

Pfützenreuter, Markus

Article

The implementation of financial planning and cost accounting instruments in startups

Junior Management Science (JUMS)

Provided in Cooperation with:

Junior Management Science e. V.

Suggested Citation: Pfützenreuter, Markus (2023) : The implementation of financial planning and cost accounting instruments in startups, Junior Management Science (JUMS), ISSN 2942-1861, Junior Management Science e. V., Planegg, Vol. 8, Iss. 2, pp. 270-311, <https://doi.org/10.5282/jums/v8i2pp270-311>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/295036>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Online-Appendix zu

„The implementation of financial planning and
cost accounting instruments in startups”

Markus Pfützenreuter

Technische Universität Berlin

Junior Management Science 8(2) (2023) 270-311

Appendix A: Semi-structured interview guide

1) Data privacy:

- a) I would like to record the interview with a voice memo for later data analysis. Naturally, the interview transcript will be anonymized so that there will be no inference to your startup or to you. Is it okay for you if I record the interview?

2) Interview partner:

- a) Please briefly introduce yourself regarding your position in your startup, academic education, professional career, and your horizon of experience related to financial planning and cost accounting.

3) Organization:

- a) What is the core business of your startup?
 - i) Follow-up: To which industry would you classify your startup?
- b) How many employees are currently working in your startup?
- c) In which development stage is your startup currently? (Early-stage, expansion-stage, later-stage)
- d) Has your startup already received a venture capital funding or other forms of financing?

4) Financial planning:

- a) What were the reasons and triggers that led to the implementation of the financial planning in your startup?
- b) What was the initially implemented financial planning instrument in your startup and which further systems have already been implemented in your startup? (e.g., budgeting, cash-flow projection, sales-projection)
 - i) Follow-up: In which development stage was the initial financial planning instrument implemented in your startup?
- c) How is the financial planning implemented in your startup?
 - i) Follow-up: What is the basic financial planning process in your startup?
 - ii) Follow-up: Is it a bottom-up or a top-down planning?
 - iii) Follow-up: How has the implementation changed from the initial to the current planning?
 - iv) Follow-up: How is the short-term and long-term financial planning implemented in your company?

- v) Follow-up: Which system do you use for the implementation of the financial planning? (e.g., Excel, ERP system)
- vi) Follow-up: What role do capital providers play in the implementation and design of financial planning?
- d) What are the key financial planning challenges in your startup?
- e) How is the budgeting respectively cash-flow projection done in your startup?
 - i) Follow-up: How have these instruments changed from the initial implementation to the present ones?
- f) On a scale from 1 to 10, where 1 means less well developed and 10 means very well developed, how well developed would you rate your financial planning? Please explain your answer.

5) Cost accounting:

- a) What were the reasons and triggers that led to the implementation of cost accounting in your startup?
- b) In which development stage was the cost accounting implemented in your startup?
- c) How is the cost accounting done in your company? Describe the process!
 - i) Follow-up: Do you use full cost accounting according to the classical cost accounting methods as used in medium-sized companies (cost element-cost center- and cost object accounting)?
 - ii) Follow-up: Do you use partial costing methods such as the contribution margin accounting or the break-even analysis?
 - iii) Follow-up: Is the cost accounting based on actual or planned costs?
 - iv) Follow-up: How did the cost accounting evolve from its beginnings to the current cost accounting in your company?
 - v) Follow-up: What influence do capital providers have on the implementation of cost accounting in your startup?
- d) What are the main challenges of cost accounting in your company?
- e) On a scale from 1 to 10, where 1 means less well developed and 10 means very well developed, how well developed would you rate your cost accounting? Please explain your answer.

Appendix B: Interview transcripts

B.1 Interview transcript EComm-1

Summary of the framework data:

Date: 25.06.2021	Location: Online (Zoom)	Time: 4 p.m.	Duration: 61 min
Founding: 2008	Development stage: Later stage	FTE: >500	VC-funding: Yes

Para.	Speaker	Transcript
1	EComm-1	<p>Ich bin [Name], [Alter], [Familienstand] und habe [Kinder]. Ich bin jetzt seit vier Jahren bei [EComm-1]. Ich habe BWL in [Ort] studiert. (...) Ich habe anschließend einen kleinen Ausflug ins Private Equity gemacht, bin dann aber mehr oder weniger zehn Jahre in der Unternehmensberatung gewesen, im Bereich der Restrukturierung und Strategie. Ich habe dann danach vier Jahre bei [Unternehmen der Textilbranche] gearbeitet, wo ich das Cost-Management erst geleitet habe und später das Zentral-Controlling. Nach den vier Jahren bin ich dann zu [EComm-1] gegangen. Ich habe erst im Private Label Business, das war eine Untergeschäftseinheit, quasi den Mini-CFO für die Businessseinheit gemacht und bin jetzt im sogenannten Customer Confirmant gelandet. Also [EComm-1] ist ja jetzt im ersten Punkt nicht unbedingt das was du als Startup bezeichnest, es ist quasi schon Grown-up. Wir sind glaub ich zwölf oder 13 Jahre alt und du musst es so verstehen- wir haben die [EComm-1] Gruppe, innerhalb dieser Gruppe haben wir den [Produkt] Store als unsere Webpage sozusagen, worüber wir verkaufen, und das macht 90% des Umsatzes aus und weitere 10% sind dann alles was wir über die Launch machen, dass ist quasi ein weiterer Verwertungskanal was wir über den Store nicht verkauft bekommen. Ich arbeite für den Store und innerhalb des Stores, also innerhalb der Gruppe, gibt es ein Controlling-Team die was mit Reporting und Planning zu tun haben. Der Store hat selbst nochmal eine eigene Controlling-Einheit und innerhalb des Stores gibt es vier Säulen: Tech als Foundation, dann gibt es den Einkauf, den</p>

		<p>Verkauf und dann gibt es das Confirment. Ich kümmere mich also um das Confirment und habe innerhalb des Confirments quasi das Controlling-Team, Business-Due-Dilligence, standardisierte Reporting et cetera pp. Also in dem Bereich kenne ich mich gut aus. Ich kann dir auch das was ich weiß zum Zentralcontrolling, dem Reporting und was die anderen Teams da so machen auch was sagen, aber da weiß ich jetzt auch nicht alles.</p>
2	I	<p>Das ist kein Problem. Super, dann hast du schon die ersten zwei Punkte abgehackt, nämlich zu dir und zum Unternehmen. Ich würde sagen dann steigen wir direkt mal in das Inhaltliche ein, und zwar zur Finanzplanung. Was waren denn von [EComm-1] die Gründe und Aspekte, die zur initialen Implementierung einer Finanzplanung geführt haben?</p>
3	EComm-1	<p>Das kann ich dir nicht sagen, das war vor meiner Zeit.</p>
4	I	<p>Ok. Du bist ja jetzt dennoch schon eine Weile dabei. Was sind oder waren denn Gründe die Finanzplanung immer zu erweitern? Was sind Hintergründe, also zum Beispiel Kapitalgeber, die sagen ihr müsst noch mehr machen, oder ihr habt ja den IPO schon hinter euch, dass es vielleicht dahingehend Aspekte gibt? Also was sind beziehungsweise waren Gründe die Finanzplanung weiter auszubauen?</p>
5	EComm-1	<p>(...) Das ist eine interessante Fragestellung. Ich weiß gar nicht, ob es so einen Grund gibt, den man da nennen kann. Auf der einen Seite sind wir ja jetzt seit geraumer Zeit börsengelistet und dementsprechend haben wir einen Vorstand und auch einen Aufsichtsrat, und im Aufsichtsrat wird kontrolliert, dass wir als Unternehmen auch gewisse Standards erfüllen. Da gehört dann eben auch eine Planung, kurzfristig, mittelfristig und langfristig, dazu. Genauso wie der Kapitalmarkt selbst einen gewissen Ausblick einfordert. Die Aktionäre fordern das ein und da muss man eben auch aussagefähig</p>

		<p>sein. Das ist erstmal so die Kapitalmarktsicht. Aber natürlich will unser Management auch wissen, in welche Richtung geht es denn? Es geht viel um Risikoidentifikation, dass ist in der Tat auch Kapitalmarkt getrieben, da wir auch über den Kapitalmarkt kommuniziert haben, dass wir in einer gewissen Art und Weise wachsen wollen in den nächsten Jahren. Ein Wachstum von 20 bis 25% haben wir kommuniziert. Genauso eine gewisse Profitabilität, die wir anstreben, 2-3,5% in den kommenden Jahren, was dann aber auch Sukzessive weiter nach oben geht. Natürlich wollen wir diese Erwartung, die wir da auch selbst kreiert haben, auch erfüllen. Aus diesem Grund müssen wir eben auch einen Blick auf die Zahlen haben nach vorne raus, ob wir denn dort landen und wenn wir es nicht tun geeignete Maßnahmen suchen, um halt zumindest dieses Minimumziel zu erfüllen.</p>
6	I	<p>(...) Ja, perfekt. Dann würde ich sagen gehen wir direkt mal in die Finanzplanung rein. Kannst du vielleicht grob beschreiben, gerne auch feiner, wie bei euch die Finanzplanung umgesetzt wird? Also wie ist der grundsätzliche Ablauf beziehungsweise der Aufbau auch der Finanzplanung?</p>
7	EComm-1	<p>(...) Jetzt müssten wir einmal spezifizieren über welche Finanzplanung wir denn reden wollen. Es gibt auf der einen Seite bei uns- es gibt diverse Finanzplanungen. Es gibt einmal das was wir den Long-term Plan nennen. Das ist quasi eine Planung fünf Jahre im Voraus. Dann gibt es einen mittelfristigen Plan, wo wir einmal im Jahr ein Budget machen und das auch in einem Review überprüfen und auch in gewissen Sachen drum herum. Das ist im Endeffekt auch das was wir, wenn wir in das Jahr hineingehen, Reporten. Dann gibt es etwas, was wir den sogenannten Latest-view nennen, wo wir uns auf Quartalsebene anschauen, also sehr kurzfristig, wie sich die Ergebnisse entwickeln und das ist etwas was wir tatsächlich wöchentlich updaten. Es gibt verschiedene Granularitätslevel dieser Planungen, welche natürlich am Ende des Tages immer ein realistisches Bild des Unternehmens abgeben sollen, aber in der</p>

		Budgetplanung nehmen wir wirklich alles auseinander. Im Latest-view arbeiten wir mehr mit Standardkostensätzen und haben dahinter einfache Treiber-Modelle, die wir dann dazu nutzen auf Basis einer neuen Treibersimulation halt ein prognostiziertes Ergebnis zu berechnen.
8	I	Dann würde ich sagen schauen wir uns erstmal die 5-Jahres-Planung an. Wie läuft denn bei euch die 5-Jahres-Planung ab?
9	EComm-1	Ja, man muss so einer 5-Jahres-Planung auch so ein bisschen ihren Uhu nehmen. Eine 5-Jahres-Planung ist etwas, was man für eine strategische Planung benötigt, um einen Long-term Fokus zu haben. Aber natürlich je weiter du nach vorne guckst, desto volatiler werden auch die Ergebnisse, wenn du in die Jahre kommst. Ich gebe dir ein Beispiel, weil ich es mir gerade angeschaut habe in einem Fall bei uns. Wir hatten in 2019, also vor zwei Jahren, eine 5-Jahres-Planung gemacht und haben für das diesige Jahr einen Umsatz prognostiziert und haben jetzt wo wir in dem Jahr, wo wir in 2021, selber drin sind, stellen wir fest, dass wir 20% Abweichung haben. Zwei Jahre später. Das ist jetzt natürlich, wir haben eine gewisse Sonderkonjunktur durch die Pandemie gehabt, dadurch das wir jetzt deutlich mehr Kunden gewonnen haben, die auch in einer deutlich höheren Frequenz bestellt haben, was wir auf der Confirmant-Line gemerkt haben, weil die Leute aus irgendeinem Grund plötzlich weniger retournieren. Das führt im Endeffekt dazu das wir relativ stark abweichen von unserer initialen Planung. Was natürlich doof ist, weil wir auf der 5-Jahres-Planung langfristige Entscheidungen fällen, wie zum Beispiel sollen wir ein neues Lager bauen. Brauchen wir das? Weil Lager bauen bedeutet, dass ist ja nicht morgen da, sondern da musst du ein richtiges Projekt aufsetzen, musst Developer ansprechen, musst eine fundierte Analyse machen wo du es bauen möchtest und, und, und. Bis es dann da steht, von Projekt losgetreten bis Eröffnung sind schnell mal zwei bis drei Jahre vorbei. Das heißt, da kann es zu ziemlichen Abweichungen im Plan kommen. Was wir uns sehr intensiv angucken und was ich auch

	<p>intern bei mir ein bisschen kritisiere, ist das wir eigentlich zu viel tun in der Budgetierung, also der Jahresplanung. Dort gucken wir uns das kontinuierlich an und versuchen dann immer wieder das Jahr neu hervorzuplanen. Also vielleicht sage ich dazu nochmal ein bisschen was. Wir fangen jetzt Ende drittes Quartal mit der Budgetplanung, der Finanzplanung an. Die Finanzplanung ist aber nur am Ende des Tages das finale Produkt einer strategischen und einer operativen Planung, die dann übersetzt wird in einen Finanzplan. Heißt, das Management sagt wir glauben, dass wir im nächsten Jahr dies und das und jenes alles machen sollten und das wird dann dazu führen, dass wir wahrscheinlich ein Grundwachstum haben und auch so und so eine gewisse Kostenstruktur haben werden. Dann werden im operativen Plan noch gewisse Initiativen on top geplant, die uns am Ende des Tages zu diesem Umsatzwachstum führen, wo wir wieder in diesem 20-25% Korridor sind. Erst wenn diese Initiativen feststehen und die strategische Planung feststeht, erst dann wird das in einem Finanzplan, also mit Zahlen, übergeleitet. Dann wird das am Ende des Tages, irgendwann mal so Ende Oktober/ Anfang November fertig sein und vom Aufsichtsrat abgesegnet und dann setzt das die Messlatte, mit der wir Mitte Januar reingehen und auf Monatebene dann Reporten, ob wir den Plan schaffen oder nicht. Nach ungefähr drei Monaten im neuen Jahr gucken wir uns nochmal an, wie sind wir initial gestartet. Passt das so? Passt das nicht so? Welche Sachen haben sich verändert? Und da machen wir dann einen sogenannten Review von der Planung und bearbeiten das dann nochmal für das Jahr. Dann wird ab dort der Review reportet. Wenn du Pech hast, wie in diesem Jahr, machst du Mitte des Jahres den Review auch nochmal auf, weil du mehrere Adjustments hast die du einplanen möchtest und dann wird das im Halbjahr auch nochmal geupdatet und kann schnell dazu führen, dass es zu einer Selbstbeschäftigungsaufgabe wird. Sprich das du nur noch planst, planst, planst und irgendwann wird es dann halt auch Scheingenau.</p>
--	---

10	I	Ok, das war ja jetzt quasi die Jahresplanung auf Basis des operativen und strategischen Managements. Was ist denn die Basis für den Fünfjahresplan, also wie ist dort euer Vorgehen?
11	EComm-1	<p>Das ist am Ende des Tages die Company Strategy. Das Management schreibt in Summe ein paar Themen, wo es hingehen soll, und dann wird auf der Ebene die Grundrichtung beschrieben, die dann etwas weiter ausgeführt wird. Was da zum Beispiel in einem Fall in Planung ist- da bin ich jetzt aber auch nicht so ganz im Detail wie sie das jetzt gemacht haben, das ist eher ein Thema, welches das Zentralcontrolling dieses Jahr gemacht hat, weil wir auch keine Zeit hatten uns dann um das Thema noch zu kümmern. (...) Wir haben jetzt einen neuen Bereich wo wir [Produkte] verkaufen, und beispielsweise in der Group Strategy von vor zwei Jahren stand wahrscheinlich drin, wir sehen das als eine erfolgsversprechende Kategorie, sodass wir das im Endeffekt ausbauen wollen. In der Fünfjahresplanung wird demzufolge dann berücksichtigt, dass wir einen zusätzlichen Revenue-Stream bekommen, der dann eben aus dem neuen Bereich folgt. Dann wird vorab mit der Logistik besprochen, was dann die Anforderungen sind bei der Verpackung und dem Versand dieser Artikel, wie beispielsweise Explosionsgefahr, Verfallsdaten et cetera. Demzufolge ist es natürlich immer nett, wenn du neue Sachen machen möchtest, dass du diese dann auch hinbekommst. Aber am Ende des Tages, lange Rede kurzer Sinn, der Ausgangspunkt ist die Strategie des Managements (Group Strategy) auf Basis unseres bestehenden Konzeptes. Im Confirmat haben wir natürlich auch einen Plan, wie wir über die weiteren Jahre neue Lager hochfahren wollen, das heißt wir wissen dann schon in zwei Jahren haben wir dann noch ein Lager in Frankreich, in drei Jahren kommt dann unser neues Lager in Deutschland an den Start. Das heißt am Ende des Tages denken wir uns keine Zahlen aus, sondern das Management gibt die grobe Richtung vor und sagt- ist genau das Gleiche, wie wenn du jetzt in neue Märkte expandieren möchtest. Wir wollen weiter nach Osteuropa expandieren. Wir haben jetzt Lettland aufgemacht, Litauen</p>

		<p>aufgemacht und Portugal aufgemacht, das heißt wenn du das halt weißt, dann kannst du es eben auch als Revenue-Stream in deiner Planung berücksichtigen. Bedeutet wir sind im Finanzbereich immer an das Business gebunden. Das Business muss uns sagen was wir vor Haben zu machen. Ja wir sind nicht diejenigen die sich den Plan ausdenken und aufschreiben, also klar Teil des Controllings ist es auch bestehende Pläne zu challengen und zu sagen ist das ambitioniert genug, aber am Ende des Tages muss der CEO oder die jeweiligen Spartenverantwortlichen dann sagen in welche Richtung soll denn das Schiff gehen. Und dann ist Aufgabe der Finanzabteilung dann zu sagen: wenn du diese Richtung gehen willst dann wird dich das so und so viel kosten, dann kannst du vielleicht die und die Umsätze machen, aber hast dort dieses und jenes auch noch zu berücksichtigen.</p>
12	I	<p>Ja verstehe. Jetzt hast du schon angesprochen, dass ihr europaweit/weltweit unterwegs seid. Wie läuft das mit der Finanzplanung? Lläuft es quasi von einem Standort aus? Beispielsweise von Deutschland aus, als den Hauptstandort. Heißt Deutschland macht die gesamte Finanzplanung für alle Standorte zusammen, oder handhabt ihr es so, dass jedes Land seine eigene Finanzplanung macht und letztendlich kommt das dann in die Zentrale rein und die macht dann quasi einen konsolidierten Finanzplan, oder wie läuft das?</p>
13	EComm-1	<p>Also das läuft alles bei uns von Berlin aus. Ich weiß gar nicht, ob wir in den einzelnen Ländern noch Leute haben. Wir sind ja ein E-Commerce Business. Also ich meine wir hätte dort vor Ort eigentlich keine Standorte und keine Leute sitzen. Wir haben aber natürlich Marktverantwortliche. Ich glaube hier ist das was dich wirklich interessiert. Wie das nämlich wirklich funktioniert ist, am Ende des Tages fängt das alles an mit einer Umsatzplanung an oder einer Absatzplanung kannst du auch sagen. Wir planen auf Länderebene, was wir uns zutrauen an Umsatz zu machen. Diesen Umsatz rechnen wir dann noch ein bisschen runter, wie wir ihn machen, also ob wir ihn zum Teil mit eigener Marke machen oder durch das Partnerprogramm,</p>

		<p>wo wir anderen ermöglichen ihre Ware auf unserer Website anzubieten und uns bei erfolgreichem Verkauf eine Provision zu zahlen. Das heißt wenn ich für Italien einen Umsatz plane, sagen wir mal eine Million, wieviel ist denn davon das was wir machen und wieviel durch das Partnerprogramm. Was dann passiert ist, der Einkauf muss auf Basis dieser Umsatzplanung eben einkaufen. Der weiß dann, wenn ihr eine Million machen wollt und 600.000 davon auf uns fällt, dann muss ich für 500.000€ Ware einkaufen, damit ich im Endeffekt genug Ware habe, die ich dem Kunden anbieten kann. Am Ende des Tages kommt dann hier auch die Übersetzung von Umsatz zu Absatz, weil wir in der Logistik wiederum machen eine Treiberbasierte Planung. Das heißt Umsatz hilft uns nicht, wir müssen wissen wie viele Teile kommen denn bei uns ins Lager rein. Wie viele Teile müssen gehandelt werden? Wie viele Teile sind im Durchschnitt in einem Paket drin was wir verschicken? Wie viele Pakete müssen wir dann verschicken? Das heißt uns müssen dann in der Logistik die Treiber vorliegen, sodass wir die Kosten adäquat dann auch berechnen können. Von daher fängt es mit der Umsatzplanung auf Länderebene an, was dort dann quasi auch konsolidiert wird, wird mit einer Einkaufsplanung unterfüttert, was dann die cost of goods sold sind, da hast du dann schonmal deine gross Margin und dann auf Basis der einzelnen Treiber werden die einzelnen Kosten dann geplant. Das machen dann die jeweiligen verantwortlichen Business Units. Wenn es um Bezahlleistungen geht, das ist es unser Payments-Team, wenn es um Logistik geht, dann sind es meine Leute und wenn es um Customer Care geht, dann sind es auch meine Leute. Wenn es um Zentralfunktionen geht, wie zum Beispiel unser Team was Rechtsberatung macht, unser ganzes Accounting et cetera, das wird dann vom zentralen Controlling geplant. Dort läuft das am Ende des Tages auch alles zusammen in der Konsolidierung. War das übersichtlich?</p>
14	I	Ok verstehe. Ja das war übersichtlich. Der IPO ist ja jetzt auch schon eine Weile her, deswegen weiß ich nicht, inwiefern du dort jetzt auch

		inbegriffen bist. Wie war denn die Finanzplanung vor dem IPO gewesen? Welchen Entwicklungsschritt gab es von vor dem IPO zu nach dem IPO?
15	EComm-1	<p>Kann ich dir nicht sagen, da ich vor dem IPO noch nicht da war. Ich kann dir nur sagen, dass in Summe unsere Finanzplanung, vor allem der Prozess, permanent verbessert wird und zwar nicht so, ja jetzt drehe ich nochmal an dem einen Schraubchen ein bisschen rum und sag den hier müssen wir nochmal einen Tag früher liefern, sondern eigentlich ist der Prozess mit dem wir die Jahresplanung machen jedes Jahr doch sehr unterschiedlich, weil wir doch nochmal relativ stark lernen, wie wir über gewisse Sachen nachdenken müssen und wie vor allem auch die einzelnen Interaktionen sind. Das Unternehmen wächst und wird so gesehen immer komplizierter, und wir wollen aber trotzdem noch die Verantwortlichkeiten der einzelnen Teams haben. Die Payment Business Unit soll die Payment-Kosten planen. Ich könnte ja auch sagen, dass macht das Payment nicht, sondern da setze ich das Zentralcontrolling hin und beschließe jetzt eine Zahl, die bestimmt auch nicht ganz falsch sein wird, weil ich ja vorher mit dem Payment sprechen könnte und die interviewen könnte, wo es denn irgendwo hin geht und ob sie einen Bezahlservice haben, der es irgendwie günstiger macht et cetera pp. Aber nein, bei uns soll halt jede individuelle Business Unit auch selber zu der Planung beitragen. Die Revenue Komposition wird komplizierter, weil wir halt mehrere Businessmodelle intern haben aus denen die Revenue-Streams kommen. Unser Logistiknetzwerk wird komplizierter, weil wir mehrere Standorte haben mit verschiedenen Kostenstrukturen. Warenlager in Schweden ist nun mal deutlich teurer als in Polen. In Summe führt das schon dazu, dass wir permanent diesen Prozess überarbeiten und feinjustieren.</p>
16	I	<p>Vorhin hast du kurz angesprochen, dass ihr die kurzfristige Planung monatlich, aber auch wöchentlich macht. Was genau vergleicht ihr da? Also welche Daten schaut ihr euch genauer an?</p>

17	EComm-1	<p>(...) Die Blicke sind die gleichen. Wir gucken auf die Gruppe, wobei ich jetzt für Fashion arbeite, was wie gesagt 90% der Gruppe sind, und da gibt es ein Fashion-Management-Team und die bekommen halt wöchentlich diesen Latest-view wie der denn aussieht. Das sind auch die gleichen Views, die wir auch im Budget erzeugen, also am Ende des Tages gucken wir uns den CPL vom Fashion an. Was wir nicht kreieren, was aber gerade in der Diskussion ist, ob wir noch Länderspezifische CPLs erstellen. Also die Ländersicht machen wir noch nicht, aber wir machen eine Sicht nach Business-Modellen. Die Entstehung ist dann deutlich einfacher von der Logik her, obwohl im Detail ist es dann doch schon wieder recht komplex und nur über Automatisierung wieder handelbar. Du kannst es dir so vorstellen: Wir ermitteln jetzt, bei mir in der Logistik, den Kostenrahmen im Rahmen den Budgets. Ein Paket auf Basis unserer Budgetannahmen, kostet uns das Verschicken eines Pakets in Deutschland, ich sage jetzt irgendeine Zahl, 2,90€. In diesem wöchentlichen Planupdate, für immer nur ein Quartal, also immer für das nächste Quartal, kriegen wir von der Markets-Organisation einen neuen Estimate: wie werden die nächsten 16 Wochen die Umsatz- und Items- und Shipmentsverteilungen sein. Also wenn man jetzt daran denkt, als wir den letzten Review gemacht haben ist ja schon etwas her, drei oder vier Monate, da haben wir halt gedacht der Juli wird so und so viel Umsatz bringen. Da waren wir noch etwas pessimistischer, da wir gedacht haben der stationäre Handel macht schneller auf. Macht er jetzt aber gar nicht und die Kunden wechseln auch nicht so schnell. Wir trauen uns also mehr Umsatz im Juli in den einzelnen Wochen zu, sodass wir da quasi von denen diese Inputs bekommen und wir skalieren dann einfach nur die existierenden Kostensätze aus dem letzten Budget oder aus dem Review dann hoch mit dem neuen Treiberupdate, dass wir bekommen haben. Das dann für Items für unsere Preparation-Prozesse und Shipments für unsere Transportprozesse. Dann gibt es eine Abschätzung für Zölle, Packaging und so weiter. Und so läuft das ungefähr für das Gesamtunternehmen. Also es gibt auch hier ähnlich wie beim Budget die Marktorganisation mit einer neuen Einschätzung.</p>
----	----------------	---

		<p>Jetzt plant aber nicht jeder jede Kosteneinheit und jedes Item neu durch, sondern man nimmt halt bestehende Kostensätze und multipliziert diese mit der Treiberplanung einmal durch. Das läuft quasi einmal am Montag so durch. Montag mittags kommen die neuen Treiber, und dann geht das bei uns einmal rein für eine halbe Stunde und dann haben wir prognostiziert, was das für uns bedeutet. Dann schaue ich mir das zusammen mit einem Controller, der das mit mir betreut, an, ob das sein kann. Wie ist die Story? Manchmal sieht man halt auch ganz komische Bilder. Dann packen wir noch kurzfristige Sachen drauf die wir gesehen haben, zum Beispiel, also wie beim letzten Abschluss ist ein Accountingfehler unterlaufen, da werden beim nächsten Abschluss im Juli zwei Millionen korrigiert werden. Dann packen wir das auch schonmal in den CPL für den Juli mit rein. Was ist denn überhaupt die Intension? Die Intension ist zu verstehen, habe ich ein kurzfristiges Problem, dass ich angreifen muss, dadurch das ich dann entsprechende Maßnahmen definiere, oder stehe ich aktuell eigentlich viel besser da als geplant und kann vielleicht jetzt schon damit beginnen Investitionen zu tätigen, die mich dann noch besser dastehen lassen. Dann machen wir eben nochmal zwei Millionen, die wir eben über die Auflösung von Rückstellungen bekommen. Dann geben wir die eben für Performance-Marketing aus, um nochmal ein paar extra Sales zu triggern. Dafür ist das gedacht.</p>
18	I	<p>Verstehe. Perfekt. Wenn du jetzt nochmal zusammenfassen müsstest, was sind denn für euch jetzt grundsätzlich die Wesentlichen oder die Größten Herausforderungen, denen ihr bei der Finanzplanung gegenübersteht?</p>
19	EComm-1	<p>(...) Es ist einfach zu beantworten. (...) Ich glaube kurzfristige Prozessabweichungen und mangelnde Kommunikation sind die wesentlichen Herausforderungen. Mangelnde Kommunikation. Also wir haben schon sehr, sehr viel Kommunikation, aber es ist eben einfach so komplex mittlerweile, dass so viele Teams involviert sind, sodass es einfach schwierig ist jeden immer auf dem gleichen</p>

		<p>Informationsstand zu halten. Es gibt auch einen Plan, wie wir das machen wollen. Ich gebe dir ein Beispiel aus dem letzten Budgetprozess, Ende letzten Jahres. Da hat das Management eine Woche länger gebraucht, um die Hauptinitiativen festzulegen, auf dessen Basis der Plan gemacht werden soll. Der Prozess ist eben nicht flexibel genug gestaltet das er das kann. Jetzt bin ich hinten am harten Ende- nämlich dem Advisory-Board, dass dann halt entscheiden soll, ja akzeptiere ich oder nein akzeptiere ich nicht. Im Prinzip würden wir nicht hingehen mit einem Plan, den die nicht akzeptieren können, aber wenn du weißt, du hast keine Flexibilität, aber im Prozess hast du eine Woche Verzögerung, dann musst du die halt eben wieder rausholen. Da hast du ein riesiges Problem, besonders für alle Teams, die relativ weit hinten in diesem Prozess sind. Wie du gemerkt hast, ist mein Team immer relativ weit hinten. Erst macht Markets die Treiberplanung, dann der Einkauf ihre Einkaufsplanung und dann bekommen erst wir die Sachen. Zum Teil sprechen die schon wieder über ein Update der Treiberplanung vorne, wo wir überhaupt erst dabei sind für die initiale Treiberplanung die Kosten zu liefern. Wir überholen uns da also manchmal auch selbst, weil der Prozess dann eben doch recht langwierig ist. Gerade wenn da irgendwas reinsteuert oder irgendeiner etwas falsch verstanden hat, da kann halt recht schnell mal etwas in die falsche Richtung gehen. Das sind so die major Herausforderungen.</p>
20	I	<p>Genau. Jetzt hast du den Budget-Prozess schon mehrmals angesprochen. Die Budgetierung ist ja auch mit der häufigste Prozess und auch so das initiale Finanzplanungsinstrument, dass in Startups implementiert wird. Kannst du nochmal kurz den Budgetprozess von Euch darstellen?</p>
21	EComm-1	<p>Meinst du aus meiner Sicht oder aus der Gesamtsicht?</p>
22	I	<p>Aus der Gesamtsicht.</p>

23	EComm-1	<p>Also grob unterteilt. Am Anfang macht die Markets-Organisation eine Planung bezüglich der Topline und bricht die runter in Treiber. In der Toplineplanung gehören auch gewisse KPIs dazu. Du musst halt wissen, wenn du Items planen möchtest, dann musst du halt Annahmen treffen wie teuer ist ein Item, wenn du mit deiner Umsatzplanung anfangen möchtest. Wenn du eine Million Umsatz machen möchtest und willst die Items, dann musst du eine Annahme treffen, wie teuer ein Item im Durchschnitt ist. Wenn du dann weißt, ein Item ist im Durchschnitt 10€ wert, dann brichst du das halt runter das du 100.000 Items machen möchtest. Mit dieser Umsatzplanung geht es auf der einen Seite zum Einkauf, damit die einen Vorlauf haben. Dann machen die die Einkaufsplanung und auf Basis der Einkaufsplanung kommt ein Produkt zum Beispiel raus, wie die Anlieferungsgruppen sind, also damit sie wissen wie der Materialflow ist, also wann kommen die Goods rein. Wir machen ja nicht nur eine Finanzplanung, sondern auch eine Netzwerkplanung dahingehend das unsere Lager ausgelastet sind. Was nicht passieren darf ist, dass wir eine Lagerauslastung von 120% haben. Dann passt das Zeug physisch nicht mehr rein. Deswegen müssen wir wissen, wie kommen die Waren rein, wie ist der Abverkauf, sprich wie der der Planungsbestand, passt alles rein oder müssen wir dann schieben. Dann je nachdem wie geschoben werden muss, verteilt sich das über unsere Lager und die Lager haben unterschiedliche Kostenstrukturen und je nach Auslastung sind dann die variablen Stückkosten unterschiedlich. Am Ende des Tages ist es halt relevant, ob die Lagerauslastung in Schweden 60% ist und in Polen 90%, oder andersherum. Weil bei einem schwedischen Mitarbeiter kostet die Stunde halt mehr als bei einem polnischen, aber wir haben vielleicht auch mehr Automatisierungstechnologie im schwedischen Lager gegenüber dem polnischen und da sind da dann eben andere Produktivitäten drin. Das heißt sowas werden wir dann alles berücksichtigen. Genauso ist es dann bei den anderen Kosten auch, also Payments, oder bei unseren Studios die Fotos machen und, und, und. Diese ganzen individuellen Cost lines der CPL, werden dann im</p>
----	----------------	---

		Rahmen des Fashion-Stores in einem Fashion Store CPL-Kosten. Die anderen Business-Units machen das genauso und die wiederrum geben das dann an die Gruppe und die Gruppe macht dann nochmal ein Gesamtbild.
24	I	Perfekt. Dann die letzte Frage zur Finanzplanung. Auf einer Skala von eins bis zehn, wobei eins wenig entwickelt bedeutet und zehn sehr weit entwickelt, wie gut beziehungsweise wie weit entwickelt würdest du die Finanzplanung von [EComm-1] einschätzen?
25	EComm-1	Würde ich wahrscheinlich eine acht geben.
26	I	Kannst du mal kurz begründen weshalb eine acht?
27	EComm-1	Also wenn ich das kalibriere mit dem, was ich in meinem Berufsleben bis jetzt an Planung gesehen habe, dann ist das was wir da machen schon deutlich more advanced zu dem was ich da gesehen habe. Da sind wir aber auch kein klassisches Startup mehr. Wir haben eine extrem große Finanzorganisation. Wir sind ein Unternehmen was versucht alles mit Zahlen und Daten zu unterfüttern, das heißt dementsprechend sind solche Planungsprozesse immens wichtig und so werden sie auch eingeschätzt. Von dem her haben wir relativ viele Controller für den Schnitt für ein Unternehmen. Dementsprechend ausgereift sind auch unsere Pläne, weil wir halt schon sehr viel Pfeilen und das teilweise auch schon übertreiben. Ich glaube aber auch, dass es in ein paar Punkten auch noch mehr rauszuholen gibt. Ich glaube das wir auf der Tooling-Seite noch nicht überall den Zenit der Zeit wirklich getroffen haben. Ich glaube dort kann man noch ein bisschen mehr rauskitzeln, als auch dadurch das wir unseren Prozess so häufig unterteilen, immer wieder revidieren und neu anfassen, haben wir auch dort unseren idealen Ansatz noch nicht gefunden. Auch hier denke ich ist noch ein bisschen was zu machen.
28	I	Genau, es muss ja immer noch ein bisschen Luft nach oben geben.

29	EComm-1	<p>So ist es! Das ist auch der Unterschied zu meiner vorherigen Company. Da gibt es eine Fünfjahresplanung und da sind nur noch kleinste Schraubchen adjustiert worden. Das soll jetzt nicht heißen das die Planung gut war, aber im Endeffekt war es eine Planung, die aus Unternehmenssicht ausgereicht hat. Dort war der Prozess wie die Planung erstellt wird komplett durchprofessionallisiert. Das können solche alteingesessenen Unternehmen halt wirklich gut. Die haben eine Planung und die ist bis ins letzte durchoptimiert. Da stehst du halt nicht jedes Mal wieder da und fragst dich, was du dieses Jahr machst. So hast du halt keine riesigen Veränderungen im Prozess drin.</p>
30	I	<p>Perfekt, dann war es das zur Finanzplanung gewesen. Ich würde jetzt ganz gern nochmal zur Kostenrechnung als letzten Punkt auf der Agenda übergehen. Wie läuft denn die Kostenrechnung bei euch im Allgemeinen ab? Also läuft sie quasi nach klassischer Kostenrechnung wie sie in mittelständischen Unternehmen vollzogen wird ab, also aufgeteilt nach Kostenarten-, Kostenstellen- Kostenträgerrechnung? Oder habt ihr da quasi ein ganz anderes Konzept dahinter?</p>
31	EComm-1	<p>Also wir haben auf jeden Fall eine Kostenarten- und so gesehen auch eine Kostenstellenrechnung und unterscheiden nach unseren Geschäftsmodellen. Wir haben umgestellt auf SAP. Da gibt es jetzt auch nochmal mehr mit Functional Areas und mit Segmenten und weitere Elemente, nach denen du es aufteilen kannst. Klar also Kostenarten und Kostenstellen haben wir aufjedenfall. Kostenstellen sind halt wieder Business Areas zugerechnet und auf der Logik funktioniert es auch. Wir arbeiten relativ viel mittlerweile auch mit Allokationssystemen. Vor allen in der Logistik sind auch internationale Operationen ein relativ großes Thema bei uns. Vor allem weil es auch zu signifikanten Shifts kommt. Wenn du dich verplant hast, dann kriegen gewisse Business Units plötzlich deutlich mehr Fixkosten als sie ursprünglich geplant haben. Zentralkostenallokation ist auch ein großes Thema bei uns. Man merkt daran auch, dass ein Unternehmen älter und professioneller wird, denn</p>

		bei einem Startup machst du dir über solche Allokationsthemen noch nicht so große Gedanken. Da sagst du dir eher, hauptsächlich du kriegst deinen Umsatz rein, aber da bist du noch nicht so weit das du dich fragst, wie lege ich jetzt die zwei Accountingleute auf meine Produkte um. Die Frage stellt sich dann wahrscheinlich erst in einer viel größeren Stufe.
32	I	Definitiv. Hatte ihr schon immer diese Art Kostenrechnung, dass ihr tatsächlich nach diesem klassischen deutschen Verfahren vorgegangen seid, oder hat sich das erst in den letzten Jahren dann entwickelt?
33	EComm-1	Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgerrechnung?
34	I	Ja.
35	EComm-1	Naja, also Kostenarten hat ja jeder erstmal so gesehen, also man muss ja auch Konten irgendwie buchen. Kostenstellen denke ich mal auch das ein Startup das haben wird. Nur wird bei denen, das wäre jetzt meine Vermutung, wird die Anzahl der Kostenstellen relativ überschaubar sein. Gerade bei kleinen Startups kommt es ja darauf an, dass du eine Kostenartenrechnung machst, vielleicht ist es interessant eine Kostenträgerrechnung zu machen, aber bei Kostenstellen würde ich mal ein Fragezeichen dahinter machen. Je größer du wirst, desto komplexer wird ja dann auch deine Unternehmensorganisation und desto mehr Abteilungen in der Kostenstellenrechnung hast du.
36	I	Definitiv. (...) Was ist so deine Vermutung, wie wird sich das jetzt alles weiterentwickeln mit der Kostenrechnung. Also was sind so die nächsten Steps, die ihr jetzt noch machen könnt? Oder ist das System der Kostenrechnung eigentlich schon extrem ausgereift bei euch?
37	EComm-1	(...) Natürlich muss der Zahlenfluss gewisse Logiken hinterlegen, aber am Ende des Tages versuchen wir im Controlling das Ganze so ein bisschen aus der Ebene herauszuheben und ein bisschen mehr mit dem

		<p>Business zu verknüpfen. Du würdest zum Beispiel in keiner [EComm-1] Präsentation die Begriffe Kostenarten, vielleicht Kostenstellen schon aber nur im Rahmen von einer Headcount-Planung, finden. Ansonsten hat das nicht so wahnsinnig viel Realitätsbezug, obwohl die Struktur natürlich underline ist. Also das Business weiß gewisse Kosten entstehen, wir haben Kostenstellenverantwortliche- auf Basis der Art der Kosten was es sind, kommt eine Kostenartenzuordnung. Aufgrund des Verursachungsprinzips gibt es eine Kostenstellenzuordnung. Klar das gibt es. Aber dieses System Kostenarten und Kostenstellen ist mehr Mittel zum Zweck, das es da ist und die Kosten transparent macht, als das man jetzt aktiv daran rumarbeitet. Also ich habe jetzt nicht mit meinen Stakeholdern im Business die Diskussion, hier brauchen wir mal einen besseren Aufriss der Kostenarten oder sowas. So denken wir jetzt nicht darüber nach. Auf der Kostenstellenebene überlegen wir halt dann, ob wir für ein gewisses Business-Modell nochmal ein eigenes cost-center also eine eigene Kostenstelle integrieren, um da transparenter zu sein. Ansonsten könnte es halt sein, dass zwei Business-Modelle in einer Kostenstelle zusammenlaufen und wir dann das Problem haben das auseinander zu bröseln. Was aber auch nicht unbedingt der Fall ist, weil wir das über den Datenfluss mit Sicherheit auch hinbekommen. Insofern ist es ein bisschen schwierig zu beantworten, was es da für eine Entwicklung geben wird. Ich glaube es ist nur ein Mittel zum Zweck. Das Business wird eher sagen was es in Zukunft vor hat und wir die Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgerrechnung da eben optimieren, um das dann halt zu erfüllen. Das ist so die eine Sache. Die andere Sache ist das wir eher überlegen, wie wollen wir in Summe unser Reporting weiterentwickeln. Das ist für mich eine viel größere Fragestellung. Wie kriege ich ein super Management-Reporting hingebaut, was uns ermöglicht als Controller schnell den Fehler finden zu können, Maßnahmen aufzuzeigen und zu empfehlen und als interner Berater die richtigen Schlüsse aus den Daten zu ziehen. Auch hier ist wieder die Kostenarten und Kostenstellenrechnung eher das Mittel zum Zweck, es geht mir also darum die Businessprobleme</p>
--	--	---

