen zum Umsatz“.

Beispiel: In einem B2C-E-Commerce-Modell verkauft ein Start-up Rucksäcke. Jeder einzelne Verkauf führt unmittelbar zu Materialaufwand für den Rucksack, Verpackungs- und Versandkosten. Daher fließen diese Aufwendungen in den Deckungsbeitrag 1 ein. Allgemeinere, nicht in unmittelbarer Abhängigkeit zum Umsatz stehende umsatzabhängige Aufwendungen (z.B. Marketing-, Vertriebs- oder Produktentwicklungsaufwand) werden in den weiteren Deckungsbeiträgen berücksichtigt. Allgemeine Verwaltungskosten (Miete, Buchhaltung, Bürobedarf, etc.) werden gar nicht in Deckungsbeiträge einbezogen.

Nachfolgend ein Beispiel einer möglichen GuV Struktur, die Deckungsbeiträge ausweist:

	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	BUD	BUD	BUD	BUD	BUD
	Jul-22	Aug-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22	Jan-23	Feb-23	Mar-23	Apr-23	May-23
Gewinn- und Verlustrechnung											
Umsatzerlöse	115.716 €	132.532 €	149.517 €	166.671 €	183.996 €	201.495 €	290.794 €	308.645 €	326.674 €	328.724 €	330.794 €
B2B SAAS	65.616 €	82.432 €	99.417 €	116.571 €	133.896 €	151.395 €	169.069 €	186.920 €	204.949 €	206.999 €	209.069 €
B2C SAAS	36.000 €	36.000 €	36.000 €	36.000 €	36.000 €	36.000 €	90.000 €	90.000 €	90.000 €	90.000 €	90.000 €
B2C E-Commerce	14.100 €	14.100 €	14.100 €	14.100 €	14.100 €	14.100 €	31.725 €	31.725 €	31.725 €	31.725 €	31.725 €
Cost of goods sold (COGS)	-53.618 €	-53.930 €	-54.246 €	-54.564 €	-54.886 €	-55.211 €	-87.139 €	-87.470 €	-87.805 €	-88.143 €	-88.484 €
B2B SAAS	-31.218 €	-31.530 €	-31.846 €	-32.164 €	-32.486 €	-32.811 €	-33.139 €	-33.470 €	-33.805 €	-34.143 €	-34.484 €
B2C SAAS	-14.400 €	-14.400 €	-14.400 €	-14.400 €	-14.400 €	-14.400 €	-36.000 €	-36.000 €	-36.000 €	-36.000 €	-36.000 €
B2C E-Commerce	-8.000 €	-8.000 €	-8.000 €	-8.000 €	-8.000 €	-8.000 €	-18.000 €	-18.000 €	-18.000 €	-18.000 €	-18.000 €
Deckungsbeitrag 1	62.098 €	78.602 €	95.271 €	112.107 €	129.111 €	146.285 €	203.656 €	221.175 €	238.869 €	240.581 €	242.310 €
[%]	54%	59%	64%	67%	70%	73%	70%	72%	73%	73%	73%
Sales & Marketing	-15.700 €	-16.750 €	-19.525 €	-26.642 €	-26.868 €	-26.868 €	-31.843 €	-32.150 €	-62.133 €	-33.269 €	-33.442 €
Sales	-3.500 €	-4.300 €	-4.300 €	-4.300 €	-4.300 €	-4.300 €	-5.160 €	-5.160 €	-35.160 €	-5.160 €	-5.160 €
Marketing	-11.500 €	-11.750 €	-14.525 €	-21.192 €	-21.192 €	-21.192 €	-25.250 €	-25.250 €	-25.250 €	-26.250 €	-26.250 €
Reisekosten	-700 €	-700 €	-700 €	-1.150 €	-1.377 €	-1.377 €	-1.433 €	-1.740 €	-1.723 €	-1.859 €	-2.032 €
Deckungsbeitrag 2	46.398 €	61.852 €	75.746 €	85.465 €	102.242 €	119.417 €	171.813 €	189.025 €	176.737 €	207.312 €	208.868 €
[%]	40%	47%	51%	51%	56%	59%	59%	61%	54%	63%	63%
Produktentwicklung	-43.623 €	-43.805 €	-43.995 €	-44.194 €	-44.404 €	-44.624 €	-44.856 €	-45.098 €	-45.353 €	-45.621 €	-45.902 €
Softwareentwicklung	-40.000 €	-40.000 €	-40.000 €	-40.000 €	-40.000 €	-40.000 €	-40.000 €	-40.000 €	-40.000 €	-40.000 €	-40.000 €
Sonstige	-3.623 €	-3.805 €	-3.995 €	-4.194 €	-4.404 €	-4.624 €	-4.856 €	-5.098 €	-5.353 €	-5.621 €	-5.902 €
Deckungsbeitrag 3	2.775 €	18.047 €	31.751 €	41.271 €	57.838 €	74.792 €	126.958 €	143.926 €	131.384 €	161.691 €	162.966 €
[%]	2%	14%	21%	25%	31%	37%	44%	47%	40%	49%	49%
Personal	-87.082 €	-100.222 €	-108.022 €	-113.422 €	-113.422 €	-130.822 €	-136.222 €	-136.222 €	-148.222 €	-148.222 €	-168.959 €
Operations	-6.439 €	-6.579 €	-36.449 €	-9.019 €	-9.019 €	-9.159 €	-10.829 €	-10.829 €	-10.914 €	-10.914 €	-14.927 €
EBITDA	-90.746 €	-88.753 €	-112.719 €	-81.170 €	-64.602 €	-65.188 €	-20.093 €	-3.124 €	-27.752 €	2.555 €	-20.920 €
[%]	-78%	-67%	-75%	-49%	-35%	-32%	-7%	-1%	-8%	1%	-6%
Abschreibung & Amortisation	-1.000 €	-1.771 €	-1.042 €	-1.479 €	-750 €	-2.271 €	-1.625 €	-979 €	-1.833 €	-1.188 €	-3.467 €
EBIT	-91.746 €	-90.524 €	-113.761 €	-82.649 €	-65.352 €	-67.459 €	-21.718 €	-4.103 €	-29.585 €	1.368 €	-24.387 €
[%]	-79%	-68%	-76%	-50%	-36%	-33%	-7%	-1%	-9%	0%	-7%

Abb. 11: Beispielhafte GuV-Struktur mit dem Ausweis von Deckungsbeiträgen

Die **Unit Economics** beschreiben die Rentabilität einer definierten kleinsten (Wirtschafts-) Einheit in unterschiedlichen Bereichen des Start-ups. Das sind in der Regel die einzelnen Produkte / Dienstleistungen oder einzelne Kund:innen. Unit Economics treffen eine Aussage dazu, inwiefern diese kleinste Einheit zum Erfolg des Start-ups beiträgt (es besteht eine gewisse Ähnlichkeit zur Logik hinter den Deckungsbeiträgen, nur bezogen auf die einzelne Einheit).

Beispiel: In einem SaaS-Modell ist der/die Kund:in die kleinste Wirtschaftseinheit. Hier wird z.B. der „Lifetime-Value“ (LTV = wie viel Umsatz macht das Start-up mit einem/einer Kund:in über die Dauer der Kundenbeziehung hinweg) den „Customer Acquisition Costs“ (CAC = Akquisitionskosten des/der Kund:in) gegenübergestellt. Beide Größen können weitere Nebenrechnungen beinhalten.

Zusammengefasst sind die gängigsten Profitabilitätsgrößen

- Contribution Margins (CM) / Deckungsbeiträge (DB) - oft CM/DB 1 und 2, seltener 3
- Unit Economics
- das EBITDA (= operatives Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern),
- das EBIT / PbT (= operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern / Gewinn vor Steuern),
- PaT (= Gewinn nach Steuern)

und werden entweder absolut in der gewählten Währung oder in % vom Umsatz angegeben.

7.8 PRAKTISCHE VORGEHENSWEISE ZUR ERSTELLUNG DES FINANZPLANS

ERSTE PARAMETER FESTLEGEN

Auf den nächsten Seiten wollen wir dir einen Einstieg in die praktische Vorgehensweise der Erstellung des Finanzplans vermitteln. Diese können nie abschließend oder auf deinen Fall zugeschnitten sein. Für Detailfragen bietet sich die Rücksprache mit den Start-up-Coaches von GUIDE bzw. der CoCo Finance sowie in den entsprechenden Webinar-/ Seminarangeboten an.

Zunächst gilt es die folgenden Parameter festzulegen:

- **Zweck der Planung**, z.B. erster Überblick, interne Steuerung oder Investor:innensuche
- **Zeitraum der Planung**: mind. 1 Jahr Historie (falls vorhanden) + in der Regel 2-3 Jahre Planung / bis zum Break-Even / Auslauf des Fördermittelzeitraums / bis zur Marktreife

Hieraus lässt sich nun folgendes ableiten:

- **Inhalt / Umfang**: GuV, Cashflow, Bilanz?, Dashboard?, KPI?, Unit Economics?

Zudem solltest du dich für eine Struktur entscheiden:

- **Aufteilung**: Monatsscheiben und Zusammenfassung auf Jahresebene; wie stark werden GuV, Cashflow, Bilanz auf den Ausgabetafs aggregiert?; welche Tabs benötige ich?; wie detailliert erfolgt die Detailplanung in der Herleitung?

GESAMTKOSTENVERFAHREN VS. UMSATZKOSTENVERFAHREN

Es folgt der Überblick über eine mögliche Herangehensweise:

	Actual 2020	Actual 2021	Forecast 2022	Forecast 2023	Forecast 2024	Forecast 2025
GuV						
Umsatz	1.830 €	35.892 €	634.218 €	2.124.952 €	8.051.143 €	25.188.200 €
- Sales & Marketing	-7.859 €	-38.316 €	-317.705 €	-549.547 €	-943.391 €	-1.860.493 €
- Produkt	-3.441 €	-40.189 €	-90.180 €	-92.812 €	-74.447 €	-102.824 €
- Personal	-194.474 €	-216.727 €	-1.139.065 €	-1.717.340 €	-2.033.940 €	-2.965.340 €
- Operations	-100.798 €	171 €	-370.012 €	-406.408 €	-886.925 €	-540.639 €
EBITDA	-104.742 €	-106.482 €	-2.056.699 €	-2.596.062 €	-1.493.574 €	3.107.428 €
- Abschreibung	-14.499 €	-13.127 €	-17.303 €	-23.970 €	-28.637 €	-33.303 €
EBIT	-119.241 €	-119.588 €	-2.074.002 €	-2.420.032 €	-1.522.011 €	3.074.125 €
- Zinsen	-638 €	-501 €	-1.459 €	-1.459 €	-1.459 €	-1.459 €
- Steuern	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gewinn/Verlust	-119.879 €	-120.089 €	-2.075.461 €	-2.621.491 €	-1.523.469 €	3.072.666 €

	Actual 2020	Actual 2021	Forecast 2022	Forecast 2023	Forecast 2024	Forecast 2025
Cashflow						
Cash BoP	208.754 €	636.316 €	-7.274.700 €	-20.097.842 €	21.340.914 €	204.598.506 €
Operativer Cashflow	-420.408 €	-269.685 €	-1.590.378 €	943.193 €	7.742.701 €	28.227.665 €
Cashflow aus Investitionsstätigkeit	8.124 €	-4.860 €	-41.200 €	-50.000 €	-41.000 €	-41.000 €
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	465.424 €	375.999 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cash EoP	60.048 €	-1.670.478 €	-1.670.478 €	-777.286 €	6.924.416 €	35.106.080 €
Bank	60.048 €	-1.670.478 €	-1.670.478 €	-777.286 €	6.924.416 €	35.106.080 €
Check						
Finanzierungshilfen						1.951.340 €

1. Tool auswählen Klassischerweise Excel oder Google Sheets
2. Bestandsaufnahme Monatliche GuV/BWA in der Buchhaltung anschauen. Ggf. nicht vorhanden, dann überspringen.
3. Plan-GuV bzw. „Wunsch-“GuV erstellen
4. Liquiditätsplanung anlegen. Ggf. monatliche Kontostände einpflegen
5. Für jede Position weitere Details planen. Behaltet Business Model Canvas / Business Plan im Kopf.