		<p>richtig identifizieren zu können oder auch die Chancen. Dann ist es für mich eher, wie baue ich ein schlaues Management-Reporting auf Basis der Daten wie sie da sind.</p>
38	I	<p>Und das Management Reporting ist bei euch noch nicht so stark ausgeprägt, sodass es noch ein Problem ist?</p>
39	EComm-1	<p>Also es ist schon gut, aber ich würde sagen es kann noch deutlich besser werden. Also da sehe ich vor allem Verbesserungspotentiale. Erstmal verändert sich in Stücken das Business-Modell von [EComm-1] kontinuierlich. Jetzt ist es so, dass teilweise andere Händler über unsere Plattform ihre Produkte verkaufen können. Das ist ein viel smarteres Geschäft, da es nicht so kapitalintensiv ist. Ich muss die Ware nicht einkaufen und vorallem auch weniger risikobehaftet, weil immer, wenn du physisch etwas besitzt, dann kann es eben auch sein, dass es keiner haben will und dann bleibst du darauf sitzen. Das heißt durch dieses wechselnde Business-Modell hast du auch kontinuierlich neue Herausforderungen das auch vernünftig zu reporten. Da musst du verstehen, wie das Business richtig funktioniert, was sind die richtigen Treiber dahinter und dann eben eine Treiberbasierte Planung. Aber wenn du die Planung Treiberbasiert aufbaust, dann musst du auch das Reporting treiberbasiert aufbauen. Wir arbeiten wie gesagt mit Treiber, um das alles deutlich transparenter zu machen und es hilft auch wenn wir kurzfristig etwas simulieren müssen. Oder Sensitivitätsanalysen machen müssen. Auch hier würde ich uns auf einer Skala von eins bis zehn mit Sicherheit schonmal eine sieben oder eine acht geben, aber auch dort weiß ich, dass noch mehr drin ist um auch dann im Rahmen der Automatisierung, die Sachen in ihrer Grundkonsistenz deutlich automatisierter entstehen zu lassen. Es macht dann nämlich mehr Sinn einen Controller darauf einzusetzen die Insights zu generieren, warum wir diese Ergebnisse sehen, anstatt diese ganze Analyse erstmal zu erstellen. Das ist ein großer Unterschied zu dem was viele Unternehmen heutzutage machen. Controller sitzen nämlich 80% ihrer Zeit daran erstmal das Bild zu</p>

		<p>erzeugen und haben dann nur noch 20% ihrer Zeit auszuwerten was sie überhaupt sehen. Ich arbeite daran, dass diese Proportionen genau umgekehrt sind. Du musst natürlich viel Frontup-Invest hineinbringen, um das in dieser Art und Weise zu erreichen, aber eigentlich sollten Controller nur 20% ihrer Zeit nutzen, um die Analyse zu fahren und die restlichen 80%, um Insights zu generieren. Idealerweise hast du es direkt so, dass dir die Deltas direkt ins Auge springen. Das wäre also eine viel sinnvollere Zeitverwendung als es aktuell der Fall ist.</p>
40	I	<p>Ja, verstehe. Jetzt hast du auch meine letzte Frage bereits vorweggenommen, dies wäre nochmal die Frage gewesen, auf welcher Skala du die Kostenrechnung einschätzen würdest. Dann sind wir tatsächlich durch mit dem Interview. Ich bedanke mich nochmal ganz herzlich für deine Zeit und deinem großen Input!</p>

B.2 Interview transcript EComm-2

Summary of the framework data:

Date: 18.06.2021	Location: Online (Zoom)	Time: 10 a.m.	Duration: 44 min
Founding: 2012	Development stage: Later stage	FTE: >500	VC-funding: Yes

Para.	Speaker	Transcript
1	I	Erst einmal zum groben Aufbau des Interviews. Es wird vier kleine Themenkomplexe geben. Erst einmal kurz zu dir, dann zum Unternehmen also [EComm-2] und dann geht es rein in das Inhaltliche mit Fragen zur Finanzplanung und Kostenrechnung. Vielleicht erst einmal zu dir. Es wäre super, wenn du dich kurz vorstellen könntest bezüglich deiner Position bei [EComm-2], deiner Hochschulausbildung, deines beruflichen Werdeganges und deiner Erfahrung in Bezug auf die Finanzplanung und die Kostenrechnung.
2	EComm-2	Also ich bin jetzt bei [EComm-2] seit 2,5 Jahren. Ich bin im Jahr 2018 zu [EComm-2] gekommen und bin hier für das komplette Accounting zuständig, das heißt account payables, receivables, account processes, startup quality und paywalls. Ich bin für das ganze Accounting, für die ganze Gruppe, also auch europaweit zuständig, das heißt auch für die ganzen Länder, dass die an uns reporten und das wir dann die externe Rechnungslegung und somit dann auch den konsolidierten Konzernabschluss und diese Themen darstellen können. Was haben wir geschafft? Wir waren vorher ein Unternehmen, das einen normalen HGB-Konzernabschluss gestellt hatte und jetzt haben wir es umgestellt auf IFRS. Wir haben darüber hinaus eine stärkere Automatisierung des Konzernabschlusses mit speziellen Programmen, was vorher in Excel lief läuft jetzt über LucaNet und vorgeschaltete Programme über ERP-oracle, weiter vorangetrieben. Das sind so die Themen, die wir jetzt in den letzten 2,5 Jahren umgesetzt haben. Zu meinem beruflichen Werdegang. Ich habe bevor ich zu [EComm-2] ging, war ich praktisch auf der anderen Seite. Ich habe bei

		<p>[Unternehmen der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsbranche] damals angefangen und habe da dann den klassischen Weg Steuerberater und Wirtschaftsprüfer gemacht. Ich bin dann als Manager zu einer mittelständischen WP gegangen hier nach Berlin und habe dann dort im Grunde genommen als Partner in der mittelständischen gearbeitet, ehe ich auf die Option mit [EComm-2] gestoßen bin, welche sehr spannend war und wir dann am Ende jetzt auch schon sehr viel geschafft haben und auch sehr erfolgreich. In meiner Laufbahn als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer bei [Unternehmen der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsbranche] aber dann auch später im mittelständischen Bereich, hat man natürlich für Unternehmen einerseits die Prüfung von Finanzplanung und Controlling Systemen vorgenommen, des Weiteren hat man dann natürlich auf der anderen Seite auch für gewisse Mandanten in gewissen Rahmen Finanzplanung gemacht oder Controlling mit aufgesetzt und unterstützt dabei. Also dort war man in vielen Bereichen, Unternehmensbereichen auch unterwegs was es dort so gibt und hat dort unterstützt. Hier bei [EComm-2] vorweg, die Finanzplanung an sich und auch das Controlling ist nochmal eine separate Abteilung. Aber ich denke ich kann dir auch genug Infos geben, wir arbeiten dort auch sehr nah zusammen.</p>
3	I	<p>Genau, dass denke ich auch. Dann war es das erstmal zu dem ersten Themenkomplex gewesen. Ich würde jetzt nochmal ein paar Fragen zu [EComm-2] stellen. Vielleicht zunächst erstmal so ganz grundsätzliche Dinge. Was ist so grundsätzlich das Kerngeschäft von [EComm-2] und welcher Branche würdest du [EComm-2] zuordnen?</p>
4	EComm-2	<p>Wir sehen uns als Tech-Unternehmen, da wir ein Plattform-Business haben. Das Core-Business in der Vergangenheit war, dass wir [Produkte] von Privatkunden, also C2B, angekauft haben und die dann an Mergens weiterverkauft haben. Also an die ganzen einzelnen Händler die wir in Deutschland und europaweit sind. Wir hatten eine Plattform auf der sie auf [Produkte] zugreifen konnten, sodass wenn</p>

		<p>du ein neues [Produkt] kaufen möchtest und dann zu einem Händler gegangen bist und ihn gefragt hast, ob er ein solches [Produkt] da hat. Wenn er ein solches [Produkt] nicht da hat, dann konnte er bei uns auf der Plattform schauen und sehen, dass zum Beispiel in Hamburg genau so ein [Produkt] da ist. Also konnte er sagen, ich kann dir das [Produkt] für Preis X anbieten und dann konnte er das [Produkt] auf unserer Auktion erwerben und holt es entweder selbst ab oder wir haben ihn es gebracht. Das war der Vorteil, den der Händler hatte, nämlich das er nicht nur seine vorhandenen [Produkte] hatte, sondern auch die Möglichkeit hatte auf über 10.000 [Produkte] auf einer Plattform zuzugreifen, um [Produkte] zu verkaufen. Das ist so das womit [EComm-2] groß geworden ist, was wahnsinnig gescaled wurde, wo man in einen diversifizierten Markt eine Struktur hineingebracht hat. Der Markt ist sehr diversifiziert, hat ein jährliches Volumen von 600 Milliarden Euro und dort hat [EComm-2] mit dieser Plattform eine Struktur hineingebracht, dass das Sourcing von [Produkte] für den Händler möglich ist. Das hat ebenfalls eine Transparenz für den Privatkunden hineingebracht, da man auf der anderen Seite immer das Problem hat, dass man ein [Produkt] verkauft und dann ein Händler kommt, der sich das [Produkt] anschaut und das ganze [Produkt] schlecht macht. Und das ist bei uns sehr transparent, dass du vorher dein [Produkt] online bewerten kannst und weißt ungefähr was das [Produkt] wert ist. Das haben wir nun auch nochmal sehr stark detaillierter gemacht, sodass die Leute auch eine viel bessere Preisindikation bekommen, wenn sie das Formular online ausfüllen. Wenn sie das [Produkt] abgeben wissen sie bereits, dass sie zum Beispiel diesen Preis in etwa bekommen. Wenn dann vor Ort nochmal festgestellt wird, dass am [Produkt] Mängel sind, dann kann es natürlich auch ein bisschen weniger sein. Aber wir versuchen dort sehr objektiv und transparent einen Preis an den Kunden weiterzugeben. Dann kann er das Geschäft abwickeln und hat innerhalb von drei Tagen sein Geld überwiesen. Dann gibt es jetzt das neue Geschäft, das ist das [...] -Geschäft, was du sicherlich auch schon gesehen hast und groß umworben wird momentan, wo wir die Marke launchen, den</p>
--	--	---

		<p>Brand hypen, indem wir im Fernsehen und Online sehr stark Werbung machen. Dieses [...] -Business läuft dann nicht so wie bei [Konkurrent], die nur eine Plattform zwischen Käufer und Verkäufer sind, aber gar nicht sonst in Erscheinung treten, insofern das sie nur die Plattform anbieten und darüber dann die Marge ziehen für eine Anzeige. Bei uns gibt es auch eine Plattform, nur uns gehören die [Produkte], das heißt der Kunde hat immer uns als denjenigen als Verkäufer mit Garantien und hat dort auch ein transparentes Abwicklungssystem. Und hier haben wir dann sogar die Möglichkeit das man sagt, du brauchst nicht mehr zum Händler, sondern findest dein Produkt bei uns. Dein altes [Produkt] möchtest du ebenfalls verkaufen, dann kannst du dieses bei uns bewerten lassen, dann wird das [Produkt] bei dir vor der Haustür abgestellt und das alte [Produkt] wird mitgenommen und mit dem Kaufpreis für das neue [Produkt] verrechnet. Das ist das Geschäftsmodell das wir nun launchen, sodass wir da nun erst B2B aber auch B2C, da wir natürlich auch [Produkte] von Händlern aufkaufen und da ist natürlich auch ein Teil, der dann in das C Geschäft läuft. Wobei der Anteil da noch kleiner ist. Wir haben also unsere zwei Bereiche, auf der einen Seite den Mergen Bereich, der Bereich mit den gewerblichen Kunden, und dann noch den Einkaufskanal. Und den Einkaufskanal gibt es für Privatkunden, wir nennen das Free-Marketing, das heißt von Händlern aufkaufen von [Produkten] und die dann auf die anderen beiden Channel verteilen.</p>
5	I	Ok super. Wie viele Mitarbeiter arbeiten denn derzeit bei [EComm-2]?
6	EComm-2	Wir haben jetzt so round about über [>500] Mitarbeiter.
7	I	Ok. Wenn du jetzt mal einordnen solltest, in welcher Startup-Phase sich das Unternehmen derzeit befindet? Ich habe dort grundsätzlich zwischen drei Phasen unterschieden. Das ist einmal die early stage, in der es tatsächlich erstmal darum geht, dass sich das Startup orientiert, sich ein Geschäftsmodell aufbaut, untersucht was wollen wir machen,

		wer sind unsere Zielgruppen und das dann quasi bis zur Gründung geht. Dann kommt die expansion stage in der wirklich aktiv Mitarbeiter aufgebaut werden, wo quasi ein rapides Wachstum angestrebt wird. Dann gibt es noch die later stage, wo vom rapiden Wachstum zum nachhaltigen Wachstum übergegangen wird und letztendlich der IPO-angestrebt wird.
8	EComm-2	Ja gut, da sind wir ja eigentlich schon durch alle Phasen durch, denn wir haben ja den IPO schon gehabt. Dennoch würde ich mal sagen, dass unser [...] -Geschäft wäre dann halt rapid growth, das ist ja auch das was wir im Moment mit unseren ganzen Investments, unseren Plannings und Estimates mitgeben. Im Mergen Geschäft versucht man im Stadium der later stage profitabel zu sein und das [...] -Business ist natürlich ist so unser großes Startup, in dem wir jetzt den Hyper-Growth versuchen in den einzelnen Märkten zu machen. Also wenn du es nach diesen beiden Segmenten aufteilst, ist das Mergen-Segment quasi nach IPO, also konsolidieren, verbessern, Prozesse verbessern, profitabel werden/ Profitabilität verbessern und auf der anderen Seite das rapid growth [...] -Business.
9	I	Ok perfekt. Letzte Frage hierzu, denke das ist auch relativ klar. Hatte [EComm-2] schon eine Venture Capital Finanzierung beziehungsweise eine andere Finanzierungsform erhalten und vielleicht weißt du auch wie viele Finanzierungsrunden [EComm-2] dabei schon durchlaufen ist?
10	EComm-2	Ich kann dir jetzt nicht wie viele sagen, aber das waren schon mehrere. Und das ist ja alles durch, also wir haben den IPO schon gehabt, da waren natürlich mehrere Venture Capitalists mit dabei gewesen und das waren bestimmt mehr als sechs oder sieben Finanzierungsrunden über die Jahre.
11	I	Ok super. Dann haben wir das Strukturelle geschafft und würden zum Inhaltlichen übergehen, nämlich zur Finanzplanung. Vorab, was

		<p>waren denn die Gründe und Aspekte, die letztendlich zur Implementierung der Finanzplanung bei [EComm-2] geführt haben? Also was waren die grundsätzlichen Aspekte, die dazu geführt haben, eine Finanzplanung zu implementieren?</p>
12	EComm-2	<p>Beim Startup läuft die Finanzplanung zu Beginn noch sehr kurzfristig. (...) Wenn man unser Wachstum anguckt in der Vergangenheit, man hat gestartet und hat dann relativ schnell nach zwei, drei, vier Jahren, 2016, die Milliarden-Sparte umsatzmäßig überschritten. Diese Planung, da ist es natürlich sehr schwierig für ein Startup zu sagen, wir machen jetzt eine Drei- bis Fünfjahresplanung, das macht keinen richtigen Sinn. Es ist im Wesentlichen ein Jahr und dann sagt man, wie sind die nächsten Monate auch budgetiert geplant. Das sind die Pre-steps der Vorgehensweise in Startups. Das man dort jetzt eine detaillierte Finanzplanung macht mit das sind meine Kosten, das sind meine Umsätze, die ich erwarte und dann komme ich unten raus und sage dann habe ich einen Free Cashflow von- das ist nicht möglich. Man sucht sich die größten Kostentreiber, das ist Marketing, und guckt sich dann nochmal an was sind die Sales und die Kosten unten drunter. Da hat man ein Delta und weiß so ungefähr was die Ausgaben so sind sage ich mal. Was wir auch hatten war, wir haben seit 2016 eine Finanzierung gehabt, in der wir auf unsere [Produkte] die wir gekauft haben, eine Verbindlichkeit aufsetzten konnten, also ein Asset backed loan. Mit diesem Asset backed loan habe ich auf der Finanzierungsseite natürlich auch einen relativ großen Spielraum oder Möglichkeiten. Wenn ich den Einkauf also hochziehe, konnte ich das Beleihen und konnte dann das Geld auch wieder ausgeben, sodass mir das natürlich auch Cash-Planungstechnisch viel Spielraum gegeben hat. Die Weitsicht gerade so am Anfang oder so, die ist ein halbes Jahr vielleicht vom Planungshorizont, da es extrem schwierig ist. Wenn ich ein Unternehmen angucke das normal gewachsen ist, organisch gewachsen ist und in der normalen Wachstumsphase noch ist, wo wir nur noch von einem Prozent Wachstum sprechen, dann kann ich das natürlich wunderbar planen. Da kann ich das auf zwei, drei Jahre</p>

		<p>hinaus planen, kann dir den Cash-Bedarf planen. Wenn ich dann angucke bei uns, wir haben über 100% Wachstum in gewissen Umsatzkategorien, da ist es sehr schwer das alles so einzukalkulieren. Dann geht es eher um Grundgrößen. Wir wollen Hyper-Growth, das heißt 200-300% Wachstum, und dafür brauchen wir das und das an Cash. Da muss man sehr realistisch sein. Ich würde behaupten alle Startups, die behaupten sie haben eine detaillierte Finanzplanung, gerade in dieser rapid growth Phase, dass würde ich ein bisschen in Frage stellen. Heute, jetzt hat man das natürlich immer weiter implementiert und natürlich haben wir jetzt noch eine viel stärkere Finanzplanung, detailliertere Finanzplanung. Wir wissen was wir in den Ländern einkaufen, was sind die Planungen in den einzelnen Ländern und das wird dann konsolidiert zusammengefasst. Da ist also eine ganz andere Planung da, als es in der Vergangenheit der Fall war. In dieser starken Planungsphase gibt es gewisse Finanzplanungsthemen, aber im Grunde genommen richtet sich alles nach dem Umsatz erstmal. Das unter drunter, also das ist nicht böse gemeint, aber ja wir machen Verluste, wir müssen erstmal zeigen das dieses Modell funktioniert und das heißt, wir müssen uns auf dem Markt platzieren, koste es was es wolle. Ich sage mal die besten Beispiele sind gerade ein Flink oder Gorillas. Die sind gerade erst auf dem Markt, da interessiert die gerade nicht die cost per units. Da kostet die Flasche Cola die dort geliefert wird bestimmt genauso viel oder ist sogar teurer als der ganze Umsatz, den die machen, also da wird nicht mal ein gross profit unten rauskommen würde ich mal behaupten. Und das interessiert die auch gar nicht, weil die wollen erstmal den Markt zeigen wir sind proven-model und wir machen 400-500-600 Millionen Umsatz und dann wird das strukturiert. Wenn du die Seed-Phasen anschaut ist das häufig so. Es wird Geld ausgegeben, jetzt brauchen wir wieder neues Geld.</p>
13	I	<p>Das heißt letztendlich, wenn man anfangs zwei bis drei Monate planen kann, ist man quasi schon gut dabei. Das heißt, diese Planung wird letztendlich in den Anfangsphasen tatsächlich erstmal für die</p>

		Kapitalgeber erstellt, damit man dann in den Finanzierungsrunden rein gehen kann und den zeigen kann, das sind die Pläne für die nächsten drei Monate, so viel Geld brauchen wir, um weiter zu wachsen und dann mit diesem Wachstum profitabel zu werden.
14	EComm-2	Ja grundlegend. Ich glaube das macht auch jeder ein bisschen anders. In vielen Startups ist auch das ganze Financial Planning und Accounting sehr rudimentär. Dort geht es im ersten Step darum, vor allem die VC-finanzierten sind sehr stark darauf ausgerichtet, zu schauen, ob wir ein proven-modell besitzen und wenn das proven-modell kommt, fängt es an Profitabilität zu zeigen. Meine Erfahrung ist wie gesagt, dass es jedes Startup anders macht. Bei vielen Startups hat man das Thema, besonders was das Thema Finance angeht, dass man viele operativ starke CEOs hat, aber das Finance kommt dann erst im Nachgang und auch die Optimierung.
15	I	Absolut! Da bin ich mir jetzt nicht sicher, ob du das beantworten kannst, aber was war denn das erste umgesetzte Finanzplanungsinstrument, wie beispielsweise die Budgetierung oder Cashflow Projektion, bei [EComm-2]?
16	EComm-2	Wir haben im Grunde genommen ein Management Reporting aufgesetzt, in dem das dann einfach dagegengehalten wurde. Was war unser Budget und wie ist das Budget im Verhältnis zu dem was wir ausgegeben haben.
17	I	Und das verfeinert sich ja, also die Finanzplanung, im Laufe der Zeit-
18	EComm-2	Die Finanzplanung heute, die hat sich dann immer weiter verfeinert. Man ist von einer Budgetplanung, ja man hatte am Anfang so seinen Budgetplaner, der hat gesagt du hast das Budget, was hast du ausgegeben. Marketing-spend, da hat man gesagt Marketings-spend sind so und so viel für dieses Jahr, jeden Monat wie hoch sind die im Vergleich zum Jahr. Jetzt haben wir eine detaillierte Finanzplanung,

		<p>die in Google-Sheets aufgesetzt ist, in der die ganze Planung pro Land, pro Segment aufgeteilt wird. Was sind die zu erwartenden Käufe/ Verkäufe, wobei die Käufe und Verkäufe sich dann eigentlich relativ einfach, da man die ungefähre gross-profit-marge kennt, ermitteln kann. Dann werden die unteren Objects-kosten dazu noch kalkuliert. Das ist jetzt ein wirklich sehr umfangreiches Planungsinstrument, was wir ja auch brauchen als gelistetes Unternehmen, weil ich ja Estimates herausgebe und diese Estimates ja auch immer wieder mich damit challengen muss. Das ist jetzt aber auf fünf Jahre hinaufgesetzt. Das mussten wir ja auch alles für den IPO festlegen.</p>
19	I	<p>Genau. Wenn du jetzt mal grob einordnen müsstest, wie hat sich denn der Ablauf der Finanzplanung von der ursprünglichen Planung, die ihr damals hattet, bis zur heutigen Planung verändert? Also welche Entwicklungsschritte ist [EComm-2] da quasi durchlaufen?</p>
20	EComm-2	<p>Da ist eine sehr starke Änderung. Früher wurde aus ganz vielen Quellen zusammengezogen ein Reporting gemacht und das wurde gegen ein Budget gehalten, und das war sehr hands on. Heute wird es sehr viel mehr automatisiert, dass wir es über Queries ziehen, also von der Plattform die Daten herunterziehen und darauf aufbauend dann die Finanzplanung aufsetzen. Dann wird das auch sehr eng mit dem Accounting abgestimmt und dadurch, dass man nun auch noch viel stärker konsolidierte Monats-/ Quartalsplanungen und Quartalsabschlüsse hat, die man dann aufsetzt, dann auch immer wieder die Planung challengen kann und dann gegebenenfalls noch einmal anpassen kann. Es gehen sehr stark Echtdatein in das Modell hinein. Auf diese Echtdatein aufbauend wird dann die Planung aufgesetzt. Aber es war grundsätzlich ein sehr starker Change gewesen und hat auch sehr lange gedauert. Also nicht sehr lange gedauert, sondern hat sich dann sehr schnell beschleunigt in den letzten zwei Jahren in Richtung IPO. In Richtung IPO wird dann auch alles sehr viel stärker strukturierter und auch so, dass man dann nicht ein System hat, dass ständig irgendwie wieder angepasst wird, sondern dass man</p>

		da auch eine Konsistenz drin hat und auch nachvollziehen kann, dass man die Planung vom Vorjahr auch mit der von diesem Jahr vergleichen kann und nicht plötzlich andere Parameter mit einbezogen werden.
21	I	Und letztendlich zieht ihr dann quasi die Vorjahreswerte und nehmt dann eine bestimmte Wachstumsquote?
22	EComm-2	Genau, wobei es, und das ist halt der Unterschied, man kann bis auf k-Level- dadurch das man sehr gute Queries aus der Plattform ziehen kann, sehr gut auswerten kann was ist beliebt, was ist nicht beliebt, welche [Produkte] sind margenstärker, welche weniger stark, wo wollen wir einen Fokus drauflegen. Das kann man dann sehr detailliert auswerten und einspielen und dann darauf die Prognosen aufsetzen. Die werden dann nochmal mit den einzelnen in den Ländern Managing Directors abgestimmt, sodass diese dann auch sagen, dass sind Wachstumsziele, das erwarten wir vom jeweiligen Land. Und dann kann man das auch nochmal anpassen, wenn man merkt das beispielsweise Corona kommt und wir müssen nochmal einen Abschlag machen und dann kann man dies auch nochmal kurzfristig in der Planung die Lage des Landes berücksichtigen.
23	I	Jetzt hast du gerade gesagt, dass ihr vor zwei Jahren mit der Planung des IPO's begonnen habt-
24	EComm-2	Genau, vor 2,5 Jahren hat man angefangen das ganze Finance, darunter fallen dann Accounting, Planning, Controlling, so aufzusetzen das man das mehr strukturiert. Das man das ERP System Oracle hat, was aber sehr stark auch accountinglastig ist, aber man dort heraus natürlich nochmal stärker Kostenstellen und Kosten auswerten kann. Das ist eher auf einem objects level und dem Umsatz und den Materialaufwand kann ich sehr gut und detailliert ausziehen aus der Plattform, weil wir da die ganzen Marken, [Produkte] die wir da haben, Preise, dass wir über Business Analytics sehr gut auswerten können.

		Da gibt es auch eine große Business Analytics Abteilung, die das dann auch von Grund auf auswerten.
25	I	Bis vor 2,5 Jahren wart ihr quasi am Ende eurer großen Wachstumsphase. Wie lang ging da der Planungshorizont?
26	EComm-2	Naja, das kommt drauf an. Man hatte eine sehr detaillierte Planung, die immer noch relativ kurzfristig war, auf einer fünf bis sechsmonatigen beziehungsweise Einjahresplanung. Dann hatte man eine Planung für die nächsten Jahre, welche dann schon noch sehr stark noch über den Daumen war. Was wir heute aber nicht mehr haben.
27	I	Was sind bei Euch jetzt noch die wesentlichen Herausforderungen, die ihr bei der Finanzplanung letztendlich habt?
28	EComm-2	Man muss jetzt nochmal stärker, gerade im Vergleich zum nächsten Jahr, gucken das man konsistent bleibt. Das man in der Planung keine großen Änderungen hat, das man die Vergangenheit genau dokumentiert, sodass ich weiß, ich habe eine Planung Anfang des Januars und jetzt habe ich die Planung geändert im Mai und ich weiß aber auch was habe ich genau geändert. Die Änderung von Planung zu Planung (Version1 to Version2 to Verison3), dass man dann auch genau weiß, woher kommt das und natürlich die Planung immer weiter optimiert, damit man sie abstimmen kann mit dem Ist.
29	I	Um nochmal auf ein einzelnes System der Finanzplanung einzugehen. Wir haben ja jetzt im Großen und Ganzen die gesamte Finanzplanung besprochen. Es gibt ja noch unterschiedliche Systeme, unter anderem zum Beispiel die Budgetierung als das häufigste angewendete System bei Startups. Wie läuft denn bei euch die Budgetierung im Allgemeinen ab?
30	EComm-2	Die Budgetierung ist in den letzten zwei bis drei Jahren auch noch stärker geworden. Jede Abteilung bekommt ein Budget, das

		gechallenged und abgestimmt wird und dann wird von oben gesagt, du hast das und das Budget.
31	I	Also ist es eher schon Bottom-Up, dass quasi Abteilungsmäßig erstmal ein Budget gesagt wird was benötigt wird und dann wird das stufenweise nach oben kommuniziert?
32	EComm-2	So viele Stufen haben wir da ja gar nicht. Es ist bei uns eine Controlling-Abteilung. Das wird einmal mit dem CFO abgestimmt und dann ist gut und nochmal gechallenged, aber wir sind nicht beim Daimler, wo wir dann fünf Hierarchiestufen nach oben kommunizieren.
33	I	Wenn du jetzt nochmal einschätzen müsstest, von einer Skala von eins bis zehn, wobei eins wenig entwickelt ist und zehn sehr, sehr weit entwickelt ist, wie weit entwickelt würdest du eure Finanzplanung bei [EComm-2] einschätzen?
34	EComm-2	Die ist schon zwischen acht und neun.
35	I	Kannst du das nochmal näher erläutern?
36	EComm-2	Muss ich haben, also wenn ich sagen würde wir hätten nur fünf, dann hätte ich ein Problem.
37	I	Ok, dann haben wir die Finanzplanung bereits hinter uns und machen mit der Kostenrechnung bei [EComm-2] weiter. Wie erfolgt denn die Kostenrechnung bei euch im Unternehmen, also der allgemeine Ablauf?
38	EComm-2	Also die klassische Kostenrechnung aus der Kosten-Leistungsrechnung mit Gemeinkosten, Einzelkosten dann rechne ich das aus, das haben wir so in dem Sinne nicht. Weil erstmal sind wir kein Produktionsunternehmen, sondern wir sind ein reiner Händler

		<p>und im Wesentlichen ist unser Kostenrechnungssystem zu gucken, wo kommt unser gross-profit im entsprechenden Business model raus sozusagen. Das ist auch das was beim Startup erstmal so ist. Wir gucken vorne wo sind die Umsätze, dann gucken wir uns das Modell an, dann schaut man den gross-profit besser zu machen und dann fängt unten die Planung der Kosten an. Man schaut also nach den Kosten in den einzelnen Abteilungen, in den jeweiligen Ländern. Damit fing man jetzt vor knapp 1,5 Jahren an, auch das man nochmal stärker budgetiert. Darüber dann die Kostenverteilung, die cost-centers aufzusetzen, dass man auch da genau monitoren kann welche Kosten fallen in welchen Abteilungen in den Ländern an, dass ich da schon mal eine vernünftige Verteilung haben. Aber eine klassische Kosten-Leistungsrechnung haben wir so bei uns nicht. Das Kostenthema und auch die Leistungskontrolle kommt eher darüber, dass man tagtäglich sich Business Analytics Reports abzieht und einen Vergleich zieht und schaut wieviel Umsatz haben wir an dem Tag gemacht, wie ist die gross-profit-Marge und das können die Tag-genau monitoren und sehen, wie ist die Lage gerade.</p>
39	I	<p>Was waren denn die Gründe, weshalb ihr euch für diese Art Kostenrechnung entschieden habt?</p>
40	EComm-2	<p>Ja, aber das ist glaube ich ein Klassisches was man in Startups sieht, dass die viel stärker auf einer Leistungskontrolle sind bezüglich das sie aus dem System Analysen fahren und Business Analytics, anstelle eines SAPs, wo ich dann diese Kostenaufteilung habe und dann eine klassische Kosten-Leistungsrechnung mache. Weil die dorthin gehen, ziehen sich das aus dem System ab, die Queries, und vergleichen das mit dem anderen sozusagen. Da hat man direkt einen ganz guten Überblick. Also es ist viel stärker ein Datenaustausch zur Kontrolle, arbeiten mit Daten und da eine ganz starke Auswertung auf dieser Datenbasis, was ist die Kundenzufriedenheit, was haben wir für Klicks. Das ist auch außerhalb des Finance-Bereiches eine Kontrolle, da wird sehr stark datenbasiert gearbeitet. Über diese einzelnen</p>

		<p>Kostenstellen machen wir auch, muss auch gemacht werden jetzt für die Zukunft, da man da ja auch besonders optimieren kann und insbesondere auch den gesamten OPEX Bereich besser abgreifen kann, aber im Wesentlichen ist im ersten Teil diese ganze Kontrolle um gross-profit, und dann auch dieses Erkennen. Zum Beispiel Spanien, warum gehen dort die Umsätze runter oder in Teilen von Spanien. was ist der Grund? Warum haben wir dort nicht mehr so viele Klicks? Dann wird nicht nur über zahlenmäßig, sondern über alles geschaut. Was ist der INPS da runter? Warum ist der INPS runter? Die Brands werden nicht gut genug bearbeitet et cetera. Und wir ziehen die Daten auch nochmal, um zu gucken machen sie Direktauswertungen, was kostet die eine Brand da und dort. Aber das läuft dann nicht über ein klassisches Kostenmodell, sondern das wird dann immer über Queries abgefragt.</p>
41	I	<p>Folgt die Kostenrechnung jetzt eher über Ist-Kostenbasis oder auf Plan-Kostenbasis?</p>
42	EComm-2	<p>Es erfolgt ein Abgleich, Plan-Ist Kosten. Es ist das und das geplant, das sind meine Ist-Kosten und was sind dann die Abweichungen.</p>
43	I	<p>Quasi immer ein Soll-Ist-Vergleich bei dem geschaut wird, wo stehen wir gerade und was ist das Ziel.</p>
44	EComm-2	<p>Genau.</p>
45	I	<p>Wann wurde denn ungefähr bei [EComm-2] die Kostenrechnung implementiert? War diese schon von Anfang an dabei oder wie hat sich das entwickelt?</p>
46	EComm-2	<p>Diese Business Analytics ist schon immer dabei. Ich meine, es ist halt ein anderes Vorgehen wie kontrolliere ich mein Unternehmen. Das wird auch sehr stark ausgebaut. Das ist so wie die Gründer auch arbeiten. Wenn ich denen sage, habt ihr ein Management Reporting</p>

		<p>oder aus der klassischen BWL-Rechnung- Der Vorstandsvorsitzende kriegt am Ende des Monats so und so ist es gelaufen und dann sagt er dann muss ich mein Business aber nochmal anpassen. Zwei bis drei Reports kommen tagtäglich von den Business-Analytics und dann wissen die schon, da und da läuft es nicht und dann wird da reagiert. Wir haben einen ganz anderen Blick auf einer day-basis wie läuft das Business.</p>
47	I	<p>Wenn du nochmal zusammenfassend müsstest, was waren die wesentlichen Schritte, die eure Kostenrechnung durchlaufen ist? Was sind die Entwicklungsschritte gewesen?</p>
48	EComm-2	<p>Das sehr stark von dem ganzen BI/BA informations zu der normalen Finanzplanung (Soll-Ist-Vergleich) und natürlich auch ein Cash-Planning und auch zu den Schritten kommt, wo man zur klassischen Kosten-Leistungsrechnung kommt. Nur ich glaube es wird nicht zu der ertümlichen Aufteilung so in die Tiefe gehen wird, da man nicht dieses schnelle Abgleichen hat. Nur wir werden natürlich auch nochmal mehr monitoren was in den einzelnen Abteilungen passiert, wenn man in die Tiefe geht, das ist natürlich dann die stage wo man nochmal mehr die Optimierung und Profitabilität herausarbeiten muss.</p>
49	I	<p>Und plant ihr in der Zukunft auch nochmal überzugehen zu diesem klassischen Kostenrechnungsverfahren, mit Kostenträger-, Kostenstellen - und Kostenartenrechnung?</p>
50	EComm-2	<p>Muss man gucken, inwiefern das Sinn macht. Da ist das sehr stark hands-on würde ich sagen.</p>
51	I	<p>Wahrscheinlich spielen eure internationalen Operationen in diesem Zusammenhang auch eine Rolle, oder? Da dieses Verfahren ja grundsätzlich schon ein sehr deutsches Verfahren darstellt.</p>

52	EComm-2	Genau. Deswegen glaube ich auch nicht, dass wir dieses klassische deutsche Verfahren so herunterbrechen können. Dennoch sind wir natürlich dabei noch stärker das Monitoren und das Auswerten von Daten- also das heißt wir machen cost-center. Das heißt, dass wir alles umgestellt haben das Rechnungswesen auf Oracle und dadurch auch das ganze Accounting in Oracle umzusetzen, sodass es full implementiert ist, was ja auch ein sehr langer Prozess ist. So ein ERP System umzusetzen, dauert immer zwei bis drei Jahre, bis man das fully hat. Dann wird man da dann sicherlich auch nochmal stärker Auswertungen wie sie aus der klassischen Kosten- Leistungsrechnung kommen, aber ich würde nicht davon ausgehen, dass man noch so stark mit Kostenarten- Kostenträger und dieses klassische deutsche System aufgebaut wird. Also es wird viel stärker, wir brauchen das und das Query, das müssen wir mal auswerten und dann werden die Queries dazu geschrieben.
53	I	Die Kostenrechnung erfolgt ja sicherlich abteilungsweise bei euch. Wer ist denn mit eingebunden bei der Kostenrechnung? Ist jeder Mitarbeiter dabei, oder?
54	EComm-2	Nein das läuft auf Teamlevel.
55	I	Gab es noch externe Einflussfaktoren, die euch in die Richtung geschoben haben, was die Kostenrechnung angeht oder ist das intern so entstanden und daran wurde festgehalten?
56	EComm-2	Es ist auch getrieben dadurch das man sagt man möchte jetzt, Wachstum ist da gewesen, so jetzt müssen wir auch mal Kontrolle auf die Kosten bekommen. Dann gab es wie so häufig bei Startups ein paar Einäugige unter den Blinden. Der Eine macht das dann mal so und der hat dann aber eigentlich gar nicht so das Knowledge und dann kommt der Nächste und dann hat man irgendwann ein System, sodass das dann einigermaßen passt und das muss man dann weiter modifizieren. Das ist aber eine sehr starke Hands-On-Mentalität.

57	I	Zum Abschluss nochmal die klassische Frage, die wir eben auch schonmal hatten. Wenn du nochmal bewerten müsstest auf einer Skala von eins bis zehn, wie weit würdest du sagen ist euer Kostenrechnungssystem insgesamt entwickelt?
58	EComm-2	Ich würde sagen da sind wir so bei einer sieben bis acht. Wobei man da nochmal sagen muss, dass wir hier nicht bei dem klassischen, wie du eben schon gesagt hast mit dem Herunterbrechen sind, und ich auch Zweifel, dass das jemals so aufgesetzt wird.
59	I	Ja es ist wie gesagt eher ein deutsches Verfahren. Sobald Internationalität in das Unternehmen hineinkommt.
60	EComm-2	Es interessiert auch nicht die Investoren.
61	I	Was ist das interessantere für die Investoren?
62	EComm-2	Der Investor ist daran interessiert, vor allem in den ganzen Stages, ist für ihn das Wachstum wichtig. Auch Scaleability ist wichtig, was gibt der Markt her.
63	I	Super, dann sind wir durch mit den Fragen. Nochmal ein ganz herzliches Dankeschön, das du dir die Zeit genommen hast, um mit mir über diese Thematik zu reden. Es war auf jeden Fall ein riesen Mehrwert für mich und natürlich auch für die Arbeit.
64	EComm-2	Sehr Gerne!