Abb. 12: Beispielhafte Vorgehensweise bei der Erstellung einer Finanzplanung

Die Punkte 1 und 2 sind selbsterklärend, daher gehen wir näher auf Punkt 3 ein. Für die Plan-GuV gilt es zunächst, sich für den grundlegenden Aufbau zu entscheiden. Es stehen

- das **Gesamtkostenverfahren** (GKV) und
- das **Umsatzkostenverfahren** (UKV) zur Verfügung.

Beim **GKV** werden sämtlichen Aufwendungen sämtlichen Erträgen gegenübergestellt, unabhängig davon, ob die Produkte auch in der betrachteten Periode verkauft worden sind. Beim **UKV** werden dagegen die Erträge und Aufwendungen nur aus den tatsächlich verkauften Produkten erfasst. Sollten die Produkte noch nicht verkauft worden sein, werden die Erträge bzw. Aufwendungen nicht erfasst.

Bestandserhöhung

Umsatzkostenverfahren		Gesamtkostenverfahren	
Umsatzkosten	Umsatz	Gesamtkosten	Aktiviere Eigenleistung
Gewinn			Bestands-erhöhung
		Gewinn	Umsatz

Abb. 13: Berücksichtigung von Bestandsveränderungen auf Vorräte UKV vs. GKV

Ein weiterer entscheidender **Unterschied der Verfahren liegt in der Gruppierung der Kostenarten**. Das GKV gliedert nach den Kostenarten (Materialkosten, Personalkosten, Abschreibungen). Das UKV ordnet die Kosten nach den Funktionsbereichen (Direkte Kosten des Umsatzes, Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb, Verwaltung). Unter der Voraussetzung, dass die Bestände nach den gleichen Kriterien bewertet worden sind, führt die Berechnung nach beiden Verfahren zum gleichen Jahresergebnis.

Deine Wahl hängt vom Geschäftsmodell ab.

Das **UKV eignet sich** für die meisten Unternehmen und ist sehr beliebt, da die Unterteilung in Funktionsbereiche für deren Steuerung aussagekräftiger ist und die schon in vorherigen Kapiteln erläuterte Bestimmung von Deckungsbeiträgen ermöglicht. Die weiteren Ausführungen beziehen sich daher auf das UKV.

Das **GKV eignet sich** eventuell für Unternehmen mit umfassenderer Produktion (z.B. im Maschinenbau) oder langfristigen Projekten, die größere Geldmengen binden. Das GKV soll den vollständigen Erfolg aus der unternehmerischen Leistung zeigen und periodisch abgrenzen.

Um nun die Plan-GuV in deiner gewählten Struktur in einem ersten Entwurf zu erstellen (es geht hierbei noch nicht um die eigentlichen Annahmen und Daten), empfehlen wir, **mit dem Umsatz zu beginnen**.

Hierbei musst du entscheiden, wonach du den Umsatz zur Steuerung und zum Storytelling differenzieren und separat herleiten willst (**siehe auch 7.3**). Gängig sind Kund:innengruppen, Märkte oder Produkte. Sieh für jeden Umsatzstrom eine eigene Zeile (=GuV-Position) in der GuV vor. Anschließend überlegst du dir, von welchen Faktoren die Kund:innengewinnung, Auftragsgewinnung, Auftragsgröße und im Ergebnis der Umsatz abhängt und notierst dir das auf einem separaten Tab für die detaillierte Herleitung der Aufträge und des Umsatzes.

Aus der Übung ergeben sich schon die ersten weiteren Aufwandspositionen in der GuV.

Zum einen hängt die Gewinnung des Umsatzes regelmäßig von einem Mix aus (und Effizienz von) Marketing- und Vertriebsmitarbeitenden, Online / Offline Werbung, Messeaufwand oder Weiterempfehlungen ab. Diese Positionen kannst du nun ebenfalls auf den separaten Tabs für die Herleitung der Kosten notieren. **Zum anderen** führt der Umsatz zu Aufwand für die Erbringung der Leistung deines Unternehmens. Meist handelt es sich um Materialkosten, Verpackungs- und Versandkosten, Lagerkosten, aber auch Personalkosten und Infrastrukturkosten (z.B. Miete für Lager & Büro).

Aus der Übung zum Umsatz füllen sich nun mögliche GuV Struktur mit GuV-Positionen und die Tabs zur Herleitung mit den dafür benötigten Informationen. Wenn du den ersten Durchlauf mit dem Umsatz und den daraus folgenden Kosten beendet hast, gehst du zur **Bestimmung der weiteren, insbesondere administrativen Kosten** über. Hierzu zählen beispielsweise Kosten für Rechtsberatung, Steuerberatung und Buchführung, Büroausstattung und notwendige Investitionen in die Infrastruktur, nicht vertriebsbedingte Reisekosten, Telefonie und Internet, IT-Infrastruktur, usw.

Mit zunehmenden Erkenntnissen verfeinert sich die Struktur iterativ bei erneutem Durchlauf.

Sobald die GuV-Struktur steht, können die weiteren Strukturen gebaut werden:

GuV

Umsätze (MRR oder Einzelverkäufe? Wie viele Umsatzkanäle? Aufteilung in DE, EU, Drittland?)

Umsatzabhängige Kosten (Cost of Goods Sold, Cost of Revenue)

Weitere Kosten: Sales / Marketing, Produktentwicklung / R&D, Personal, Administration

Liquidität / Cash Flow

Vorgegebene Struktur: Operativer Cash Flow, Cash Flow aus Investitionstätigkeit, Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit

Bilanz

Vorgegebene Struktur: Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Eigenkapital, Fremdkapital

Unit Economics

Abb. 14: Erarbeitung der Strukturen und Berichte innerhalb der Finanzplanung

Sobald die Strukturen insgesamt stehen, sollten die Ist-Zahlen in der Struktur aufbereitet werden. So bekommst du ein Gefühl für den Status Quo und erste Zusammenhänge.