B.3 Interview transcript EComm-3

Summary of the framework data:

Date: 19.07.2021	Location: Online (Zoom)	Time: 11 a.m.	Duration: 45 min
Founding: 2016	Development stage: Expansion stage	FTE: 101-250	VC-funding: Yes

Para.	Speaker	Transcript
1	EComm-3	<p>Ich bin bei [EComm-3] auf der Position des CFOs, seit Oktober letzten Jahres interimistisch tätig. Es gab da einfach eine Vakanz, die kurzfristig gefüllt werden musste. Ich selbst habe zusammen mit einem Partner und guten Freund von mir eine Beratungsfirma und hier beraten wir interessanterweise Startups rund um das Thema Finance. Das geht los beim Thema Financial Modeling, das ist meistens so die Einstiegsfront, wenn ein Unternehmen auf dem Weg zum Funding ist oder zur nächsten Fundingrunde, setzen wir halt ein strukturiertes Model auf, was natürlich auch schon den Planungseffekt mit sich bringt. Wir kümmern uns darum ein Accounting-Setup zu finden, wo dann eben auch schon eine Kostenrechnung berücksichtigt wird, damit man eben auch mit dem Financial Model, also wenn man so will, dann auch die Ist-Werte sauber tracken kann. Was wir auch noch aufsetzen ist ein Reporting. Genau, dass nur mal so als Gesamtkontext. Ist also auch ein Thema, dass mich unabhängig von [EComm-3] in vielen verschiedenen Kontexten beschäftigt. Wir haben jetzt schon relativ viele Startups, also sind quasi aktiv geworden, haben gegründet schon ein bisschen länger, aber wirklich 100% dabei seit Mitte letzten Jahres und haben da eben auch viele Umsetzungen schon vorgenommen. Wir sollten uns aber tatsächlich gerne auf [EComm-3] beschränken. Ich bin jetzt seit einem Jahr dabei, weiß ungefähr was es vorher gab, weiß was wir jetzt umsetzen oder umgesetzt haben. Genau, ist es</p>

		eigentlich so, dass du die Ergebnisse deiner Masterarbeit teilen kannst, zumindest anonym, oder?
2	I	Genau. Ich kann, wenn du möchtest, dir die Masterarbeit, wenn sie fertig ist und bewertet wurde, gerne zukommen lassen. Vielleicht nochmal vorab, ich würde das Interview ganz gerne aufzeichnen mit einer Sprachmemo, um es dann auch auswerten zu können. Das Interview würde dann in der Arbeit anonymisiert werden, also in der Auswertung, und dann quasi was du sagst oder was du im Namen von [EComm-3] sagst würde dann mit einem Pseudonym versehen werden.
3	EComm-3	Ok, sehr gerne.
4	I	Perfekt, jetzt hast du dich ja schon vorgestellt, von daher würde ich sagen gehen wir direkt bei [EComm-3] ein bisschen rein. Vielleicht nochmal ein bisschen Background für mich. Wie viele Mitarbeiter arbeiten denn derzeit bei [EComm-3]?
5	EComm-3	Wir sind derzeit [101-250] Mitarbeiter. Tendenz rasant steigend. Also um nochmal Kontext zu geben, ich glaub am Ende des Jahres letzten Jahres waren wir bei knapp 100.
6	I	Sehr gut. Dann sind wir auch direkt bei der nächsten Frage. Und zwar unterscheide ich im Rahmen meiner Arbeit zwischen der early stage, der expansion stage und der later stage. Die early stage läuft von der seed oder pre-seed stage, je nachdem wie weit man zurück gehen möchte, bis zur first stage. Die expansion stage ist quasi die growth stage und die later stage beinhaltet die later stage und die steady stage. -
7	EComm-3	Wie würdest du das- also wir sind jetzt sozusagen nach der Series-B, also Series-A ist ja quasi schon so ein bisschen.- Also Seed ist erstmal so die Evaluierungsphase, Series-A ist dann

		sozusagen der Proof, wenn man so will, ob das Wachstum gelingt, Series-B ist zur Unterstützung und dann würde die Growth round kommen, also die later stage, so würde ich das jetzt mal definieren. Dann sind wir jetzt in der Mitte.
8	I	Also growth stage ist tatsächlich mit gemeint, dass ihr quasi jetzt rapid Mitarbeiter und viele Umsätze generiert.
9	EComm-3	Genau, dort sind wir.
10	I	Letzte Frage jetzt nochmal zum Unternehmen. Hat denn [EComm-3] schon Venture Capital Finanzierungen oder ähnliche Finanzierungsformen erhalten?
11	EComm-3	Ja.
12	I	Perfekt. Dann würde ich sagen steigen wir inhaltlich ein, erstmal mit der Finanzplanung und dann später mit der Kostenrechnung. Du hast zwar bereits gesagt, dass du nicht von Anfang an dabei gewesen bist, aber was sind denn auch so aus deinem Erfahrungshorizont heraus grundsätzliche Auslöser oder Gründe, die letztendlich zur Implementierung einer Finanzplanung führen.
13	EComm-3	Also das eine ist natürlich beim Startup eminent wichtig und am Anfang auch der Haupttreiber, ist halt sozusagen die Cashflow Planung. Diese sollte nach vorne gerichtet entsprechend sauber aufgesetzt werden. Aber natürlich geht es auch um eine sinnvolle Allokation der Mittel, unabhängig vom Cash. Das du dir einfach mal überlegst, du hast jetzt ein Funding bekommen von einer Million, wie teilst du das sozusagen in die einzelnen Bereiche auf? Wie viel Geld brauchst du für das Thema Marketing? Wie viel Geld kannst du allokalieren in R&D, also in Development, wie viel Geld

		brauchst du sozusagen für die operativen Funktionen, damit die Projekte umgesetzt werden und am Ende Umsätze generiert werden. Also einmal Allokation der Mittel, um Ziele zu erreichen und dann aber auch ganz wichtig das Thema Cash nach vorne hinzufahren.
14	I	Ja das heißt, dass initiale Instrument ist, generell immer, erstmal die Cashflow- Planung, beziehungsweise sollte sein?
15	EComm-3	Genau. Also das ist dann eine Ergebnisgröße, aus meiner Sicht. Wenn du halt die Mittelallokation einmal sauber dargestellt hast, dann siehst du eben auch den Cash-Effekt. Ist dann im Prinzip nur ein Ergebnis.
16	I	Verstehe. Was ist deine Erfahrung, wann die Finanzplanung erstmals implementiert wird, also in welcher Phase?
17	EComm-3	Also aus meiner Sicht, sollte das schon zumindest rudimentär in der Seed Phase stattfinden, weil du dann quasi ab dem Zeitpunkt das erste Mal, normalerweise, fremdes Geld bekommst. Wenn du eigenes Geld bekommst, dann ist es noch umso relevanter. Wobei du dann wahrscheinlich eher auf Sicht planst. Aber wenn du fremdes Geld bekommst und in einem größeren Volumen, da macht es schon Sinn die Allokation zumindest auf das nächste Jahr oder das nächste halbe Jahr irgendwie sauber abzubilden.
18	I	Absolut. Dann würde ich sagen, dass wir mal in den Prozess der gesamten Finanzplanung hineingehen. Kannst du mir denn mal beschreiben, wie bei [EComm-3] grundsätzlich erstmal die Finanzplanung abläuft?
19	EComm-3	Kann ich gerne machen. Also es ist so ein bisschen so eine Top-Down Sales-Planung, die sozusagen der Anfang des Ganzen

		<p>ist. Das ist natürlich jetzt auch Geschäftsmodellabhängig. Wir bewegen uns in einem Markt, der stark wächst. Das heißt, man kann bei Sales anfangen. Es ist, glaube ich, ein bisschen anders, wenn du halt schon einen relativ engen Markt hast. Da musst du vielleicht gucken, ob du eher von Marktanteilen und so weiter kommst. Das machen wir gar nicht. Also wir gucken natürlich wie groß ist der Markt und leiten daraus ab, was ist das Volumen was wir auf jeden Fall holen möchten. Genau. Also wir planen sozusagen einmal die Units, also wir haben zwei Produkte. Wir haben einmal ein Produkt, das heißt [Produktname1], da kann man sich als Kunde über einen Online-Konfigurator selbst zusammenstellen wie die Anlage aussehen soll. Das zweite Produkt, das wir gerade gelaunched haben, ist [Produktname2]. Das ist quasi ein Mietprodukt. Also wir gehen dort mehr von dem Modul beziehungsweise von der Komponentenseite mit Standardmodulen ran und bieten dem Kunden aber an, anders als bei [Produktname1], wo er sagen muss er kauft die Anlage und bezahlt sie sofort, kann er die bei [Produktname2] über 19 Jahre mieten und hat damit quasi auf Monatsebene mehr oder weniger schon den positiven Effekt bei sich. Und genau diese beiden werden geplant beziehungsweise neue Produkte, die wir jetzt gerade in Planung haben [Produktname3], also Partnerschaften mit zum Beispiel [kommerziellen Anbietern]. Das Thema wird jetzt auch relevant, weil alle darüber diskutieren. Genau das legen wir erstmal sozusagen auf die Planungsschiene. Dann planen wir mit Cancellation-rates, damit wir dann am Ende den Nettoumsatz generieren über einen Treiber, der heißt Put-Through-Rate, wo wir halt einfach sagen wie groß ist der Versatz zwischen Sale und Installationen? Also die Installation ist jetzt nicht E-Commerce im klassischen Sinne, sondern du hast einfach die Notwendigkeit ziemlich genau auszusteuern, wie lange braucht die Anlage im Prozess? Es gibt da so einen Aftersalesprozess, wo es noch um das Thema Förderung geht</p>
--	--	--

		<p>was wir organisieren. Dann haben wir das Problem oder die Herausforderung, dass wir den Installateur finden müssen, wenn wir es nicht mit unserem eigenen Team abdecken. Der muss auch Termine frei haben. Das heißt, wir haben so eine Put-Through-Rate von pi mal Daumen 90 bis 110 Tagen zwischen Verkauf und Installation und damit auch Rechnungsstellung. Genau, das ist quasi der Aufschlag. Dann gibt es die Sales-Abteilungen, die sozusagen auf den Sales-Zahn klagen, wie zum Beispiel Performance-Marketing. Die guckt, wie viele Leads brauchen wir, um diese Abschlüsse zu machen. Dann Operations ist die Abteilung, die sich komplett um die Umsetzung der Anlage dann am Ende kümmert. Die planen eher auf Activities, also Installation-Activities im Monat und Installation-Activities repräsentiert die Anzahl der Anlagen, die im Monat installiert werden und planen dahingehend ihren Personalbedarf und ihren Aufwand, also Materialaufwand, Installationskosten et cetera pp.. Wir haben quasi einen Treiber, wenn man so will, das ist die Sales-Topline. Aus der ergibt sich dann sozusagen mit einem Zeitversatz die Activities of Installation und sozusagen der vorgelagerte Effekt, dass du Marketing-Aufwendungen hast. Dann gibt es eine Reihe von Abteilungen die Treiberunabhängig arbeiten, wie zum Beispiel klassisches Brand und Communication-Marketing, die ganzen Overhead Funktionen wie Finance, wie Tech, wie HR et cetera pp.. HR wird zum Beispiel auch mit Treibern geplant, wie viele Leute müssen wir einstellen? Und das rechnet sich dann entsprechend durch.</p>
20	I	<p>Super. Jetzt hattest du am Anfang schonmal angesprochen, dass sich das System stark verändert hat bei [EComm-3], also die Finanzplanung. Was war da der Entwicklungsschritt und wie sah es vorher aus?</p>

21	EComm-3	<p>Es ist deutlich komplexer und damit auch integraler, wenn man so will, geworden. Vorher war es glaube ich so, dass alle so ein bisschen unabhängig voneinander geplant haben. Jetzt hat man eben genau das, was ich eben beschrieben habe, die Zusammenhänge darzustellen, das Ganze zu automatisieren und besser ineinandergreifend entwickelt. Das war so der nächste Entwicklungsschritt. Vorher hat man sehr budgetär auf Departements gedacht und dann hat man das Ganze nochmal umgesetzt und mehr auf Treiber-basierend gemacht. In der Perspektive ist es sogar so, dass wir das Thema nochmal deutlich weiter ausbauen wollen und eigentlich für die meisten Abteilungen dezidierte Treiber entwickeln wollen, sodass wir halt auch einfach nicht nur im Budget-Horizont, also wir sind jetzt gerade dabei einen Forecast zu machen für 21 und das Budget für 22 upzudaten, was originär im September/Okttober letzten Jahres gemacht wurde. Wir wollen eigentlich dahin gehen das wir sagen, alles was wir treiberbasiert, sauber ermitteln können, wollen wir auch in einem Model abbilden, so dass wir halt auch die Planung, die dann über 22 hinausgeht, mehr oder weniger automatisiert generieren können. Also auch den Ressourcenbedarf sauber ableiten können nach vorne gerichtet, sodass halt nicht jede Abteilung irgendwie anhand der Zahlen dann irgendwie nochmal so ein bisschen ausbalanciert, ob ich noch eine Ressource mehr oder weniger benötige, sondern dass wir das einfach komplett Treiberbasiert machen können. Du hast natürlich einen gewissen Bodensatz, aber du kannst glaube ich mindestens 80% der Ressourcenbedarfe treiberbasiert ermitteln.</p>
22	I	<p>Jetzt hattest du ja schon automatisiert angesprochen. Mit welchem System arbeitet ihr denn da? Klassisch Excel? Oder habt ihr da schon ein ERP-System implementiert?</p>

23	EComm-3	<p>Nein, das ist klassische Excel und wird klassisch Excel bleiben, zumindest für den Moment, weil Excel den Vorteil hat das es flexibel ist. Die Planungstools, die auf dem Markt sind, zielen glaube ich eher von der Komplexität auf Unternehmen ab mit Sachen, die die meisten eben nicht haben. Die meisten Planungstools beinhalten eben nicht genau dieses Treiberbasierte sauber abzubilden. Die konzentrieren sich eher auf größere Unternehmen, die dann mehrere Einheiten haben, konsolidiert werden müssen und so weiter und so fort. Das ist die Funktionalität, die die meistens mitbringen. Das wäre einfach völliger Overkill gerade, deswegen ist Excel das Tool der Wahl. Was wir jedoch machen ist, wir benutzen PowerBI zum Beispiel für einen Plan-Ist Vergleich, um den dann im Unternehmen zu teilen.</p>
24	I	<p>Jetzt hattest du bereits angesprochen, dass ihr auch schon für 2022 und 2023 plant. Wie langfristig plant ihr denn und was ist der Planungshorizont, den ihr anstrebt und leisten könnt, in dem ihr noch sehr detailliert plant?</p>
25	EComm-3	<p>Also das was wir jetzt natürlich gerade machen, ist relativ genau planen und das sind so ein bis eineinhalb Jahre. Also jetzt auch den Prozess, den wir jetzt gerade nochmal im Rahmen des Forecasts am Laufen haben, da sind jetzt auch noch mal im Vergleich zum letzten klassischen Planungsprozess neue Erkenntnisse aufgetreten. Wir haben zum Beispiel im September mit einem Produkt gerechnet, was aber nicht funktioniert hat, sodass wir es rausgenommen haben. Ich bin mir sicher das sich auch einige der Annahmen, die wir jetzt für das nächste Jahr unterstellt haben, dass die sich auch nochmal wiederholen werden. Also wir planen zwar trotzdem mit einer gewissen Genauigkeit, haben aber natürlich die Schwierigkeit das wir innovativ sein müssen und neue Produkte auf den Markt bringen müssen. Da passt dann manchmal die Zeitlinie nicht,</p>

		<p>was die Einführung angeht. Die Produkte funktionieren vielleicht gar nicht. Wir haben ein relativ großes Basisgeschäft, mit dem Ursprungsprodukt was wir anbieten und haben halt dann sozusagen bei neuen Produkten immer die Herausforderung, dass der Zeitraum vielleicht nicht passt, wie in der Planung unterstellt, dass das Produkt vielleicht anders funktioniert. Also da gibt es schon große Verwerfungen. Um mal ein Beispiel zu nennen. Wir hatten [Produktname2] ursprünglich als Finanzierungsprodukt geplant. Also wir organisieren über einen Bankpartner die Finanzierung für die Kunden, haben aber dabei festgestellt, als wir das getestet haben am Markt, dass es einfach nicht mit unserem Ansatz mit einem digitalen Prozess komplett für den Kauf anzubieten funktioniert, weil die Bank hat dann irgendwie den Kunden ein 30-seitiges Kreditvertragsdokument zugeschickt, wo dieser natürlich aus allen Wolken gefallen ist. Genau deswegen ist das Produkt jetzt ein anderes, das heißt die Finanzierungsstruktur ist eine andere et cetera. Das sind dann so Themen, die sich einfach schneller überholen als die Planung. Das ist einfach so.</p>
26	I	<p>Absolut. Um nochmal auf die Kapitalgeber einzugehen. Welche Rolle spielen die Kapitalgeber bei der Ausgestaltung der Finanzplanung bei [EComm-3]?</p>
27	EComm-3	<p>Also ich meine es gibt natürlich in den Shareholder-Agreements Berichtspflichten, die grundsätzlich immer vorsehen, dass man eine Planung bis zu 30 Tage vor Geschäftsjahresende oder -beginn sozusagen abstimmt. Die Planung wird auch im Board als Entscheidungsgremium abgesegnet. Es gibt natürlich einige Investoren, mit denen man da intensiver drüber spricht, auch wenn es darum geht, wie stark planen wir jetzt das Wachstum. Sollten wir uns eher auf die und die Bereiche konzentrieren? Wie lange sollen wir die Cash-run-rate planen? Wann sollte die Growth Finanzierung</p>

		<p>kommen, et cetera pp. Das sind alles so Sachen, wo man natürlich die Investoren, die ja einfach aufgrund ihrer Erfahrung und aufgrund ihrer verschiedenen Portfoliounternehmen, wahnsinnig viel Input liefern können, den man dann eben entsprechend auch absaugt. Dann ist es natürlich so, dass die Investoren die Planung aktiv hinterfragen und sagen: Habt ihr daran gedacht, habt ihr daran gedacht, baut doch noch mal ein worst case Szenario und so weiter und so fort. Also da findet schon Interaktion statt. Jetzt nicht, dass die aktiv mit eingebunden werden in den Ist-Prozess. Aber sie gucken sich dann sozusagen das Ergebnis der Planung an und hinterfragen beziehungsweise haben dann schon die Erwartungshaltung, dass sie dann noch mal das ein oder andere Szenario bekommen, die eine oder andere Verhältniszahl, also einfach um das Thema zu verproben, also Umsatz pro Mitarbeiter et cetera pp.</p>
28	I	<p>Ja, das heißt sie haben quasi eine Art Evaluationsfunktion nochmal bei der Finanzplanung letztendlich, indem sie sagen, dass passt oder da muss nochmal drüber gearbeitet werden?</p>
29	EComm-3	<p>Genau.</p>
30	I	<p>Ok super. Was sind denn deiner Meinung nach die wesentlichen Herausforderungen bei der Finanzplanung, die ihr derzeit habt bei [EComm-3]?</p>
31	EComm-3	<p>(...) Ja, das eine ist ja schon angeklungen, dass sich Produktansätze/ Setups relativ schnell überholen. Wobei das ist, jetzt kein Problem der Planung, aber es ist in gewisser Weise schon ein Problem der Planung, weil du halt meist auch mit der Ungewissheit planst, wie so etwas funktioniert. Du willst ein Produkt einführen, weißt aber nicht genau wie lange dauert der Prozess eigentlich. Also zum Beispiel an dem Thema</p>

		<p>Finanzierung. Du unterstellst halt das es ein digitaler Prozess ist und du musst halt sehr, sehr viel mit sehr groben Annahmen arbeiten, wie lange dieser Prozess dauert. Du hast dann so eine ungefähre Richtung in die das geht, dass wirkt sich natürlich auch auf dein Cash aus. Wann kannst du die Umsätze schreiben und so weiter. Das ist das eine. Und das andere ist natürlich, dass du auch kontinuierlich ein neues Geschäft planst. Jetzt auch zum Beispiel Thema Internationalisierung und da ist man auch sehr grob mit bestimmten Annahmen unterwegs bist. Dann werden neue Abteilungen aufgebaut. Dann ist die Frage, wie greifen die ineinander und welche Treiber haben die für ihre Arbeit? Genau, das sind die Hauptherausforderungen. Es gibt halt einfach kein- es ist keine Maschine wie ein klassisches Unternehmen, wo du vorne was reinwirfst und hinten was rauskommt, sondern es ist ein sehr, sehr sich dynamisch entwickelnder Organismus. Genau das ist, glaube ich, die Hauptherausforderung. Also Planung ist ja immer ungewiss, aber wenn sich halt sozusagen in der Grundstruktur noch Sachen permanent ändern, führt es noch dazu, dass du einfach viel mehr Fragestellungen mehr oder weniger auf der grünen Wiese planen musst und Annahmen treffen musst, als du es jetzt in einem klassischen Unternehmen hast.</p>
32	I	<p>Perfekt. Vielleicht um auch nochmal auf ein einzelnes System Finanzplanung einzugehen. Da hast du jetzt quasi die Qual der Wahl, ob du lieber über die Cashflow-Projektion oder die Budgetierung sprechen möchtest. Vielleicht kannst du mal den Ablauf eines dieser Systeme schildern, wie so ein einzelnes System bei euch umgesetzt ist?</p>
33	EComm-3	<p>Genau, also das was wir halt machen ist, dass die Cashflow-Projektion sich mehr oder weniger aus dem Ist und dem Plan-Ansatz ergibt. Wir haben halt im Grunde genommen dann ein Monatsreporting an die Investoren, wo wir halt den kompletten</p>

		<p>Dreiklang darstellen aus GuV, also Kostenrechnungs-GuV, die Bilanz und Cashflow und entwickeln sozusagen den Cashflow anhand der Budgetwerte dann nach vorne weiter. Das machen wir tatsächlich relativ statisch. Also es ist jetzt nicht so das wir hingehen und dann auf einzelne Bilanzpositionen dann die Einzelwerte angucken und die nach vorne entwickeln. Sondern wir sind jetzt schon in einer Größenordnung unterwegs, also schreiben jetzt im Schnitt [Zahl] Millionen Umsatz im Monat, wo du dann schon sehr statisch rechnen kannst. Daraus ergibt sich dann logischerweise die Cash-burn-rate. Du hast das Budget oder den Forecast und ermittelst dann daraus sozusagen die Cashflow-Projection.</p>
34	I	<p>Genau, verstehe. Dann meine letzte Frage vielleicht auch zu dem Thema Finanzplanung. Wenn du jetzt mal einschätzen müsstest, auf einer Skala von eins bis zehn, wobei eins eher wenig entwickelt und zehn sehr, sehr weit entwickelt bedeutet. Wie gut würde du die Finanzplanung bei [EComm-3] einschätzen? Vielleicht kannst du deine Einschätzung auch nochmal kurz begründen.</p>
35	EComm-3	<p>Ich glaube so von der Größenordnung her, in der sich [EComm-3] befindet, würde ich auf jeden Fall eher eine sieben geben. Das hängt damit zusammen- also wo ich noch Luft nach oben sehe und das nicht nur in der Planung, sondern auch in der, wenn man so will, Ist-Betrachtung oder Kennzahlensteuerung, ist das die Sachen noch viel besser ineinandergreifen könnten. Also die Planung, die aus Finance Gesichtspunkten gemacht wird, findet zwar irgendwie über mehrere Wege dann eben auch in den KPIs-Forecast Berücksichtigung, aber es greift halt noch nicht so sauber ineinander, wie man sich das wünschen würde. Das zweite Thema, das hatte ich ja auch schon angedeutet, ist, dass man dann ein Modell aufbaut, wo man wirklich über die gesamte Wertschöpfungskette des Startups es</p>

		<p>schafft Treiber zu entwickeln, die es einem ermöglichen dann eben auch darauf zu optimieren. Also du hast ja immer den Ansatz das du sagst, du brauchst jetzt eben zum Beispiel einen Customer-Support und da brauchst du so und so viele Leute. Sprich du hast jetzt so und so viele Aufträge und eine Person kann irgendwie 100 Aufträge handeln. Und das du dann hingehst und mit Effizienzwerten sauber rechnest und so weiter. Also wenn sich der Prozess verbessert, weil er viel mehr automatisiert, dann hast du halt auch noch einen Effizienzprozess. Und das sind so Themen, die einmal sauber aufbereitet werden müssen und dann ganz gezielt auch dahin gesteuert werden müssen. Nicht einfach nur sagen ich mach das jetzt für die Planung, sondern das muss dann halt auch irgendwie in den Zielkorridor, in die operative Steuerung mit eingebaut werden. Und das schaffst du eben nur, wenn du einmal das Modell komplett darstellst und rund machst, aus meiner Sicht.</p>
36	I	<p>Verstehe. Super, dann würde ich sagen gehen wir nochmal in die Kostenrechnung über. Auch hier wieder die initiale Frage, wann wird denn deiner Meinung nach so eine Kostenrechnung in einem Startup implementiert? Also auch wieder in welcher Phase?</p>
37	EComm-3	<p>Also aus meiner Sicht, eine Kostenrechnung zu implementieren bedarf eigentlich keines hohen Aufwandes erstmal. Also das Einzige was du brauchst ist, du musst dir dein Unternehmen angucken und musst überlegen ok, was sind denn die einzelnen Werttreiber und was sind die einzelnen Kostentreiber? Und die Herausforderung ist es dann sozusagen, die Beleg- oder auch die ganzen Personalkosten über eine Kostenstellen mitzugeben. Grundsätzlich würde ich sagen, dass sollte eigentlich oder müsste eigentlich machbar sein, bei der oder nach der Seed-Finanzierung. Da solltest du schon in der Lage sein eben eine</p>

		<p>Struktur, auch wenn sie nicht kompliziert ist, es reicht, wenn sie irgendwie keine Ahnung, sind dann irgendwie zehn Kostenstellen oder so. Da solltest du in der Lage sein das so zu strukturieren, weil du brauchst es spätestens auch bei der nächsten Finanzierungsrunde. Denn Investoren wollen natürlich wissen, ok wieviel hast du ausgegeben für Development, wieviel hast du ausgegeben für Operations, wieviel hast du ausgegeben für den Salesbereich. Und anstatt dann da anzufangen rückwirkend irgendwelche Zahlen zusammen zu rechnen, macht es glaube ich viel mehr Sinn einmal den initialen Aufwand zu nehmen und ganz ehrlich ich glaube erfahrungsgemäß, wir reden da von so einem oder anderthalb Tagen, dass einmal sauber aufzusetzen in einer ganz rudimentären Version. Und deswegen wäre meine Empfehlung im Seed-Bereich da schon anzufangen und aber vor allen Dingen auch dranzubleiben und das dann sozusagen mitwachsen zu lassen mit dem Unternehmen.</p>
38	I	<p>Genau. Vielleicht kannst du nochmal drauf eingehen, wie denn bei [EComm-3] die Kostenrechnung abläuft.</p>
39	EComm-3	<p>Durchaus komplex, weil wir zwei Dimensionen tracken. Die eine Dimension ist der Auftrag, der einzelne Auftrag. Um nochmal ein bisschen Kontext zu geben, wir haben im Schnitt ein order-volume pro Auftrag von 19 bis 20.000 Euro und da wollen wir natürlich auch im Rahmen einer Projektkostenrechnung oder Auftragskostenrechnung eine Nachkalkulation machen, um zu sehen welche Projekte wie viel Marge mit sich bringen. So das ist die eine Dimension. Da kann ich vielleicht nochmal ein bisschen genauer drauf eingehen. Die zweite Dimension ist natürlich eine klassische Funktionssicht auf das Unternehmen, wobei alle Departements planen, aber auch noch mal diese Sicht dazu nutzen, um beispielsweise im Materialeinkauf, so ein [Produkt] besteht so</p>

		<p>Pi mal Daumen aus 10 relevanten Komponenten-Bereichen, wenn man so will, wo wir uns das auch noch mal aufsplitten. Das hat dann aber auch schon wieder einen Effekt oder eine Rückmeldung an die Projektkostenrechnung. Also wir haben die zwei Dimensionen, einmal Departements oder funktionale Struktur, einmal Projekt/ Auftragsstruktur und beide Informationen geben dir sozusagen jeden Beleg mit. Die erste Information logischerweise wird nur belegen, wo wir halt sagen wir haben auftragsbezogene Kosten. Das wird komplett abgebildet in der Belegdimension. Also bei der Rechnungsbearbeitung und eben auch bei den Personalkosten, da haben wir dann nur die funktionale Sichtweise, weil es gibt keine Personalkosten gibt, die eins zu eins adoptiert werden in Aufträge. Das findet dann über Zeit statt. Wir haben ja drei eigene Teams und die buchen dann ihre Zeit sozusagen auf die Aufträge in der Zeiterfassung. Das ist sozusagen die Grundstruktur. Wir nutzen Datev, holen uns dann aus Datev sozusagen Auswertungen, wo wir halt die Cost 1, die Auftragsdimension, und die Cost 2, die funktionale Dimension, sehen und nutzen die dann eben entsprechend für unsere Outputs. Das eine Output ist die Projektkostenrechnungen, wo wir halt jeden einzelnen Auftrag uns anschauen können und gucken können was ist der Verkaufspreis, wieviel Rabatt haben wir gegeben. Was sind die Materialkosten und wir sehen dann auch sozusagen die Einzelkomponenten und können gucken wo weichen wir ab vom Durchschnitt? Müssen wir das nochmal analysieren? Dann haben wir sozusagen die erste, die CM1, contribution margin 1. Dann zieht man noch die Partnerinstallationskosten ab, dann haben wir die CM2 und dann ziehen wir noch Sales und Marketing ab, dann sind wir bei CM3. Also so ist die Logik. Genau das wird dann monatlich aufbereitet, wird sowohl mit internen Stakeholdern geteilt, die auf Basis der Informationen dann Entscheidungen treffen, als aber auch mit externen, also Investoren im Wesentlichen.</p>
--	--	--

		<p>Genau die funktionale Sicht ergänzt das Ganze sozusagen auf der Monatsscheibe und da haben wir auch wie gesagt einmal das Reportingthema, wo wir halt dann sozusagen über PowerBI die Auswertungen intern teilen, zur Kenntnisnahme des Plan-Ansatz und des Ist-Ansatz. Das sind jetzt die Kosten bei dir gebucht wurden, also nicht nur die Zahlen, sondern man versucht eben auch den Leuten so ein bisschen ein Gefühl zu geben, was da für Kosten drinstecken.</p>
40	I	<p>Ok verstehe. Inwiefern hat sich das jetzt weiterentwickelt? Also von der Zeit bevor du zu [EComm-3] gekommen bist, gab es dort jetzt nochmal einen Entwicklungsschritt, oder war das quasi schon so standardisiert gewesen?</p>
41	EComm-3	<p>Ja, also viele kleine Entwicklungsschritte. Zum einen, was ich da gemacht habe, ist dieses PowerBI mit Plan-Ist Vergleich einzuführen. Wir haben an der Kostenstellenstruktur viel verändert, haben vor allen Dingen auch noch mal Zwischenebenen eingezogen. Also im Prinzip jetzt einen Dreiklang, wenn man so will in der Struktur. Das eine ist halt Unit oder Bereich. Bereich führt meistens zu einer Verantwortung auf dem C-Level. Es gibt halt irgendwie einen Bereich der heißt Growth, da ist halt Sales & Marketing drin und dann noch mal einzelne Departments. Es gibt einen Bereich Operations, da sind Logistik, Installation und so weiter und so fort drin. Und das haben wir noch mal ein bisschen sauber gerade gezogen, haben noch ein paar zusätzliche Kostenstellen entwickelt, haben nochmal mehr Wert daraufgelegt, dass auch alle Belege entsprechend sauber auf Kostenstellen technisch erfasst werden. Was haben wir denn noch gemacht? Einfach auch ein bisschen mehr Transparenz geschaffen. Vorher gab es keine saubere Übersicht zum Thema Kostenstellen. Das haben wir nochmal abgebildet. Viele kleine Sachen.</p>

42	I	Ja, jetzt gibt es ja quasi in der universitären Ausbildung sage ich mal das klassische Kostenrechnungsprinzip, mit Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Jetzt hast du quasi bereits gesagt, dass ihr eine Kostenarten- und Kostenstellenrechnung bei [EComm-3] implementiert habt. Könnte man so weit gehen, dass man quasi die Kostenträgerrechnung auch noch mit implementiert oder macht das dann im Endeffekt wenig Sinn, dass quasi auf ein einzelnes Produkt oder einzelnes Projekt umzulegen?
43	EComm-3	Wir machen es ja so ein bisschen über die Projektkostenrechnung. Also wir gucken uns ja auch da einzelne Projekte an. Das Einzige, wo wir aufhören, ist im Prinzip bei der CM2. Also einmal die Projektumsätze, Rabatte, dann hast du den darauf bezogenen Materialaufwand und die Installationskosten. Bei den Sales und Marketingkosten wählt man dann einen pauschalen Ansatz, aber wir legen auch da die Kosten, wenn man so will, wenn das Projekt der Kostenträger ist, dann legen wir die auch da um. Wir ziehen das aber nicht bis unten durch, also es gibt da noch neben Sales und Marketing ein paar variable Kosten im Operations Bereich, die wir auch noch umlegen. Aber wir gehen da jetzt nicht so weit das wir sagen, alle fixen Kosten, die wir sehen, die nicht variabel an einem Projekt hängen, die legen wir jetzt nicht noch um. Im Grunde genommen haben wir schon eine Kostenträgerrechnung, wenn du so willst.
44	I	Genau, quasi auf Projektbasis dann.
45	EComm-3	Genau.
46	I	Verwendet ihr dann auch noch weitere Teilkostenrechnung, also neben der Deckungsbeitragsrechnung auch noch die Break-Even Analyse oder ähnliches?

47	EComm-3	Ja, auch da also die CM Betrachtung der Projekte ist ja so eine Art Deckungsbeitragsrechnung bis zu einem gewissen Punkt. Also wir ziehen die nicht komplett durch. Break-Even Analyse mäßig, also nein. Also nicht bewusst. Das kommt natürlich irgendwie auch im Rahmen der Planung als Ergebnis im Zweifel. Aber es ist nichts was wir bewusst nutzen.
48	I	Und die Kostenrechnung erfolgt bei Euch auf Plan- oder auf Ist-Basis?
49	EComm-3	Das ist Ist-Kosten.
50	I	Ok. Auch hier nochmal die Frage mit den Kapitalgebern. Welchen Einfluss haben denn die Kapitalgeber auf die Umsetzung der Kostenrechnung?
51	EComm-3	Tatsächlich war das, glaube ich, ein wesentlicher Grund warum die Projektkostenrechnung eingeführt wurde, weil das Problem ist so ein bisschen wenn man jetzt unabhängig von der Kostenrechnungsbetrachtung sich die Zahlen anguckt, hat man auf einer Monatsebene schon starke Versätze, weil die Materialbestellung beispielsweise muss ein bisschen eher stattfinden als du den Umsatz schreibst und die Partnerinstallateure stellen manchmal eine Rechnung später. Das heißt, du hast auf einer Monatsebene eben keine besondere Betrachtung. Und das wurde, wenn ich die Geschichte richtig erzähle, wurde Investorensseitig moniert, dass sie einfach mehr Transparenz benötigen und wissen wollen, was an den Projekten verdient wird. Und zwar projektgenau. Und in dem Kontext wurde die Projektkostenrechnung initiiert. Die gibt es jetzt seit Mitte zweites Halbjahr 2019 und wurde seitdem fortgeführt und regelmäßig berichtet. Also ja, da gab es definitiv einen Einfluss drauf. Und wenn man jetzt so Organisationsstrukturell das auch noch ein bisschen mit

		<p>einfließen lässt, natürlich holt man sich dann immer das Feedback. Wenn man sagt, wir wollen das jetzt umbauen, wir schaffen jetzt hier einen neuen Bereich und hier einen Bereich. Das ist jetzt nichts glaube ich wo stark interveniert wird, wenn es dann sozusagen auch schon vom Unternehmen sauber aufbereitet wird. Aber das ist auch mal kurz, wo man sich dann noch Feedback einsammelt.</p>
52	I	<p>Ja genau. Was sind deiner Meinung nach im Moment noch die wesentlichen Herausforderungen bei der Kostenrechnung?</p>
53	EComm-3	<p>Also was natürlich ein Thema ist, ist die Belegbuchung selber. Das ist aber glaube ich grundsätzlich immer ein Thema. Wir haben jetzt auch nochmal ein bisschen den Prozess der Rechnungsfreigabe verändert. Wir benutzen ein Tool für die Rechnungsfreigabe. Und das haben wir jetzt so umgestellt, dass wir sozusagen für jede Abteilung einen dezidierten Workflow haben. Das gab es vorher nicht. Um eben auch da nochmal sicherzustellen, dass die Leute ganz bewusst irgendwie mit ihren Ausgaben umgehen und die entsprechend auch dann auf ihre Kostenstellen planen. So, das ist noch ein Thema und natürlich auch noch viel manueller Aufwand in der Berichtserstellung. Also die Projektkostenrechnung zum Beispiel ist ein Thema was wir komplett in Excel abbilden. Das wollen wir jetzt auch umziehen mit PowerBI, um einfach da mit den Datenmassen, mit denen man da mittlerweile unterwegs ist in Excel- also ich habe da zum Beispiel eine Reportingdatei, die hat jetzt mittlerweile über 200 MB. Das ist natürlich alles andere als performant. Das man das halt sozusagen auf eine nachhaltige, digitale Ebene stellt und damit eben auch relativ schnell Auswertungen ziehen kann und Sachen miteinander vergleichen kann, so das ist glaube ich jetzt gerade so der nächste Schritt, den wir jetzt gerade am Umsetzen sind. Also performanter Informationen auf eine Basis stellen,</p>

		die man dann auch leicht verteilen kann im Unternehmen. Das sind aus meiner Sicht so die nächsten Schritte.
54	I	Verstehe. Dann meine letzte Frage, wie auch bei der Finanzplanung, wenn du nochmal einschätzen müsstest von einer Skala von eins bis zehn, wie weit entwickelt würdest du die Kostenrechnung bei [EComm-3] einschätzen?
55	EComm-3	Bin ich tendenziell auch bei einer sieben, weil wie gesagt, dieses Thema, dass ich auch gerade angesprochen habe, also performante Datenbasis, die auch im Unternehmen relativ leicht teilbar ist, da sitzen wir gerade an der Schwelle. Was wir auch noch sicherlich besser hinkriegen müssen im Zuge des Reportings, ist halt viel mehr auch noch mit Treibern arbeiten et cetera pp. Das wir das dann auch direkt mit integrieren, um ein besseres Gefühl für die Zahlen zu bekommen. Aktuell ist es halt schon ein relativ großes Kostenvolumina. Du kannst ja mal Monatsverläufe angucken, wenn du es aber Treiberbasiert oder KPI-basiert machst, da kannst du es einfach viel besser ins Verhältnis setzen und damit auch besser analysieren. Und das ist glaube ich der nächste Schritt, der ansteht. Was wir sicherlich nicht machen werden ist sozusagen uns dezidiert von einzelnen Abteilungen Plan-Ist-Abweichungen erklären lassen. Das ist ein Prozess den sehe ich nicht, weil es primär darum geht, sozusagen Wachstum auf die Straße zu bringen. Aber einfach die Transparenz darüber zu haben und die auch mit den Abteilungen zu teilen, das ist so der nächste wichtige Schritt.
56	I	Absolut! Ok perfekt, dann sind wir Ende des Interviews. Ich danke dir nochmal ganz herzlich für deinen riesigen Input für meine Masterarbeit.

B.4 Interview transcript EComm-4

Summary of the framework data:

Date: 14.07.2021	Location: Online (Zoom)	Time: 4:30 p.m.	Duration: 37 min
Founding: 2018	Development stage: Expansion stage	FTE: 11-50	VC-funding: No

Para.	Speaker	Transcript
1	I	Genau, unser Interview wird sich ziemlich genau in vier Parts einteilen. Vorab vielleicht erstmal ein bisschen zur dir, dann zum Unternehmen [EComm-4] und dann geht es schon rein in das Inhaltlich mit der Finanzplanung und Kostenrechnung. Zunächst erstmal zu dir. Vielleicht kannst du dich erstmal kurz vorstellen bezüglich deines beruflichen Werdeganges und auch deiner Erfahrung, die du bereits hattest, in Bezug auf die Finanzplanung und Kostenrechnung.
2	EComm-4	(...) Gerne. Ich habe BWL studiert von [Jahr] bis [Jahr], lustigerweise mit dem Schwerpunkt Finanzen, Rechnungswesen und Controlling. Ich habe dann direkt verschiedene Unternehmen gegründet. [Jahr] das Erste, [Jahr] ein Weiteres und [Jahr] das Unternehmen mit dem ich jetzt die letzten 15 Jahre verbracht habe. Das habe ich vor drei Jahren verkauft, dann zwischendurch auch nochmal ein anderes Unternehmen gegründet und verkauft und ja jetzt habe ich [EComm-4], welches eigentlich das Unternehmen meiner Frau ist. Sie wollte auch Unternehmerin werden und fand das eigentlich ganz nett, da habe ich ihr ein bisschen geholfen am Anfang und bin jetzt wieder dabei das Nächste zu gründen.
3	I	Sehr gut. Perfekt, da sind wir ja auch schon mittendrin in der Thematik mit [EComm-4]. Wie viele Mitarbeiter hat denn [EComm-4] derzeit?
4	EComm-4	Knapp [11-30].