Sobald die Finanzplanung an externe Adressat:innen geht, zahlst du auf die Vertrauensbildung mit den externen Dritten ein. Daher ist es unerlässlich, auf die **Vollständigkeit und Richtigkeit der Übernahme des Zahlenwerks** aus der Finanzbuchhaltung zu achten. Nach der Übernahme sollte das Ergebnis nicht mehr verändert werden, es sei denn, es erfolgen noch Anpassungen in der Buchhaltung selbst. Maximal Umgliederungen zur besseren Informationsvermittlung oder aufgrund sachlicher Korrekturen könnten temporär erfolgen, müssen dann jedoch auch in der Buchhaltung nachvollzogen werden.

Nachdem du die Schritte gegangen bist, könnte deine Finanzplanung nun wie folgt aussehen:

Abb. 15: Exemplarische Struktur der Finanzplanung

In dem Beispiel dient der Tab „Financials“ als Ausgabesheet mit GuV, Bilanz (eingeklappt) und Cashflowplanung. Die weiteren Tabs dienen der Herleitung und Detailplanung der einzelnen Größen, gefolgt von einem Tab mit den zentralen Annahmen. Abschließend wird durch den Import der Ist-Daten aus der Finanzbuchhaltung der Finanzbedarf ermittelt.

Vertikal folgt eine (hier aggregierte) GuV, die Bilanz und die Cashflow-Herleitung. Zwischen diesen dreien gilt es vor allem die in **Kapitel 7.2.4** beschriebenen Effekte auf die drei Finanzrechnungen durch die unterschiedlichen Perspektiven (Entwicklung Cash vs. GuV und ggfs. Bilanz) zu modellieren. Da die Modellierung je nach Art des Geschäftsvorfalles sehr unterschiedlich ausfallen kann und auch die dahinterliegenden Konzepte und Basics der Buchhaltung verstanden werden sollten, würden Ausführungen hier zu weit führen. Gerne greifen wir deine Fragen dazu in unseren Qualifizierungsangeboten oder im Coaching auf.

Horizontal stellen wir die Zeitachse dar. Eine Spalte entspricht einem Monat. So lassen sich Finanzplanung und Finanzbuchhaltung optimal übereinanderlegen. Eine Aggregation auf Quartals- oder Jahreswerte erfolgt ggf. im Dashboard. Die Zeit schreitet von links nach rechts fort. Die Spalten enthalten die Ist-Werte der Finanzbuchhaltung („Actuals“), die Prognose-Werte bis zum Ende des laufenden Jahres („Forecast“) und die Planwerte der Zukunft („Plan“ / „Budget“).

Abschließend weisen wir noch **Höhe und Zeitpunkt des größten Finanzierungsbedarfs** aus, damit du und Investor:innen einen wichtigen Einblick erhalten, wann und in welcher Höhe Finanzierungsbedarf besteht.

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

Bevor wir nun zur Vorgehensweise bei der Detailplanung kommen, lenken wir den Fokus noch einmal auf ein einige Finance-Basics zu deinem Geschäftsmodell, den **Key Performance Indicators (KPIs)**. Diese sind absolute oder relative Kennzahlen, die eine Aussage zu der Entwicklung wichtiger Werttreiber in deinem Unternehmen treffen. Auch diese sind abhängig von deinem Geschäftsmodell.

Du solltest dich im Vorhinein zur Detailplanung 3-4 wesentliche relevante KPIs zu deinem Geschäftsmodell überlegen. Diese sollten ebenfalls aus den Detailplanungen abgeleitet und im Dashboard zusammenfassend im Zeitablauf dargestellt werden. Wenn du sie in den Tabs der Detailplanung auf Monatsbasis in ihrer Entwicklung fortschreibst, lassen sich mit den KPIs auch sehr gut die Feinplanung aussteuern und Aussagen untermauern.

Wir haben nachfolgend exemplarisch mögliche KPIs eines SaaS-Geschäftsmodells und die zugehörigen Aussagen zusammengestellt. Die Aufstellung ist nicht abschließend und eine Kennzahl wie die Burn Rate ist in jedem Geschäftsmodell relevant:

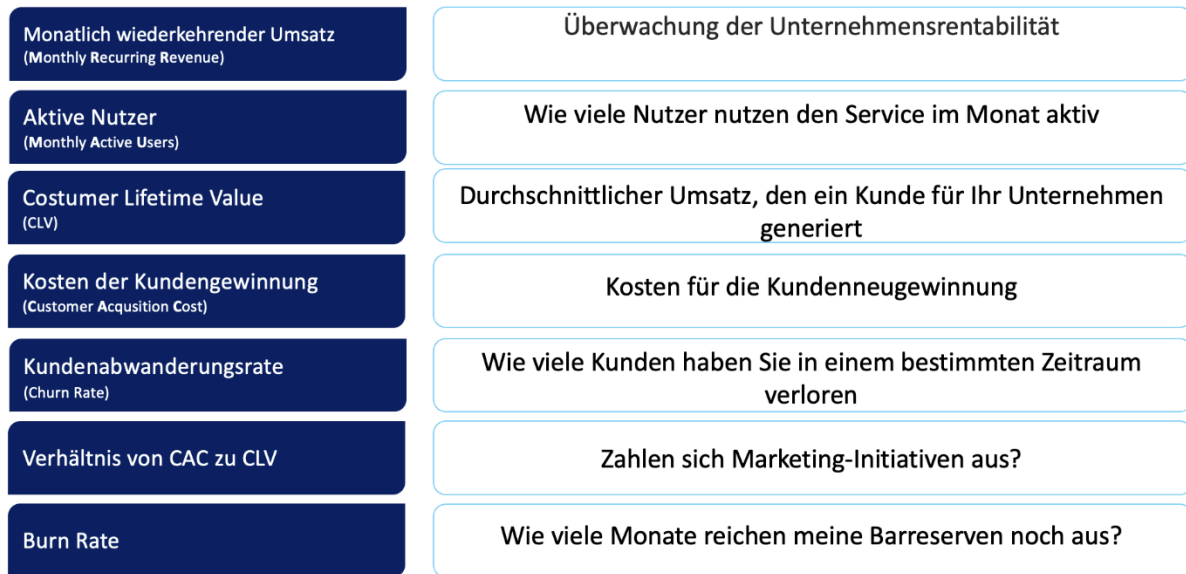


Abb. 16: Exemplarische KPI eines SaaS-Geschäftsmodells

DETAILPLANUNG

Kommen wir nun zur **Detailplanung** mit der Frage, wo wir beginnen wollen:

Im Fokus steht die Frage: Wo setzt die Planung an?
Bei dem Zielumsatz (Top-Line) oder bei den Kosten (Bottom-Line) für die benötigte Infrastruktur?