5	I	<p>Super. (...) Ich habe in meiner Masterarbeit die Startups in drei Phasen unterteilt. Einmal die early stage. In der early stage befindet sich das Startup quasi im Zuge der Gründung und dann wenn es losgeht mit dem leichten Wachstum, quasi der first stage. Dann die expansion stage in der es wirklich darum geht massiv Mitarbeiter aufzubauen, Umsätze zu generieren und schnell zu wachsen. Dann kommt die later stage in der es darum geht von einem schnellen, rapiden Wachstum in ein nachhaltiges Wachstum überzugehen und dann letztendlich auch, falls es sich anbietet, den IPO zu planen und durchzuführen. Was würdest du denn sagen ist momentan, deiner Meinung nach, die Phase in der sich [EComm-4] befindet?</p>
6	EComm-4	<p>Ja das ist klar die Wachstumsphase. Wir sind bootstrapped, das heißt wir sind wirklich eigenfinanziert. Das war für uns, also für mich, wirklich wichtig so eine Art Familienunternehmen jetzt aufzubauen, was ohne einen externen Investor läuft, also wo man sozusagen im Hintergrund noch ein bisschen Arbeit hat, aber was jetzt kein Unternehmen ist das so wahnsinnig 100% deiner Zeit in Anspruch nimmt. (...) Normalweise unterscheidet man ja immer so schön zwischen Seed, Series-A, Series-B, wie auch immer, aber wir sind jetzt knapp 3 Jahre alt, auf knapp [Zahl] Millionen Umsatzmaximum dieses Jahr und das würde ich jetzt als klassische Wachstumsphase bezeichnen.</p>
7	I	<p>Definitiv. Perfekt, jetzt hast du quasi die nächste Frage schon vorweggenommen. Ich wollte dich jetzt nochmal fragen, ob ihr Finanzierungen habt, aber das hast du ja quasi gerade schon beantwortet.</p>
8	EComm-4	<p>Ja, netterweise nicht. Bei meinem Unternehmen davor haben wir das auch gemacht, da hatten wir eigentlich immer externe Investoren mit drin. Da hatten wir auch Seed, Series-A, VC, aber dieses mal netterweise nicht. Sehr angenehm ohne Investoren kann ich übrigens sagen.</p>

9	I	Sehr gut, kommen wir vielleicht nachher nochmal drauf zu sprechen. Genau, dann würde ich sagen gehen wir auch mal direkt rein ins Inhaltlich mit der Finanzplanung. Was sind denn deiner Meinung nach Gründe oder Auslöser, die beim jungen Unternehmen letztendlich zur Implementierung einer Finanzplanung führen?
10	EComm-4	(...) Also was sind Auslöser, die zu einer Finanzierung führen oder die zu einer Finanzplanung führen?
11	I	Finanzplanung. Also was sind Auslöser, weshalb sich ein Unternehmen in seiner Anfangszeit Gedanken über eine Finanzplanung machen sollte oder muss?
12	EComm-4	Naja, um nicht ohne Kohle dazustehen. Ich sage mal am Ende des Tages ist irgendwie Cash für jedes Unternehmen der limitierende Faktor. Ich glaube jeder halbwegs gute und vernünftige Unternehmer will einfach nicht ohne Cash dastehen, weil eine Planung aufzustellen oder in Marketing zu investieren et cetera, das kann man alles machen, aber am Ende des Tages muss man auch noch Steuern bezahlen und viele Ausgaben kommen da eben auch noch auf einen zu, die man vielleicht im ersten Moment nicht so auf dem Schirm hatte, was weiß ich Lohnnebenkosten et cetera. Deshalb würde ich sagen, dass es vor allem darum geht, eine Illiquidität zu vermeiden.
13	I	Absolut! Was war denn so, ich sag mal, das initiale Instrument der Finanzplanung, was bei [EComm-4] dann auch implementiert wurde. Also zum Beispiel die Budgetierung, oder eher eine Art Verkaufsprognose, Cashflow-Projektion, oder was wurde da ganz zu Beginn tatsächlich implementiert?
14	EComm-4	Ganz klassische Businessplanung, wo man die Umsätze und die Ausgaben nebeneinanderstellt und darunter den Kontostand. Ja also den Anfangs- und den Entkontostand checkt und sowas wie die ganzen liquiden Themen. Abschreibungen et cetera haben wir da noch nicht

		<p>mit einbezogen. Wir haben wirklich nur gesagt, was sind unsere Cash-Einnahmen, Cash-Ausgaben und was ist der Kontostand. Eigentlich war es nur eine reine Cashflow Planung. Weil wir eben auch keinen Investor schöne Augen machen mussten. Also ich kenne auch die vielen Modelle, wie man seine Finanzplanung so schön rechnet das es dann irgendwie gut aussieht. Aber das war für uns, weil wir halt keine Investoren haben, einfach gar nicht notwendig. Wir haben uns rein wirklich auf den reinen Cashflow bezogen.</p>
15	I	<p>Und was habt ihr dann anschließend nach dem Cashflow weiter implementiert, also was waren Folgesysteme, die ihr anschließend im Laufe der Zeit dann weiter implementiert habt?</p>
16	EComm-4	<p>(...) Ganz ehrlich, momentan haben wir gar keine großartige Finanzplanung. Wenn ich externe Investoren habe, dann braucht man das. Dann brauche ich irgendwie Finanzplanung, ich brauche die Abschlüsse, ich brauche das alles. Wenn ich keine externen Investoren habe, geht es mir eigentlich immer eher darum: Ist sozusagen jede einzelne Ausgabe, zu jedem Zeitpunkt, zu dem du sie tätigst, sinnvoll? Und da hilft einem eigentlich eine externe Finanzplanung oder eine interne Finanzplanung gar nicht weiter. Und deshalb arbeiten wir jetzt gerade mit einem System, Billomat heißt das, was die Buchhaltung abbildet. Wir haben einen Buchhalter, der uns monatlich BwA's schickt und ich habe ein halbwegs vernünftiges Controlling-Tool, was mir ungefähr sagt, wie teuer meine Produkte, die ich herstelle in der Produktion sind. Und auf der Basis kann ich dann Preise festsetzen. Aber eine Finanzplanung könnte ich jetzt nicht - also ich habe eine vom letzten Jahr, aber die müsste ich jetzt wieder updaten. Also die könnte ich nicht aus der Tasche ziehen.</p>
17	I	<p>Und wie lange habt ihr da geplant? Also macht ihr eher, wenn ihr plant, eine kurzfristige und langfristige Planung, oder seid ihr erstmal eher auf das Kurzfristige aus?</p>

18	EComm-4	<p>Ich bin eigentlich komplett auf das Kurzfristige aus. Ich habe wie gesagt keine Planung. Als ich sie letztes Jahr gemacht habe, habe ich sie nur für eine potenzielle Subventionierung der europäischen Kommission gemacht. Sonst gucke ich auf die monatlichen Cashflows, guck darauf das mein Kontostand gut ist und das reicht mir. Hört sich jetzt blöd an, aber im Endeffekt kann man der Planung nicht nachfahren. Weil die Planung geht immer - die Planung ist halt ein Monat nachdem du sie gemacht hast veraltet und die meisten Geschäftsmodelle sind halt sehr volatil und es ist immer irgendwo ein Blick in die Zukunft, der zu 99% aber auch irgendwie falsch liegt. Ich habe selber auch Investor gespielt und ich würde mal sagen das 90% der Businesspläne, die man sieht, einfach zu positiv sind. Du musst dann die 10% finden die dann durch die Decke gehen, aber das ist schwierig und deswegen habe ich grundsätzlich so gewisse Vorbehalte gegen diese Form der Wahrsagerei. Um es mal nett zu formulieren.</p>
19	I	<p>Vielleicht kommen wir nochmal zu deiner letzten Firma zu sprechen. Da hast du ja gesagt, dass ihr da externe Investoren hattet. Inwiefern hatte das dann auch Auswirkungen auf die Finanzplanung? Was hatte das dann auch für Auswirkungen auf die Entwicklung der Finanzplanung?</p>
20	EComm-4	<p>Das hatte natürlich unglaubliche Auswirkungen, weil du dann einen externen Private Equity Investor drin hast. Der macht nichts anderes als Finanzpläne hoch und runterzuschieben und für seine eigenen Investoren darzustellen und Bewertungsmodelle zu fahren auf Basis dieser Pläne. Also das ist halt das Lustige. Als Unternehmer ist es dir eigentlich nicht irrelevant, aber egal, aber eigentlich brauchst du es nicht wenn du ein positives Geschäft hast. Also wenn du Cash generierst. Als Investor ist es dein Ein und Alles. Also darauf baust du dein eigenes Modell, auf dem du fährst, entweder ist es ein Bewertungsmodell, das auf Umsatzzahlen basiert, oder es ist ein Bewertungsmodell, das auf Cashflow-Zahlen oder auf irgendwelchen Bilanzkennzahlen basiert. Also je nachdem was du für ein</p>

		<p>Bewertungsmodell fährt, brauchst du ja einen Plan drei bis fünf Jahre in die Zukunft. Manche gehen sogar zehn Jahre in die Zukunft und das finde ich immer das Witzige. Wir können nicht vorhersagen was in drei Monaten passiert, aber wir versuchen mit irgendeinem bescheuerten Modell zehn Jahre in die Zukunft zu gucken und darauf irgendeinen Wert festzulegen, den dann das Unternehmen im Moment hat. Deshalb war das für mich schon eine spannende Erfahrung damals. Wir haben eine Finanzierungsrunde von knapp 25 Millionen gemacht. Und da habe ich halt gesehen, diese Leute haben halt wirklich nur auf diese Finanzplanung geguckt. Die haben überhaupt nicht verstanden das Unternehmen dahinter, die waren da extrem fokussiert auf die Verträge, das Steuermodell dahinter, Strukturen et cetera. Und von daher hat sich das dementsprechend stark entwickelt. Wir hatten eine eigene Finanzabteilung, die nichts anderes gemacht hat als irgendwelche Finanzen hoch und runterzuschieben und möglichst schnell Abschlüsse herzustellen, die mit der Finanzplanung abzugleichen und dementsprechend zu Reporten. Also von daher kleines Unternehmen mit [11 bis 30] Mitarbeiter, ist die Finanzplanung für mich scheiß egal, hauptsache wir sind Cashflow positiv. Größeres Unternehmen mit [101 bis 250] Mitarbeiter, sehr relevant. Da machst du nichts anderes. Ich habe am Ende einen Großteil meiner Zeit, der CFO hat nichts anderes gemacht, ich habe bestimmt 30% meiner Zeit mit der Rechtfertigung von Finanzplänen verbracht.</p>
21	I	<p>Wahnsinn! Würdest du sagen, dass die Entwicklung dahingehend wesentlich schneller war? Also das ihr, euer Business ist ja jetzt auch drei Jahre alt, das ihr durch die Finanzierungen direkt zu Beginn einen wesentlich schnelleren Aufbau der Finanzplanung hattet oder ging es da auch erst später los?</p>
22	EComm-4	<p>(...) Wir haben ja jetzt dieses Billomat, das ist eigentlich eher ein Buchhaltungssystem. Also mit dem System kann man auch so einfache Cashflow- Vorhersagen machen, aber die sind halt komplett basiert auf</p>

		der Vergangenheit und nach vorne gerechnet. Von daher hat sich das für uns vereinfacht ja.
23	I	Ok, perfekt. Was sind denn deiner Meinung nach im Moment so die wesentlichen Herausforderungen, wenn du eine Finanzplanung anstellst?
24	EComm-4	Ich würde sagen, die wesentliche Herausforderung ist immer dieselbe. In einem unglaublich komplexen Markt zu verstehen, was der Kunde eigentlich will und wie sich das entwickelt. Wir leben in einer sehr schnelllebigen Welt. Wenn ich heute eine tolle Geschäftsidee habe, kann es gut sein, dass die in sechs Monaten schon wieder soled ist, weil irgendetwas sich eben neu ergeben hat. Von daher würde ich sagen, die größte Herausforderung bleibt immer das was dahinter liegt. Ich mache auch heute noch Finanzplanung mit Excel, auch wenn es schon 1000 Tools am Markt gibt. Ich habe mich mit Excel gut eingefunden, empfinde es als ein sehr praktisches Tool für Finanzplanung und von daher sehe ich mich da auch ein bisschen oldschool. Wahrscheinlich gibt es schon ganz andere und einfachere Sachen. Vielleicht muss man nur den Namen der Firma sagen und da kommt der Finanzplan schon mehr oder weniger selber raus.
25	I	Ja, vielleicht gehen wir mal ein bisschen rein in die Cashflow Projektion. Das ist ja quasi das Tool was du am meisten nutzt. Wie genau ist denn dein Vorgehen dabei?
26	EComm-4	(...) Ich zähle ungefähr die wichtigsten 50 bis 60 Positionen im Unternehmen auf, also Umsatz und Kosten. Relativ viel aus Erfahrung. Für uns jetzt bei [EComm-4] sind es die Rohstoffe, das heißt es ist erstmal eine Herausforderung herauszukriegen, wie viel Rohstoff verwende ich eigentlich im Produkt. Das haben wir mal hochgerechnet, da lagen wir aber 30% daneben als wir dann die echten Zahlen danebengelegt haben. Da fehlte dann Verschnitt und sowas, wir haben ja einen Stoff als Grundlage. Es ist sehr schwierig vorherzusagen,

		<p>wieviele Verschnitt ich eigentlich pro eingesetzten Stoff mit einsetze. Das heißt Rohstoffe ist schon mal eine Herausforderung. Dann hast du bei Mitarbeiter die typischen Kosten: was bezahlst du deinen Mitarbeitern, die Lohnnebenkosten et cetera. Dann hast du eben alles was so ein Unternehmen braucht und zu aller Anfang weißt du es halt noch nicht. Du weißt zum Beispiel nicht wie viel Anwaltskosten du hast. Kürzlich hat bei uns das Veterinäramt angerufen und meinte ja, [Produkt] wir haben was mit Tieren zu tun, da ist das Veterinäramt zuständig. Da hatten wir keine Ahnung von. Das wäre mir nie im Sinn gekommen, dass ich beim Veterinäramt anrufen muss, um unser Produkt anzumelden. Oder man braucht Verkehrsfähigkeitsanalysen. Das sind alles so Sachen die findet man erst auf dem Weg heraus und dann hat man eine halbwegs vernünftige Kostenstruktur und die ist halt sehr stark abhängig von den möglichen Umsätzen, die man erzielt. Wer kauft dir dein Produkt ab? Woher willst du das wissen? Man kann blöde, tolle Annahmen treffen und sagen das sind 10%, 20% mehr jeden Monat. Das ist ja das Schöne in Excel und bei dem Businessplan. Ich muss nur eine Zahl ändern und da kommt am Ende ein ganz anderes Ergebnis bei raus. Worauf achte ich da? Ich achte darauf das es irgendwo realistisch ist und wenn es ein Investor sehen muss, dann achte ich darauf, dass das was er dann sieht, irgendwie gut aussieht.</p>
27	I	<p>Vielleicht nochmal zur Finanzplanung an sich. Wenn du einschätzen müsstest von einer Skala von eins bis zehn, wobei eins eher weniger entwickelt ist und die zehn sehr, sehr gut entwickelt bedeutet, wie weit entwickelt würdest du denn die Finanzplanung von [EComm-5] einschätzen und vielleicht auch eine Begründung nochmal dazu geben?</p>
28	EComm-4	<p>Zwei, zwei bis drei. Weil wir gerade keine großartigen Investoren haben und weil (...) wenn du eigentlich eine Finanzplanung machst, müsstest du die ja rollierend weiterentwickeln. Das ist ein großer Aufwand, das ist ein riesen Aufwand, der eigentlich wirklich nichts bringt. Er bringt dir keinen zusätzlichen Umsatz. Die Frage als Unternehmers ist immer, mache ich jetzt eine Stunde Vertrieb oder</p>

		<p>mache ich jetzt eine Stunde Finanzplanung. Und dann mach ich jeden Monat drei Stunden Finanzplanung, um diesen Plan aktuell zu halten, oder mache ich lieber drei Stunden Vertrieb? Und wenn du das hochrechnest auf ein paar Jahre, dann hast du halt einige Tage mehr Vertrieb als Geschäftsführer gemacht, was dem Unternehmen sicherlich viel mehr bringt als die Finanzplanung aktuell zu halten. Außer wenn du natürlich Investoren willst, dann ist es wiederum ein ganz anderes Spiel.</p>
29	I	<p>Perfekt super, dass ist soweit verstanden. Dann würde ich sagen gehen wir nochmal zur Kostenrechnung über. Da hattest du ja auch schon ein bisschen was angesprochen. Aber vielleicht kannst du mir nochmal kurz erklären und erläutern, wie der grundsätzlich der Ablauf der Kostenrechnung bei [EComm-4] ist?</p>
30	EComm-4	<p>Ja, wir haben irgendwie glaub 30 Kostenarten: Porto, Marketing, Autos, Miete, Mitarbeiter, Steuern et cetera. Diese sind teilweise abhängig von unserem Umsatz und von unseren produzierten Produkten, teilweise aber auch nicht. Wir haben ein System, was sozusagen die Menge des Stoffes, des Wachses, des Harzes und der weiteren Stoffe, die wir verarbeiten erfasst, mengenmäßig oder gewichtsmäßig. Das deckt dann sozusagen die verschiedenen Produktionsschritte ab, wo wir sagen, wir produzieren heute dreitausend Rollen und zweihundert von den Tüchern in verschiedenen Größen. Dafür haben wir so und so viel Meter Stoff und so und so viel Kilogramm Wachs verarbeitet. Das haben wir jetzt in einer Tabelle, die wirklich sehr gut strukturiert nachgehalten wird für eine Zertifizierungsstelle. Die wollen sehen, dass der Stoff, den wir kaufen global nicht aus Kinderarbeit entstanden ist. Das ist so die Kostenstruktur. Was gucke ich so in der Planung? Wenn wir mit der Kohle, die wir auf dem Konto haben ungefähr sechs Monate laufen können, ohne das wir ein Produkt verkaufen, dann bin ich eigentlich ganz zufrieden. Und diesen Status versuche ich zu halten, um ein Unternehmen zu haben mit dem ich gut schlafen kann.</p>

31	I	<p>Genau. Jetzt hast du schon mal kurz die Kostenarten angesprochen. Kann man sich das so vorstellen, dass ihr da quasi so eine klassische mittelständische Kostenrechnung vollzieht, dass man quasi Kostenarten hat und das bricht man runter auf Kostenstellen. Und diese Kosten brechen wir dann runter auf das einzelne Produkt, sodass wir dann sagen können für ein Produkt habe ich so und so viel Kosten. Oder wie kann man sich das vorstellen?</p>
32	EComm-4	<p>Nein, so tiefgehend machen wir das gar nicht. Also so tiefgehend mache ich es in der Theorie. Wir haben halt in einem Monat - haben wir letztes Jahr ungefähr [Zahl] Umsatz gemacht und dafür haben wir gebraucht fünf Kilometer Stoff und zwei Tonnen Wachs. Wenn du sozusagen diese Standardannahme hast: wieviel brauche ich für die Rohstoffe, wieviel Umsatz generieren wir damit, was haben wir an Mitarbeiterkosten; dann habe ich einfach mal um eine Vollkostenrechnung zu machen, um zu wissen was kostet mich eine Einheit, habe ich einfach mal sechs Monate genommen und gesagt, wir haben insgesamt in dieser Zeit so und so viele Kosten gehabt, wir haben so und so viele Produkte produziert, und dann habe ich alle Kosten durch die Anzahl der Produkte geteilt und daraus kam dann was kostet uns eigentlich in der Vollkostenrechnung ein Tuch. Auf der Basis bin ich dann in die Preisverhandlungen mit unseren Abnehmern gegangen. Wir haben zum Beispiel noch eine Herausforderung, dass wir Tücher produzieren, die sind 15x17cm groß und andere sind 30x95 cm groß. Jetzt ist die große Frage, wenn ich jetzt eine genaue Vollkostenrechnung, was kostet mich eigentlich so ein Tuch, machen würde, ist die große Frage wie berechne ich das denn? Also die Zeit, die an so einem Tuch gearbeitet wird, die zu berechnen ist wahnsinnig schwierig, weil die Mitarbeiter halt zwischendurch sauber machen, zwischendurch sind sie Kaffee trinken, keine Ahnung oder diskutieren irgendwas oder haben irgendein Meeting. Also es ist wahnsinnig schwierig. Und es gibt auch Mitarbeiter, der eine macht 2000 Stück am Tag, packt die ein und der andere macht 4000 am Tag. Da kann ich sagen, ja gut dann müssen wir ihn rausschmeißen der 2000 macht. Aber</p>

		<p>es ist halt leider dann doch nicht so einfach, weil der eine dann nebenbei noch eine andere Aufgabe macht und der andere ist dafür besser in der Planung. Von daher habe ich wirklich gesehen, was kosten mich die Rohstoffe die dort reingehen, wieviel Arbeitszeit packen wir rein und was würde so an overhead noch dazu kommen, also Miete et cetera. [unverständlich 00:24:59] Für unseren Stoff in Quadratcentimeter, den wir rausgeben, habe ich dann eine Tabelle gemacht mit diesen drei Kosten. Es muss halt irgendwie hinhalten, es muss auch mit den Marktpreisen hinhalten. Und dann habe ich gewisse Werte festgelegt, die aber sehr häufig dann eher an Marktpreisen hängen als an das was man sich so selber wünscht.</p>
33	I	<p>Ok. Und so Teilkostenrechnungen also zum Beispiel Deckungsbeitragsrechnung, Break-Even oder ähnliches, verwendet ihr sowas?</p>
34	EComm-4	<p>(...) Im Endeffekt indirekt. Dadurch das wir einfach immer die Umsätze haben, haben wir natürlich auch immer eine Break-Even Rechnung. Dadurch das aber die Monatsumsätze auch sehr stark schwanken, gibt es Monate, die durch die Decke gehen und dann gibt es Monate die unterdurchschnittlich sind. Von daher ist die Planung für diese Monate einfach eine Herausforderung.</p>
35	I	<p>Vielleicht nochmal zu deinem ehemaligen Startup zurück. Wie seid ihr denn da bei der Kostenrechnung vorgegangen?</p>
36	EComm-4	<p>Also wir haben ja eigentlich gar keine zuordenbare Kostenrechnung gemacht, weil die direkt zuordenbare Produktkosten im SaaS für die Bereitstellung eines Services normalerweise im einstelligen Prozentbereich sind. Da kann man natürlich anfangen und sagen ok, wir müssen auch noch das ganze Thema der Systemadministration hinzufügen, dann müssen wir das Thema der Anteil der Entwickler die Maintenance für das System machen noch hinzurechnen, und so hat man schon noch etwas realistischere Funktionen. Aber am Ende haben</p>

		wir uns da nur am Markt orientiert, um zu sehen was können wir eigentlich erzielen mit diesem Produkt? Und wobei die Kosten überhaupt nicht hierfür geeignet sind.
37	I	Und auch hier waren wieder die Kapitalgeber dann auch ausschlaggebend, ich weiß nicht, ob es dann noch hochgezogen wurde, dass die gesagt haben wir möchten jetzt noch einmal eine ausführliche Kostenrechnung haben, oder war das den Kapitalgebern eher egal?
38	EComm-4	Also die Kapitalgeber gucken heute vor allem auf Dynamiken des Geschäftsmodells, die gucken sehr, sehr stark wie wächst du Umsatzmäßig. Das ist the one and only. Das ist die einzige Kennzahl, also nicht die Einzige aber eine sehr, sehr wichtige. Ich sag mal eher konservative Kapitalgeber gucken auch noch ob du Gewinn machst. Eigentlich lustig, aber das ist halt so. Und wenn du dir diese gehypten Geschäftsmodelle anschaust, dann sind viele dabei die noch nie einen Euro Gewinn gemacht haben. Dementsprechend wird sehr, sehr viel durch Umsatzwachstum wett gemacht, und das ist das worauf die Investoren gucken. Also ich glaube ehrlich gesagt bei uns haben die das Geschäft, die Investoren haben das auch noch gar nicht so tief durchschaut, wer ist wofür zuständig. Du musst ja dann, wenn du so eine Kostenplanung machst auch wissen, wie nah ist das denn jetzt an variablen Umsatz. Wenn ich jetzt eine unit mehr von dem verkaufe, brauche ich dann mehr von dem oder brauche ich gar nicht mehr von dem. Und das ist gar nicht so leicht zu definieren. Also man glaubt das immer so einfach, ist doch logisch, also für zehn Kunden mehr musst du halt ein Supporter mehr einstellen, ja aber zum Beispiel im Bereich AI, den wir auch hatten, sind natürlich mehr Kunden mehr Aufträge, aber das war jetzt nicht so 1zu1 zuordenbar. Von daher ist es ja auch das spannende im Markt, es gibt eigentlich nicht so die eine Meinung, die sagt so ist es, sondern es gibt hunderte Meinungen. Der eine sagt ich gucke mehr auf den free Cashflow als einzige Größe bei der Unternehmensbewertung, die sicherlich auch valide ist, aber Delivery Hero wäre dann nicht im DAX. Oder Velokopter mit einer riesigen

		<p>Bewertung, obwohl die erst in fünf Jahren überhaupt Umsätze machen. Also da kannst du nicht mit dem Lehrbuch herangehen. Ja nach dem free Cashflow wäre das Unternehmen im Moment eigentlich so und so viel wert, das stimmt aber einfach nicht. Die Aktien spielen halt manchmal einfach verrückt.</p>
39	I	<p>(...) Würdest du sagen, dass die klassische Kostenrechnung überhaupt noch relevant ist?</p>
40	EComm-4	<p>Also ich würde schon sagen das es noch relevant ist, weil Unternehmen haben ja immer verschiedene Phasen. Startups, die sind noch sehr in der Findungsphase und die müssen das Produkt noch definieren mit dem sie am Markt sind, ihre Kunden kennenlernen und so weiter. In dem Bereich würde ich sagen ist es hauptsächlich Cashflow. Du muss gucken das du Kohle auf dem Konto hast, sonst bist du halt pleite. Je größer das Unternehmen wird, desto mehr gucken wir auf die Effizienz. Also du hast ganz, ganz viele Berater, die dann sagen um 3% kann ich die Prozesse noch optimieren. Das ist etwas ganz anderes. Ich bin Unternehmer und das finde ich halt irgendwie ätzend, ja ich finde das irgendwie anstrengend immer nur diese Minioptimierung zu machen. So sind auch große Konzerne entstanden, ganz klar. Es fehlt so ein bisschen die Innovationskraft. Ich glaube das in größeren Units die Kostenrechnungsarten schon noch sehr stark durchgeführt werden. Aber in Startups, aus meiner Erfahrung, eher nicht.</p>
41	I	<p>Ja, dann nun meine vorletzte Frage, was sind denn für dich jetzt noch mal so im Groben oder im Feineren gerne auch die wesentlichen Herausforderungen bei der Kostenrechnung?</p>
42	EComm-4	<p>(...) Die Herausforderung bei uns sind gerade in der Buchhaltung, dass wir alles mal in einem digitalen Kontext zusammenführen. Ich finde es immer so cool es gibt tausende Unternehmen, die die Steuererklärung automatisiert ausfüllen et cetera. Aber wir haben noch kein Unternehmen gefunden, was uns unsere Buchhaltung automatisiert,</p>

		<p>was ja eigentlich auch ein Witz ist? Ja das ist Buchhaltung und jeder Buchungssatz kann in meinen Augen von einer künstlichen Intelligenz am Ende besser durchgeführt werden als von irgendeinem Mitarbeiter. Am Ende guckt man vielleicht nochmal über drei oder vier Buchungssätze drüber. Es müsste vielleicht eine Vorklassifizierung geben, aber irgendwie gibt es das halt noch nicht. Es gibt Systeme die irgendwie Sachen vorstrukturieren, aber dass die dann am Ende alles automatisiert machen habe ich noch nicht gesehen. Das finde ich eigentlich sehr schade.</p>
43	I	<p>Verstehe. Dann vielleicht noch die letzte Frage, wie auch schon bei der Finanzplanung, auf einer Skala von eins bis zehn wie weit entwickelt würdest du denn eure Kostenrechnung einschätzen, vielleicht auch nochmal eine kleine Begründung.</p>
44	EComm-4	<p>Vier.</p>
45	I	<p>Kannst du die vier nochmal kurz begründen?</p>
46	EComm-4	<p>(...) Wir sind eine one-product company, dass ein Produkt in verschiedenen Größen verkauft. Im Endeffekt ist diese eine Logik, die ich für einen Quadratzentimeter des Produktes anwende, auf all unsere Produkte anwendbar. Dementsprechend ist es eigentlich immer das gleiche. Wir haben wie gesagt einmal diese Rechnung durchgezogen und wir sind ungefähr auf eine Quote gekommen, dass wir an internen Kosten nochmal so viel Kosten für das ganze Thema Konfektionierung, Qualitätskontrolle, Falten, Verpacken und Versenden haben. Dort haben wir ungefähr so viele Kosten wie die Kosten der Rohstoffe unseres Produktes. Auf der Basis, dass ich sage ein Rohstoff für ein Produkt was 10€ kostet, liegt bei 1,50€ dann auch nochmal 1,50€ für das Thema Konfektionierung, dann haben wir interne Kosten von 3€. Davon musst du aber natürlich nochmal an die Händler eine Marge abgeben und Mehrwertsteuer und dann bist du schnell bei 8€. Dann ist</p>

		unser Gewinn die Marge eines Zwischenhändlers und des Endhändlers sozusagen. Das war die Kostenrechnung, die wir aufgestellt haben.
47	I	Super, dann sind wir durch. Vielen Dank für deinen großen Input rund um das Thema Finanzplanung und Kostenrechnung.

B.5 Interview transcript EComm-5

Summary of the framework data:

Date: 20.07.2021	Location: Online (Zoom)	Time: 10 a.m.	Duration: 34 min
Founding: 2013	Development stage: Early stage	FTE: 11-50	VC-funding: No

Para.	Speaker	Transcript
1	I	Wie gerade schon angekündigt, wird sich das Interview quasi in vier Kapitel aufgliedern, in welchen es initial erstmal nochmal kurz um Sie geht, danach um [EComm-5] und dann steigen wir inhaltlich ein und unterhalten uns über die Finanzplanung und auch die Kostenrechnung bei [EComm-5]. Dann würde ich Sie bitten sich zunächst nochmal kurz vorzustellen, bezüglich Ihrer Hochschulausbildung und Ihres Erfahrungshorizontes in Bezug auf die Finanzplanung und Kostenrechnung.
2	EComm-5	(...) Ok. Ja mein Name ist [Name]. Ich bin geschäftsführender Gesellschafter der [EComm-5], also Geschäftsführer und Gesellschafter in einer Person. Studiert habe ich an der [Universität], den Diplom-Wirtschaftsingenieur in Richtung Maschinenbau. Dort habe ich, also weil Sie auch fragen bezüglich des Erfahrungshorizontes zur Finanzplanung und Kostenrechnung, dass mitgenommen was wir im Studium hatten. Das wäre halt Investition und Finanzierung und dann Lehrstuhl Controlling. Im Grundstudium hatte ich noch Rechnungswesen, intern und extern, gehabt. Das sind so die Basics, die ich mitgenommen habe. Ich bin nach dem Studium direkt erstmal in ein Unternehmen eingestiegen, ein IT-Unternehmen. Wir haben uns dort mit der Archivierung und Abschaltung von Systemen beschäftigt. Irgendwann dann in den nächsten zwei, drei Jahren meines Berufslebens kam halt die Idee mit meinem Bruder zusammen etwas selbst aus dem Boden zu stampfen. Es war eigentlich auch so vor fünf Jahren etwa die Zeit der Startups gewesen. Man hat viel über Startups gelesen, viel über Unternehmen, über Brüder und

		<p>man hat dann halt gesagt: Das schaffen wir auch. Und so hat man sich dann halt auf den Boden gesetzt und im Wohnzimmer dann angefangen Ideen zu sammeln was man machen könnte. Dabei ist dann halt - das war zum gleichen Zeitpunkt, wo unsere Eltern ein Haus gebaut haben und daraus ist dann die Idee entstanden. Da kamen uns halt diese Bauelemente, weil die halt vorkonfiguriert sind, also das heißt diese Bauelemente sind eigentlich nicht vorkonfiguriert, sondern diese Bauelemente können konfiguriert werden und werden dann erst von dem Hersteller gebaut. Und das war so der Aspekt, wo wir gesagt haben, dass reizt uns. Das ist anders als bei Schuhen, weil Schuhe sind ja fertig und dann überlege ich mir eine Strategie wie ich sie vermarkte. Und hier kam noch etwas hinzu, und zwar das Produkt, welches wir vermarkten wollen, ist noch nicht erschaffen, sondern die Kunden kreieren das online und lassen dann halt ihren Gedanken freien Lauf. Wir versuchen dann halt diese Daten an den Hersteller weiterzugeben, der daraus dann halt das Produkt erschafft. Genau das war so die Idee. Das Ganze ging vor fünf Jahren los als GbR und vor zwei oder drei Jahren sind wir dann umgewandelt in die GmbH & Co. KG. Am Anfang hatte man halt so ein bisschen die Kosten gescheut. Also das ist ja das was ich immer sage, hätte ich dieses Fremdkapital gehabt, dann hätte ich wahrscheinlich direkt eine GmbH aufgemacht. Aber wenn Sie eine GmbH eröffnen, brauchen Sie einerseits 25.000€ Haftungskapital und die ganzen anderen Kosten kommen noch hinzu. So startet man einfach als GbR, da laden Sie sich einfach im Internet einen Vertrag runter, unterzeichnen diesen und dann sind Sie schon eine Gesellschaft. Dann melden Sie das beim Gewerbeamt an und dann fangen Sie an, weil Sie brauchen halt eine Gesellschaft, bei der Sie auch die Kosten dann halt auch quasi aufnehmen können. Dann mit dem späteren Gewinnen, die dann kommen gegenzurechnen.</p>
3	I	<p>Ok, verstehe. Genau, jetzt haben Sie schon viel über [EComm-5] erzählt. Wie viele Mitarbeiter arbeiten denn derzeit bei [EComm-5]?</p>

4	EComm-5	Wir sind aktuell [11-30] Mitarbeiter und planen nochmal fünf Mitarbeiter bis zum Ende des Jahres einzustellen.
5	I	Ok. Zur nächsten Frage erstmal ein wenig Input. Und zwar unterteile ich meiner Masterarbeit insgesamt drei Entwicklungsphasen des Startups. Es geht los mit der early stage. Die early stage geht quasi von der seed stage, wo es darum geht erstmal das Geschäftsmodell zu entwickeln, vielleicht auch schon Zielkunden zu identifizieren, bis hin zur first stage, wo das Startup quasi gegründet wird und erste Mitarbeiter eingestellt werden, erste Umsätze generiert werden und das Produkt quasi am Markt etabliert wird. Dann kommt die sogenannte expansions stage. Bei der expansion stage geht es um das große Wachstum, dass man quasi viel wächst, schnell wächst, mehr Mitarbeiter einstellt und große Umsätze generiert. Und dann kommt zu guter Letzt die later stage, wo es dann darum geht, von dem schnellen, rapiden Wachstum in ein nachhaltiges Wachstum überzugehen und das Unternehmen reifen zu lassen. In welcher Phase, würden Sie sagen, befindet sich [EComm-5] im Moment?
6	EComm-5	Ich würde sagen das wir im Moment in der early stage sind. Das mit der expansion stage, dass wird bei uns- also wir sind am Ende der early stage. Wir haben die letzten fünf Jahre gut gewirtschaftet und wollen jetzt wirklich richtig in die Expandierung. Das heißt, wir wollen dieses Jahr fünf neue Mitarbeiter einstellen, werden dann ein neues Bürokomplex beziehen mit neuem Lager. Und da haben wir dann vor die Mitarbeiterzahl zu verdoppeln. Und daher würde ich sagen, dass wir gerade am Ende der early stage uns befinden und in die expansion stage übergehen.
7	I	Perfekt, dass sehe ich ebenso. Genau das hatten wir ja vorab schon mal kurz besprochen, (...) aber damit es jetzt auf der Sprachmemo auch drauf ist würde ich es Sie nochmals fragen. Hatten Sie bereits mit Ihrem Unternehmen Venture Capital Finanzierungen oder andere Finanzierungsformen erhalten?

8	EComm-5	<p>Nein, wir haben kein Geld bisher bekommen. Das war so gewesen, dass man halt einen Teil selbst erwirtschaftet hat. Damit hat man so kleine Planungen angestellt, bis wann man was erreichen muss, damit sich das Ganze selbst trägt. Aber das Geld was wir hatten, das waren ganz knappe Budgets. Wir haben viel halt selbst gemacht. (...) Genau, wir haben relativ viel selber gemacht und nie Fremdkapital benötigt. Es war so, dass wir halt am Anfang unseres Gründens sehr kostenneutral gewesen sind, dadurch halt das wir viel selbst gemacht haben. Und dann die Domain Onlinegeschäfte. Es entstehen halt keine oder nur geringe Kosten. Die einzigen Kosten, die halt entstehen ist ihre Arbeitskraft, die sie halt nicht mitkalkulieren. Sie sitzen dann dort, Tag und Nacht, und das sind halt die Kosten, die Sie haben, weil Sie in der Zeit auch woanders arbeiten könnten. Aber wenn Sie halt das Budget beziehungsweise die Ausgaben in dem Fall minimal halten, schaffen Sie lange Strecken zu gehen ohne Einkünfte zu generieren. Wir haben in der Zeit dann halt die Webpage selbst gebaut und programmiert und dann auch den Konfigurator mit ein oder zwei Informatiker aus dem Boden gestampft. Und anschließend das Ganze dann einfach online geschaltet. Da haben wir relativ schnell gemerkt, dass dort halt Zug ist und haben dann eine Halle angemietet, wo wir dann die Bauteile zwischenlagern können. Dann ging das ganze Schlag auf Schlag, also wir haben sehr schnell Akzeptanz am Markt gefunden. Was ich noch sagen muss ist, dass wir auch deshalb nicht so viel Kapital haben, weil wir auf Vorkasse arbeiten. Das heißt unsere Kunden bezahlen halt die Produkte, also konfigurieren die Produkte und dadurch das es individuelle Produkte halt sind, verhält sich das, wie wenn Sie sich eine Küche irgendwo konfigurieren gehen. Da müssen Sie auch mindestens 50% meistens anzahlen, das heißt Sie kriegen das Geld und die Bestellung ist schon vorgezahlt quasi. Das heißt Sie investieren kein Geld, sondern nehmen halt das was Sie bekommen haben und geben einen Teil an den Hersteller. Also ich würde sagen, dass das das Kapital ist, sprich die Kunden, die bei uns eingekauft haben, haben uns mit Kapital versorgt. Wobei Sie dann einen Teil, den die Kunden zahlen an den Hersteller geben und von</p>
---	----------------	--

		<p>dem anderen Teil ihre Kosten halt bezahlen. Wenn Sie relativ schnell Kunden akquirieren, oder wenn Sie anfangen viel Werbung zu schalten, dann kommt relativ schnell Geld rein. Sie brauchen ja gar nicht den vollen Betrag, sondern Sie geben ja immer nur einen Teil, die Warenbestellung an den Hersteller, und den anderen Teil haben Sie dann für sich. Dadurch war es nie notwendig gewesen einen Kredit oder eine Finanzierung zu beantragen, weil im Endeffekt haben Sie und deshalb ist es vielleicht falsch zu sagen, dass man kostenneutral sein muss, sondern ich würde vielleicht sogar jetzt sagen, wenn ich so drüber nachdenke, dass uns unsere Kunden finanziert haben, weil wir jeden vollen Betrag direkt wieder ausgegeben für den Wareneinkauf. Sie haben ja so und so viel Wareneinkauf und eine Marge und mit der Marge können Sie sofort arbeiten. Sie verkaufen ein Produkt, kriegen das Geld von dem Kunden, geben dann den Teil für den Wareneinkauf aus und haben schon die Marge ohne das Sie das Produkt geliefert haben. Wenn Sie das Hochskalieren, dann haben Sie sehr schnell Liquidität und können dann halt auch Mitarbeiter einstellen, Büros beziehen und Lager beziehen. Dadurch würde ich sagen ist das unsere Finanzierung gewesen, aber ob man hier von einer richtigen Finanzierung oder Kredit sprechen kann, ist fraglich. Es ist im weitesten Sinne Fremdkapital, aber es ist keine richtige oder keine klassische Finanzierung, wie man Sie halt im Unternehmerbereich kennt. Nur das vielleicht mal zum Hintergrund, wieso das geklappt hat ohne klassische Finanzierung.</p>
9	I	<p>Super interessant! Ich würde sagen, wir gehen jetzt mal inhaltlich rein in die Finanzplanung. Vielleicht können Sie ja mal kurz die Auslöser und die Gründe nennen, die letztendlich zu Implementierung einer Finanzplanung bei Ihnen geführt hat. Was waren die initialen Auslöser gewesen?</p>
10	EComm-5	<p>Das wir eine Finanzplanung implementiert haben bei uns?</p>
11	I	<p>Ja.</p>

12	EComm-5	<p>Das ist das was ich mit Ihnen ja schon vorab besprochen hatte, dass wir keine richtige Finanzplanung aufsetzen mussten oder aufgesetzt haben, weil das halt bisher von der Struktur sehr übersichtlich ist. Es ist möglich, im Moment, wenn man etwas von Wirtschaft versteht und ein bisschen Background hat zu Zahlen, wie halt der Finanzierung, dem Controlling und der Investition und so weiter, dass Sie halt in Ihrem Auftragsbuch Ihre Aufträge sehen, Sie sehen Ihren Bankkontostand und dann sehen Sie halt, ob es funktioniert oder nicht funktioniert. Zum Ende des Monats bekommen Sie ein Reporting vom Steuerberater, das nennt sich BwA, also die Betriebswirtschaftliche Auswertung, die zeigt dann den aktuellen Ist-Zustand des Unternehmens, sagt Ihnen aber nicht wie sich die nächsten Monate entwickeln. Aber Sie sehen halt im BwA was übrigbleibt. Da sehen Sie auch, dass die Zahlen noch sehr überschaubar sind, die haben halt noch eine gewisse Transparenz. Es kann sein, dass diese Finanzplanung, von der Sie sprechen, wir dann halt in der nächsten stage, also der expansion stage, dass wir dort dann eine Finanzplanung aufsetzen müssen. Die bisher aber nicht notwendig gewesen war. Wenn Sie dann aber die neuen Lager und Büros beziehen, dann kommen halt Kosten auf Sie zu, die Sie dann halt im Überblick halten müssen, oder sollten, damit das Ganze dann auch weiter funktioniert. Da müssen Sie dann auch schauen, dass Sie dann halt eine Übersicht haben, wann sind die schwächeren oder die stärkeren Monate. Was können Sie sich leisten und was können Sie sich nicht leisten? Welche Liquidität Sie brauchen für die nächsten zwei Jahre beispielsweise? Das war alles bislang nicht notwendig gewesen und deshalb haben wir auch noch keine richtige Finanzplanung bei uns implementiert.</p>
13	I	<p>Jetzt ist es natürlich so, dass man auch bei Finanzplanung oftmals zwischen langfristig und kurzfristig unterscheidet. Langfristig haben Sie ja schon gesagt das machen Sie nicht. Aber so kurzfristige Instrumente, wo Sie zum Beispiel eine Liquiditätsplanung oder ähnliches anstellen, haben Sie so was im Unternehmen?</p>

14	EComm-5	Ich würde sagen das wir da nur die klassische betriebswirtschaftliche Auswertung von der Steuerkanzlei nutzen. Dem ist geschuldet das wir es noch nicht notwendig hatten beziehungsweise im Moment und bisher genügend Liquidität immer zur Verfügung hatten.
15	I	Wann haben Sie denn damit begonnen mit dem Steuerberater diese Auswertung durchzuführen? Gleich zu Beginn zur Gründung oder war das erst später?
16	EComm-5	Ich würde sagen im zweiten Geschäftsjahr beziehungsweise im dritten Geschäftsjahr, wo Sie sich das erste Mal sich einen Finanzüberblick über Ihr Unternehmen verschaffen. Da sehen Sie dann halt mal: Wie sind die Personalkosten? Wie sind die Raumkosten? Wie sind die Warenkosten? Wie sind die Versandkosten? Von dem Steuerberater bekommen Sie dann eine Übersicht, welche nicht sehr detailliert ist, aber hilft zu verstehen wieviel Sie mit dem Produkt erwirtschaften oder mit dem Produkt erwirtschaften müssen, damit sich das Unternehmen halt trägt. Und wenn Sie den Kostenblock, den Sie da sehen auf die Produkte drauf rechnen und dann halt noch eine Marge mit dazugeben beziehungsweise die Rendite die Sie benötigen für sich und Ihre Idee, da haben Sie einfach nicht das Bedürfnis, wenn alles funktioniert, da haben Sie nicht die Notwendigkeit eine Finanzplanung überhaupt durchzuführen. Also ich glaube das es so ist, dass wir dadurch das es bisher nicht notwendig gewesen war und alles noch überschaubar ist, der Grund ist weshalb wir bisher noch keine Finanzplanung gemacht haben. Als die Corona Pandemie begonnen hat, wurden wir mit Liquiditätsplaner versorgt. (...) Es kam quasi zum Stillstand. Es war so, dass zwei Wochen nichts passiert ist und da fängt es in den Köpfen an das man sich fragt, oh Gott wie lange reicht das Geld? Und die setzten sich hin und schauen sich diesen Plan an, die Finanzplaner gucken, wie lange Sie die Struktur bezahlen können, was es für verschiedene Szenarien gibt? Was passiert, wenn 80% meines Umsatzes wegfallen? Was passiert, wenn 60% meines Umsatzes wegfällt? Was passiert, wenn 40% meines Umsatzes wegfällt? Ich

		würde sagen, zu dem Zeitpunkt als Corona begonnen hat, haben wir uns mit der Finanzplanung beschäftigt, mit der Liquiditätsplanung, aber zwei Wochen nachdem Corona begonnen hatte, kam dieser Onlineboom. Die Kunden haben angefangen alle Online zu bestellen. Dadurch wurden diese Planer alle wieder beiseitegeschoben und wir haben uns um unser Geschäft gekümmert. Quasi weitere Mitarbeiter einzustellen, weil bei uns sind die Umsätze hochgegangen und wir haben alle keine Zeit gehabt uns mit der Finanzplanung zu beschäftigen, sondern mussten uns darum kümmern das wir Leute an Bord kriegen.
17	I	Verstehe. Vielleicht nochmal eine was wäre wenn Frage. Wie wäre es denn gelaufen Ihrer Meinung nach, wenn Sie doch Finanzgeber hätten, vielleicht ein VC oder ähnliches? Inwiefern hätte das denn auch Auswirkungen auf die Finanzplanung gehabt?
18	EComm-5	Nochmal die Frage bitte.
19	I	Eine was wäre wenn Frage zur Abwechslung. Wenn Sie jetzt ein Kapitalgeber gehabt hätten oder benötigt hätten, was wäre denn Ihrer Meinung denn die Auswirkungen auf die Finanzplanung gewesen? Hätte sich das dadurch dann wesentlich verändert, dass Sie wesentlich mehr auf die Finanzplanung geachtet hätten?
20	EComm-5	Ich denke schon. Ich denke schon, weil Sie ja Reporten müssen. Also wir kommen jetzt in die Wachstumsphase, wo ich darüber nachdenke die Liquidität einfach zu erhöhen. Also sie ist da, also wir haben Liquidität. Aber bei mir im Kopf geht das durch, dass ich mir überlege das es vielleicht gut ist noch mehr Liquidität zu haben für den Fall der Fälle. Denn wenn Sie wachsen und die Zahlen etwas kippen ist es schwieriger Liquidität zu haben. Und wir sind ja am Ende dieser early-stage und jetzt fängt dieses Spiel halt an, die wollen von uns Zahlen. Die wollen das, die wollen dies, die wollen die betriebswirtschaftliche Auswertung, die wollen halt sehen wie sieht die Zukunft aus? Worin