Top-down

- Definition eines Zielumsatzes (dieser steigt optimalerweise jährlich und leitet sich aus der Marktgröße und dem erwartetem Marktanteil ab)
- Aus dem Umsatz oder der Anzahl an Kunden leiten sich die weiteren Kosten ab
- Beispiel: Planung Personal = 20% vom Umsatz, davon: 30% Produktentwicklung = 3 FTE , 30% Sales & Marketing = 3 FTE , 40 % Administration = 4 FTE

Bottom-Up

- Festlegen von Budgets pro Abteilung oder pro Kostenposition
- Der Umsatz ergibt sich aus den Ausgaben für Marketing + Sales, der daraus resultierenden Anzahl an Neukunden und dem „Churn“ (= Abwanderungsrate)
- Beispiel: Planung Personal = 3 FTE im Bereich Produktentwicklung á 5.000 € pro Monat, 3 FTE Sales & Marketing á 5.000 € pro Monat , 4 FTE á 5.000 € pro

Abb. 17: Bottom-Up vs. Top-Down Detailplanung

Wir wenden die beiden Ansätze nun exemplarisch auf die Herleitung des Umsatzes an. Dazu zunächst ein paar grundsätzliche Ansätze zur Herleitung über das Mengengerüst (Anzahl Kund:innen / verkaufter Produkte) und das gewählte Preisgerüst („Pricing“):



Abb. 18: Umsatzherleitung 1 – Grundsatz



Abb. 19: Umsatzherleitung 2 – Preis

Der Umsatz sollte im Verlauf grundsätzlich steigen, ausgenommen nachvollziehbarer saisonaler Schwankungen.

Die **Preisbildung** und das von dir für das Geschäftsmodell gewählte Pricing ist eine separate Vertiefung zu Preiszahlungsbereitschaft, Preisdifferenzierungen und Preisstrategien wert. Recherchiere selbst zum Thema Pricing und nutze Qualifizierungsangebote bzw. das Coaching dazu.

TOP-DOWN-ANSATZ VS. BOTTOM-UP-ANSATZ

Wir wenden uns nun der Herleitung des Mengengerüsts zu:

$$\text{Umsatz} = \text{Preis} * \text{Anzahl Kunden / verkaufter Produkte}$$

Top-down

- Ziel: Jahresumsatz: 100.000 €
- Annahme zum Preis: 100 € pro verkaufter Einheit
- $100.000/100 = 1.000$ Kunden

Option 1: Annahme zu Customer Acquisition Cost: 20 €
Marketing Kosten: $20 \text{ €} * 1.000 \text{ Kunden} = 20.000 \text{ €}$

Option 2: Annahme über einen Prozentsatz, z.B. 20% vom Umsatz
Marketing Kosten: $100.000 \text{ €} * 0,2 = 20.000 \text{ €}$

Option 3: Annahme über benötigte Ressourcen im Vertrieb, z.B. pro 1.000 Kunden = 1 FTE im Vertrieb á 45.000 €

Abb. 20: Umsatzherleitung 3 – Mengengerüst Top-Down

Der **Top-Down-Ansatz** kommt insbesondere zur Anwendung, wenn die Growth Story das Erreichen bestimmter Marktanteile oder Umsatzziele zur Erreichung einer attraktiven Marktposition vorgibt. Man startet auf Basis der aus deiner Sicht mit dem Geschäftsmodell erreichbaren Marktanteilen, leitet die Umsatzentwicklung ab und betreibt in allen Positionen im Finanzplan Feintuning auf Basis der spezifischen Stärken und Schwächen in deinem Unternehmen.

Dem Ansatz werden **Vorteile**, wie eine schnellere Herleitung und meist leichtere Zugänglichkeit, zugeschrieben. Dies liegt daran, dass im Gegensatz zum Bottom-Up-Ansatz weniger detaillierte Informationen vorliegen und Annahmen getroffen werden müssen, um den Finanzplan zu bauen.

Der **Bottom-Up-Ansatz** startet mit dem Fokus auf deinem Produkt / deiner Dienstleistung anstelle des erreichbaren Marktes und baut auf der Frage auf, was benötigt wird, um im Markt angenommen zu werden. Daraus entwickelt sich die weitere Planung.

Umsatz = Preis * Anzahl Kunden / verkaufter Produkte

Bottom-Up

- Festlegung der Budgets für Administration, Sales und Marketing, Research und Development / Produktentwicklung, Personal, umsatzabhängige Kosten
- Kundenentwicklungen lassen sich wie im folgenden Beispiel über sogenannte „Sales-Funnel“ aus dem Vertriebs- und Marketingbudget darstellen:

Budget Online Marketing → 20.000 €
 Cost per impression (CPM) = 0,05 € → 20.000 / 0,05 = 400.000 Impressions (Anzeigen)
 Click-through-rate (CTR) = 2% → 400.000 € * 0,02 = 8.000 Site Visits (Besucher auf Webseite)
 Cost per Click (CPC) → 20.000 / 8.000 € = 2,50 € pro Click (nur informativ)
 Conversion Rate (CR) = 4% → 8.000 Visits * 0,04 = 320 Kunden

ODER

- Alternativ über eine direkte Annahme der Customer Acquisition Cost (CAC)
 im Beispiel: → Budget: 20.000 € / 62,50 € = 320 Kunden

Abb. 21: Umsatzherleitung 4 – Mengengerüst Bottom-Up

Dem Ansatz werden **Vorteile** wie ein größeres Maß an Realitätsnähe, eine umfassendere Einbindung der Mitarbeitenden bei der Herleitung der Annahmen und damit auch feinere Detailplanung zugeschrieben. Beide Ansätze werden im Laufe des Start-up-Lebenszyklus iterativ und fortlaufend überarbeitet und verfeinert oder aktualisiert. Keine Sorge vor dem ersten, noch groben Versuch. Aufgrund der großen Dynamik ist es wichtiger zu beginnen, als darauf zu warten, alles verstanden zu haben und erst dann alle Informationen zusammenzutragen.

Wie die vorsichtige Herleitung der Kundenentwicklung und des Umsatzes in den jeweiligen Tabs aussehen könnten, siehst du in den folgenden Grafiken:

				Actuals	Actuals	Actuals	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
				Jan-22	Feb-22	Mar-22	Apr-22	May-22	Jun-22	Jul-22
Kunden				100	150	200	202	204	206	495
Input										
SAAS										
SAAS	B2B	# Aufträge	neu	100	150	200	202	204	206	208
SAAS	B2B	Wachstumsquote	neu				1%	1%	1%	1%
SAAS	B2C	Social Media Budget	neu	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-3.000 €
SAAS	B2C	CPC	neu	0	0	0	0	0	0	0,2
SAAS	B2C	Clicks	neu	0	0	0	0	0	0	15.000
SAAS	B2C	Conversion Rate	neu	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
e-Commerce										
e-Commerce	B2C	Social Media Budget	neu	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-5.000 €
e-Commerce	B2C	CPC	neu	0	0	0	0	0	0	0,3
e-Commerce	B2C	Clicks	neu	0	0	0	0	0	0	16.667
e-Commerce	B2C	Conversion Rate	neu	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Berechnung										
Kunden				100	150	200	202	204	206	495
SAAS	B2B	# Aufträge		100	150	200	202	204	206	208
SAAS	B2C	# Bestellungen		0	0	0	0	0	0	120
e-Commerce	B2C	# Bestellungen		0	0	0	0	0	0	167

Abb. 22: Umsatzherleitung 5 – Mengengerüst Detail

			Actuals	Actuals	Actuals	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	
			Jan-22	Feb-22	Mar-22	Apr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	
Umsätze			12.188 €	11.293 €	15.133 €	54.774 €	71.096 €	87.580 €	154.330 €	
Cashflow						181.594 €	193.920 €	195.859 €	211.918 €	
Input										
SAAS										
SAAS	B2B	# Aufträge	Kunden	100	150	200	202	204	206	208
SAAS	B2C	# Bestellungen	Kunden	0	0	0	0	0	0	120
SAAS	B2B	Ø Umsatz pro Auftrag	neu	122 €	75 €	76 €	80 €	80 €	80 €	80 €
SAAS	B2C	Ø Umsatz pro Bestellung	neu				300 €	300 €	300 €	300 €
e-Commerce										
e-Commerce	B2C	# Bestellungen	Kunden	0	0	0	0	0	0	167
Produktverteilung						100%	100%	100%	100%	
e-Commerce	B2C	Produkt 1	neu			40%	40%	40%	40%	
e-Commerce	B2C	Produkt 2	neu			60%	60%	60%	60%	
Nettoverkaufspreise						85 €	85 €	85 €	85 €	
e-Commerce	B2C	Produkt 1	neu			99 €	99 €	99 €	99 €	
e-Commerce	B2C	Produkt 2	neu			75 €	75 €	75 €	75 €	
Berechnung										
Umsatz			12.188	11.293	15.133	54.774	71.096	87.580	154.330	
SAAS	B2B	Umsätze	12.188	11.293	15.133	54.774	71.096	87.580	104.230	
SAAS	B2C	Umsätze	0	0	0	0	0	0	36.000	
e-Commerce	B2C	Umsätze	0	0	0	0	0	0	14.100	
Cashflow						181.594	193.920	195.859	211.918	
SAAS	B2B	Cash-In				181.594	193.920	195.859	197.818	
SAAS	B2C	Cash-In				0	0	0	0	
e-Commerce	B2C	Cash-In				0	0	0	14.100	

Abb. 22: Umsatzherleitung 6 – Umsätze Detail

An dieser Stelle ist es wahrscheinlich, dass du noch Fragen hast. Die Empfehlung ist dennoch, zunächst zu starten. Durch die Arbeit mit den eigenen Planungsmodellen wird vieles deutlicher bzw. die Fragen werden konkreter, so dass sie im direkten Austausch mit den GUIDE-Coaches geklärt werden können.

Um Fehler zu vermeiden, haben wir dir im nächsten Kapitel noch einige Validierungsschritte und Quick-Checks (auch „Sanity-Checks“) zusammengestellt.

Auch wenn die eigenständige Erstellung der Planung für dich und dein Gründer:innenteam einen hohen Mehrwert liefert, empfiehlt es sich, im weiteren Verlauf erfahrene Financial Planner / Modeller (FPM) einzubinden. Das schont die eigenen Ressourcen und kann die Qualität nochmals steigern oder bestätigen. Der Umfang der Unterstützung richtet sich dabei nach deinem Bedarf:

- Die FPM übernehmen die gesamte Erstellung oder Überarbeitung der Planung oder
- Die FPM unterstützen etappenweise im Sparring und geben Feedback und Tipps zur weiteren Vorgehensweise oder Verbesserungsmöglichkeiten und du überarbeitest deine Planung selbst

In beiden Fällen bleibt es sehr wichtig, dass sich Planungserstellende, Geschäftsführung und externe Unterstützende laufend über die Annahmen und Zusammenhänge der Planung abstimmen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die wesentlichen Informationen, Faktoren und Werttreiber in der Finanzplanung vollständig und nachvollziehbar berücksichtigt und erläutert werden.

8. QUICK-CHECKS / VALIDIERUNGEN

Zum Abschluss solltest du in jedem Fall die folgenden Quick-Checks und Schritte zur Validierung des Finanzplans vornehmen, damit **Investor:innen und weitere Adressat:innen Vertrauen in die technische und inhaltliche Belastbarkeit des Plans gewinnen**. Bei Unschärfen droht die Überarbeitung zur Unzeit (innerhalb von Finanzierungsrunden), bei groben Fehlern im schlimmsten Fall der Abbruch von Gesprächen.