		<p>wollen Sie investieren? Und jetzt fängt das Spiel halt an, dass Sie sich um diese Sachen halt kümmern müssen. Ich glaube, dass Sie Fremdkapitalgeber mit an Bord holen, also ich will damit nicht sagen das Kapitalgeber etwas Schlechtes sind, weil Sie sie oft in der Wachstumsphase benötigen. Also allein mit Einkommen schaffen Sie irgendwann keine großen Wachstumszahlen. Anfangs ist großes Wachstum einfach, weil wenn Sie von 10.000 Euro auf eine Million Umsatz wachsen, da haben Sie tausend Prozent Wachstum. Also das gleiche schaffen Sie aber nur mit eigenem Kapital von einer Million auf hundert Millionen oder eine Million auf eine Milliarde nicht! Das heißt es kommt der Zeitpunkt, wo Sie Fremdkapitalgeber ins Boot holen müssen, am besten ist es immer Fremdkapitalgeber ins Boot zu holen ohne Anteile abgeben zu müssen, und die wollen dann halt Zahlen haben. Die wollen halt sehen, dass sie ihr Geld zurückkriegen und natürlich am Ende einen Obolus damit verdienen können. Ich würde sagen das wir in diesem Jahr anfangen müssen uns mit der Finanzplanung zu beschäftigen, also das wir die ersten Sachen halt abfragen werden, weil wir überlegen Fremdkapital zusätzlich aufzunehmen.</p>
21	I	<p>Ok verstehe. Perfekt. Dann würde ich die letzte Frage zur Finanzplanung stellen. Wenn Sie jetzt nochmal einschätzen müssten von einer Skala von eins bis zehn, wobei eins nicht sehr weit entwickelt bedeutet und zehn sehr weit entwickelt bedeutet, wie weit entwickelt würden Sie denn Ihre Finanzplanung ansehen?</p>
22	EComm-5	<p>Zwei.</p>
23	I	<p>Können Sie es vielleicht nochmal begründen?</p>
24	EComm-5	<p>Eins ist ja, wenn man nichts macht. Und zwei ist halt wir sind in den Anfängen, also wir starten gerade, wir haben die Auswertung von dem Steuerberater und wir beschäftigen uns oder fangen an uns mit der Planung der Geschäftsentwicklung zu beschäftigen. Das heißt, ich</p>

		würde schon sagen, dass wir jetzt im Bereich von zwei sind und vielleicht Ende des Jahres bei drei oder vier.
25	I	Ja, ist nachvollziehbar. Dann würde ich sagen switchen wir mal um zur Kostenrechnung, da hatten Sie ja auch schon ein bisschen was angesprochen in der Finanzplanung. Ich weiß nicht, ob Sie eine Kostenrechnung bereits implementiert haben in Ihrem Unternehmen, aber was wäre denn Ihrer Meinung so grundsätzlich Auslöser und Gründe, die dann zur Implementierung einer Kostenrechnung führen?
26	EComm-5	(...) Gründe wären die Transparenz. Also das Sie sehen, ob das Produkt, das Sie verkaufen, profitabel bleibt oder ist und wie profitabel es ist. Bisher ist das so, dass wir von den Kostenrechnungsinstrumenten eher noch am Anfang sind. Es gibt ja diese Kostenstellen, Kostenträger und Kostenarten, aber ich würde sagen es gibt bei uns eine vereinfachte Kostenrechnung, wir haben die Personalkosten, die Raumkosten, Werbekosten, Versandkosten. Und das wird einfach auf alle Produkte im Moment aufgeteilt. Und dann rechnen Sie diese Kosten auf die Produkte drauf, packen da nochmal eine Rendite drauf und verkaufen diese Produkte. Wenn das von den Produkten halt mehr wird, denke ich das wir eine richtige Kostenrechnung implementieren müssen. Im Moment ist das nicht notwendig.
27	I	Genau, wenn Sie jetzt eine Kostenrechnung implementieren müssten. Würden Sie so vorgehen wie auch bei der klassischen Kostenrechnung wie man sie in der Universität kennenlernt?
28	EComm-5	Ja! Ich weiß nicht, ob es etwas Besseres gibt, aber es ist das was ich im Moment gerne hätte. Also auch das was ich aus der Universität mitgenommen habe. Da werden halt die einzelnen Kostenarten aufgeteilt, ich schaue was Einzelkosten sind, was Gemeinkosten sind und teile das dann halt ein bisschen auf und rechne das auf die einzelnen Kostenträger halt. Ich sehe das auch in unserem

		Buchhaltungsprogramm, das wir halt haben, da sind quasi auch Kostenstellen hinterlegt, also ich sehe es so, dass unser Buchhaltungsprogramm bereits dafür ausgelegt ist und denke das ich auch in diesen Bereich halt gehen werde.
29	I	Haben Sie denn vielleicht Instrumente der Teilkostenrechnung bereits implementiert, sei es jetzt zum Beispiel eine Deckungsbeitragsrechnung, eine Break-Even Analyse oder ähnliches?
30	EComm-5	(...) Nein, haben wir nicht. Es ist ja so, das Produkt, das wir verkaufen, das ist ja noch gar nicht erschaffen. Das heißt im Endeffekt bewerbe ich ein Produkt an einen Kunden und erst wenn er es kauft, erschaffe ich es. Das ist ja in der Digitalisierung nicht anders. Es ist schwierig, aber lassen wir das. Es ist einfach schwierig zu sagen, dieses Produkt verursacht diese Kosten, weil dieses Produkt das ich jetzt verkaufe also verursacht erstmal nur indirekt Kosten. Miete, Personal, et cetera aber vergessen wir das, vergessen wir was ich gesagt habe.
31	I	Sie würde ja quasi auf eine klassische Vollkostenrechnung gehen, streben Sie auch eine Teilkosten zu implementieren oder ist das aus Ihrer Sicht nicht notwendig?
32	EComm-5	Ich weiß nicht. Es ist schwierig das jetzt zu sagen, was wir machen werden, wenn ich noch gar nichts habe. Das heißt, ich würde, wenn dann halt die Kostenarten, Kostenträger also Vollkostenrechnung implementieren und mir dann erst Gedanken über die Teilkostenrechnung machen. Das ist für mich natürlich jetzt schwierig zu sagen, dass ich mich für das oder das entscheide, weil ich noch nicht dieses Resultat oder die Benefits jetzt sehe die ich habe, wenn ich das oder das jetzt mache.
33	I	Jetzt haben Sie ja schon angesprochen, dass Sie so Art Kostenartenrechnung trotzdem durchführen, um zu schauen wo fallen

		welche Kosten im Moment an, sei es Personalkosten, Materialkosten. Was sind denn für Sie dahingehend im Moment die wesentlichen Herausforderungen bei der Kostenrechnung?
34	EComm-5	Ich würde sagen, dadurch das es noch im sehr jungen Bereich ist noch im Anfangsstadium sind, und das noch nicht so stark aufbrodeln, würde ich sagen das wir noch keine Probleme haben. Die Probleme entstehen, wenn Sie ins Detail gehen. Solange wir noch nicht ins Detail gehen, haben wir auch keine Probleme. Im Moment ist es wie gesagt das wir das alles sehr gemeinschaftlich betrachten. Wir haben Personalkosten. Das wird einfach aufgeteilt und sagen dann einfach das verursacht Kosten bei allen Produkten. Wir haben Raumkosten, das verursacht Kosten bei allen Produkten. Also wir gehen noch nicht so tief ins Detail, das wir sagen, dass wir für bestimmte Produkte die genauen Kosten klassifizieren. Also die genaue Zuordnung machen wir noch nicht und dadurch würde ich sagen haben wir noch gar keine Probleme.
35	I	Ok, super. Dann würde ich sagen sind wir bei der letzten Frage angelangt. Wenn Sie auch hier nochmal einschätzen könnten von einer Skala von eins bis zehn, wie gut würden Sie denn Ihre Kostenrechnung einschätzen?
36	EComm-5	Ich würde sagen wir sind auch hier bei der zwei, weil wir halt nur einen Kostenüberblick haben, aber noch nicht ins Detail gehen, das wir sagen, dass Produkt verursacht diese Kosten, das Produkt verursacht diese Kosten. Wir sind noch nicht so weit, dass wir von einem richtigen Kostenrechnungsmodell sprechen können. Also wir sind bei einer zwei würde ich sagen.
37	I	Super, dann sind wir tatsächlich schon am Ende des Interviews angekommen. Ich bedanke mich nochmal ganz herzlich für Ihre offenen und ehrlichen Antworten und wünschen Ihnen, falls Sie nicht

		noch ein paar Fragen haben, einen schönen und hoffentlich entspannten Restdienstag!
--	--	---

B.6 Interview transcript PaaS/SaaS-1

Summary of the framework data:

Date: 06.07.2021	Location: Online (Zoom)	Time: 11:30 a.m.	Duration: 48 min
Founding: 2016	Development stage: Expansion stage	FTE: 101-250	VC-funding: Yes

Para.	Speaker	Transcript
1	I	Perfekt. Jetzt sind wir live. Das Interview wird sich in vier Abschnitte untergliedern. Zunächst erstmal zu dir, was dein Hintergrund ist bezüglich der Finanzplanung und Kostenrechnung. Anschließend ein paar Fragen zum Unternehmen und dann gehen wir ins Inhaltliche rein mit Fragen zur Finanzplanung und zum Schluss nochmal zur Kostenrechnung. Es wäre super, wenn du dich erstmal kurz vorstellen könntest bezüglich deiner Position bei [PaaS/SaaS-1], deinem Erfahrungshorizont in Bezug auf Finanzplanung und Kostenrechnung und dann zu guter letzt nochmal deinen beruflichen Werdegang kurz vorstellen könntest.
2	PaaS/SaaS-1	Also mein Name ist [Name]. Ich bin jetzt bei [PaaS/SaaS-1] seit Dezember letzten Jahres. Ich bin der Head of Finance und verantworte sozusagen den Finanzbereich. Ganz allgemein gesprochen verantworte ich alles was Finanzen machen, also sowohl Planung als auch natürlich Kostenrechnung, sowie das gesamte Thema Buchhaltung, Buchführung, Steuerung von Steuerberatungen beispielsweise, Durchführung von Audits, bis hin zu monatlichen Reportings, Steuerungsinstrumenten und so weiter. Zum beruflichen Werdegang. Mittlerweile bin ich seit über zehn Jahren in den Finanzen als solches unterwegs. Nach meinem Studium, tatsächlich bin ich Student der [Universität] gewesen, bin ich erstmal in Richtung Corporates gegangen. Ich habe zweieinhalb Jahre für ein internationales Unternehmen im Bereich Controlling gearbeitet und bin anschließend weiter in Richtung Beratung gegangen und habe da vier Jahre bei [Unternehmen der

		<p>Wirtschaftsprüfungs-/ Beratungsbranche] im Bereich der Advisory gearbeitet. Hier war das hauptsächliche Spielfeld alles was sich rund um das Thema Finanzprozesse, Finanzsysteme, also ERP-Systeme, bewegt hat, Prozessimplementierungen, Prozessänderungen, Prozesse in Anlehnung an ERP- und Rechnungswesenssystemen, bis hin zu verschiedenen Themen rund um M&A, Deals und ähnlichem. Das Ganze flankierte mit Trainings von Audit-Kollegen im Umgang mit ERP-Systemen und Finanzprozessen, um sozusagen sie zu befähigen ihren Job zu erledigen. Ich bin anschließend nach der Zeit in die Berliner Startup-Welt eingetaucht. Zuerst in ein Unternehmen im Bereich Internet of Things. Ich habe dort im Endeffekt das Finanzteam mit aufgebaut und habe unter dem dortigen CFO alles im Bereich rund um das Thema Accounting angewandt, sprich alles was mit Monatsabschluss, Quartalsabschluss, Jahresabschluss, Prozessimplementierungen, Prozessveränderungen-, verbesserungen zu tun hat. Damit habe ich mich ungefähr ein Jahr auseinandergesetzt. Anschließend bin ich in den Vorgänger von [Unternehmen der Finanzbranche] gewechselt, um dort in einer wirklichen early stage, sieben Leute damals, das Unternehmen aufzubauen. Dort habe ich die letzten zweieinhalb Jahre verbracht, um das Unternehmen von sieben Mitarbeitern auf über 170 Mitarbeiter zu bringen. Dazu parallel die Banklizenzierung zu bekommen, Marktstart, market launch über Seed-Financing bis Series-A, Series-B. Also sprich von einem early stage Startup zu einem scaleable stage Startup das Ganze zu bringen, mit glaub ich am Ende, ich müsste lügen das ich die Zahl genau weiß, ich kann es dir tatsächlich nicht sagen wie viele Kunden das am Ende damals dann waren. War auf jeden Fall eine sehr starke Erfolgsgeschichte. Ich glaube die Nachrichten und die News erzählen dort das Übrige. Von der reinen Finanzperspektive ging es dort natürlich, aufbauend mit mir als aller ersten im Bereich Finance bis zu einem Team von zwölf Leuten, vor allem um Themenbereiche rund um ganz normale Finanzprozesse bis hin zu Kundenvermögensprozesse.</p>
--	--	--

		<p>Aber auch alles was rund um Regulatorik passiert. Also sprich die Banklizenzierung wurde quasi erfolgreich durchgeführt. Dann natürlich alles was danach kommt, sprich Anzeige-Meldewesen, Risikomanagement, Risikocontrolling, ebenfalls unter meiner Verantwortung, bis hin zu verschiedenen Steuerthemen, also sprich Umsatzsteuer aber dann natürlich auch im Bereich Trading, Holding Tax, Finanztransaktionssteuern, von daher ein relativ breites Spektrum. Dort bin ich wie gesagt am Ende des Jahres ausgeschieden beziehungsweise gewechselt hier zu [PaaS/SaaS-1], um im Endeffekt von einem B2C Startup mal in ein B2B Startup zu wechseln, um nochmal den nächsten Step in meiner persönlichen Entwicklung und meinem Erfahrungshorizont zu machen.</p>
3	I	<p>Perfekt, super danke dir! Dann nochmal ein paar Fragen zu [PaaS/SaaS-1]. Könntest du mir sagen, wie viele Mitarbeiter derzeit bei [PaaS/SaaS-1] arbeiten?</p>
4	PaaS/SaaS-1	<p>(...) Wir sind ungefähr [101 bis 250] Mitarbeiter.</p>
5	I	<p>Ok super. Man unterscheidet ja bei Startups immer ganz schön in den Entwicklungsphasen von der early stage, welche bei mir von der pre-seed bis zur startup stage läuft. Dann die expansion stage, wo es dann wirklich darum geht rapid zu wachsen, manchmal sagt man ja 300 Prozent Wachstum werden angestrebt, und dann die later stage, wo es dann darum geht, vom rapiden-Wachstum zum nachhaltigen Wachstum überzugehen und dann gegebenenfalls auch den IPO zu planen und durchzuführen. In welcher Phase, oder welche Phase würdest du denn [PaaS/SaaS-1] im Moment zuordnen?</p>
6	PaaS/SaaS-1	<p>Also das ist relativ einfach zu beantworten, wir sind in dem Sinne in der expansion und scaleable stage. Relativ deutlich, da gibt es eigentlich nicht viel zu diskutieren. Ich musste kurz ein bisschen</p>

		schmunzeln. Wenn man das so einteilen möchte- die Realität sieht doch im Regelfall etwas anders aus, aber das nur eine Notiz am Rande.
7	I	Ja ist natürlich immer ein bisschen schwierig eine geeignete Zuordnung zu finden. Letzte Frage nochmal zum Unternehmen. Hattet ihr denn bereits Venture Capital Finanzierungen beziehungsweise auch andere Finanzierungsformen? Und wenn ja, vielleicht welche?
8	PaaS/SaaS-1	Relativ einfach zu beantworten. Das ist hauptsächlich, wenn nicht ausschließlich, Venture Capital.
9	I	Perfekt. Ja dann haben wir auch schon das Strukturelle durch und würden ins Inhaltlich übergehen. Das ist ja das interessantere Thema für mich, vor allem die Finanzplanung. Ich weiß zwar das du jetzt nicht von Anfang an gleich dabei warst bei [PaaS/SaaS-1], aber vielleicht kannst du auch aus deiner Vergangenheit berichten, was denn so grundsätzliche Auslöser oder Aspekte sind, die dazu führen, dass ein Startup mit der Umsetzung oder Implementierung einer Finanzplanung beginnt?
10	PaaS/SaaS-1	Also initial der erste Step ist natürlich grundsätzlich eine Finanzplanung aufzustellen. Mal unabhängig davon, wie man sie dann implementiert, sollte es einen fundierten Plan geben der da ganz verschiedene Ziele und Zwecke erfüllt. Also ein Zweck kann natürlich beispielsweise sein eine Finanzierung zu erhalten, also logischerweise damit ich anzeige, dass ich damit erfolgreich sein kann mit dem was ich vorhabe und kann dadurch natürlich Investoren gewinnen. Das ist relativ trivial. Zweites ist natürlich auch irgendwo zu sagen, ich nehme mir verschiedene Annahmen und bringe diese sozusagen in eine Planung rein. Am Ende des Tages berechne ich damit sozusagen komplexe Sachverhalte von den Strukturen natürlich irgendwo runter in einzelne Annahme, die

		<p>ich da natürlich bewerten kann. Also vielleicht noch bevor ich überhaupt an eine Unternehmensgründung denke. Das Ganze beginnt ja mit einer Idee. Also nehmen wir das Beispiel, wo ich jetzt meine letzten 2,5 Jahre verbracht habe, [Unternehmen der Finanzbranche]. Ich mache verschiedenen Research. Ich gucke mir beispielsweise an was ist meine market size, also welches Potential habe ich da. Dann eruiere ich weitere Annahmen, zu wie könnte mein Wertsteigerungsstudie aussehen. Habe ich ein Produkt? Was wäre ein adäquater Marktpreis für dieses Produkt, oder was kann ich auch vielleicht als Preis am Markt anbieten, um die Innovation beispielsweise dazustellen? Also ich biete ein Produkt an, das homogen vergleichbar ist, eine Dienstleistung, kann sie aber deutlich günstiger anbieten. So dann schaffe ich ja auch Innovation, denn ich kann etwas effizienter machen. Alle Annahmen, die ich darin treffe, bringe ich in die Businessplanung und kann am Ende daraus ableiten, ob ich damit erfolgreich bin und wenn ja, unter welchen Bedingungen.</p>
11	I	<p>Ok perfekt, verstehe. Auch nochmal eine Frage, du warst zwar nicht von Anfang an dabei, aber vielleicht hast du es von einer Kollegin/Kollege mitbekommen. Es gibt ja quasi immer so ein paar Klassiker in der Finanzplanung, die man versucht so schnell wie möglich auch umzusetzen. Was war denn das grundsätzlich erste Instrument der Finanzplanung, das auch bei [PaaS/SaaS-1] umgesetzt wurde? Sei es beispielsweise die Budgetierung, Verkaufsprognosen, Cashflow-Prognosen oder ähnliches. Was habt ihr denn da versucht quasi ganz zu Beginn umzusetzen in der Finanzplanung?</p>
12	PaaS/SaaS-1	<p>Punkt eins, hängt das natürlich immer vom Unternehmen ab, da muss man unterscheiden zwischen E-Commerce, beziehungsweise dem ganzen großen Teil der nicht regulierten Unternehmen, zu denen die dann reguliert sind. Im ersten Fall würdest du immer sagen du machst eine Cashflow-Analyse beziehungsweise einen</p>

		<p>Cashflow-Forecast, weil das ist, letztendlich, das Entscheidende was dir sagt, wieviel Zeit hast du eigentlich gegeben der Mittel. Bei lizenzierten Unternehmen ist es ein klein bisschen anders, dadurch das du ja Eigenkapitalquoten zu erfüllen hast. Das heißt, hier schaue ich mir tatsächlich eher mein EK an als mein Cashflow, dadurch das ich meine Quoten unterschreiten werde, bevor ich tatsächlich kein Geld mehr habe, mal ganz knapp gesprochen. Und dementsprechend ist es in meiner Perspektive, wie gesagt für [PaaS/SaaS-1] weiß ich es nicht wie du richtig angemerkt hast, immer eine ganzheitliche Betrachtung. Das ist dann die Dreifaltigkeit vom Reporting. Du guckst dir die GuV an, eine Bilanz und das Cashflow Statement und alles drei bietet dir verschiedene Informationen, die alle notwendig und wichtig sind. Also auch bei einer initialen Finanzplanung solltest du eine Idee darüber haben, wie entwickeln sich meine Umsätze gegeben dem market share den ich anstrebe. Vielleicht solltest du danach wissen, wie sieht meine Bruttomarge aus wie es in deutsch heißt, oder gross margin. Das heißt, was sind deine cost of sales, cost of revenue, je nachdem was du natürlich verkaufst. Das sollte ebenfalls funktionieren. Dann wichtig ist natürlich weiter depreciation, interest rates und gegebenenfalls die Zeit bis zum net income. Das solltest du Topline aufjedenfall wissen. Die initiale Idee gibt dir so eine große Idee darüber, ob du hier ein skalierbares Produkt hinstellst oder eben nicht. Genau und wie gesagt für uns als reguliertes Unternehmen, und das gilt nicht nur für [PaaS/SaaS-1], das gilt auch für wie gesagt meiner vorherigen company, da guckst du dir natürlich das EK an. Denn man muss seine Eigenkapitalquoten erfüllen nach CRR-KWG. Dementsprechend ist natürlich die Bilanz nicht ganz uninteressant.</p>
13	I	<p>Das stimmt. Und das kommt aber auch durch den Druck, sag ich mal, der Eigenkapitalgeber oder woraus resultiert dieser?</p>

14	PaaS/SaaS-1	Nein, das ist eine rechtliche Vorgabe. Also ich will dir jetzt nicht den gesamten CRR beschreiben, das würde den Rahmen sprengen. Du musst in a nutshell deine fixen Gemeinkosten aus dem Vorjahr, beziehungsweise wenn du gerade anfängst aus dem vorausgesehenen Jahr, mit Minimum vier Prozent EK unterlegen beziehungsweise acht Prozent je nachdem in welcher Stufe. Ansonsten bist du für das Dafürhalten der Aufsicht nicht stabil genug als Finanzinstitut und dementsprechend würdest du keine Zulassung oder keine Lizenz bekommen. Und ja als lizenzpflichtiges Geschäft ohne Lizenz, da braucht man glaube ich nicht weiter darüber nachdenken, würde dann nicht mehr funktionieren.
15	I	Verstehe, perfekt. Ich würde sagen dann kommen wir jetzt mal ein bisschen auf die Finanzplanung im Allgemeinen zu sprechen. Quasi nicht das einzelne System, sondern die Finanzplanung im Großen und Ganzen. Kannst du mal beschreiben, wie sich bei euch die Finanzplanung umsetzt. Also welche Prozesse laufen dabei ab, welche Systeme werden verwendet?
16	PaaS/SaaS-1	Ich würde es ein bisschen allgemeiner halten, kann auch auf [PaaS/SaaS-1] eingehen, aber das zeigt sich ziemlich relativ. In vielen Unternehmen, also alles was ich gesehen habe, sprich nicht Startup, early stage und growth stage, ist die Finanzplanung fast ausschließlich Top-Down. Man kommt also noch nicht in die Größenordnung im Unternehmen, das man Bottom-Up durchführt. Das ist erst mal Top-Down. Initial anfänglich beschränkt sich das hauptsächlich auf quasi die GuV. Sprich die einzelnen line items in der GuV, die geplant werden. Das kann natürlich Detailplanung sein. Das kann sein, FTE-Zahl in den Mitarbeitern in den Teams, klar hierfür gibt es detaillierte Planungen. Wie gesagt, dann wird hauptsächlich Topline geplant. Und je nach Struktur der Rest danach. Topline-Planung erfolgt je nach dem Business. Ist es ein B2C Business brauchst du natürlich deine Metriken, unit

		<p>economics, customer economics, die du dir anschaust. Diese werden dann auch geplant. Im B2B Business, gerade bei uns, da ist es natürlich ein klein wenig schwerer, weil man deutlich weniger Kunden hat, dafür sind die Kunden deutlich werthaltiger. Hier haben wir sogar angefangen die Jahresplanung auf dem Detailgrad zu machen, dass wir genau die Tage identifiziert haben. Das ist aber wie gesagt dann Spezifikum auch B2B Business, denn tatsächlich habe ich gerade mal zwei Hände voll Kunden pro Jahr. Das heißt, ich kann mich mit jedem Einzelnen sehr detailliert auseinandersetzen und kann mini-Business-Cases für jeden Einzelnen rechnen. Wie gesagt, wir akquirieren ja keine 100.000 Kunden pro Jahr. Nicht in dem Business Case. Ich gucke mir trotzdem meine Economics an. Also logischerweise sind meine Kunden deutlich werthaltiger als jeder Kunde im B2C. Um auf die Umsatzplanung nochmal zu kommen. Hier gibt es Szenarienanalysen beziehungsweise Einzel-Business-Cases für einzelne Kunden, die wir akquirieren wollen und das dann hochgerechnet ergibt dir dein notwendiges Zahlenwerk für eine Planung, auch für eine Mehrjahresplanung logischerweise. Mehrjahresvertragslaufzeiten und der gleichen sorgen dafür.</p>
17	I	<p>Verstehe. Jetzt hast du schonmal die Mehrjahresplanung angedeutet, auf wie viele Jahre schafft ihr es denn zu planen? Es ist ja doch immer relativ schwierig im Startup langfristig zu planen, was peilt ihr denn da an?</p>
18	PaaS/SaaS-1	<p>Ich gebe dir zwei Antworten dazu. Ich gebe dir die Antwort, die es bei uns ist, und ich gebe dir meine ganz persönliche Meinung dazu. Das sind zwei sehr unterschiedliche Standpunkte. Wir sind auch hier wieder, da komme ich wieder auf die Aufsicht zu sprechen, bei der Mehrjahresplanung. Planungshorizont waren, glaube ich, vier oder fünf Jahre. Naja, jetzt hast du ja selbst schon angemerkt, wie realistisch ist denn bei einem Startup ein Planungshorizont von fünf Jahren, bei den sich veränderten Bedingungen in dem Maße es doch</p>

extrem ist? Im Vergleich natürlich zu den etablierten Unternehmen, die seit Dekaden, Punkt eins historische Erfahrungswerte haben und Punkt zwei sich der Markt einfach nicht mehr so viel bewegt. Das heißt, kurze Antwort ist Planungshorizont haben wir fünf Jahre. Das ist auch das was wir zur Aufsicht kommunizieren müssen. Aber jetzt komme ich zu dem Teil meiner persönlichen Meinung dazu. Ich glaube tatsächlich sinnvoller als maximal zwei Jahre im Voraus zu planen macht keinen Sinn. Sollte auch für kein Unternehmen dieser Welt Sinn machen. Das ist tatsächlich, glaube ich, noch irgendwie aus den letzten Dekaden, dass man irgendwie so eine Mehrjahresplanung macht, aber mittlerweile bewegt sich die Welt und die Märkte und das Business so schnell, auch von Innovation getrieben, und das durch jeden Bereich. Das sehen wir überall, sodass eine Planung mehr als 24 Monate in die Zukunft eigentlich nicht mehr sinnvoll ist. Ja, man macht es auch ganz gerne, weil es ein Gefühl von Sicherheit gibt. Auf der anderen Seite muss man aber sagen das die Bewegung so schnell ist, dass man eigentlich viel mehr adjustieren sollte. Und hier ist meine persönliche Meinung, dass wäre auch mein Versuch dir das zu implementieren, eine Planung, die man wenigstens jedes halbe Jahr überarbeitet. Heißt natürlich auch das du mehr Planung hast, die sich unterjährig ändert. Ist aber in meinen Augen immer wieder sinnvoll. Wir müssen uns immer wieder darauf zurückbesinnen, was heißt Planung eigentlich und wozu ist es gut. Und gut ist es für mich, dass es ganz einfach gesprochen, der Business Plan ist ja quasi dein Fahrplan zum Erfolg. Ja man sollte schon gucken, wenn du diesen Weg gehst und du weichst davon ab, logischerweise wirst du, denn keiner schafft eine 100 Prozent Planung außer einer hat eine Glaskugel irgendwo in der Tasche, weichst du halt links oder rechts ab davon, positiv wie negativ oder ein Mix aus beidem. Du solltest dich immer wieder neu fokussieren auf das Ziel und wie kommst du dahin. Und ist es überhaupt noch realistisch zu schaffen. Wie weit bist du links oder rechts von dem eigentlichen Plan abgewichen. Dann eine neue Adjustierung vorzunehmen, diese

		sollte in der heutigen Zeit wenigstens alle sechs Monate vollzogen werden. Speziell für Startups, weil sich natürlich noch so viel verändert. Aber gilt glaube ich auch univariat für jedes Unternehmen.
19	I	Absolut! Vielleicht noch ein letzter Punkt zur Finanzplanung, welche Rolle hat denn vor allem in den anfänglichen Phasen der Venture Capitalist auf die Finanzplanung gehabt? Also, was hat er für eine Rolle in der Ausgestaltung eurer Finanzplanung letztendlich?
20	PaaS/SaaS-1	Das lässt sich runterbrechen auf zwei Dinge. Punkt eins ist: Venture Capital Firmen erwerben logischerweise in der Finanzierung Unternehmensanteile und sind damit Gesellschafter. Gesellschafter haben die Planung abzusegnen in den meisten Gesellschaftsverträgen. Das heißt, logischerweise haben sie da erstmal Mitspracherecht. Das ist sozusagen aus einer ganz gesellschaftsrechtlichen Perspektive. Auf der anderen Seite ist natürlich, wenn man sich das Ganze anguckt, wie funktioniert Funding und ein ganz wesentlicher Aspekt der Finanzplanung ist natürlich auch das Akquirieren von Investoren. Da stellt der Plan natürlich auch irgendwo ein Versprechen dar. Dementsprechend wird man natürlich auch an der Planung gemessen. Das Venture Capital Unternehmen schaut sich neben der Finanzplanung natürlich auch eine Reihe anderer Dinge an, da wollen wir jetzt nicht drauf eingehen. Aber die Finanzplanung ist natürlich ein ganz wichtiger Teil für das Venture Capital Unternehmen, um zu identifizieren, ob das Unternehmen skalierbar ist. Sind die Annahmen die getroffen wurden realistisch? Wenn ja, kann dieser Plan umgesetzt werden? Und damit bist du natürlich auch in der Finanzplanung dabei, deinen Gesellschaftern, sprich deinen Investoren, regelmäßig zu reporten, meistens auf einer monatlichen Basis, wie du zu deinen geplanten Entwicklungen stehst, sprich Umsatzentwicklung, Kostenentwicklung und dergleichen. Also das

		<p>ist nicht uninteressant. Dementsprechend hat natürlich der Investor großen Einfluss darauf. Und der Investor kann natürlich auch Einfluss darauf nehmen, indem er Ziele vorgibt, die dann aufgenommen werden müssen. Ja also das kann natürlich auch passieren.</p>
21	I	<p>Verstehe. Was sind denn für euch immer noch so die größten Herausforderungen, die ihr quasi jedes Mal zu bewältigen habt, wenn ihr eine Finanzplanung erstellt?</p>
22	PaaS/SaaS-1	<p>(...) Die Zukunft. Da wir alle nicht in die Zukunft gucken können. Spaß beiseite. Die größten Herausforderungen sind natürlich, wie gesagt, nicht mal die Planung als solches. Das kriegen wir gut gelöst. Die größte Herausforderung, das ist ja auch ein Teilaspekt deiner Arbeit, wie du gesagt hast, das ist natürlich dann sozusagen so ein Management Control System. Also du kannst eine wunderbare Planung aufstellen. Wenn du diese Planung aber am Ende des Tages nicht durchgesetzt kriegst, aus welchen Gründen auch immer, oder welchen Aspekten auch immer, dann ist das natürlich, ja dann hast du Nachsteuerungsbedarf wenigstens mal. Ja ich glaube das ist immer die größte Schwierigkeit im Unternehmen. Wenn du early stage bist mit wenigen Leuten ist das deutlich einfacher das durchzusetzen, aber je größer du wirst entstehen ja auch Verantwortlichkeiten. Das heißt natürlich auch jede Entscheidung, die getroffen wird, kann natürlich auch Einfluss auf deine Finanzzahlen haben. Und dementsprechend wird dann auch im Vergleich zu deiner Planung, kann es dazu führen, dass du auseinanderläufst.</p>
23	I	<p>Und es ist auch immer noch ich sag mal die Kommunikation und Koordination letztendlich, die das dann sehr schwierig gestalten kann?</p>

24	PaaS/SaaS-1	<p>Ja! Also neben das du es koordinieren und kommunizieren musst, ist es glaube ich auch das Verständnis eines der größeren Probleme. Man muss überlegen, dass in einem Unternehmen jeder Teilaspekt ja trotzdem in irgendeiner Form Einfluss auf die Finanzplanung hat, wenigstens zumindest in Personalkosten. Aber natürlich auch andere Kosten. Lizenzen, externe Mitarbeiter/Freelancer werden eingestellt, oder du musst Server kaufen, oder Equipment kaufen und dergleichen. Das heißt, es sind Leute involviert deren Hauptaugenmerk auch nicht Finance sein sollte, sondern ganz andere Themenbereiche, wie beispielsweise Software Development. Gleichzeitig hat natürlich trotzdem deren Arbeit eine Auswirkung auf die Finanzen. Jetzt ist die Frage, wenn wir nochmal zurückblicken, zu sagen es gibt eine Top-Down Planung, die wird sicherlich auch sozusagen kommuniziert. Die Frage ist dann sozusagen hat derjenige, der dann beispielsweise den Tech-Bereich leitet oder eine Logistik-Teilbereich leitet, ist es bis auf seine Ebene runter kommuniziert worden, was für Ziele er zu erfüllen hat, mit welchen Mitteln? Und gleichzeitig hatte er überhaupt Mitspracherecht darauf? Also, das ist dann gleichzeitig, wie wenn ich dir ein Ziel vorgebe, wir können mal ein einfaches Beispiel machen. Ich sage du bist jetzt mein neuer Marketing-Chef und ich möchte von dir, dass du mir fünf Kunden bringst. So und ich gebe dir aber nichts weiter. Versprochenes Ziel erreichst du, weil du kannst ja auf die Straße gehen, fünf Leute anquatschen und denen sagen: „ich gebe dir 5.000€ wenn du Kunde wirst.“ Macht jeder. Also ein Ziel ist es in dem Moment erst wenn du einen Rahmen schaffst, oder eine Ressourcenrestriktion dazu tust. Zum Beispiel akquiriere fünf Kunden, aber der Kunde darf maximal zehn Euro in der Akquirierung kosten. Wenn du das aber so nicht weißt, weil du in der Planung so nicht involviert warst, dann wird es natürlich schwierig. Das ist auch nicht deine Aufgabe, die Finanzzahlen sozusagen oder Finance zu machen in dem Moment. Und ich glaube da sind die Herausforderungen, die in so einem Startup stecken, dass Leute natürlich ihren Job machen sollen,</p>
----	--------------------	---

		hauptsächlich ihre Erfahrungen einbringen sollen in dem was sie tun und in welchen Bereichen Marketing, Operations oder wie auch immer, gleichzeitig Finance aber immer wieder einen Rahmen schaffen muss. Dieser Rahmen muss auch bekannt sein und gelebt werden.
25	I	Dann würde ich sagen gehen wir nochmal auf ein einzelnes System der Finanzplanung ein. Ich würde sagen die Budgetierung, falls dir das recht ist. Wie läuft denn bei euch die Budgetierung als einzelnes System der Finanzplanung ab? Also wie geht ihr dabei vor?
26	PaaS/SaaS-1	Also ich würde es nicht Budgetierung nennen, sondern eher Planung im Bereich der Finanzplanung. Ist aber grundsätzlich das was du meinst. Das gleicht sich ja. Wie gehen wie vor? Ich glaub ich muss das nochmal ein bisschen weiter runterskalieren, in einzelne Teilaspekte. Durch so eine gesamte Planung durchzugehen und die gesamte Planung 2022 aufzustellen, würde jetzt tatsächlich den Rahmen für die nächsten 20 Minuten sprengen. Wir können auf Teilaspekte mal eingehen, zum Beispiel Personalplanung. Es gibt ein beziehungsweise mehrere strategische Ziele des Unternehmens, die soweit bekannt sind. Daraus leitet jeder Bereich auf einzelne Ziele ab, die sozusagen auf die strategischen Ziele abzielen. Was auch immer es ist, ob das Anzahl der Kunden ist, Umsatzziele sind wie auch immer. Jeder Bereich sollte daraus ableiten, was muss er dafür tun muss, um diese Ziele einzahlten? Dafür braucht man Ressourcen. Das kann beispielsweise Personal sein bei uns, wir sind relativ Personalheavy, haben wenig eigene Infrastruktur, haben keine Produktionsstätten oder dergleichen. Wir haben keine Produkte, also sind kein E-Commerce Unternehmen und verkaufen Produkte, sondern bei uns ist wirklich Plattform as a Service und da Entstehen logischerweise viel Personalkosten. Dementsprechend machst du natürlich eine Personalplanung. Und hier kommen wir wie gesagt von den strategischen Zielen auf die einzelnen Ziele der

		<p>Departments, der Teams. Daraus ergibt sich für die Department-Heads, die Teamleader, ich kann das und das erfüllen, um auf diese strategischen Ziele einzuarbeiten, mit den und den Ressourcen. Das heißt, wir machen natürlich eine Detailplanung. Ich würde das noch nicht Bottom-Up nennen, denn tatsächlich ist es nur beim Personal so das wir dort in die Gespräche gehen und schauen wie ist es darstellbar. Und da gibt es natürlich auch Meinungen von der Top-Down und nicht nur Bottom-Up. Umsatzplanung wie gerade beschrieben, ist bei uns relativ detailliert, der Voraussetzung gegeben, dass wir zwei enge Vollkunden pro Jahr akquirieren und nicht mehr. Die dann aber natürlich deutlich lukrativer sind. Wenn man nochmal auf das System beziehungsweise auf den Prozess geht. Ehrlicher Weise passiert das, da würde ich meine Hand mal ins Feuer legen, bei 95 bis 100 Prozent aller Startups in Excel. Also da glaube ich nicht, dass da irgendwie ein Weg dran vorbeiführt. Genau, Businessplanung wird komplett in Excel gemacht. Wie gesagt wir planen auf GuV, Bilanz und Cash-Flow und auch alles drei wird komplett geplant beziehungsweise projected. Genau und anschließend dann natürlich Soll-Ist-Vergleiche auf den entsprechenden line items.</p>
27	I	<p>Perfekt, verstehe! Wenn du jetzt nochmal von einer Skala von eins bis zehn einschätzen müsstest, wie gut entwickelt eure Finanzplanung ist, wobei eins nicht sehr weit entwickelt bedeutet und zehn sehr weit entwickelt ist, wie weit entwickelt würdest du eure Finanzplanung einschätzen und gerne auch eine kurze Begründung?</p>
28	PaaS/SaaS-1	<p>Ich sag jetzt mal eine sieben bis acht. Da ist noch deutlich Raum nach oben. Aber vor dem Hintergrund der stage in der wir uns befinden, haben wir alles Notwendige was wir benötigen. Also alles, was wir jetzt tun zählt eher schon wieder auf die Zukunft ein.</p>

29	I	Gut dann würde ich sagen widmen wir uns in den letzten 20 Minuten nochmal der Kostenrechnung. Genau wie erfolgt denn bei euch, bei [PaaS/SaaS-1], die Kostenrechnung? Wie geht ihr da vor?
30	PaaS/SaaS-1	Man fängt glaube ich- bei jedem Startup-Unternehmen macht man eine reine Kostenrechnung auf Hauptkontenebene. Also ganz normal GuV. Das sind glaube ich Kostenarten, wenn ich mich richtig besinne, bei mir sind das zwölf Jahre her mit dem Studium.
31	I	Ja genau also Personalkosten, Materialkosten das sind Kostenarten.
32	PaaS/SaaS-1	Genau, also das auf jeden Fall. Ich glaube von was wir uns alle mittelfristig verabschieden ist eine Gesamtkostenrechnung. Habe ich tatsächlich in meiner Zeit glaube ich das letzte Mal vor acht oder neun Jahren gesehen überhaupt. Das heißt wir machen eine Umsatz-Kostenrechnungen. Das ist auch international verständlicher. Die VCs kommen aus dem internationalen Bereich, die können mit der Gesamtkostenrechnung eh nichts anfangen und dementsprechend Umsatzkostenverfahren. Wobei anfänglich nur logischerweise Kostenarten wie Personalkosten, Marketing und so weiter und so fort. Und jetzt der nächste Schritt ist immer eine Matrix zwischen Kostenstellen und Kostenartenrechnung. Also das macht dann zumindest für Unternehmen aus Software as a Service, Plattform as a Service, also alles was sozusagen eher Tech-Heavy ist, macht das am meisten Sinn. Das wird auch in meinen Augen perspektivisch für die stages locker ausreichen. Es gibt eine gute Strukturierung, wo entstehen welche Kosten in welchen betrieblichen Abteilungen und gibt dir alles was du brauchst für eine Kostenrechnung und gibt dir alles was du brauchst in Zukunft. Kommen wir nochmal kurz zurück zur Planung, von dem Top-Down Planungsansatz dann eine Verbindung mit dem Bottom-Up Planungsansatz hast du alles was du an Werkzeugen brauchst.