Inhaltliche Entwicklung:

- Gesamtpaket Finanzplanung in einem **ansprechenden, leicht zugänglichen Format, inhaltlich abgestimmt mit der Growth Story**
- **Übersichtlichkeit der Struktur** in der Planungsdatei: „Dashboard“ mit Übersicht der zentralen Annahmen und Ergebnisse; Zeitachse nicht in wechselnden Zeitabschnitten (Monat, Quartal, Halbjahr, Jahr), Beschreibung der vorgenommenen Rechenschritte; stringente Bezüge, die nicht wild zwischen Tabellenblättern vor und zurück springen; klare Trennung belegbarer Benchmark-Werte von „freien“ Plan-Annahmen
- **Dokumentation der Annahmen** (z.B. Wachstumsraten) und deren Begründung bzw. der Quellen und Belege (z.B. Kostenannahmen oder eingeplante Fördermittel)
- **Abstimmung der Annahmen aufeinander** („Mitwachsen“ der Kosten, wie z.B. Mietsteigerungen aufgrund Bürovergrößerung bei Mitarbeiterzuwachs)
- **Vollständigkeit der Investitionen und Aufwandspositionen**, z.B. Anlagevermögen und Büroausstattung, Mietnebenkosten; Gehälter auf Basis FTE aus Personalplanung inkl. Sozialabgaben; Versicherungen; Porto und Verpackung; Spesen für Vertriebsaktivitäten; Rechts- und Beratungskosten z.B. für Patente, Buchhaltung, Jahresabschluss, Büromaterial, u.a.
- **Konsistenz von Zahlen** verschiedener Teilpläne, die von unterschiedlichen Personen und Abteilungen oder zu unterschiedlichen Zeiten erstellt wurden
- **Ableitbarkeit** der Planung sowie interner Finanzberichte („Management Accounts“) aus den Vergangenheitszahlen der Finanzbuchhaltung
- **Kapitalflussrechnung** (Cashflow) zur Abschätzung des Finanzbedarfs (eine reine Orientierung an der Gewinn- und Verlustrechnung reicht nicht aus)
- **Check der Verknüpfungen zu weiteren Datenquellen** (fehleranfällig, insbesondere bei Verknüpfungen zwischen mehreren (Versionen von) Dateien oder weil je Planungsvorgang fehleranfälligen manuelle Handgriffe nötig sind)

Technische Entwicklung:

- **Cash** beschreibt den Kontostand in der Kfr, also ggfs. auch in separater Liquiditätsplanung
- Der **Umsatz** in der GuV entspricht dem Umsatz auf den Tabs mit der Herleitung
- **Aufwendungen** in der GuV entsprechen den Aufwendungen in den Herleitungstabs
- Die **Umsätze sind periodengerecht** abgegrenzt (z.B. im Abo-Modell)

- Alle **weiteren Geschäftsvorfälle** sind **periodengerecht** abgegrenzt (z.B. Mieten)
- Die Geschäftsvorfälle, die zu **Unterschieden zwischen GuV und Kfr** führen, sind vollständig und korrekt abgebildet (z.B. Wareneinkauf vs. Materialaufwand)
- Die **Umsatzsteuer** ist korrekt (Steuersätze; Ausweis nicht in GuV, dafür Kfr & Bilanz)

9. DIE ITERATION DES FINANCIAL STORYTELLING UND DER FINANZPLANUNG

Die nachfolgenden Ausführungen kennst du schon aus der **GUIDEline Financial Storytelling**, gelten jedoch im Besonderen für die **Anlässe zur Überarbeitung der Finanzplanung und des Financial Models**. Deswegen haben wir sie hier mit aufgenommen.

Growth wie auch die Financial Story werden sich entlang des gesamten Start-up-Lebenszyklus regelmäßig verändern. Dies hat oftmals folgende Gründe:

- Veränderungen in der Ausrichtung des Unternehmens / Pivot
- Wechsel des Geschäftsmodells (SaaS, Plattform, e-com, Service,...) / Pivot
- Marktentwicklungen / Produktentwicklungen / Kund:innenentwicklungen
- Erfolg der geplanten unternehmerischen Maßnahmen (z.B. neue Produkte, Annahme des Pricing, Neukund:innengewinnung, Meilensteine der Produktentwicklung)
- Zeitliche Veränderungen bei der Umsetzung der unternehmerischen Maßnahmen
- Veränderungen im Personal (Key Hires, Fluktuation, Veränderungen im Gründer:innenteam)
- Veränderungen im Investor:innenkreis / Feedback der (Bestands-) Investor:innen / Unternehmerisches Engagement der Investor:innen über Board Meetings

Diese Ereignisse führen in der Regel zu Überarbeitungen des Finanzplans, ggf. des Financial Models, und der damit eng verbundenen Financial Story. Die Anpassungen können folgende Aspekte betreffen:

- den **gesamten Finanzplan und das Financial Model** aufgrund eines
 - umfassenden Pivots oder dem
 - Wechsel des Geschäftsmodells
 - neue Erkenntnisse zu der sachgerechten (mathematischen) Herleitung einzelner Größen / Werttreiber innerhalb der Planung führen zur Verfeinerung
 - z.B. der Herleitung der Kund:innen- und Käufer:innenentwicklung über eine vertriebliche Funnel-Logik
 - z.B. der Herleitung der Versandkosten über Bestimmung der Warenkorbgrößen und Konditionen der Paketdienstleister

- die **Planungsprämissen**, wie z.B.
 - Ertrags- / Umsatzkanäle
 - Zeitpunkte von geplanten Maßnahmen
 - Der angenommene Erfolg von geplanten Maßnahmen
 - Struktur des Kund:innenstamms
 - Struktur der Kosten
 - Hochlauf der Kunden- / Umsatzentwicklung
 - Hochlauf eines unterstellten Personalaufbaus
- die Erhärtung der **Annahmen** zu im Finanzplan genutzten Variablen wie z.B.
 - Kostenpositionen
 - Konvertierungsraten
 - Wachstumsraten
 - Verhältnissen (z.B. Neukund:innen pro Vertriebsmitarbeiter:in, Umsatz pro m²,...)