33	I	<p>Ja genau. Also letztendlich wird bei euch nur noch die Teilkostenrechnungen verwendet, quasi mit dem Umsatzkostenprinzip. Was verwendet ihr denn da für klassische Instrumente, wie beispielsweise Deckungsbeitragsrechnung oder Break-Even Analyse?</p>
34	PaaS/SaaS-1	<p>Ich würde ganz gerne mal, da bin ich auch ganz ehrlich, perspektivisch denken, dass man sozusagen eine Deckungsbeitragsrechnung sozusagen entwickelt, komplett darauf. Also bis Deckungsbeitrag fünf oder bis wohin das theoretisch ging. Ich glaube man muss die theoretischen Konstrukte ein bisschen aufbrechen, um sie dann für den entsprechenden Case auch nutzbar zu machen. Aber logischerweise, du gehst ja schon relativ weit in Richtung Deckungsbeitragsrechnung indem du sagst Umsatzkostenverfahren zu machen. Du nimmst deine Umsätze, Umsatzkosten direkt zurechenbar, Marge und dann brichst du es weiter runter, wie es für dich sinnvoll ist. Welcher Teil, und den kannst du mir am Ende beantworten, ich aus meinem Studium damals noch komplett nicht gehört habe, ich weiß nicht, ob er mittlerweile Bestandteil des Studiums ist, ist eigentlich alles was noch weiter in diese Metriken geht. Soll heißen, natürlich gucken wir uns auch sowas an, oder das gilt auch für jedes B2C/B2B Startup, schaut du dir an Akquisitionskosten in Relation zu Umsätzen, in Relation zur Amortisation, deiner Akquisitionskosten mit Kunden, Turn-rates und so weiter. Diese Metriken sind natürlich wichtig und gehören natürlich mit dazu. Das ist keine reine Kostenrechnung per se, bringt das Ganze aber in Relation, um dann zu verstehen in welchen Risikospannen bewege ich mich. Also habe ich einen Kunden, der innerhalb von zwei Monaten seine Akquisitionskosten amortisiert, geben wir wahrscheinlich zu wenig für Marketing aus. Man könnte deutlich mehr Kunden akquirieren. Habe ich einen Kunden, der nach 24 Monaten amortisiert ist, habe ich ein recht hohes Risiko, wenn der mir vorher abhaut. So muss ich einen Spot finden, der da irgendwo in der Mitte liegt, der für</p>

		mich eigentlich das beste Momentum darstellt und Geschwindigkeit, sprich anorganisches Wachstum, Kundenwachstum, im Vergleich zu einer Risikosteuerung.
35	I	Und letztendlich erfolgt die Kostenrechnung bei euch auf Vergangenheitswerten, also auf Ist-Kostenbasis, oder auf Plan-Kosten?
36	PaaS/SaaS-1	Auf Ist-Kosten.
37	I	Ok perfekt und woraus resultieren bei euch die Vorteile in der Umsatzkostenrechnung? Also primär im Hinblick auf die klassische Kostenrechnung, welche ich anfangs schonmal vorgestellt hatte? Was konkret sind dort jetzt die Vorteile für euch?
38	PaaS/SaaS-1	Erster Vorteil ist, wie gesagt, im internationalen Umfeld ist cost of sales einfach die bekanntere Methodik. Gesamtkostenrechnung ist eher nur so ein deutsches Unikum. Dementsprechend wenn du dich international bewegst, bist du eh im Umsatzkostenverfahren. Es ist für die meisten Leute, die nicht unbedingt aus dem Finance-Bereich kommen, einfacher, verständlich. Also sprich da ist eine höhere Akzeptanz und für uns bildet es die Realität besser ab. Das ist der aller wichtigste Punkt. Die Kostenrechnung soll ja die Realität im Unternehmen abbilden. Das sollte man nicht vergessen bei den ganzen Zahlen, die wir schubsen, dass wir damit die Unternehmensrealität abbilden wollen und das wir aus historischen Werten eine Steuerung für die Zukunft ableiten wollen. Also von daher sind das glaube ich auch die wichtigsten Vorteile, die dann auch jeder versteht. Wenn ich jemanden eine GuV in der Struktur zeige, dann kann jeder nachvollziehen wo die meisten Kosten entstehen, wie sie entstanden sind. Wie gesagt, die weiteren Ableitungen in die Metriken da hilft es mir ebenfalls. Wie gesagt, dazu vielleicht letzter Satz, ist natürlich auch noch mal grundsätzlich auch in der Zukunft, das wird deutlich mehr data-

		driven und ich glaube die spannendste Herausforderung ist da auch noch Nicht-Finanzzahlen mit Finanzzahlen zusammenzubringen, um die richtigen Steuerungsimpulse vornehmen zu können.
39	I	Verstehe. Jetzt auch wieder die Frage, du warst zwar nicht von Anfang an dabei, aber vielleicht aus deiner Erfahrung heraus, wie entwickelt sich denn so ein Kostenrechnungssystem? War von Anfang die Umsatzkostenrechnung in dem Maße vorhanden, oder wie entwickelt sich dieses System? Über die Zeit also gesehen.
40	PaaS/SaaS-1	Also das Wie ist eine interessante Frage, das kann ich dir tatsächlich nicht beantworten wie sich das entwickelt, also was der Impuls ist. Ich gehe davon aus, wobei es für mich wirklich schwer einzuschätzen ist, weil ich kann es dir aus meiner Vergangenheit, aus meinem early stage Erfahrungsschatz berichten. Ich habe das relativ zügig direkt von Anfang an eingeführt und ich glaube auch wenn du mich fragst, ist das auch ein wichtiger und richtiger Weg. Allen voran geht immer eine Produktidee/ Service oder Dienstleistungsidee, die man umsetzen möchte. Die muss aber in meinen Augen, wenn du ein Startup gründest, sich relativ zügig in ein Zahlenwerk überführen. Damit bist du automatisch in der Planung und eine Planung ist nur so gut, wie am Ende die Umsetzung und damit bist du automatisch bei einer Kostenrechnung. Den Detailgrad, wann du was genau benötigst, das hängt sicherlich vom Unternehmen ab und von den stages. Zu Anfang ist es sicherlich nicht notwendig Kostenstellen einzuführen, irgendwelche profit-center einzuführen, wenn du ein Business bist mit fünf Leuten. Also da administrierst du dich Tod. Du musst also immer versuchen die Balance zu halten zwischen Aufwand und Nutzen. Wenn du ein Unternehmen mit 400 Leuten bist, reicht es nicht mehr, wenn die beiden Gründer sich die GuV angucken, oder nur eine BwA angucken. Da hast du irgendwann den Anschluss verpasst. Das ist natürlich immer wieder die Herausforderungen da auch mitzuwachsen, aber auch nicht sozusagen zu viele Schritte

		<p>voranzugehen, um die Leute nicht zusätzlich mit Administrationsaufwand in dem Moment zu überladen. Man darf man nicht vergessen, du hast die stages angesprochen, du hast VCs angesprochen. Du kannst prinzipiell in jeder stage eine Finanzierung stellen. Eine bis zwei. Das ist aber auch ganz allgemein das was du erfüllen musst. Also zum Beispiel kriegst du eine Seed-Finanzierung, die bekommst du für Produktentwicklung bis zum market-launch. Schaffst du es in der Zeit nicht bis zum market-launch, ist es zumindest mal eine neue Herausforderung.</p>
41	I	<p>Das stimmt. Vielleicht letzte Frage dahingehend. Vielleicht auch für die Zukunft, was sind denn da jetzt auch nochmal die Herausforderungen für euch bei der Kostenrechnung?</p>
42	PaaS/SaaS-1	<p>Wie im Endeffekt schon beschrieben, gucken wir natürlich sehr stark darauf, wie können wir unsere Systeme Finanzseitig, Planungsseitig als auch Kostenrechnungsseitig weiter im richtigen Gleichschritt mit dem Wachstum des Unternehmens vorantreiben. Also bedeutet beispielsweise Kostenstellenstruktur, die vor einem Jahr noch gut und sinnvoll waren, kann ich mittlerweile überholen. Das kann mit anorganisch Wachstum auch heißen, dass eventuell auch in der Zukunft andere Companies gekauft werden. Dementsprechend ist dann eine Struktur zu schaffen mit mehreren Einheiten, sprich mit mehreren Entities und daraus ein Konsolidierungsthema. Sowas kann passieren. Internationalisierung geht mit einher, dass wir mehrere Rechnungslegungsstandarts haben, nicht nur HGB, sondern auch IFRS. Alles wichtige Themen, auch Themen die nicht unbedingt auf die Kostenrechnung eingehen. Aber natürlich in gewissen Maßen trotzdem damit zu tun haben. Und wie gesagt, das Spannendste was ich immer noch finde, neben den klassischen allgemeingültigen Themen, sind dann allgemein-spezifische Themen, in denen du das Unternehmen individuell und die Realität versuchst, bestenfalls zu verstehen, auf Daten bauend richtige</p>

		<p>Ableitungen zu treffen. Da guckt man ganz speziell auf Kunden. Das ist sehr individuell. Bist du im B2C Bereich hast du eine ganze Menge an Kunden. Wie verhalten die sich? Hast du ein Produkt, welches wiederkehrend benutzt wird? Bist du Spotify mit irgendwelchen Abo-Modell? Verändert sich das großartig? Verändert sich die Nutzung über die Zeit? Das sind alles Dinge, die du dir anschauen solltest, um dann Ableitungen für die Planung zu treffen. Bei uns: Wie entwickeln sich unsere Kunden, wie partizipieren wir daran?</p>
43	I	<p>Genau! Dann zum krönenden Abschluss nochmal wie bei der Finanzplanung, von einer Skala von eins bis zehn, wie weit entwickelt würdest du Eure Kostenrechnung einschätzen?</p>
44	PaaS/SaaS-1	<p>Ich würde es auch auf eine sieben tun. Das ist in dem Sinne solide. Ich glaube wir haben alles was wir brauchen. Wir haben aber glaube ich auch ganz, ganz viel Raum für Entwicklung. Und ich glaube diesen Raum würde ich dann mit den restlichen drei beziffern einfach. Da gibt es ein unglaublich breites Spielfeld und da kann man sich wirklich gut austoben. Auch da entsprechende Metriken zu entwickeln, weiterzuentwickeln. Vielleicht als Business kann man da auch ganz makroökonomisch rangehen, Markttrends und ähnliches sich anschauen, Inflation auf Privatbanken, Versicherer, Retailbanken, was wiederum könnten unsere potentiellen Kunden sein. Das heißt wenn die Finanzmärkte prosperieren, kommt das logischerweise gut für uns. Kriegen wie einen Crash wie letztes Jahr pandemiegeschuldet, kann es vielleicht auch schlecht ausgehen. Da kann man mit ganz makroökonomischen Trends anfangen auch vielleicht Planung zu machen. Mal ganz, ganz weit hergeholt.</p>

B.7 Interview transcript PaaS/SaaS-2

Summary of the framework data:

Date: 27.07.2021	Location: Online (Google Meet)	Time: 3 p.m.	Duration: 25 min
Founding: 2017	Development stage: Expansion stage	FTE: 11-50	VC-funding: Yes

Para.	Speaker	Transcript
1	I	Genau das Interview wird sich quasi in vier Abschnitte unterteilen. Zunächst werden wir nochmal kurz auf Sie zu sprechen kommen und dann geht es um [PaaS/SaaS-2]. Anschließend geht es in das Inhaltliche rein, wo wir über die Finanzplanung und Kostenrechnungen nochmal sprechen. Zunächst erstmal zu Ihnen. Stellen Sie sich bitte zunächst vor bezüglich zu Ihrer Position im Unternehmen, Ihren beruflichen Werdegang und Ihren Erfahrungshorizont in Bezug auf die Finanzplanung und Kostenrechnung.
2	PaaS/SaaS-2	Ja ich bin die [Name], bin Mitgründerin und Geschäftsführerin von [PaaS/SaaS-2]. Ich bin [Alter] alt, [Familienstand] und habe [Kinder]. Zu meinem beruflichen Werdegang. Ich bin Diplom-Wirtschaftsjuristin und habe nach oder während des Studiums, Anfang 2000, schon angefangen in der Industrie zu arbeiten als Werkstudentin. Ich bin dann bei [Unternehmen aus Industriebranche] gelandet in [Ort] und habe mich dort um Langzeitwartungsverträge von Gasturbinen beschäftigt. Also [Unternehmen aus Industriebranche] selbst betreibt ja auch unter anderem, aber übernimmt auch ausgelagerten Service für Betreiber von Power Generation Anlagen, also Kraftwerken tatsächlich, und bin dann ziemlich schnell auch in diesen Kosten und Controlling Bereich reingekommen, dadurch dass ich dort eben Planung, also Kostenplanung, machen musste und natürlich auch die mitlaufenden Kalkulationen mitverantworten hatte. Und nach dieser Zeit bin ich dann für ein paar Jahre ins Headquarter gegangen

	<p>nach [Ort]. Ich bin dort eher im Bereich Verkehrstechnik, also Hochgeschwindigkeitszüge, gelandet, und habe dort aufgrund meiner juristischen Ausbildung eben das Thema Planmanagement übernommen für ein spanisches Projekt. Dort war ich dann drei Jahre und bin dann 2007 zurückgekommen nach [Ort] und bin dort auch im Service eingestiegen bei [Unternehmen aus Industriebranche]. Diese haben im Prinzip den Bereich Dieselaggregate, sowohl für maritime Anwendungen als auch für stationäre Anwendungen, und den Turbomaschinen-Bereich. Ich war in dem Turbomaschinen-Bereich, wo es darum geht Turbomaschinen, also das heißt Kompressoren, Gasturbinen, Dampfturbinen für stationäre Anwendungen im Bereich Petrochemie quasi zu liefern, aber insbesondere auch im Rahmen ihres Product-Lifecycles zu betreuen, was dann eben in den Aftersales-Bereich fällt. Und dort habe ich die letzten fünf Jahre den Europa Sales- und Operations geleitet von [Ort] aus mit einem Team von elf Leuten. Um da die Klammer zu bringen, gehörte natürlich auch zu meinem Verantwortungsbereich Finanzplanung zu machen. Das heißt also auch, eine Vorschau zu machen und die dann auch monatlich und quartalsweise entsprechend zu reporten und zu aktualisieren. Und war dann im Rahmen der Gründung, also Ende 2017, angedacht hatte ich als CFO angefangen, bin jetzt eher als COO zuständig, eben von dem operativen Bereich im Unternehmen. Ich kümmere mich also um alle administrativen Themen, natürlich mit Unterstützung, aber verantworte die und vor allem eben auch um Themen und der Betreuung von Bestandskunden, aber auch um das Onboarding von neuen Kunden und den Ausbau vor allem des Geschäfts mit den Bestandskunden. Vom Geschäftsmodell ist es eben so, dass wir eben ein Software as a Service Modell bereitstellen für unsere Kunden. Dort wachsen wir mit unseren Kunden beziehungsweise in Abhängigkeit von der Maschinenflotte und Anlagenflotte unserer Kunden.</p>
--	---

3	I	Sehr cool! Dann würde ich sagen gehen wir nochmal kurz auf das Unternehmen ein. Wie viele Mitarbeiter arbeiten derzeit im Unternehmen?
4	PaaS/SaaS-2	[11 bis 30] Vollzeitangestellte.
5	I	Ok. In meiner Masterarbeit unterscheide ich nach Entwicklungsphasen, das heißt es gibt einerseits die early stage, welche von der Ideengenerierung bis zur Gründung des Startups und auch der Generierung erster Umsätze und der Einstellung erster Mitarbeiter läuft. Dann geht es über in die expansions stage, wo es dann wirklich darum geht, schnell zu wachsen/rapid zu wachsen. Das heißt viele Umsätze zu generieren, Mitarbeiter einzustellen et cetera. Dann die letzte Phase ist die later stage, wo es dann tatsächlich übergeht von dem schnellen Wachstum in ein nachhaltiges Wachstum und der ein oder andere strebt in dieser Phase einen IPO an. Was würden Sie denn sagen, in welcher Phase befindet sich gerade [PaaS/SaaS-2] befindet?
6	PaaS/SaaS-2	Ich würde jetzt sagen, wir sind jetzt von den drei Phasen, die du vorgestellt hast, in der zweiten. Also in der Ideenfindung sind wir schon drüber hinaus, also uns gibt es ja schon seit drei Jahren. Wir haben die Mitarbeiter mehr als verdoppelt über die letzten Jahre und haben ein anwachsendes Wachstum und einen validen Kundenkreis gewinnen können, den es jetzt gilt im Prinzip weiter auszubauen.
7	I	Ja, perfekt. Hat das Unternehmen denn bereits Finanzierung, sei es jetzt Business Angels, Venture Capital Finanzierung oder ähnliche Finanzierungen erhalten?
8	PaaS/SaaS-2	Wir sind Venture Capital finanziert.
9	I	Ah ok super. Dann würde ich sagen, reicht es auch mit den strukturellen Fragen und wir gehen ins Inhaltlich rein. Was waren

		denn so die grundsätzlichen Auslöser oder Gründe, dass ihr quasi bei [PaaS/SaaS-2] eine Finanzplanung implementiert habt?
10	PaaS/SaaS-2	Das gehört zu einer Gründung einfach mit dazu, dass man einen Businessplan macht. Im Rahmen eines Businessplans macht man dann einen Finanzplan. Das ist im Prinzip die Basis und auch der Pfeiler einer validen Gründung, dass man sich als Gründer und natürlich auch als Geschäftsführer eben im Vorfeld darüber Gedanken macht, was möchte man da für ein Geschäftsmodell etablieren, wie möchte man diese Geschäftsidee, die man hat, finanzieren. Das ist ja auch ganz wichtig. Geht man von Anfang an auf Profitabilität oder geht man von vornherein davon aus, dass man auf jeden Fall Venture Capital einsammeln muss. Das sind ja alles Überlegungen, die da mit einfließen müssen. Und deswegen ist es ja essentiell irgendwo im Vorfeld sich darüber Gedanken zu machen, um auch ja einfach ein nachhaltiges Geschäftsmodell aufzubauen, wo man auch weiß, lohnt sich das überhaupt. Schaffe ich denn so ein market fit und wie finanziere ich das Unternehmen? Wie kann ich Mitarbeiterkosten, also Personalkosten, finanzieren? Welche Kosten habe ich überhaupt? Und deshalb macht man bei Gründung einen Businessplan und Teil des Businessplan ist eben der Finanzplan.
11	I	Perfekt. Auf was haben Sie denn bei dem ersten Finanzplan, den Sie aufgestellt haben, einen besonderen Fokus gelegt? Also was war so das Instrument, was für Sie jetzt besonders entscheidend war, sei es zum Beispiel eine Finanzierungsplanung oder Cashflow-Prognose oder ähnliches? Auf was haben Sie da einen besonderen Fokus gelegt?
12	PaaS/SaaS-2	Ich glaube einen besonderen Fokus gab es jetzt nicht, also der Finanzplan besteht ja aus unterschiedlichen Aspekten. Natürlich die Liquiditätsplanung, Profitabilitätsplanung gehört dazu, Kostenplanung gehört dazu. Das waren alles Teilaspekte, die aber

		auch einander bedingen oder abhängig sind. Es ist ein Modell so ein Finanzplan und der baut ja auch aufeinander auf und bedingt sich einfach. Also wenn ich quasi keinen Umsatzplan hab, also nicht weiß woher kommen meine Einnahmen, oder wie will ich überhaupt das finanzieren, dann kann ich natürlich auch keine Liquiditätsplanung aufstellen.
13	I	Ja, absolut. Vielleicht gehen wir mal auf die Finanzplanung als Ganzes ein. Können sie denn mal den Ablauf ihrer Finanzplanung beschreiben, wie sie quasi vorgehen sage ich mal. Oder die Finanzplanung bei sich im Unternehmen umgesetzt haben?
14	PaaS/SaaS-2	Also grundsätzlich zum Zeitpunkt der Gründung oder des Starts sind wir da eben auf ein, was sagt man dazu, eine herkömmliche Finanzplanung, wo es eben eine Profitabilitätsrechnung, eine GuV-also sehr strikt nach Lehrplan gegangen. Geändert hat sich das tatsächlich erst im Rahmen der ersten Finanzierungsrunde, die wir geraised haben. Dort haben wir uns auch über die Investoren beraten lassen, wie wir unsere Finanzplanung auf das SaaS-Modell anpassen müssen. Also im Prinzip war das auch eine Voraussetzung tatsächlich gewesen. Wir haben das Business-Modell erst umgestellt im Rahmen des Abschlusses der ersten Finanzierungsrunde. Im Vorfeld war das eher so auf Einmalumsätzen basiert. Mit Unterstützung der Investoren haben wir dann quasi umgeschwenkt und haben dementsprechend dann auch die Finanzplanung quasi tatsächlich auch geändert. Und da sind wir jetzt im Prinzip und haben das nach der Finanzierungsrunde auch so beibehalten.
15	I	Und was hat sich genau verändert? Also was haben die Investoren da quasi angestrebt, was ich an der Finanzierung bezüglich des Business Modells vor allem dann ändern muss.

16	PaaS/SaaS-2	Das was ich gerade gesagt hatte, also weg von Einmalumsätzen und hin zu SaaS. Das man immer wieder kleine Umsätze hat.
17	I	Genau. Nun ist es ja so, dass man bei der Finanzplanung kurzfristig und langfristig unterscheidet. Machen Sie eine langfristige Finanzplanung oder nur kurzfristig?
18	PaaS/SaaS-2	Wir müssen eine langfristige Planung machen. Das heißt, wir machen eine Vorausschau von bis zu vier Jahre.
19	I	Von der Erfahrung her, Sind Sie da sehr genau oder gibt es große Abweichungen?
20	PaaS/SaaS-2	Wir machen die Finanzplanung über mehrere Jahre und es gibt uns jetzt seit drei Jahren. Und dadurch das eben auch neue Modelle genutzt werden für unseren Finanzplan, kann ich diese Frage nicht beantworten. Also jetzt im Rahmen einer längerfristigen Planung, aber wir machen ja auch quartalsweise Vorausschau beziehungsweise Adjustierungen, monatliche Abgleiche und so weiter, sind wir dort sehr valide.
21	I	Ja verstehe. Vielleicht noch Frage zum System was Sie verwenden, verwenden Sie schon ein ERP-System oder läuft das alles noch in Excel erstmal.
22	PaaS/SaaS-2	Wir haben noch kein ERP-System mit [11 bis 30] Mitarbeitern.
23	I	Hätte mich jetzt auch stark gewundert. Können Sie vielleicht noch mal beschreiben, was die wesentlichen Herausforderungen sind bei der Finanzplanung bei Ihnen im Unternehmen.
24	PaaS/SaaS-2	Wesentlichen Herausforderungen. Ich glaube vielleicht mal mit den Sachen, die man ganz gut abdecken kann, oder weiß sind auf jeden Fall die laufenden Kosten. Die sind eigentlich ganz gut abzubilden

		und ich glaube die größte Herausforderung ist immer so die Umsatzplanung bei kleinen Unternehmen. Also kommen jetzt die Sachen, die man so vorausschauend geplant hat, kommen die auch. Weil das sind ja tatsächlich Sachen, die man selbst nur mittelbar, also nicht unmittelbar, sondern mittelbar zumindest beeinflussen kann, weil da natürlich auch eine Mitwirkung der Kunden essentiell ist, oder einfach Voraussetzung ist.
25	I	Ja genau. Vielleicht um auch nochmal auf ein eigenes System der Finanzplanung einzugehen. Da haben Sie jetzt die freie Wahl, ob es die Cash-Flow-Projection ist oder die Budgetierung. Vielleicht können Sie mir mal den Ablauf von so einem einzelnen System bei Ihnen im Unternehmen beschreiben.
26	PaaS/SaaS-2	Wie meinen Sie denn das mit System?
27	I	Also zum Beispiel die Budgetierung. Wie der Prozess der Budgetierung bei Ihnen im Unternehmen abläuft? Ob das jetzt über die Abteilungen abläuft?
28	PaaS/SaaS-2	Budgetierung für ein Geschäftsjahr, die Budgetierung für ein Projekt?
29	I	Für ein Geschäftsjahr.
30	PaaS/SaaS-2	Für das Geschäftsjahr? Wie das abläuft?
31	I	Ja.
32	PaaS/SaaS-2	Es ist so, dass die Geschäftsführung bis zum dritten Quartal eines Geschäftsjahres die Finanzplanung für das Folgejahr vorlegt. Und zwar dem Beirat vorlegt, ich habe ja gesagt das wir Finanzinvestoren und Mehrheitsgesellschafter haben, und in dem Zuge sind wir als Geschäftsführung angehalten, dort eine

		Finanzplanung zu machen und die im Rahmen des dritten Quartals für das Folgejahr vorzulegen. Die wird dann im Beirat diskutiert, gegebenenfalls gibt es auch noch Rückfragen oder notwendige Anpassungen, je nachdem, was auch so die Zielstellung ist für die folgenden Jahre. Dann wird die verabschiedet und daran wird man eben gemessen.
33	I	Vielleicht gehen wir nochmal kurz auf die Kapitalgeber ein, inwiefern haben die denn jetzt auch strategisch gesehen Einfluss auf die Finanzplanung bei Ihnen.
34	PaaS/SaaS-2	Die haben einen Einfluss, wenn es darum geht Folgefinanzierungsrunden zu planen. In diesem Zusammenhang haben sie dann natürlich auch Einfluss auf die Finanzplanung.
35	I	Super. Genau, wenn Sie jetzt nochmal einschätzen müssten von einer Skala von eins bis zehn, wobei eins sehr rudimentär und wenig entwickelt bedeutet und die zehn super entwickelt bedeutet, wie gut würden Sie denn Ihre Finanzplanung bei sich im Unternehmen einschätzen und vielleicht können Sie es auch nochmal kurz begründen?
36	PaaS/SaaS-2	Eins bis zehn. (...) Also ich würde sagen, im oberen Bereich irgendwie acht bis neun so in der Range. Also ich glaube Luft nach oben gibt es immer, Potential zur Verbesserung. Warum komme ich zu dieser Bewertung? Ich glaube, dass unser Finanzplan sehr detailliert ist und trotzdem aber den Anforderungen der Reife des Unternehmens entspricht. Ich glaube das wir einen sehr an dem Reifegrad des Unternehmens angepassten Finanzplan entwickelt haben. Ja.
37	I	Super, dann sind wir auch bereits am Ende der Finanzplanung angelangt. Ich würde sagen, dass wir nochmal kurz in die Kostenrechnung übergehen. Auch hier nochmal, wird

		wahrscheinlich ähnlich sein wie bei der Finanzplanung, was waren grundsätzlich die wesentlichen Auslöser, dass Sie eine Kostenrechnung bei sich im Unternehmen implementiert haben?
38	PaaS/SaaS-2	Meine Finanzplanung, die sollte man ja vor oder bei Gründung definitiv aufstellen, muss man sich natürlich auch über die die Kostenrechnung Gedanken machen. Wir unterscheiden in Gemein- und Einzelkostenrechnung und da ist es so, dass wir es im Prinzip so etabliert haben. Und was war jetzt konkret die Frage?
39	I	Es ging nochmal konkret um die Auslöser, aber das war ja quasi die Begründung, also die Gründung. Können Sie vielleicht mal den Ablauf Ihrer Kostenrechnung näher beschreiben?
40	PaaS/SaaS-2	Den Ablauf für die Aufstellung der Kostenrechnung, oder?
41	I	Genau den Aufbau Ihrer Kostenrechnung? Also wie haben Sie die Kostenrechnung umgesetzt?
42	PaaS/SaaS-2	Das ist ganz simple, wie ich gerade gesagt habe. Also Kostenrechnung kann man sonst irgendwie komplex machen, es kommt aber auf die Größe des Unternehmens an und was man da konkret tut. Also bei uns ist es sehr- sehr fokussiert das Unternehmen, und auch die Kosten sind sehr, sehr überschaubar. Im Sinne von das es dort keine Komplexität gibt. Deswegen kann man sagen, ok Gemeinkosten- und Einzelkostenrechnungen. Bei den Gemeinkosten ist ganz simpel bei uns, da gibt es nicht viel außer Personalkosten, Miete. Und bei der Einzelkostenrechnung guck ich natürlich konkret auch, da gibt es dann sowas wie bei Projekten- bei Onboarding-Projekten. Mehr gibt es da auch nicht tatsächlich. Also sehr, sehr simpel und sehr, sehr einfach.

43	I	Das ist ja quasi projektbasiert, wenn ich das richtig verstanden habe? Werden die Einzel- und Gemeinkosten auf Projektbasis umgelegt?
44	PaaS/SaaS-2	Nein also wir haben kein Projektgeschäft, sondern wir haben ein SaaS Geschäft, das ist unser Business Model. Aber dazu zählt im Prinzip, also von einem Projekt reden wir immer dann, wenn es um ein Onboarding geht von neuen Kunden. Da hat man einmalige Aufwände. Also der Kunde auch. Und da ist es notwendig, dass man eben dazu eine Kostenkalkulation macht und sich das anschaut. Ansonsten haben wir da eben von dem Service, den der Kunde dann nach dem Onboarding nutzt, ein standardisiertes pricing.
45	I	Verstehe. Und verwenden Sie auch Themen wie Teilkostenrechnungen, sei es eine Deckungsbeitragsrechnung oder ähnliches?
46	PaaS/SaaS-2	Nein.
47	I	Ok. Was sind denn Ihrer Meinung nach da jetzt noch so die wesentlichen Herausforderungen, die Sie grundsätzlich bei der Kostenrechnung sehen?
48	PaaS/SaaS-2	Ich glaube, was wir aktuell anstreben, oder was immer noch verbesserungswürdig ist, ist auf jeden Fall so Nachkalkulation dann nochmal zu machen. Wenn ich also eine Ist-Kostenrechnung aufstelle, dann eben auch quasi Projektbezogen dann zu sagen, ok ich mache noch mal einen Nachkalkulation, um zu schauen, sind denn die Kosten sich dort zugrunde gelegt worden auch tatsächlich so eingetreten, war es weniger oder mehr.

49	I	Hat denn die Venture Capital Finanzierung oder der Kapitalgeber noch einen Einfluss gehabt auf die Kostenrechnung oder war das für ihn quasi fein gewesen, dass das so passt?
50	PaaS/SaaS-2	Da gab es keine Vorgaben. Nein. Das brauchen die auch nicht, also die sind ja nicht operativ hier mit eingebunden.
51	I	Das war auch bislang immer so mein Eindruck, dass der Kapitalgeber eigentlich mehr auf den Finanzplan achtet und was dann bei Ihnen im Unternehmen passiert, ist quasi Ihre Sache. Wenn Sie jetzt weiterwachsen, planen Sie an, da noch mal etwas umzustellen an der Kostenrechnungen oder ist es bestrebt erstmal so zu behalten wie es gerade im Moment da ist sage ich mal?
52	PaaS/SaaS-2	Wenn es da jetzt weiteres Wachstum gibt oder ist immer ein bisschen abhängig auch wie entwickelt sich das Unternehmen und welche weitere Finanzierungsplanung ist da angestrebt, in der Abhängigkeit wird es dann natürlich auch eine Umstellung geben. Das wird nicht so bleiben der Status quo.
53	I	Ja, aber von einem klassischen Kostenrechnungsverfahren wie es in mittelständischen Unternehmen verwendet wird, sprich mit Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, ist abgesehen oder ist es einfach nicht anwendbar?
54	PaaS/SaaS-2	Na, aktuell nicht, also dazu müsste ich ja auch mehrere Kostenstellen haben. Zum Beispiel erstmal machen. Also Kostenstellen, Kostenträger und so weiter macht man ja nur, wenn man auch die entsprechende Struktur dafür hat. Und es kommt wiederum, also nicht nur, auf die Unternehmensgröße an oder welcher Phase sich das Unternehmen befindet, sondern macht das auch Sinn vom Business Modell her? Also wenn man dann irgendwie sagt, ok ich mache jetzt hier Import-Export, oder ich fertige etwas oder sonst irgendwas, also irgendwie so etablierte Prozesse, wo es dann halt wirklich Sinn macht, ja dann. Aber

		aktuell ist das bei uns ja nicht der Fall, aber wenn es dann mal dazu käme, dann würde man das auf jeden Fall etablieren, denke ich, um da Transparenz reinzubringen.
55	I	Genau. Wenn Sie nochmal einschätzen müssten von einer Skala von eins bis zehn, wie gut würden Sie denn Ihre Kostenrechnung einschätzen?
56	PaaS/SaaS-2	Drei bis vier.
57	I	Können sie es normal begründen, weshalb die drei bis vier zustande kommt?
58	PaaS/SaaS-2	Genau aus den Gründen, eben weil eine Kostenrechnung schon einen entsprechenden Detaillierungsgrad voraussetzt. Also wie Vollkostenrechnung oder Teilkostenrechnung. Also sowas wie Deckungsbeitragsrechnung machen wir ja auch nicht. Und deswegen würde ich sagen, dass die auf jeden Fall aktuell nicht in dem Maße vorhanden ist, dass man da jetzt sagen könnte, ja das ist irgendwie ja wirklich eine valide Kostenrechnung irgendwie.
59	I	Ok, perfekt. Dann haben wir es tatsächlich pünktlich geschafft. Ich danke Ihnen nochmal ganz herzlich für den Input.

B.8 Interview transcript PaaS/SaaS-3

Summary of the framework data:

Date: 26.07.2021	Location: Online (Zoom)	Time: 1 p.m.	Duration: 66 min
Founding: 2019	Development stage: Expansion stage	FTE: 1-10	VC-funding: Yes

Para.	Speaker	Transcript
1	PaaS/SaaS-3	[Name] ist mein Name. Wir können uns gerne duzen, wenn du willst.
2	I	Sehr gerne.
3	PaaS/SaaS-3	Ok, also ich habe klassisch Betriebswirtschaftslehre studiert, bin eingestiegen bei [Unternehmen der Wirtschaftsprüfungs-/Beratungsbranche] in die Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung. Habe dort meine ersten drei Jahre absolviert, denn dann kommt jemand um die Ecke und sagt, was willst du eigentlich hier? Willst du Steuerberatung machen oder willst du Wirtschaftsprüfer werden? Beides ist ganz schön teuer, wenn man durch die Berufsexamina will. Da habe ich mir überlegt, alles gut, ich gehe in irgendein Unternehmen rein. Da bin ich gewechselt zu einem Mandanten. Anschließend bin ich etwa 2000 in ein anderes Unternehmen gewechselt und war dort als Leiter des Rechnungswesens tätig. Ich bin da eingestiegen mit Führungsverantwortung und habe bei deinen das Rechnungswesen aufgebaut, sowohl das Interne als auch das Externe. Später dann bin ich 2007 in den Agrarhandel gewechselt, also zu großen Firmen. Dort habe ich jeweils den Agrarhandelsbereich umstrukturiert, neue Warenwirtschaftssystem eingeführt und so weiter und so fort. Dort habe ich mich als kaufmännischer Leiter, um die ganzen administrativen Sachen gekümmert. Danach bin ich wieder gewechselt zu einem privaten Agrarhändler. Dort war ich der Fachbereichsleiter IT/ Rechnungswesen und so weiter. Also so ein

		<p>bisschen was weiß ich von der ganzen Thematik, die du betreust. Und es ist auch vielleicht kaum noch so theoretisch, wie du das vielleicht im Studium lernst. Ich habe mich darauf eingestellt, wie man sich durchs Leben mogelt. Das muss man ganz ehrlich sagen, denn es gibt so viele Anforderungen in diesem Bereich die man abdecken muss und da kommt man schnell dazu, dass man das was man theoretisch irgendwo erfahren hat, durchaus den Praktikern kommunizieren muss. Wenn du da anfängst mit einer Teilkostenrechnung und einer Vollkostenrechnung, eigentlich wollen die nur wissen was mein Getreide jetzt wert ist oder was nun ein Zug voll kostet. Du hast aber keine Informationen darüber, also fängst du an zu sagen, passt auf Freunde, für die Zukunft kann ich euch sagen, wenn wir dieses Thema aufbauen, ich kann es aber nicht machen, wenn keine Grundlagen da sind. So und jetzt irgendwann der Schritt in die Startup-Welt. Warum nennt man es Startup? Es ist ein schöner, moderner Begriff und anders erreicht man keine Investoren. Also Investoren investieren nicht in klassische Geschäftsmodelle, also höchst ungern und wenn dann machen sie es selten. Also mussten wir den Begriff wählen, mussten sagen wir digitalisieren die [Branche] und nehmen die dortigen verstaubten Strukturen, die es seit 60 bis 70 Jahren gibt, die versuchen wir mal ein bisschen aufzubrechen. Das ist höllisch schwer. Aber das ist so mein Werdegang, mein Hintergrund und dann können wir mal einsteigen. Wenn du möchtest, kann ich dir auch ein bisschen was zeigen, wie es bei uns so abläuft, wie sich bestimmte Entscheidungen aufgezogen haben.</p>
4	I	<p>Ja, wir können das gerne durchgehen, wie ihr auch Entscheidungen trifft. Also wie gesagt, es soll ein semi-strukturiertes Interview sein und es geht nicht unbedingt darum, den Fragebogen wie er ist komplett durchzugehen, sondern dann auch zu sehen, wo das Interview hinführt. Jetzt hast du schon viel Input gegeben zu meinem ersten Punkt, nämlich deinem Background. Ich würde sagen den haken wir ab. Vielleicht nochmal ein bisschen zu</p>

		[PaaS/SaaS-3]. Wie viele Mitarbeiter arbeiten denn derzeit im Unternehmen?
5	PaaS/SaaS-3	Im Moment haben wir [1 bis 10] Mitarbeiter.
6	I	In meiner Masterarbeit teile ich die Phasen des Startups insgesamt in drei Phasen auf. Das ist einmal die early stage. In der early stage geht erstmal darum dann das Unternehmen zu gründen und dann quasi erste Mitarbeiter einzustellen, erste Umsätze zu generieren. In der folgenden expansion stage geht es dann darum schnell zu wachsen, groß zu werden und dann quasi auch ein ganz großes Wachstum anzustreben-
7	PaaS/SaaS-3	Genau wir sind praktisch am Anfang der expansion stage. Genauso kannst du es sagen. Ja, wir sind über die Gründungsphase hinaus und wir haben ein gängiges Produkt. Wir haben theoretisch erste Nutzer, aber die Entwicklung läuft bei uns noch parallel. Aber wir haben die größten Hürden genommen und würden jetzt gerne groß werden.
8	I	Genau. Und eine letzte Frage nochmal zum Strukturellen. Habt ihr denn bereits Finanzierungen, sei es jetzt Venture Capital oder Business Angels oder ähnliches erhalten?
9	PaaS/SaaS-3	Also wir haben eine Seed-Finanzierung hinter uns. Die ist gerade jetzt Anfang des Jahres gelaufen. Somit haben wir auch die Kontakte zu den Investoren. Das sind Investoren aus verschiedensten Bereichen, also institutionelle Anleger als auch private Investoren und zum Beispiel auch Business Angels.
10	I	Da würde ich sagen das reicht schon für die strukturellen Sachen. Dann würde ich sagen steigen wir Inhaltlich ein. Am besten am Anfang erstmal die Finanzplanung, später nochmal die Kostenrechnung. Was waren denn für euch so grundsätzlich

		<p>erstmal Auslöser und Gründe, weshalb ihr eine Finanzplanung implementiert habt?</p>
11	PaaS/SaaS-3	<p>Also warum haben wir eigentlich eine Finanzplanung. Weil natürlich schnell die Frage aufkam, wie finanziere ich eigentlich den Spaß? Weil man will ja auch nicht verhungern oder verdursten auf der Strecke zum Unternehmen. Also brauchst du eine Finanzierungsquelle. Am Anfang steigst du ein, erstmal mit eigenen Mitteln, aber die sind irgendwann aufgebraucht. Dann geht es darum, ja wo bekommen wir was Neues her? Also klassisch geht du mal zur Bank und fragst, aber das Erste was kommt ist, haben Sie denn einen Businessplan. Oder du gehst zum Investor. Der fragt: wie ist denn der ROI? Also ganz klassisch, die Anforderungen nach einer Finanzplanung, die kommen, wenn sie nicht schon bei einem selbst schlummern. Das war der Grund, warum mein Geschäftspartner gesagt hat, lass uns was zusammen machen, weil ich diesen Part abdecke und er den Vertrieb und Ideenpart. Deswegen ist schon die Frage nach den Partnern entscheidend. Wen sucht man sich aus, mit wem macht man sowas, weil in der Regel kann ein Startup auch leicht gegründet werden, zum Beispiel aus dem Studium heraus treffen sich drei und sagen wir machen uns selbstständig und gehen dann gnadenlos unter, weil sie nicht wissen, was sie im Hintergrund eigentlich machen sollen. Wie eröffne ich denn ein Bankkonto? Dann kommt: ach das geht heute eigentlich ganz einfach, N26 kein Problem. Dann suche ich mir ein Steuerberater, der macht das schon. Das ist kein Problem, heute gibt es ja Firmen dafür die spezialisieren sich darauf. Also in der Regel gehen Sie zum Steuerberater vom Vati und der macht das dann mit. So, und jetzt gibt es da ein Problem. Wenn ich sowas mache und die Finanzplanung praktisch präsentieren muss und ich weiß nicht was sich dahinter verbirgt, gehen ich gnadenlos unter bei jedem Partner, den ich anspreche. Wenn da nicht ein bisschen Professionalität dahinter ist, dann sagen die: komm nochmal wieder, wenn du weißt worüber du redest. Oder die Idee ist so</p>

genial, dass Leute mit auf das Boot springen und sagen ich mach das für dich. Also der externe Anspruch, dass jemand weiß, worüber er redet, ist immer gegeben und das ist der ausschlaggebende Grund bei uns gewesen, warum wir die Finanzplanung brauchen und den Businessplan. Du musst deine Worte, deine Ideen und Gedanken erstmal in Worte fassen können und dann auch in Zahlen umsetzen können. Ansonsten reißt du keinen vom Hocker. Also das war der erste ausschlaggebende Punkt, warum der Finanzplan. Meine berufliche Erfahrung hat mir gezeigt, ja was ist denn eigentliche Finanzplanung. Wenn du an einen klassischen Jungunternehmer gehst, der sagt dir: ich schreib dir einfach auf welche Kosten ich habe und das sind dann meine Investitionen. Da kommen viele Begriffe durcheinander, wo man sagt, ja wie hoch ist denn die Investition und was ist eine Investition an sich? Ist es eine Ausgabe, ist es ein Aufwand den ich plane oder sind es Kosten die ich plane? Da muss ich mir erstmal im Klaren darüber sein. Ist das Geld weg, wenn es kommt? Oder ist es gut investiert in Bestände, in Anlagen und Maschinen? Das muss man natürlich alles auseinanderhalten können. Ich weiß nicht, wie tief du schon eingestiegen bist in die ganze Thematik. Dir sagt bestimmt eine Bilanz was. Dir sagt sicherlich eine GuV etwas und dir sagt sicherlich auch eine Cashflow Planung etwas. Wenn du die drei Sachen aufbaust, bist du schon mal sehr weit. Und jetzt kommt die Frage, naja aber unter dem anderen Szenario, wie verhält sich es denn dann? So dann hast du eine Woche lang aufgebaut, eine Bilanz, GuV, die Kosten alle zusammen, weißt eigentlich über was du redest und dann kommt der Eine um die Ecke und sagt: ich möchte gerne mal ein erstes Szenario. Da schmeißt du alles hin und tippst alles wieder ein. Was ich damit sagen will ist, so ein Finanzplanungsmodell muss dynamisch sein. Das heißt du musst über Perioden, also über bestimmte Zeitabschnitte, so ein Finanzplanungsmodell aufbauen. Dann muss das so dynamisch sein, dass du auch über verschiedene Einflüsse reagieren kannst. Was heißt es, wenn mein Umsatz sich um 20% erhöht, was passiert dann

mit meinem Ergebnis? Sowas wollen die Investoren wissen. Die wollen einfach nur, was passiert mit meinem Geld, wenn das und das passiert. Für diese Finanzplanung bin ich praktisch auf meine Vergangenheit gekommen. Da habe ich überlegt, was war denn immer gefragt? Wie lange muss denn das Geld reichen? Wie berechnest du, dass das Geld noch lange genug reicht? Da reicht halt keine Bilanz, um zu sagen, wie lange das Geld reicht. Es reicht auch nicht zu sagen, wie hoch sind meine Kosten für etwas, um zu sehen, wie lange mein Geld reicht. Da muss natürlich auch eine Periodenabgrenzung im Spiel sein. Da muss rein, was bleibt in den Beständen von meinem Geld, wie entwickelt sich mein Eigenkapital? Was machen meine Verlustvorträge? Welche Rolle spielen Steuern? Von daher braucht man ganzheitliche Modelle. Für ein Unternehmen, oder für zwei Unternehmen, je nachdem wie viele du gründest. Dann hast du auch noch das Problem der Konsolidierung dabei. Das konnte ich eben einbringen in die Firma und habe gesagt: jetzt lass uns mal überlegen. Eckpunkte abstecken, welches Produkt wollen wir entwickeln und was brauchen wir dafür. Und aus dieser Vision beziehungsweise langfristigen Vision haben wir dann Kosten abgeleitet. Dann fängst du damit an aufzubauen, eine Personalplanung, eine Umsatzplanung, eine Anlagenplanung, eine klassische Kostenplanung, was kostet dich das sonst so im administrativen Bereich. Aus diesen Sachen sammelst du die Daten und führst sie zusammen. Wenn du da noch nie was von Finanzbuchhaltung gehört hast, jetzt lassen wir mal Kostenrechnung außen vor, dann wird es schon schwer. Du musst ja unterscheiden, wo bewegt sich welches Konto hin. Und danach zu sagen, jetzt verknüpfe ich noch meine Bilanz mit der GuV damit ich auch dynamisch was rechnen kann. Wenn ich das habe, dann mache ich daraus eine Cashflow-Planung. Dann kann ich sagen, ich bekomme eine Millionen Euro und unter diesen ceteris paribus reicht das bis in März 2022. So, und jetzt hast du Einflussgrößen. Was ist, wenn sich mein Umsatz nicht so entwickelt hat? Ja dann reicht es nur bis Dezember. So, das ist eigentlich die

		<p>Herausforderung. Das heißt junge Gründer, die müssen eigentlich in meinen Augen schonmal was anderes gemacht haben, um diese ganzen Zusammenhänge zu verstehen. Das einmal auf dem Papier zu machen oder in einer Klausur zu schreiben, ist was anderes, als wenn dir mal die Umsatzsteuer das Genick bricht. Du hast ein super Geschäftsmodell und du weißt- aber wenn du die Steuern nicht eingeplant hast und dann das Finanzamt kommt hast du ein Problem. Also was ich damit sagen will, du darfst nicht illiquide werden. Somit muss die Finanzplanung in meinen Augen dynamisch alle Bereiche des betrieblichen Rechnungswesens umfassen. Schon aus dem Grund, dass du nicht alles doppelt machst. Für ein Unternehmen ist besonders wichtig, so wenig Aufwand wie möglich damit zu betreiben, dass du keine Datenredundanzen hast. Also der eine macht die Kostenrechnung, der andere macht die Finanzplanung. Das kommt alles in unterschiedlichen System und dann bringt es nichts. Also musst du versuchen, dass alles in ein System zu packen. SAP ist da ein gutes Beispiel. Da kannst du alles notwendige reinpacken, dummerweise gehst du Pleite, wenn du SAP als Startup einfügst. Als Zweites findest du keinen der es bedienen kann. Und Drittens ist es so unflexibel, dass du kein freies Unternehmensmodell abbilden kannst, ohne damit fünf Leute mit zu beschäftigen, die sich dort auskennen. Also erst fängst du klassisch an, baust erstmal ein Datenmodell mit den klassischen Werkzeugen und nimmst dafür eine klassische Tabellenkalkulation.</p>
12	I	<p>Das heißt ihr macht eure Finanzplanung im Moment auch noch ganz klassisch mit Excel.</p>
13	PaaS/SaaS-3	<p>Die erste Finanzplanung, die läuft in Excel, also die Planrechnungen werden in Excel erstellt. Warum? Weil es eher frei ist, aber auch sehr fehleranfällig. Also brauchst du Know-How, um diese Fehleranfälligkeit herauszukriegen. Du musst wissen, an welcher Stelle du Prüfsummen setzen musst, damit das alles noch</p>

		<p>aufgeht. Ein Finanzplanungssystem zu implementieren in so einer Startup-Phase, halte ich persönlich für nicht sinnföhrnd. Entweder kennst du das System und hast jahrelang damit gearbeitet, oder du überholst dich selbst in der Frage, was bringt mir eigentlich dieses Finanzplanungssystem und wie flexibel ist es? In der Regel fehlt es an Flexibilität. Es gibt bestimmte Spezialisierungen, also Branchen. Es gibt richtige ERP-Systeme, die nur darauf spezialisiert sind und nur darauf kannst du auch eine ordentliche Finanzplanung machen. Wenn du weißt wie sich deine Umsätze zusammensetzen, dann weißt du auch was du planen musst. Wenn du das frei machst über Datev, bin ich der Meinung, dass du niemals über Datev eine Finanzplanung ausföhren kannst. Da gibt es zwar Planbilanzspalten und so weiter, wo du auch Sachkunden mit Plandaten hinterlegen kannst, aber wie kommst du denn darauf? Das ist die Frage. In so einem gestandenen Unternehmen ist es durchaus sinnvoll. Da machst du ja eine Grobplanung bis hin zur Detailplanung und da sind sehr viele Leute dabei. Diese ganzen Daten werden dann irgendwo konsolidiert und werden dann in solchen Planungssystem eingetragen. Ich habe in meiner beruflichen Karriere noch kein selbständig arbeitendes Liquiditätsplanungs-Modul gesehen, obwohl die Leute es immer verkaufen. Aber auch hier wird nicht alles berücksichtigt. Aber frag jetzt ruhig mal deine Fragen weiter, weil sonst verliere ich mich hier.</p>
14	I	<p>Genau. Also die nächste Frage ist, wann habt ihr denn die Finanzplanung implementiert? Also [Jahr] habt ihr ja gegründet, hattet ihr die Finanzplanung schon vor der Gründung gemacht oder dann ab dem Zeitpunkt der Gründung?</p>
15	PaaS/SaaS-3	<p>Also eigentlich haben wir das Unternehmen am [Datum] gegründet und da war aber zum Großteil unser Businessplan fertig.</p>

16	I	Also quasi vor der Gründung habt ihr die Finanzplanung fertig gehabt, um dann auch mögliche Finanzierungsrunden zu bekommen?
17	PaaS/SaaS-3	Genau.
18	I	Genau dann würde ich sagen gehen wir mal rein in eure Finanzplanung als ganzes System. Könntest du vielleicht mal darstellen, wie eure Finanzplanung im Moment umgesetzt ist und was da auch für Einflussfaktoren waren, die zu diesem Ablauf geführt haben?
19	PaaS/SaaS-3	Also ausgehend von dem, was wir machen wollten, das war ja eine Plattform für [Branche], das heißt ein digitaler Ausschreibungsservice. Als erstes musst du dir vorstellen, wie monetisierst du diese Idee. Das heißt du musst Provisionen erzielen, du brauchst Provisionserlöse. Wenn du Provisionserlöse erzielen möchtest, musst du wissen wie viele Leute nutzen dich denn. Wenn du die Nutzer hast, musst du wissen wie oft kommen die denn? Da sind wir dann im klassischen Online-Handel, wo du mit Nutzern die Umsätze ableiten kannst, aber nicht die Außenumsätze, sprich wenn jemand sein Produkt auf der Plattform verkauft dann ist es ja nicht unser Umsatz, sondern das [Produkt] wird verkauft an den Händler und das nennen wir Außenumsatz. Wir ziehen dann von dem, je nachdem was vertraglich geregelt ist, den Innenumsatz von dem Händler und das ist unsere Provision. Also war die Grundlage unserer Finanzplanung die Umsatzplanung. Da haben wir über fünf Jahre gerechnet, wie wollen wir Nutzer akquirieren und welche Umsätze beziehungsweise Provisionsumsätze erzielen wir mit welchen Produkten auf unserer Plattform. Produkte sind in dem Sinne digitale Ausschreibungen, digitale Blitzangebote, oder den Verkauf von Daten oder Werbung, oder was alles in so einer Plattform an Umsätzen finanziert werden kann. Diese Umsatzplanung führt natürlich dazu, wie kommen wir denn

		<p>eigentlich dahin, mit welchen Werkzeugen? Also machst du als nächstes nach der Umsatzplanung, so bin ich vorgegangen, eine Investitionsplanung. Wer baut das eigentlich die ganze Plattform, weil ich kann es nicht programmieren und mein Geschäftspartner auch nicht. Also mussten wir uns jemanden suchen der es macht. Also hast du erstmal versucht die Investitionen abzuchecken und zu sagen, nimmst du einen Dienstleister? Du lässt dir Angebote reinholen und suchst dann die Zahlungsschritte raus: wann wollen die welches Geld haben, in welchen Abständen und so weiter? Was wollen sie insgesamt haben? Und das sind deine Investitionen in erster Linie, denn wir reden noch nicht über eine große Büroinvestitionen und Autos und so weiter. Alles Quatsch. Du willst ja erstmal dein Werkzeug, mit dem du dein Geld verdienst, erstmal erstellen. Wenn du die Investitionsplanung hast, dann gehst du weiter und machst eine Finanzierungsplanung. Ich brauche ja, wenn ich Investitionen habe, irgendwie das Geld dafür, also machst du eine Finanzierungsplanung. Keine Finanzplanung, sondern eine richtige Finanzierungsplanung. Was habe ich für Finanzierungsquellen in den nächsten Jahren? Erstmal Eigenmittel, dass ist das einfachste. Da brauchst du keinen Fragen. Der nächste Schritt ist ja dann, brauchst du vielleicht eine Bank. Machst du ein Darlehen oder du sagst es gibt ja auch Fördermittel. Für Startups gibt es Fördermittel, deswegen nennen wir es auch Startup. Mit diesen Schritten sind wir dann erstmal losgegangen. Also Umsatzplanung, Investitionsplanung, Finanzierungsplanung. Das waren schon die wesentlichen Sachen, da fehlt nur noch eins, nämlich Personal. Also machst du auch eine Personalplanung. Das sind unterschiedliche Segmente. Da kannst du wirklich Leute, die auch nicht so in dem Rechnungswesensprozess drinstecken, den kannst du genau solche Aufgaben aufdrücken. Plant doch mal wie viel Personal sollte es geben? Dann setzt der sich hin, schreibt die Listen auf und so weiter und sofort und sagt dann: das ist meine Personalplanung. Du als gewiefter Finanzexperte sagst dann ok, dann setz ich das um und mache daraus eine Übersicht, mit der ich</p>
--	--	---

		auch weiterarbeiten kann. Wenn du Lust hast, dann würde ich dir mal so eine Übersicht zeigen.
20	I	Gerne!
21	PaaS/SaaS-3	Dann gucken wir da mal rein. Ich hatte da mal was vorbereitet. Also mal ganz kurz in die Personalplanung. Du erkennst meinem Bildschirm noch nicht, oder?
22	I	Nein, aber du musst unten auf Bildschirm teilen klicken.
23	PaaS/SaaS-3	(...) Ja dann gebe ich das mal frei. Hier ein klassisches Excel-Modell, schon relativ komplex, also für ungeübte Leser muss man schon sehr genau hinschauen. Aber das ist nicht schlimm. Also hier haben wir GuV, Bilanz und Cashflow-Planung. GuV periodisch, da komme ich in meine Detailplanung. Da hast du eine Personalplanung. In der Personalplanung steht zum Beispiel drin, wir brauchen Programmierer als Projektleiter. Dann definierst du hier einfach deine Aufgabenbereiche, das sind alles no-names im Moment. Und dann sagst du, das brauche ich, diese Leute. Und dann fängst du an, und das ist in meinen Augen ganz wichtig, von vornherein Monatsscheiben zu planen. Dich wird jeder fragen, ja wie lange denn, wann brauchst du das Geld? Und wenn du sagst, naja ich nehme zehn Leute und machst dann solche Jahresscheiben, dann sagt der Investor, naja aber wann denn in 2022 ist das Geld alle? Wann brauchst du neue Mittel? Also und das siehst du hier oben, es ist alles nach Monatsscheiben unterteilt. Das ist auch für viele verständlich. Da sagt man dann, was kostet uns so ein Programmierer, wie kommen wir da ran? Ist er erfahren oder unerfahren? Auf dieser Basis werden die Zahlen auferlegt. Diese Zahlen münden dann in monatliche und das sind jetzt erstmal Ausgaben. Das ist eine Ausgabenplanung, also das ist einfach da und ist auch noch nicht die Kostenplanung. Da siehst du zum Beispiel das auch neben den normalen Kosten, zum Beispiel die

		<p>Sozialleistungen, Sozialkosten, Arbeitgeberanteile und so weiter mitberechnet werden, weil ansonsten fällst du hinten runter. Dann hast du monatliche Werte und diese monatlichen Werte, die gehen rein in meinen sogenannten Forecast. Das ist dann nach Sachkonten sortiert, alle Positionen, die in so einem betrieblichen Rechnungswesen anfallen können. Da findest du dann auch ein Konto, das sich Gehälter nennt. (...) Das Ganze ist dann nicht anders aufgebaut als eine Saldenliste, weil du weiterdenken musst, denn die Investoren wollen ja von dir auch einen Abschluss haben. Und der Abschluss ist dann in der Regel ein Jahresabschluss, aber den glauben nur Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Die müssen die verarbeiten können, deswegen habe ich hier schon einen SKR04 gewählt als Kontenrahmen. Sagt dir das was SKR04?</p>
24	I	Nein das sagt mir nichts.
25	PaaS/SaaS-3	<p>Das ist ein Datev-Kontenrahmen, der sagt, in welcher Form Sachkonten gegliedert werden müssen. Da hast du zum Beispiel im 6er Bereich, das sind deine Aufwandskonten im Personalbereich. Das ist ganz wichtig. Wenn du diese Planung machst und später weiterführen willst, Soll-Ist-Vergleiche machen willst, da kommen nämlich die Investoren an und fragen dich dann: was hast du denn geplant und was ist jetzt die Ist-Zahl. Also in den Konten sortiert und dann hast du neben meiner Personalplanung, habe ich dann hier auch die Umsatzplanung. Wie funktioniert eigentlich sowas? Da habe ich nicht anders gemacht als die Anzahl der [Kunden] mit dem Nutzungsanteil, wie viele wirklich das in diesem Monat nutzen werden. Denn Anmeldung sind ja nicht gleich die aktiven Nutzer, kennst du bestimmt auch. Also wenn bei Amazon alle in einem Monat alles bestellen würden, wäre Amazon überfüllt. Also machst du eine Umsatzplanung und auch diese Zahlen, die du dann hier findest, die fließen dann in den Forecast wieder rein. Diese finden sich dann in dem 4er Kontenrahmen wieder. So und das ist alles miteinander verknüpft, zum Beispiel wenn ich hinten die Anzahl</p>

		<p>der Mitarbeiter ändere, dann passiert etwas in meinem Forecast. Also ein Forecast ist ja nichts anderes als eine Vorschau, das heißt wo lande ich irgendwann. Wenn ich meine Personalanzahl ändere, schlägt sich das hier nieder. Und genau damit kannst du letztendlich auf Szenarien reagieren. Das heißt, wenn jetzt jemand kommen würde und fragt: was passiert denn, wenn du nicht so viele [Kunden] gewinnst, was passiert denn da? Dann gebe ich da eine andere Zahl ein und mein Forecast ändert sich. Dieser Forecast, das ist jetzt ganz entscheidend, der ist die Grundlage dafür zu unterteilen was sind eigentlich meine Bilanzkonten und was sind meine GuV-Konten. Welche davon sind Cashflow-wirksam und welche sind nicht Cashflow-wirksam. Das ist ein relativ komplexes Modell und das spiegelt sich dann hier wider. Bedeutet das ich hier einfach auch nochmal periodisch eine GuV aufbaue, wo ich in dem Forecast alle Aussagen verlinke, die unter Umsatzerlöse fallen. Da findest du dann auch Löhne und Gehälter wieder et cetera pp. Dadurch rechnet man ein monatliches Ergebnis aus. Diese monatlichen Ergebnisse sammeln sich dann über fünf Jahre oder vier Jahre in dem Fall und neben den Monatsscheiben versuche ich dann Jahresscheiben zu kriegen. Das heißt, ich fasse diese periodische GuV nochmals zusammen und mache hier Jahresscheiben draus.</p>
26	I	<p>Das Ganze machst du ja jetzt schon seit zwei Jahren. Wie genau war denn eure Planung immer so im Schnitt?</p>
27	PaaS/SaaS-3	<p>Also die Kosten waren sehr genau und die Umsätze waren grottenschlecht. Die Umsatzplanung war grottenschlecht, weil wir natürlich mit einer viel schnelleren Marktdurchdringung gerechnet haben und den Bereich SEO, also Search Engine Optimierung, und auch die conversion rate stark unterschätzt haben. Du kriegst die [Kunden] nicht so einfach zum Sprung. (...) So jetzt haben wir hier die Jahresscheiben. Die kann ich alle aufbauen und dann sehe ich hier, was hinten alles rauskommt. Dasselbe habe ich für die für die</p>

		<p>Bilanz gemacht, sodass ich auch Jahresscheiben Bilanz habe und dann in einer Art Businessplan sagen kann, oder in einer Cashflow-Rechnung kann ich sagen, wie lange reicht eigentlich mein Geld. Und das sieht man hier an der Stelle. Wenn ich hier in so einen Cashflow monatlich reingehe, sehe ich genau mein Cashflow generiert sich ja aus meinem GuV Ergebnis. Davon werden meine Ausgaben für Investitionen abgezogen, rechne meine Abschreibungen hinzu, alles was nicht monetisiert ist also Geldabflussmäßig da ist, ist Ausgabe und ziehe das hinzu. Dann habe ich meine liquiden Mittel, wo ich die Veränderung der liquiden Mittel jeden Monat aufzeige, und sage wie lange reicht denn die Kohle. Hier hinten siehst du wird es immer knapper und hier reicht es denn schon nicht mehr. In diesem Planungsmodell wäre dann an dieser Stelle Schluss und man muss neue Wege finden, um die Finanzierung wieder zu gewährleisten. Ist also eine klassische Liquiditätsplanung, wo du sagst ich reiche bis dann und dann. Deswegen auch dieses komplexe Modell, das alle Begriffe der Unternehmenswelt abgedeckt werden und du Planszenarien ohne großen Aufwand rechnen könntest.</p>
28	I	<p>Ja Wahnsinn. Erstmal meinen Respekt, also tatsächlich habe ich bislang so eine ausgeprägte Finanzplanung in eurer Entwicklungsstufe bislang noch nicht gesehen. Welche Rollen haben eure Investoren auf die Finanzplanung insgesamt gespielt?</p>
29	PaaS/SaaS-3	<p>Das war der Grund, warum wir Investoren gefunden haben.</p>
30	I	<p>Ja, aber haben die tatsächlich, nachdem ihr die Finanzplanung vorgestellt habt, gesagt, da müssen wir jetzt nochmal mehr machen oder weniger machen?</p>
31	PaaS/SaaS-3	<p>Ja. Meine Erfahrungen, die ich jetzt in diesem ganzen Finanzierungsprozess gesammelt habe. Entweder ist deine Idee so genial oder so verrückt, dass die Leute Dollarzeichen im Auge haben und einfach mitgehen, das ist, gerade wenn du dich in der</p>

Nutzergruppe von 14 bis Anfang 40 bewegt im Internet und irgendeine Plattform baust, sprich sowas wie Gorillas welche unfassbar viele Investitionen gesammelt haben und noch Unicorns sind oder auch Flaschenpost. Das hätte mal jemanden einfallen sollen, dass jemand mit Getränkelieferungen, was es schon in den 90ern gab, irgendetwas überzeugen kann, dass die Milliarden wert sind. Da hätte ich mich kaputtgelacht. Jetzt kommen wir mit einem sehr seriösen Geschäftsmodell und krepeln gefühlt wie 99% aller anderen Leute irgendwie rum. Das heißt es ist schon eine Frage, wen hast du dort vorne stehen? Ist er in der Lage Leute zu überzeugen? Und wenn du gerade im Bereich Finanzen Fehler machst, oder nicht hieb und stichfest argumentieren kannst, fällst du durch das Sieb. Das wird dir jeder sagen, also wir haben Finanzierungsrunden gehabt, da spielte dann auch Sympathie eine Rolle, sprich für viele waren wir zu alt und für viele war die Branche nicht sexy. Dagegen was ganz sexy ist, ist die Rehkidsrettung. Da sammelst du Gelder ein, da lachst du dich kaputt. Und bringt eigentlich nichts, weil dann schickst du einen mit einer Drohne hin, der fliegt darüber und fertig aus. Also etwas was ein neuer Trend ist, wie ich helfe mal niedlichen Tieren, da bekommst du viel Geld. Da müssen wir uns auch drauf einlassen, wir müssen ähnlich agieren. Aber wie haben die Investoren uns gefordert, nachdem wir es geschafft haben Sie zu überzeugen das unser Geschäftsmodell eigentlich gut ist? Dort haben Sie uns auch fangen wollen in dem Bereich der Zahlen. Normalerweise machst du ja ein Pitch-deck und da steht eine GuV drin. Dann kamen alle um die Ecke und haben gesagt, ja aber rechne mal 20% höhere Kosten. Dann fängst du an und würdest das in der Tabelle machen. Dann sage ich aber, wenn wir 20% höhere Kosten rechnen, soll ich da eine Finanzierung schon mit einrechnen? Soll ich drei Leute Personal abbauen oder lassen wir die Investitionen weg? Aus welchem Bereich soll die Änderung der Planung kommen? Damit konnte ich eigentlich alle schon abschrecken weitere Fragen zu stellen, weil eine Frage hatte immer von mir mehrere Gegenfragen

		<p>erzeugt und ich konnte die Szenarien eigentlich auch immer relativ sauber darstellen. Von daher haben wir uns eigentlich diesen Bereich der Investoren vollkommen vorab gehalten. Alles was Bilanz, GuV und Cashflow war, waren in der Regel safe und das ist in meinen Augen ein ganz wichtiger Punkt, um Investoren zu überzeugen. Wo sie uns bekommen haben, und das sind jetzt so die Sachen, wenn du E-Commerce denkst, da ist wirklich die Frage Nutzerzahlen, Anmeldungen, wie viele Anmeldungen im Monat, wie hoch war die conversion rate, wie hoch sind die Kosten per Klick, also wenn du Werbung machst und so weiter. Das ist eigentlich das was mir mehr Probleme bereitet hat. Dort haben wir auch die Planung angepasst in diesem Bereich. Dort haben wir uns gefragt, wie viel Marketingkosten hast du um 1 Euro Umsatz zu verdienen? Ja das war so der Anpassungsmoment.</p>
32	I	<p>Ok verstehe, perfekt. Jetzt hattest du am Anfang schon angesprochen, dass du bereit bist darüber zu sprechen, wie legt ihr denn zum Beispiel beim Personalaufwand strategisch fest, was da die nächsten Steps sind. Also wird das einfach gesagt wir wollen in Zukunft die und die Mitarbeiter haben oder wie ist dort euer Entscheidungsablauf?</p>
33	PaaS/SaaS-3	<p>Gott sei Dank sind wir ja nicht mehr ganz so frisch, sondern mein Partner weiß wie Vertriebsstrukturen aufgebaut werden. Er weiß also, wenn du einen Markt bespielen möchtest, wie viele Leute du hierfür benötigst. Um es kurz zu beantworten, ich weiß, wie viele Leute notwendig sind, um zu administrieren. Also Leute, die Zahlen abbilden können, damit das Unternehmen am Laufen ist. Dann haben wir noch einen Partner reingeholt, welcher weiß, wie viel Programmieraufwand notwendig ist. Also aus unseren Erfahrungen heraus haben wir die Personalplanung festgelegt und das kannst du machen für ein Jahr. Da kannst du eigentlich immer sagen, das ist jetzt mein Bedarf an Personal für diesen Zeitraum. Dann kannst du vielleicht noch maximal das übernächste Jahr</p>

		<p>planen und dann setzt du das erstmal fest. Aber nichtsdestotrotz wird es jedes Jahr, wenn dann die Investoren bei dir an die Tür klopfen, die kommen natürlich und wollen jedes Jahr eine neue Planung haben. Dann nehme ich mein Planungsmodell und bastel es auf die neue Situation an, wo ich sage, wenn wir das und das machen wollen, da die Investoren natürlich auch Vorstellungen haben, wo sie sagen ihr müsst das und das machen, dann setzen wir das um in die Detailplanung. Sprich dann brauch ich so und so viele Investitionen dafür, und das pflegen wir wieder alles in das Planungsmodell ein und dann ist das nächstes Jahr wieder frisch. Also aus Erfahrung heraus legst du die Quantitäten der Planungsgrundlagen fest.</p>
34	I	<p>Was sind denn für dich aktuell die wesentlichen Herausforderungen bei der Finanzplanung? Was würde dir dort in den Kopf kommen?</p>
35	PaaS/SaaS-3	<p>Die Herausforderung ist eigentlich, alles miteinander zu verknüpfen. Du musst das Verständnis dafür haben, erstmal musst du die Branche kennen, in die du reingehst, weil manche KPIs sind nicht in jeder Branche gleich. Du musst wissen, was du berechnen willst und dann auch eine Planung aufstellen dafür. Dann muss die ineinandergreifen. Du kannst keine separate Annahmen- und Investitionsplanung machen, wenn du nicht weißt, wo das hinfließen soll. Du kannst keine GuV aufstellen oder keinen Cashflow aufstellen, ohne zu wissen, wie sich deine GuV entwickelt. Das sind die Herausforderungen, die jemand der ein Finanzplanungsmodell haben will, verstehen muss. Wenn er es versteht, dann kann er ein vorgefertigtes Tool nutzen, wenn es denn eins gäbe, ich habe aber keins gefunden. Wenn er es versteht, dann kann er es sich aber auch selber zusammentragen.</p>
36	I	<p>Genau. Angesichts der Zeit würde ich jetzt nochmal auf die letzte Frage eingehen zur Finanzplanung. Wie weit entwickelt würdest du auf einer Skala von eins bis zehn, wobei eins wenig und zehn sehr</p>

		gut entwickelt bedeutet eure Finanzplanung bei [PaaS/SaaS-3] einschätzen?
37	PaaS/SaaS-3	Also ich denke, da wir noch sehr stark manuell arbeiten, würde ich gerne, da sind wir aber auf dem Weg, eine stärkere Automatisierung haben und somit schätze ich ein, dass wir uns eigentlich zwischen sieben und acht bewegen.
38	I	Definitiv. Ok super dann würde ich sagen das wir noch in die Kostenrechnungen reingehen. Was waren denn bei euch Auslöser, dass ihr eine Kostenrechnung implementiert habt?
39	PaaS/SaaS-3	Also eine Kostenrechnung lohnt sich eigentlich erst in dem Bereich, wo du über Stückzahlproduktion oder Programmierstunden nachdenkst und so weiter. In diesem Fall ist meine Kostenrechnung, diesen Bereich decke ich ab mit meiner Finanzbuchhaltung größtenteils. Nicht alles, aber größtenteils. Wir haben ein System und da teile ich vielleicht einmal kurz nochmal. (...) Wir haben ein System, das nennt sich (unverständlich), das ist praktisch unser ERP-System ist, weil in Excel dann später die Ist-Daten zu erfassen, welche Rechnung hast du oder welche Kunden hast du, ist nicht mehr möglich. Das macht keinen Sinn. Man muss diese Finanzplanung natürlich in ein System überführen beziehungsweise befüllen wieder, in dem ein richtiges fertiges Warenwirtschaftssystem dahinter hängt. Da sind alle unsere Aufträge drin, da sind unsere Provisions- und Verkaufsrechnungen drin. Das findet sich dann wieder auf einem 4er Konto. Und jetzt fange ich an mein Finanzplanungsmodell in so ein Warenwirtschaftssystem erstmal in den Rahmen reinzudrücken, mit dem gleichen Kontenrahmen, und kann damit die Zahlen daraus ziehen und setze die wieder in den Forecast ein. Was machen wir im Bereich der Kostenrechnung? Da sind wir im Moment noch zu klein, das kann ich noch alles im Kopf rechnen, da brauche ich noch keine explizite Kostenrechnung. Aber ich lege jetzt schon die

	<p>Grundlagen dafür und habe hier zum Beispiel bei meinen Ausgaben auch die Sachkontenzuordnung und auch hier auch schon eine klassische Kostenstellenrechnung. Eine klassische Kostenstellenrechnung, da wir natürlich ein digitales Unternehmen sind und wir in der Regel ganz wenige variable Kosten haben, also wenn du von einer Teilkostenrechnung ausgehst, die ich direkt einem Verkaufsprodukt zuordnen kann. Das ist anders als in der Produktion, zum Beispiel Maschinenbau, da hast du eine ausgeprägte Vollkostenrechnung, damit dir das nicht auf die Füße fällt, weil du einen riesen Apparat dahinter hast, um dein Produkt zu produzieren. Da gehen Unmassen, teilweise 20.000 Einzelteile rein in so ein Produkt. Diese sind teilweise aber auch nicht direkt aufwandswirksam, sondern liegen erstmal im Lager. Also da ist wirklich eine riesen Rechnungswesen-Maschinerie nötig, um sowas dann auch abzubilden. Die Notwendigkeit so ein Kostenrechnungssystem auszubauen, wird bei uns erst später intensiver sein, aber du siehst, ich habe hier schon vier oder fünf Kostenstellen, wo ich sage, ich unterteile nach Marketingkosten, Verwaltungskosten, IT-Kosten, um grob abschätzen zu können wie setzt sich unser Kostenblock zusammen und den werde ich später schlüsseln. In meiner bisherigen Laufbahn habe ich sowas auch außerhalb der Systeme gemacht. Das heißt, diese Warenwirtschaftssysteme dienen nur der Datenerfassung. Du hast ja, also damals hatte ich bis zu 30 Leute unter mir und denen erklärt was sie machen müssen, wie wenn diese Rechnung kommt gibt es hier einen Kostenstellenplan und du ordnest die zu, oder der Kostenverantwortliche definiert schon die Kostenstelle da er sie kennt dann wurden die Daten erfasst. Die Systeme waren aber die Regel nicht so weit und nicht so gut beziehungsweise schwer administrierbar, dass du auch diese ganzen Umlageverfahren mit dem System so ohne weiteres abbilden konntest. Du musst dir vorstellen, du hast ja Verwaltungskosten, du hast IT-Kosten und so weiter und jetzt musst du anfangen was kostet mich denn die Tonne [Produkt] variabel gesehen? Dann hast du deinen Einkaufspreis und</p>
--	--

		<p>sagst, eine Tonne kostet mich so viel und dann würdest du anfangen mit einer Art Deckungsbeitragsrechnung, also einer Teilkostenrechnung, und würdest sagen, dann kann ich sie für so viel verkaufen. So ticken auch Händler. Ich sage aber immer, dummerweise bezahlen wir aber auch noch dein Gehalt, wie bezahlen die Geschäftsführung, wir bezahlen die Kostenrechnung, die Betriebsfeier oder sonst was. Das musst du alles prozentual mit aufschlagen bei einer Vollkostenrechnung und dann kannst du deinen Preis kalkulieren. Da sind große Kostenrechnungssysteme nötig. Wenn du in ein Startup gehst, wie wir jetzt, ist das noch was anderes. Damit überforderst du sehr viele Menschen am Anfang, sodass du in deiner Studie kaum jemanden finden wirst, also ich kann mich täuschen, dass sagst du mir bitte noch am Ende des Gespräches, die umfangreiche Grenzplankostenmodelle oder Teilkostenmodelle haben. Das kann ich mir eigentlich kaum vorstellen. Die werden kalkulieren, was so eine Einheit was sie produzieren kostet, aber die werden nicht in der Lage sein, die ganzen Feinheiten des internen Rechnungswesens runterzuspielen. Das kann ich mir eigentlich nicht vorstellen. Man kann ja auch manchmal mit Kanonen auf Mücken schießen.</p>
40	I	<p>Genau. Also es ist tatsächlich so, dass es natürlich abhängig davon ist, in welchem Stadium das Startup jetzt ist, also later stage und das Startup hat den IPO hinter sich, dann ist die Kostenrechnung natürlich sehr ausgeprägt, aber auch in der expansion stage gab es ein Unternehmen, was auch relativ groß ist, aber auch die berechnen keine Teilkosten, sondern manchen alles auf Vollkosten. Bei denen ist es so, dass die auch auf Kostenstellen und Kostenarten gehen, aber die Kostenträger haben die in dem Fall auch nicht, sondern Projekte.</p>
41	PaaS/SaaS-3	<p>Das können ja klassische Kostenträger sein.</p>

42	I	Genau, sodass die das quasi alles auf Projektbasis runterbrechen, als Kostenträger.
43	PaaS/SaaS-3	Also das ist aber schon sehr weit, muss ich ganz ehrlich sagen. Also wenn du gerade so ein Projekt hast als Kostenträger, ist es ja die einzige Herausforderung, die du hast, dass jemand in der Lage ist, die Kostenstellen zu übersetzen in eine Kostenträgerrechnung. Wenn du da ganz clever bist, hast du jemanden der die ganzen Ist-Kosten vorkontiert und dann erfasst du einfach drei Daten in deiner Finanzbuchhaltung. Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn das separat läuft, das muss ja in der normalen Buchhaltung mitlaufen. Und das macht nämlich kein Steuerberater, deswegen müsstest du immer bestrebt sein so eine Buchhaltung selber bei dir zu führen, so wie wir das machen hier und dann nimmst du deine Eingangsrechnung und teilst die auf in welche Kostenstelle es ist, welcher Kostenträger es ist und welches Sachkonto es ist. Damit hast du nämlich Kostenart, Kostenstelle und der der die Kosten tragen muss. Somit hast du alles drin. Das geht ganz einfach, wenn du es von vornherein machst.
44	I	Ok. Jetzt haben wir ja quasi gesagt, dass ihr zwischen Kostenarten und Kostenstellen unterscheidet. Wie geht es dann weiter? Fasst ihr das im Moment nur zusammen oder wird das dann weiter verrechnet?
45	PaaS/SaaS-3	Im Moment fasse ich das nur zusammen und schaue, wann wir den Break-Even haben. Den kann ich jetzt aber auch noch ableiten aus meiner Zeitschiene in der GuV. Da schaue ich einfach, wann switched das Ergebnis ins Positive, das ist meine Break-Even Rechnung und das mache ich nicht über unsere einzelnen Produkte, sondern das rechne ich über die Gesamtsumme in der GuV aus.
46	I	Und das habt ihr auch schon vor Gründung implementiert oder jetzt, nachdem die ersten Umsätze und so weiter generiert wurden?

47	PaaS/SaaS-3	Also ich denke an die Zukunft mit der Kostenstellenrechnung und habe die mit Einführung des ERP-Systems praktisch angelegt. Diese werde ich dann auch je nachdem ob sich bei uns neue Abteilungen bilden, will ich erstmal Daten sammeln und will aus diesen dann später Folgerungen ableiten.
48	I	Verstehe. Auch hier nochmal, was sind denn deiner Meinung nach die wesentlichen Herausforderungen, die ihr momentan noch mit der Kostenrechnung habt?
49	PaaS/SaaS-3	Es gibt kaum Herausforderungen mit der Kostenrechnung. Die Frage ist wie genau und schnell erfasst du deine Unternehmensvorfälle, sprich wie schnell buchst du deine Eingangsrechnungen aus, wie schnell bist du bei den Ausgangsrechnungen. Da gibt es für mich einen Grundsatz und der heißt Tatfertig. Wenn du als Unternehmer Entscheidungen treffen willst, musst du wissen, wo du heute stehst. Wenn du als Startup deine Daten zum Steuerberater gibst, dann kriegst du die Information, wo du stehst, ein Jahr später in der Regel, nämlich dann wenn der Abschluss gemacht wird. Oder du kriegst eine BwA, und da steht ein Ergebnis drunter was vollkommene Grütze ist, da zum Beispiel keine Abschreibungen einberechnet sind. Denn der Steuerberater rechnet die nur einmal im Jahr die Abschreibungen. Also kannst du mit dem Ergebnis nichts anfangen.
50	I	Ganz witzig, ich hatte tatsächlich auch schon ein Startup, welches nur mit dem BwA rechnet. Also es macht nichts anderes, es hat aber auch nur Eigenkapital bislang investiert, also keine Finanzierung oder irgendwas. Dementsprechend ist dem das relativ egal sag ich mal. Der rechnet quasi nur mit dem Ergebnis und nichts anderem.
51	PaaS/SaaS-3	Ja also wie gesagt, ist deine Idee gut genug und sie trägt sich und Geld ist da, dann brauchst du keine Planung. Wenn du mit deiner Idee sofort Geld verdienst, dann ist es dir Schnuppe. Wenn du nach vorne schauen musst, um zu wissen, wann es denn mal vorbei ist,

		wenn du mal eine falsche Entscheidung triffst, dann brauchst du einen Plan. Das hat alles seine Vor- und Nachteile. Ich würde gerne keine Planung machen müssen, sprich das wir so viel conversion rate hätten, dass wir alles gleich egalisieren und ich dann nur noch die Höhe des Bankkontos ablesen muss.
52	I	Haben die Kapitalgeber einen Einfluss auf eure Kostenrechnung?
53	PaaS/SaaS-3	Nicht direkt auf die klassische Kostenrechnung, da wollen sie keinen Einfluss. Also das interessiert sich nicht so. Aber was sie interessiert sind natürlich KPIs. Ja, und das bis zum letzten. Also wie viele Leute haben sich angemeldet. Wie viele Leute haben das gemacht? Wie viele Leute haben sich nicht angemeldet? Dann versuche ich zu erklären, dass wir nicht nur ein Käufer und Nutzerverhalten haben, sondern wir haben sowohl Anbieter als auch Nachfrage und die können wechseln als Verkäufer und Einkäufer. Somit müssen wir diese KPIs auf unseren Sonderfall anpassen. Das ist eigentlich ein Business Due Diligence System, ein BI System, was dir alle Sachen aus den ganzen großen Sachen auswertet. Eher das so zu verstehen, darauf haben sie einen Einfluss genommen.
54	I	Verstehe. Dann jetzt die letzte Frage. Wenn du nochmal einschätzen müsstest von einer Skala von eins bis zehn, wie gut entwickelt würdest du eure Kostenrechnung bislang bewerten?
55	PaaS/SaaS-3	Also da wir rudimentärer nur aufgestellt sind im Bereich Kostenrechnung, würde ich, wenn es hochkommt, das mit einer drei oder vier bewerten.
56	I	Super, dann sind wir pünktlich am Ende des Interviews. Ich danke dir nochmal ganz herzlich für deine ausführlichen Erklärungen und auch die super interessanten Einblicke in eure Finanzplanung vor allem.

B.9 Interview transcript PaaS/SaaS-4

Summary of the framework data:

Date: 09.07.2021	Location: Online (Zoom)	Time: 10 a.m.	Duration: 23 min
Founding: 2021	Development stage: Early stage	FTE: 11-50	VC-funding: Yes

Para.	Speaker	Transaction
1	I	Now we are live on demand. Maybe first I ask about yourself. Can you may shortly introduce yourself about your position at [PaaS/SaaS-4], maybe your professional career and your experience about financial planning and cost accounting.
2	PaaS/SaaS-4	Yes. So, my position at [PaaS/SaaS-4] is the operations and controlling lead. So, this is working together with all departments basically to make sure that all our service providers are in mind as well as making sure for the cost controlling and all the budgeting, planning and investment relation topics. Prior to this I was working for [Company from financial sector] as a group controller as an ecosystem managing many different companies and the financial reporting as well as investment reporting as well. And prior to that I was at [PaaS Startup] for three years. I'm also doing the similar thing on a much larger scale. [PaaS Startup] is in more than 50 countries and I was responsible for the consolidation and group analysis to that for CEO and CFO on a monthly basis working with all teams from the operation side as well as from sales side, product development et cetera. And prior to that I was working for an automotive supplier for six years. One year in Frankfurt and five years in Australia. My professional career being split in Germany and in Australia. The same thing is true that everywhere you need to analyze the financials and you have to do it in a way that you are able to make a decision from it. So, there are many ways that you can format its make the execution of it and keeping the management or the board of director

		or investors the ability to make their answer with your financial accountant.
3	I	Nice. Then something about [PaaS/SaaS-4]. Can you first of all may describe what is the core business of [PaaS/SaaS-4] and maybe to which industry would you classify [PaaS/SaaS-4]?
4	PaaS/SaaS-4	We are in the first stage. So, we began in December/January on this year. We are currently having [11-30] employees and our main revenue driver at the moment is providing financial services and HR services. So, for finances we provide monthly bookkeeping and the HR providing payroll or human resource administration as well as talent acquisition support. Alongside of this, we are also in the middle of our product development. So, we are developing a platform in which we can unify all these solutions that we have in order to get the financial reporting into one platform for both financial and HR services. So, at one stage we will be very interested in providing both.
5	I	Ok, perfect. I think you said it, but can may repeat in which development stage would you say is [PaaS/SaaS-4] currently? Maybe in the early stage, which includes the seed stage, startup stage and maybe the first stage, where you-
6	PaaS/SaaS-4	We are in the early stage.
7	I	Perfect. Has [PaaS/SaaS-4] already received maybe venture capital or other forms of financing.
8	PaaS/SaaS-4	I don't want to go too much in detail, but yes [PaaS/SaaS-4] had launched a VC.
9	I	Yeah, perfect. That's enough. Then I would say we go to the financial planning which is, as you know, one of the main topics of

		my master thesis. Can you explain what are the main triggers or aspects that let the implementation of the financial planning system in [PaaS/SaaS-4]?
10	PaaS/SaaS-4	So first of all, for example, when we started the company, the way that we have to look at is ok, what kind of cost infrastructure do we have and how do we make sure that we operate in the right way. So, we can check this. For example, in the structure that I am currently working with is like having an operation cost center, which you can say that we plan all the tools and offers, et cetera. And then I separated into what kind of revenue streams we have. We have the HR service and the financial service and then working towards the other side would be to have the development costs of the product. So, this is the way we are splitting the revenue and we are also using a lot of tools in cause to be able to manage the finances. So, we are also using tools in proving the utilization of employees as well as well as looking into how are you projecting sales and taking into account marketing streams and then putting all that information together in order to trigger and how forecast reporting for example. I think that in the startup things change very quick. You can never say every day is going to be the same. It's not like working for [automotive supplier] for example with a planning on a ten-year basis. But in a startup, you need to be flexible and agile. So, for example, for my financial reporting, I always fall out twelve months further. So, I never just say, ok, it ends of 2001 and that's it and wait for the budget rounds. I think this isn't the way how it works. And I think that's also for my experience in all startups that I have worked in. But the financial reporting modules have to be agile. And yes, you always have to look into what is working? What can we do better? Is that correct? And it the team working well as well.
11	I	I understand. Do you may know what was the initial instrument of financial planning in [PaaS/SaaS-4], like budgeting, cashflow-projections or sales-projections?