Die vorgenannten Faktoren können zu deutlichen Auswirkungen auf die Financial Story und die Entwicklung der Vermögens-/ Finanz- und Ertragslage des Start-ups führen. Darin inbegriffen sind insbesondere auch der Zeitpunkt weiteren Finanzierungsbedarfs, Aussagen zu Profitabilität und Wachstum, und die daraufhin verfügbaren Finanzierungsoptionen.

Üblicher ist es, dass sich die Financial Story im Zeitablauf aufgrund neuester Erkenntnisse aus den Monatsabschlüssen und den zur Steuerung genutzten Soll-Ist-Ableichen zwischen Finanzplanung und Finanzbuchhaltung stetig weiterentwickelt.

Aufgrund der Tragweite, die neueste Erkenntnisse und Informationen auf die Financial Story haben können, ist ein fortwährender Austausch zum Status Quo der Unternehmung zwischen allen Verantwortlichen im Start-up unerlässlich. Der Finanzplan sollte im Nachgang aktualisiert werden. Dies geschieht außerhalb von Finanzierungsrunden am besten, indem neben der ursprünglichen Planung eine Datenreihe mit Prognosewerten auf Basis der neuesten Erkenntnisse geführt wird. Damit wird dem Chaos vorgebeugt, das entsteht, wenn in zu kurzen Zeitabständen die Planung überarbeitet wird. Vorteilhaft ist dabei außerdem, dass man die Prognose mit dem ursprünglichen Plan vergleichen kann, um Auswirkungen von Änderungen des Finanzplans auf die Financial Story ableiten zu können.

Im Zuge von Finanzierungsrunden sollten in dem Finanzplan, der am Ende Grundlage der Investitionsentscheidung von Kapitalgebenden ist, fortlaufend die neuesten Erkenntnisse eingearbeitet werden. Der im Rahmen der Finanzierungsrunde abschließend kommunizierte Finanzplan ist im Nachgang des erfolgreichen Abschlusses der Finanzierungsrunde regelmäßig der Benchmark, an dem sich das Start-up gegenüber den Investor:innen in den kommenden Monaten messen lassen muss.

10. FINANCIAL MODELLING CHECKLISTE

FINANCIAL PLAN, FINANCIAL MODEL UND FINANCIAL STORY

- **Wurde das Gründungsvorhaben schon in einen Financial Plan überführt?**
 - **Wenn Nein**
 - Erstellung eines finanzierungsrundentauglichen Financial Plans (**siehe auch Kapitel 7**)
 - Klärung der Anforderungen an einen entsprechenden Financial Plan
 - Klärung, ob Anforderungen selbst erfüllt werden können, bzw. ob die entsprechenden Kenntnisse vorliegen
 - Bei Bedarf Einholung externen Supports über GUIDE-Coaches
 - **Wenn Ja, bzw. geklärt**
 - Orientiert sich der entwickelte Financial Plan an den Best Practices eines finanzierungsrundentauglichen Financial Plan (**siehe auch Kapitel 7**)?
 - Wurden schon alle daraus entstandenen technischen und inhaltlichen Fragen geklärt?
 - Wurde der Financial Plan im gesamten Gründer:innenteam diskutiert und verabschiedet?
 - Hat es schon eine externe Validierung / ein Sparring für den Finanzplan gegeben?
 - Finden sich Meilensteine und Maßnahmen der Growth Story im Financial Plan wieder?
 - Finden sich die wesentlichen Eckpunkte (Cash Need, Cash Burn, Runway, Contribution Margins, Unit Economics,...) der Financial Story in der Growth Story wieder?
 - Es ist nicht unüblich, adressatengerecht leicht unterschiedliche Financial Stories, je nach Profil der Adressat:innen, zu erstellen. Ist die Financial Story, und damit die Entwicklung innerhalb des Financial Plans, adressatengerecht formuliert?
 - Wurden Varianten erstellt (z.B. konservativer Plan für Fördermittelgeber, strategische Investor:innen oder Fremdkapitalgeber:innen; wachstumsorientierter Plan für Risikokapitalgeber:innen)?
 - Ist der Finanzmittelbedarf und der -Zeitpunkt eindeutig identifizierbar?
 - Ist klar, welche Finanzierungsoptionen aufgrund des Reifegrads des Start-ups, des Geschäftsmodells und des zeitlichen und betraglichen Bedarfs zur Verfügung stehen?
 - Ist im Gründer:innenteam die Finanzierungspräferenz aus den zur Verfügung stehenden Finanzierungsoptionen geklärt?

- **Existiert schon eine Finanzbuchhaltung?**
 - **Wenn Nein**
 - Vermutlich die Regel, da noch nicht gegründet, daher kein To-Do
 - **Wenn Ja, bzw. nach Gründung**
 - Findet sich die Struktur des Plans in der Finanzbuchhaltung wieder (Sachkonten)?
 - Existiert eine (manuelle) Schnittstelle zwischen der Finanzbuchhaltung und dem Financial Plan zur Erleichterung der Aktualisierung des Financial Plans um die Ist-Werte
 - Sind die Ist-Werte der Buchhaltung im Financial Plan korrekt und vollständig hinterlegt?
 - Ist die Entwicklung des Plans auf Basis der Historie aus der Buchhaltung nachvollziehbar?
 - Sind wesentliche, für eine Investitionsentscheidung relevante Ereignisse der Vergangenheit, die aus der Finanzbuchhaltung ersichtlich sind, in der Financial Story enthalten (ggfs. mit Hinweis im Pitch Deck oder Pitch; z.B. Übernahmen von Vermögenswerten oder Schulden aus vorhergehenden Unternehmen?)
 -

ITERATION DES FINANCIAL STORYTELLING

- Wie fließen die Erkenntnisse aus den Feedbacks zum Pitch in deinem Storytelling, das Pitch Deck und gegebenenfalls den Financial Plan zurück?
- Wie ist sichergestellt, dass das gesamte Gründer:innenteam von den Erfahrungen der Pitches profitiert?
- Wie ist sichergestellt, dass die sich aufgrund der in **Kapitel 8** benannten Gründe verändernden Prämissen
 - Allen im Gründer:innenteam bekannt werden
 - In die Growth Story einfließen
 - In die Financial Story einfließen