12	PaaS/SaaS-4	I have all over these. Of course, I did the budget and of course did like a business plan for five years. Cashflow planning is already linked to my reporting. So, this is something we are doing over time and then the sales funnel I also checking like what we have for leads or what we have as clients. How do I maintain the clients? Make sure that they also having any customer relationships. And I also have utilization planning, management KPIs, there's a lot of topics we are checking the financial basis and on a monthly basis.
13	I	Ok perfect. Can you may describe the implementation of the financial planning in [PaaS/SaaS-4]. So, what is the basic process of functional planning, for example? And how has this process changed over the time?
14	PaaS/SaaS-4	It is not such a- we of course have our outgoing invoices that we going to provide the service, how many [inaudible] doing planning the invoices, outgoing and incoming invoices, and then we are putting this in an accounting software solution and then taking the export and grinding out an Excel report in order to complete the reporting.
15	I	Ok. Do you think it's more a Bottom-Up or a Top-Down system of financial planning at [PaaS/SaaS-4]? Or is it neither one of this?
16	PaaS/SaaS-4	I would say Bottom-up. Because I think especially for an early stage you should take care. I'm sure that you can make stabilize the cashflow and also say ok, for example, I made a big sale. What can I use the money towards, or do I extend the cashflow or do I develop a product quicker. So, the question is to ask and this is what I'm quite saying, every time you're creating a financial plan or financial report, there has to be a way that you can look at it and be able to make a decision about it. If this happens, you could do this or this and to make options around it.

17	I	And can you make describe your short-term financial planning at [PaaS/SaaS-4]? What do you do there?
18	PaaS/SaaS-4	What do you mean?
19	I	Yeah maybe, do you do something like liquidity planning or something like this and how do you implement it?
20	PaaS/SaaS-4	Yes, we use the cashflow planning.
21	I	Ok. Which systems do you use for the long-term financial planning?
22	PaaS/SaaS-4	Long-term financial planning is just business modelling using Excel at the moment. This is not that complicated enough for business to case planning for the long-term. It's ok to use itself at this time, but in the future, we're use the connect again. So, we can use our controlling reporting account tool and as well, we are also in development stages to also create something like this for ourselves.
23	I	Ok. You say you have venture capitalists. Which role play these capital providers in the implementation and structure of the financial planning system.
24	PaaS/SaaS-4	You mean, for example, the board of directors?
25	I	Yes, for example.
26	PaaS/SaaS-4	Yeah. So, for the board of directors, we are having a monthly presentation that we are always discussing the role in forecast and the decisions behind. So, they also have to say yes Go ahead or no stop. So, this is something we're very open and transparently. Like I said, monthly meeting. They see the financials on the balance sheet and the cashflow.

27	I	Ok. Can you may tell me what do you think are the main challenges of the financial planning in the company?
28	PaaS/SaaS-4	The main challenges is as I mentioned, you always have to make decisions. Something goes rights, something goes wrong, did you make enough sales, do something get delayed or can you hire someone or not hire someone? There are many different levels that you can say as a challenge. But I think the answer has to be always that you are getting the preceding legitimization, that the system behind allow you to work in an easy way and then also to be able to look forward. So, to have a good grasp of what is actually happening within your business. Like what is this client. What are we providing this client? How do we keep this client happy? Can we cross out a another sell line to this part time? And that's why we're doing a lot of business development activities as well which is more at an operational side for me.
29	I	Maybe let's go deeper to a financial planning system like the budgeting process. Can you may describe to process of the budgeting at [PaaS/SaaS-4]
30	PaaS/SaaS-4	First of all, I would probably write a plan of what I would like to achieve in the next year and then do a Top-Down approach. And then for example, I would like to make profitability. But on this course, I would like to be profitable. So how do I achieve this, or do I need to do to be able to achieve this? So, you always have your fixed cost and then your variables. Then you would go a little bit deeper and then analyze it more on a Bottom-Up way in the end. But I would always start with what is the achievement. Riding down actually really the plan like on a qualitative way and then building the reporting.
31	I	Yeah. Maybe the last ask to the financial planning. On a scale from one to ten, where one means that the financial system is not very

		developed and ten means your system is very good developed. How good is your financial planning system overall developed and please give me some reason for your answer?
32	PaaS/SaaS-4	I would say we are at an eight. I think because we have very good experience in the past. We have quite an experience team, then I think is a lot of open communication that is working that got to stay like this. For example, as a controlling lead, I still talk to all the accounting team. I still talk to all the teams explaining the financial structure of how I made my budget plan. For example, this invoice needs to be planed here. This invoice needs to be planed here. As well as always, a good communication about the results. And then what we need to do next to make the budget. So, I think this is very good in house and also the tools behind that we have supporting. The reason I don't give full point about is because I think there's always room for improvement and that's the whole life of [PaaS/SaaS-4] that we want to improve system and challenge status quo of accounting and HR services. So, I think we're always going to be better. And do it with the developer of our platform it will even be more seamless. This is my motivation.
33	I	Yeah, perfect. Then we finish the financial planning and want to go to the cost accounting. Can you may describe the process, how the cost accounting is implemented in [PaaS/SaaS-4].
34	PaaS/SaaS-4	(...) We already briefly discussed this with the cost center structure what I was explaining before.
35	I	(...) Ok. Can you maybe describe the structure? Maybe there's a German system I want to analyze if this is used in startups. The system is that you may have material costs or personal costs, and this costs you do to centers like your production center. And then you say, ok, I have a product and these costs are at the product like

		maybe personal costs, material costs etc. Do you use this system at [PaaS/SaaS-4] or another system?
36	PaaS/SaaS-4	I think this is what I am explaining a little bit before. I have like split the company into 4 centers. One for operations, this is just a cost center. There's no revenue being generated from this. So, you have your personal expenses like office expenses. Then we have the management team, personnel and we have any notary costs or legal costs or who knows itself. And then we have the HR and the finance team. I mean you would have the revenue streams. So, this is a profit center. So, then you have the revenue streams what it costs us to deliver this revenue streams, the costs of goods sold. Then you have of course the personnel of the teams that are working within there and then you would have the tools I needed to provide that service as well. So, building infrastructure costs that we have and any other external freelancer that is supporting that and that would be the system of this. And then you would have the product side, which would be another cost center for us. This is mainly personnel and freelancer costs because we are not generating revenue from this at this stage because we are early stage.
37	I	Ok. How does the cost accounting system you described has developed? Is it always from the beginning on like this does it developed over time?
38	PaaS/SaaS-4	Yeah. For us it was from day one. Because yes, we are very, very experienced financial people and are providing financial services. If we didn't do it, it would not be very good. Of course, we have also implemented it ourselves, and yes, we support our clients in implementing these systems in their companies. It was really from day on in the company.
39	I	Ok nice. Can you may tell me too what are the main challenges of the cost accounting in your company?

40	PaaS/SaaS-4	For example, like something that can go wrong when an accountant books the wrong on to the wrong cost center. This is something like, for example, if something like this is happening at the end of the month, I will always speak with the accountant and then reclassify it. But it's not such a big scale, but this all comes in learning in communication with the team. So, I also described, as I mentioned, with the team, like what we are planning on the budget. What we're planning, like one more cost center and so on.
41	I	Ok perfect. Nice. I understand. Maybe the last question too, for the cost accounting. It is the same as at the financial planning. On a scale of one to ten where one means not very develop and ten is very good to develop, how good do you think is your cost accounting at [PaaS/SaaS-4] developed? Can please give some reason too for your answers.
42	PaaS/SaaS-4	I think it's pretty similar to the response I gave before. I think because we all have such a background in finance, I don't think it's quite well structured. I think the challenges will come more as we grow because right now, we're small. But I think if we maintain the open communication and growing the teams over the next five years or six years. We just need to continue the communication like this is what I booked firstly on this cost center and have a plan to make sure that everything is working from the end and further. And this where our platform also supports us.
43	I	So, you would say an eight too.
44	PaaS/SaaS-4	Yeah.
45	I	Ok perfect. Then we have reached the end of the interview. Thank you so much for all your input and of course for your time!

B.10 Interview transcript PaaS/SaaS-5

Summary of the framework data:

Date: 20.08.2021	Location: Online (Zoom)	Time: 1 p.m.	Duration: 51 min
Founding: 2019	Development stage: Early stage	FTE: 1-10	VC-funding: No

Para.	Speaker	Transcript
1	I	Jetzt sind wir live. Genau, und zwar wird sich das Interview grundsätzlich in vier kleine Abschnitte unterteilen. Es wird erstmal kurz um dich gehen, um deinen Background, dann um [PaaS/SaaS-5] und dann steigen wir inhaltlich ein, zunächst zur Finanzplanung und anschließend zur Kostenrechnung. Genau zunächst erstmal zu dir. Könntest du dich nochmal kurz vorstellen bezüglich deiner Position bei [PaaS/SaaS-5], deines beruflichen Werdeganges und vielleicht auch schonmal ein wenig über deinen Erfahrungshorizont bezüglich der Finanzplanung und der Kostenrechnung.
2	PaaS/SaaS-5	Da fange ich ein bisschen früher an. Also ich habe sehr früh angefangen mit der Firmengründung. Ich habe während der Schulzeit schon mit Computerspielen zu tun gehabt. Das war jetzt natürlich nicht professionell in richtige Unternehmungen eingebettet, aber wir haben damit Geld verdient. Ich habe nach dem Studium- also nach diesen Computerspielen, BWL und Informatik studiert. Das bedeutet nicht Wirtschaftsinformatik, sondern tatsächlich beides. BWL habe ich nur das Vordiplom gemacht, nie das Diplom, welches ja heute den Master entsprechen würde, ungefähr, weil ich immer so ein bisschen vom BWL-Studium enttäuscht war, da es nicht so praxisorientiert ist. Das ist jetzt aber nicht so wichtig. Auf jeden Fall habe ich auch Informatik studiert und war dann ganz schnell am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, dem DFKI, und hatte dort die Chance mal bei einer Ausgründung dabei zu sein, weil SAP und dieses Institut eine Firma gegründet haben, wo wir maschinelle Lernverfahren

		<p>eingesetzt haben im Einzelhandel sozusagen. Das ist jetzt 20 Jahre her. Warum erzähle ich das? Weil da auch zwei VC-Gesellschaften investiert hatten und ich zum ersten Mal die Erfahrung gesammelt habe, wie das ist, wenn jetzt Geldgeber da reinkommen und dann eben auch bestimmte andere Aspekte in den Vordergrund stellen. Da stehen dann Fragen im Raum wie: Kann das profitabel werden, kann es wachsen, wie sieht es mit Umsatz und Kosten aus und so weiter. Das war natürlich nicht meine Aufgabe. Ich habe mich dort eher um das Produkt und die Technologie gekümmert, aber hatte da zum ersten mal Berührungspunkte. Danach habe ich auch zu dem Thema promoviert, das war dann eben Informatik, Schwerpunkt künstliche Intelligenz. Anschließend habe ich einige andere Firmen mitgegründet oder bin dann später dazugekommen und war aber mit einer der Gründer. Das waren unterschiedliche Sachen. Ich hatte mal Anteile an einer Dating-Applikation, (...) ich war bei einer Firma dabei, die die ersten Multiplayer Handyspiele entwickelt haben und so weiter. Und jetzt kommt der Bogen zu deiner Frage. Das heißt ich habe selbst Entrepreneur-Hintergrund und BWL und Informatik Hintergrund und hab mich auch sehr oft mit dem Thema beschäftigt, wie kann man wissenschaftliche Ergebnisse in die Wirtschaft übertragen. Wo es dann vielleicht wirtschaftlich wird, wo man sich dann genau solche Sachen angucken muss, wie wieviel Geld braucht man wahrscheinlich, um überhaupt das Produkt herzustellen und zu vertreiben und so weiter. Und auf der anderen Seite, wie kann man Geld verdienen. Genau und das hat mich dann irgendwann mal so sehr gereizt, dass ich angefangen habe andere Teams zu beraten. Manchmal nennt man das dann Coaching, Mentoring, Beratung, wie auch immer. Und das mache ich jetzt seit 2008 nebenbei in Anführungszeichen und ich werde demnächst vielleicht das 500. Team beraten haben. Genau, dort habe ich mich immer um digitale Geschäftsmodelle gekümmert, oder das hat mich interessiert, wie man Geschäftsmodelle mechanisch abbilden kann sozusagen. Genau deswegen habe ich mich eben genau mit diesen Themen beschäftigt, auch Kostenrechnungen, Umsatzplanung und</p>
--	--	--

		<p>wie kann man das vor allen Kennzahlenbasiert irgendwie darstellen, damit man dann nicht nur einen normalen Finanzplan hat, sondern im Idealfall ein Art Umsetzungstool für sein Geschäftsmodell. Das Ganze ist dann vor drei Jahren in einem Software as a Service umgewandelt worden, wo ich dann mit meinem Mitgründer angefangen habe, diese Ideen in ein Tool zu gießen und das ist die Firma [Paas/SaaS-5], wo ich Mitgründer und zurzeit Geschäftsführer bin. Und die Idee fußt auf diese Ganzen seit 2008 genannten Dingen, die ich da in der Beratung mir angeeignet habe und da habe ich auch ein bisschen BWL-Hintergrund offiziell wegen meinem Vordiplom in BWL, aber das meiste kam dann wirklich durch die Praxis zustande, weil ich das dann in vielen Startups eben gesehen habe und mich mit dem Thema beschäftigt habe sozusagen.</p>
3	I	<p>Sehr cool, super interessant auf alle Fälle! Vielleicht kommen wir nochmal auf [Paas/SaaS-5] zu sprechen. Da geht es jetzt primär nochmal um ein paar strukturelle Daten, die für die Auswertung wichtig sind. Wie viele Mitarbeiter arbeiten denn derzeit bei [Paas/SaaS-5]?</p>
4	PaaS/SaaS-5	<p>[1 bis 10].</p>
5	I	<p>Ok. Ja, jetzt geht es nochmal um die Unternehmensphase in der sich [PaaS/SaaS-5] derzeit befindet. Ich habe ja vorhin schon mal kurz angesprochen, dass ich in meiner Arbeit zwischen early stage, der expansion stage und der later stage differenziere. Vielleicht nochmal kurz zur Einordnung, was ich unter den Phasen verstehe. Die early stage geht bei mir von der seed stage bis zur first stage. Das heißt, von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung beziehungsweise der Gründung des Unternehmens und der Generierung erster Umsätze und der Einstellung erster Mitarbeiter. Die expansion stage beinhaltet dann rapides Wachstum, das heißt starker Fokus auf Umsatz, Einstellung von Mitarbeiter, vielleicht</p>

		so ein paar professionellere Struktur in das Unternehmen hineinzubringen. In der later stage geht darum von dem rapiden Wachstum in ein nachhaltiges Wachstum überzugehen und falls es sich anbietet, dann den IPO anzustreben. Welcher Phase würdest du denn [PaaS/SaaS-5] derzeit zuordnen?
6	PaaS/SaaS-5	Also nach deiner Definition sind wir ziemlich am Ende der ersten Phase, weil wir haben Kunden, wir haben zahlende Kunden, wir haben ein Produkt, das funktioniert grundsätzlich. Wir haben zahlende Kunden vom kleinen Startup bis zum Großkonzern. Wir haben nach deiner Definition natürlich [1-10] Mitarbeiter. Bisher haben wir es gut geschafft haben, aber das heißt wir werden entweder sehr stark am Ende deiner ersten Phase oder gerade am Anfang der zweiten Phase sozusagen, so irgendwo da.
7	I	Genau super. Dann auch schon meine letzte Frage zu [PaaS/SaaS-5]. Habt ihr denn schonmal Finanzierungen in Form von Venture Capital oder Business Angels oder ähnlichem bekommen?
8	PaaS/SaaS-5	Nein, wir haben es mit Absicht gebootstrapped sozusagen. Also ich bin ja auch in ein paar Beiräten, also auch manchmal als kleiner Business Angel unterwegs, und Gesellschafter bei anderen Firmen. Da ist das so, aber bei [PaaS/SaaS-5] tatsächlich nein, das heißt da ist aktuell noch nicht mal ein Cent Fördermittel drin oder so, das ist wirklich gebootstrapped aktuell. Also kein Business Angel, kein VC im Moment.
9	I	Das passt tatsächlich sehr gut, das habe ich nämlich noch nicht dabei. Dann würde ich sagen steigen wir in die Finanzplanung ein. Was waren denn für euch oder für dich so die wesentlichen Aspekte, dass ihr bei [PaaS/SaaS] eine Finanzplanung implementiert habt?

10	PaaS/SaaS-5	<p>Also das liegt an meinem Hintergrund und auch dem Inhalt von [PaaS/SaaS-5] selber, weil man kann schlecht ein Finanzplanungstool aufbauen und selbst keinen Finanzplan machen. Genau. Also nein, das ist aus unterschiedlichsten Gründen wichtig. Für uns als Gründerteam war es natürlich wichtig zu entscheiden, welche Kosten kommen da auf uns zu, um das Produkt zu entwickeln. Das war bei uns erstmal unsere eigene Arbeitskraft sozusagen. Aber am Ende des Tages muss man eine Planung machen- wenn wir wachsen wollen, dann brauchen wir Mitarbeiter wahrscheinlich. Ich bin da immer sehr Roadmap orientiert. Das heißt, wir haben uns einen Plan gemacht: Wann soll wahrscheinlich welche Produktversion rauskommen? Wie wollen wir den Markteintritt machen? Mit welchem Markteintrittskanälen? Welche Umsatzmodelle gibt es denn? Wir sind Software as a Service, welche verschiedenen Lizenzmodelle gibt es denn da? Und da muss man natürlich ein Gefühl dafür kriegen, dass man am Ende des Tages das finanziell gestemmt bekommt, das hinzubekommen und das man auch abschätzen kann als Unternehmerteam, ob das mal lukrativ werden kann. Wir waren jetzt nicht so auf Firmenwertsteigerung aus. Das ist ja ein anderes Ziel als profitabel werden. Wir wollten eher profitabel werden als Zielsetzung. Da ist die Finanzplanung natürlich wichtig. Und da haben wir die am Anfang natürlich eher so, als wir unser Tool selbst noch nicht hatten, mit Excel gemacht natürlich. Da habe ich dann immer so eine Art Roadmap im Hintergrund, die dann eine Rolle spielt, weil je nachdem du brauchst ja andere Anzahlen an Mitarbeiter, oder welche Kosten kommen auf dich zu, und auch der Markteintritt, wann kommt das Produkt an den Markt, wann kann man es verkaufen, spielt da eine Rolle. Nachdem wir dann unser Tool so weit hatten, dass man das damit dann modellieren kann, haben wir dann natürlich auf unser Tool geswitched, um auch selbst noch mit dem Tool zu lernen was vielleicht noch fehlt und was nicht. Das heißt, mir war natürlich von Anfang an klar wir brauchen die Finanzplanung für uns selber, aber falls wir auch mal Investoren</p>
----	--------------------	---

		ansprechen wollen, oder Förderprogramme angehen wollen, dann brauchen wir das natürlich. Deswegen wurde das von Anfang an in Angriff genommen natürlich.
11	I	Perfekt. Ja, was war denn so das initiale Instrument eurer Finanzplanung? Also sei es zum Beispiel eine Liquiditätsplanung, die Budgetierung, Verkaufsprognosen et cetera. Was habt ihr denn da als Erstes implementiert?
12	PaaS/SaaS-5	Na also, ich mache das immer ein bisschen speziell anders als die typischen Finanzpläne. Deswegen mag ich eine Ausnahme sein, weil ich finde normale Finanzplan-Templates, die man so findet, wo es dann eine Unterteilung gibt, meistens in Absatzplanung, dann gibt es Investments mit Abschreibungen, dann gibt es den Marketingplan, die HR-Planung, dann gibt es die Gewinn- und Verlustrechnung, Cashflow-Planung und so weiter. Die Sachen braucht man natürlich grundsätzlich alle, aber was ich besonders mache ist, dass ich da immer eine Art Mechanismus versuche abzubilden. Bei den meisten Templates finde ich es doof, oder nicht perfekt, dass man da so gar keine Beziehungen zwischen verschiedenen Aspekten hat. Also ich mache ein Beispiel. In vielen Templates ist es so, dass man da die Absatzplanung schätzen muss. Also man rät quasi wie viel Umsatz mache ich nächstes Jahr oder wie viele Verkäufe habe ich denn, wie viele Kunden und dann gibt es irgendwo anders einen Marketingplan, wo man dann sagt: naja ich gebe mal so 20.000€ Marketing hier aus und da und das hat nichts miteinander zu tun. So nach dem Motto, wenn ich mehr Marketing mache, kriege ich aber nicht mehr Umsätze. Das ist da formeltechnisch nicht abgebildet. Und ich bin halt so ein Fan davon diesen Mechanismus, dass man als Input hat ich setze mehr auf Vertrieb, oder ich setze mehr Ressourcen ein, oder ich mache mehr Marketing, dann wird per Formel in meiner Finanzplanung berechnet was dann der Absatz wahrscheinlich macht. Das heißt, man kann so ein bisschen mit rumspielen, vereinfacht ausgedrückt.

		<p>Das bedeutet, um deine Frage zu beantworten, ich finde die zwei Seiten wichtig. Natürlich Kosten. Was kommt auf uns zu. Das unterteile ich halt sehr oft, wie man das üblicherweise so macht. Also in so Kosten die wiederkehrend, fixer Natur sind wie Büro, Steuerberater, Buchhaltung, Hosting, Telekommunikation, Versicherungen, Rechtsanwalt und sowas. Und aber auch Teile, mit denen man rumspielen kann, wie die eben genannten Marketing/ Vertriebskostenbudgets und dann wird daraus auch der Absatz sehr häufig geplant. Das heißt, das hängt so ein bisschen bei mir miteinander zusammen. Aber wenn deine Frage war, was ist mir besonders wichtig? Dann die Kostenseite, die Einnahmenseite und dann über die Gewinn- und Verlustrechnung die Liquiditätsplanung, weil man in der der Liquidität eigentlich sieht, wieviel Geld brauche ich denn eigentlich, kriegen wir das selber gestemmt, brauchen wir Investoren, wann bräuchten wir die, wie lange reicht unser eigenes Investment und so weiter. Das heißt eigentlich kann ich gar nicht eine besondere Stelle des Finanzplans herausnehmen, sondern das geht über die Seite Kosten und Einnahmen, Gewinn und Verlustrechnung in Richtung Cashflow. Und ich habe die gerne alle gleichzeitig im Blick. Aber man fängt sehr oft mit den Kosten und Einnahmen an und die anderen ergeben sich dann.</p>
13	I	<p>Genau. Ich würde sage, dass wir erstmal auf die langfristige Finanzplanung eingehen, ehe wir auf die Kurzfristige eingehen. Habt ihr denn grundsätzlich eine langfristige Finanzplanung an sich? Und vielleicht kannst du mir, falls ihr eine habt, nochmal erklären oder beschreiben wir ihr die letztendlich umgesetzt habt?</p>
14	PaaS/SaaS-5	<p>Also natürlich liegt es in der Natur der Dinge, dass je weiter man in die Zukunft kommt, desto schwammiger wird es. Das bedeutet, dass bei mir bei einer Finanzplanung so eine Roadmap im Mittelpunkt steht. Die Roadmap besteht aus mehreren Aspekten. Das kann die Produkt-Release-Planung sein, wann kommt welche</p>

		<p>Produktversion raus oder wann kommt überhaupt das Produkt zum ersten Mal raus. Es kann die Ebene Markteintritt geben, man macht erst Tests mit Testkunden in Berlin und dann geht man deutschlandweit und dann 2 Jahre später geht man ins Ausland. Oder auch diese ganzen Investitionsphasen spielen da eine Rolle, wie brauchen wir am Anfang vielleicht eben doch ein Business Angel, und dann gibt es eine Series-A, VC oder IPO, oder was weiß ich. Und um deine Fragen zu beantworten, die Sachen, die in der nahen Zukunft liegen; was ist das für mich, das sind meistens die nächsten 12 Monate ungefähr, da hat man schon so einen bisschen detaillierteren Plan was man da tun will. Also in der Roadmap, weil man da genau weiß, was man da so an Produkt umsetzen will und Markteintrittsmäßig und Finanzierungsmäßig machen will. Das wirkt sich dann halt im Finanzplan auch so aus, dass das dann halt so ein bisschen klarer wird, wie wann brauch ich Mitarbeiter, da muss man Marketingbudget einplanen, denn da wollen wir ja an den Markt gehen. Das heißt diese zwölf Monate sind meistens relativ gut geplant, weil man da ein bisschen besser abschätzen kann, was da passiert. Und je weiter man in die Zukunft geht, desto eher wird es gröber, weil man dann anhand von verschiedenen Annahmen die Zukunft weiter ausbaut. Dafür gibt es verschiedene Techniken. Von einem Minimalszenario, wo es darum geht, was müsste mindestens passieren damit das Gründerteam entscheidet dann machen wir weiter, dass lohnt sich. Und was sind dann die minimalen Kosten, die entstehen würden? Mit was kann man an minimalen Umsätzen ungefähr rechnen? Aber um es auf den Punkt zu bringen, also meine Pläne sind meistens drei bis fünf Jahre in die Zukunft, wobei das erste Jahr und die ersten zwei Jahre, also das was relativ gut geplant ist, natürlich nach dem Startup-Prinzip sind, das heißt wenn neue Erkenntnisse reinkommen, muss man auch den Finanzplan ändern. Aber die sind relativ gut geplant und in die Zukunft ist eher so ein bisschen abstrakter, dass man dann versucht irgendwelche Ideen in die Zukunft zu projizieren, dass man sagt man wird vielleicht Vertriebssteigerungen haben, auch</p>
--	--	---

		<p>Effizienzsteigerungen, irgendwann kommen vielleicht auch Sättigungseffekte je nach Marktgröße, ob das eine Nische ist oder nicht. Aber in der Zukunft, so ab spätestens Jahr drei, wird es ein wenig schwammiger sozusagen.</p>
15	I	<p>Genau. Vielleicht gleich die nächste Frage dazu. Macht ihr eine rollierende Planung, also das ihr quasi ein Jahr detailliert plant in die nächsten vier Jahre grob plant. Nach dem einen Jahr wieder ansetzt, wieder eine einjährige Detailplanung macht und dann die nächsten 4 Jahre wieder grob plant? Oder wie stellt ihr das an?</p>
16	PaaS/SaaS-5	<p>Das ist unterschiedlich, wie gesagt da gibt es kein richtig und kein falsch, weil die Zukunft kann niemand vorhersagen, aber wir machen einen Plan, welcher dann erstmal feststeht und sagt das ist jetzt unser Plan. Dieser Plan ist wahrscheinlich für die ersten 12 bis 24 Monaten detaillierter und danach wird es schwammiger. Dann geht es schon fast ins Controlling, weil man dann ja den Plan umsetzt, und dann kommen Ist-Zahlen rein, weil man ja vorher geschätzt hat was man da an Kosten hat oder für Umsätze hat oder wie viele Mitarbeiter man dann haben wird, wie auch immer. Und dann kommen die Ist-Zahlen ins Spiel. Das bedeutet ich habe so lange einen festen Plan, bis sich Änderungen ergeben, weil man anhand von Erfahrungen mit Kunden oder neue Erkenntnisse durch Marktrecherche oder irgendwie ein neuer Konkurrent ist aufgetaucht oder so. Solange nicht der Plan geändert wird, steht der bei uns fest und wir kontrollieren quasi mit Ist-Daten, wie sehr wir uns verschätzt haben oder wie sehr wir im Plan liegen oder nicht. Das sind meistens auch Auslöser den Plan in die Zukunft nochmal anzupassen, weil man dann vielleicht vorher geschätzt hat, dass man dann 20 Kunden hat, und dann wurde man eines Besseren belehrt, weil man die Kunden doch nicht so schnell gewinnen kann. Und diese Erkenntnis kann man in die Zukunft projizieren und sagen dann sind wir mal ein bisschen pessimistischer. Das heißt, solange keine Änderungsgründe vorliegen, haben wir einen Plan</p>

		<p>und den kontrolliert man mit Ist-Zahlen. Dann wird man anhand der Ist-Zahlen entweder eine Zukunftsplanänderung vornehmen oder man lässt es so, weil man sieht man ist genau on Track oder es kommt ungefähr hin, wie man es geschätzt hat. Das heißt, wir haben einen Plan in Place und der ist halt fix. In dem Moment, wo er geändert werden muss, wird er ersetzt durch den neuen Plan sozusagen. Aber die Ist-Daten spielen halt eine wichtige Rolle.</p>
17	I	<p>Ah verstehe. Habt ihr denn für die langfristige Planung bestimmte Kennzahlen, die ihr anwendet? Sei es jetzt eine Eigenkapitalquote oder andere Kennzahlen, die ihr bei der Planung einsetzt?</p>
18	PaaS/SaaS-5	<p>Genau, also da muss ich ein bisschen ausholen. Wenn man unterschiedliche Unternehmensziele hat, muss man sich unterschiedliche Ziel-Metriken anschauen. Es gibt eigentlich mehrere, aber die zwei ganz großen Ziele sind entweder ich möchte schnell wachsen oder den Unternehmenswert steigern, was ziemlich oft etwas miteinander zu tun hat. Oder ich möchte profitabel werden. Wir bei [PaaS/SaaS-5] haben so ein bisschen eher die Denkweise, dass wir erst profitabel werden wollen und dann wachsen. Das kann richtig oder falsch sein. Da kann jeder seine eigene Meinung dazu haben. Es gibt viele Startups die es umgekehrt machen, vor allem diejenigen die von Investoren Geld bekommen haben. Die wollen erst stark wachsen und dann gucken sie, ob sie profitabel werden können oder einen IPO machen, wenn sie nicht profitabel werden können, dann müssen sie halt jemanden finden der es ihnen abkauft. Das heißt wir sind eher, weil wir auch bootstrapped sind, in Richtung profitabel unterwegs. Deswegen sind für uns Kennzahlen wichtig wie Kundenakquisitionskosten, Kundenwerte, also customer lifetime value, aber eben auch wann wird der Break-Even-Zeitpunkt erreichen, an dem wir mehr einnehmen als das wir ausgeben. Das sind bei uns die wichtigeren Zahlen als jetzt Eigenkapitalquote oder Firmenbewertungen. Das ist nicht ganz so dramatisch wichtig. Oder wie viele User haben wir</p>

		<p>denn, auch irgendwo wichtig, aber nicht die zentrale Größe. Sondern zentral sind eher die Kennzahlen, die in Richtung Profitabilität zeigen. Wenn wir uns jetzt umentscheiden würden oder wir kämen in die Phase, wo wir sagen, wir wollen jetzt wachsen, dann hat man andere Kennzahlen im Blick. Nehme wir an wir wollen wachsen ohne Investoren, sind es eher die Kennzahlen, wie die monatliche Wachstumsrate in Umsatz oder in Kundenanzahl, oder alle Kennzahlen die Unterkennzahlen sind, welche in die Richtung zeigen, also bleiben die Kunden länger, kann man mehr mit einem Kunden verdienen oder ist die Konvertierungsrate von den Kunden gestiegen oder so. Wenn ich Investorenfinanziert wäre, oder falls wir das in Zukunft machen würden, dann werden die einen schon dazu führen, dass man andere Kennzahlen im Blick hat wie Wachstum, Umsatzsteigerung und Firmenwertsteigerung. Aber solange wir das nicht forcieren oder einen Investor drin haben, sind die anderen Kennzahlen, die ich eben beschrieben habe, wichtiger.</p>
19	I	<p>Genau. Dann würde ich sagen gehen wir nochmal zur kurzfristigen Finanzplanung über. Wie habt ihr denn die kurzfristige Finanzplanung bei Euch insgesamt umgesetzt?</p>
20	PaaS/SaaS-5	<p>Solange wir unser Tool nicht hatten in Excel, aber jetzt machen wir das eben mit unserem Tool. Da ist es eben genau so umgesetzt- wenn man das in Excel übersetzen würde, wäre die Idee, dass man wie gesagt einen Plan hat, der für die kurzfristige Zukunft ist, sagen wir mal die nächsten drei Monate, besonders intensiv geguckt wird welche Kunden glauben wir kommen dann rein, also das ist fast so eine Art Cashflow-Planung. Das man also ein bisschen plant, was kommt in den nächsten Monaten rein, was kommen für Kosten auf uns zu, könnte es Verzögerungen geben. Ich meine, ich weiß nicht, ob du das kennst, dass man gerade wenn man ein sogenanntes B2B Modell hat, wo man Geschäftskunden hat die sehr groß sind, dass man zum Beispiel beim Projektgeschäft eine Rechnung stellt und</p>

		<p>dann wird die auch erst vier Monate später bezahlt. Das hat natürlich massive Auswirkung auf den Cashflow. Das heißt wenn man so feinjustiert, weil man vorher vielleicht sagt das man einen Kunden hat, aber wann kommt dann das Geld auf dem Konto an ist nochmal eine andere Frage. Das heißt es ist schon so ein bisschen in Richtung Cashflow-Planung, wo man dann speziell bei einzelnen Kunden, wenn man ein B2B-Modell hat, wenn man ein B2C-Modell hat das dann vielleicht ein bisschen binärer angeht, dass man dann Feinheiten noch drin hat, wie wann kommen die Gelder auch wirklich bei uns an und wann nicht, wie sieht der Kontostand wirklich aus. Das heißt je kurzfristiger das ist, desto eher guck ich mir das dann an, wie wann kommen wahrscheinlich Beträge auf unserem Konto an, wann gehen die raus. Haben wir irgendwie ein Liquiditätsproblem? Und dann geht es auch oft darum, dass wenn man Cash hat, wie lange hält das denn, also diese Burnrates und Runway, wie lange es denn noch geht hat man dann im Auge. Wie haben wir das modelliert? Wenn es in Excel wäre, dann ist es so, dass man also wie gesagt so einen Plan hat und auf der anderen Seite dann die Ist-Zahlen reinkommen und die dann quasi, wenn die stark abweichen, einen zu Handlungen zwingen. Es gibt natürlich auch Tools dafür, Cashflow-Planungstools, da haben wir jetzt selbst nur aus Konkurrenzanalysen uns einiges angeschaut. Tendenziell könnte das sinnvoll sein, aber wie gesagt tendenziell ist das in einem frühen Stadium auch eventuell in Excel und anderen Sachen machbar. Ich weiß nicht, ob das jetzt sehr hilfreich ist, aber die Tatsache ist natürlich das man sich die Kosten kurzfristig sehr genau anschaut und dann die Umsätze sich anschaut und guckt, ob man da Liquiditätsprobleme kriegen könnte oder eben nicht. Das ist so ein bisschen die Idee.</p>
21	I	<p>Genau. Also quasi die klassische kurzfristige Planung, um zu schauen, ob es Liquiditätsengpässe gibt, muss ich da vielleicht Geld aufnehmen oder wie auch immer. Ja, vielleicht noch mal zu den Kennzahlen, dass hattest du ja eben schon angesprochen. Nutzt ihr</p>

		auch noch andere Kennzahlen in der kurzfristigen Finanzplanung außer den DPO und DSO?
22	PaaS/SaaS-5	(...) Nicht wirklich, also die meisten habe ich eben genannt. Also wie gesagt, so Cashflow gucken wir uns an, wann kommen wahrscheinlich welche Zahlungseingänge, sprich mit den Liquiditätsthemen. Aber da gibt es keine speziellen Kennzahlen, außer den geschätzten Eingang und Ausgang von Geldern sozusagen. Aber jetzt für unsere Zielsetzung Profitabilität guck ich mir natürlich die Kundenakquise-Kostenentwicklung an und die Kundenwertentwicklung, wie kann man da also mehr an einem Kunden verdienen als das man ausgibt, um ihn zu gewinnen. Das heißt, man guckt sich im Detail Marketing- und Vertriebskennzahlen an, Konvertierungskennzahlen, um die Kundenakquisitionskosten im Griff zu haben und umgekehrt für den Kundenwert guckt man sich dann alles an, was da eine Rolle spielen kann, sprich wie lange bleiben unsere Kunden, welchen natürlichen Warenkorb haben sie, welche Marge, kommen die wieder und solche Sachen. Das ist bei jedem Geschäftsmodell tendenziell individuell anders, welche Kennzahlen man sich da unter der Motorhaube angucken muss. Immer mit dem Ziel, neben der Cashflow-Thematik, auch das Unternehmensziel Profitabilität zum Beispiel in den Griff zu kriegen. Da geht es dann beispielsweise darum, dass Kunden länger bei uns bleiben. Das sind dann die Detailkennzahlen, die Übergeordneten sind, die ich dir eben genannt habe, aber ansonsten haben wir da keine mega speziellen Kennzahlen. (...) Eine Ergänzung dazu noch, dass hängt natürlich auch vom Geschäftsmodell ab. Es ist natürlich ein riesen Unterschied, ob man jetzt ein B2B oder B2C-Unternehmen hat, beziehungsweise welche Zielsetzung man eben im Unternehmen hat.
23	I	Ja genau. Kannst du nochmal den Zusammenhang erklären, worin die Schwierigkeit besteht in der Akquise von B2B-Kunden und in

		diesem Zusammenhang auch nochmal auf die Akquisitionskosten eingehen?
24	PaaS/SaaS-5	<p>Naja, die ersten Zahlen, die man so bekommt für Kundenakquisitionskosten, das ist meistens egal ob B2B oder B2C, weil man da ja Vollkontakt haben möchte mit seinen Kunden, um zu lernen, was die wollen, was sie nicht wollen. Das heißt, die ersten Werte, die dort kommen sind eh meistens unendlich hoch, aber das ist so zu erklären, dass B2B und B2C sehr unterschiedliche Challenges im Allgemeinen haben. Das hängt davon ab, gerade bei B2B, wie groß der Kunde ist. Sprich je größer, desto länger dauert der sogenannte Sales-cycle, desto länger dauert es einen Kunden zu gewinnen. Das kann im Extremfall mehrere Jahre sein. Das muss man als Startup erstmal überleben. Und dann kriegst du halt auch nicht so viele Daten oder nicht schnell genug viele Daten. Das heißt, wenn du jetzt anfängst jemanden vertrieblich anzugehen und da kannst du ja jetzt noch nicht sagen, ob du den in 3 Monaten überzeugt hast oder in 3 Jahren oder nie. Das kannst du nicht wissen. Das heißt du kannst nur so eine Art Bauchgefühl entwickeln. Das heißt bei B2B-Modellen, je größer der Kunde ist, desto schwerer ist jetzt gerade am Anfang irgendeine Datenpunkt überhaupt zu bekommen und deswegen auch Kennzahlen großartig zu nutzen. Das ist eher so ein Bauchgefühl. Bei B2C ist eher so, dass du eine kritische Masse hinkriegen musst und die dann aussagekräftig wird. Hierfür musst du gewisse Marketingstrategien haben, um eine gewisse kritische Masse wie 1000, 10000 manchmal auch sogar noch mehr User auf deine Geschichte aufmerksam zu machen. Das ist da die Challenge, wenn du da nicht viral bist, musst du viel Marketinggeld in die Hand nehmen. Beide Modelle haben ihre Vor- und Nachteile. Das bedeutet, je nachdem muss man sich andere Kennzahlen angucken, bei B2C dann tendenziell eher so die Online-Marketing-Kennzahlen, wie viele Kosten sind notwendig, um ein Kunde auf mein Produkt aufmerksam zu machen. Was ist dort für eine</p>

		<p>Konvertierungsrate drin? Wenn man einen Massenmarkt hat, was sind so Clickkosten? Gibt es Sättigungseffekte bei verschiedenen Marketingkanälen potentiell? Bei B2B sind es eher die vertrieblichen Sachen, die man sich anguckt. Was glauben sie was uns ein Sales-cycle kostet? Was glauben wir, wenn ein Kunde da ist, wieviel Umsatz müssten wir dann mit dem machen oder lohnt sich das überhaupt den drei Jahre lang zu bearbeiten? Und dann gibt es jetzt noch das Mittelfeld, das ist so irgendwo in der Mitte der beiden, wenn man ein B2B-Modell hat und die B-Kunden sehr klein sind, im Extremfall Freelancer, das sind ja auch irgendwie Businesses, dann mischt sich das. Dann kann man die beiden Welten zusammenbringen und sagen ich mache B2B-Marketing, was eher Massenansprache ist. Man guckt sich eher die Kennzahlen an wie bei B2C-Modellen. Daher kommt es bei B2B eher auf die Größe des B's an. Je nachdem gucke ich mir andere Kennzahlen an, die einen eher vertrieblich und die anderen eher marketingtechnisch.</p>
25	I	<p>Was würdest du denn sagen, sind jetzt für Euch noch so die wesentlichen Herausforderungen, die ihr bei der Finanzplanung habt?</p>
26	PaaS/SaaS-5	<p>Wahrscheinlich die, die jeder hat, dass man bestimmte Sachen nicht wissen kann und schwer in die Zukunft gucken kann. Das bedeutet sehr viel basiert auf Annahmen. Ich bin dann aber ein großer Fan wenigstens diese Annahme sehr formelbasiert in den Finanzplan einzubauen. Das heißt, wenn ich dann neue Erkenntnisse zu den Annahmen habe, dass ich damit rumspielen kann. Das führt mich genau zu dem Problem, dass sehr oft bei Finanzplänen vorliegt, nämlich die Problematik, dass es nicht so ganz so einfach ist, schnell mit rumzuspielen mit verschiedenen Szenarien. Mit Excel kann man das grundsätzlich machen, aber das ist sehr, wie soll ich sagen, es ist ein großer Schmerz. Wenn man ein Szenario so definiert, dass ich nur jetzt mal sage, was wäre denn, wenn ich drei</p>

		<p>Vertriebsmitarbeiter oder 17, oder mein Preis ist nicht 19€ sondern 39€, dann kann man bei Szenarienanalysen das zwar beschreiben, also die verschiedene Szenarien, aber wenn ich davon rede, wenn du wirklich ein komplett anderes Szenario hast wie zum Beispiel, ich mache in einem Szenario viel Marketing und muss mich da selber drum kümmern, und im anderen Szenario sage ich, ich mache gar kein Marketing, ich habe Vertriebspartnern die geben mir die Zielgruppe, wollen aber Revenue-share, also Umsatzbeteiligung haben, wie würde das dann aussehen? Und das kann halt in Excel schwieriger sein da mal schnell ein anderes Szenario zu bauen, weil das einfach schmerzhaft ist zu tun. Demzufolge ist die Problematik sehr oft bei der Finanzplanerstellung, dass man nicht so einfach verschiedene Szenarien durchspielen kann und es sehr aufwändig wäre das zu tun. Was schade ist, weil es eigentlich sehr Informationsbringend wäre, wenn man so ein bisschen mit seinem Modell rumspielen könnte. Das haben wir genau versucht mit [PaaS/SaaS-5] anders zu machen. Und ein weiteres Problem ist, dass man manche Sachen nicht wissen kann, weil niemand eine Kristallkugel hat. Das ist ein ziemliches Problem. Die letzte Geschichte, es gibt nicht das Szenario, sondern es gibt ganz viele Szenarien. Man muss sich dann sehr oft in der Finanzplanung, vor allem in Investorengesprächen, sehr oft für eins entscheiden. Das ist manchmal so die Qual der Wahl, weil man eigentlich alles Mögliche machen kann und natürlich gibt es dann Best Practices wie man so das Szenario was man zusammen mit Investoren bespricht, wie man das findet. Aber am Ende des Tages gibt es unendlich viele Zukünfte sozusagen. Man muss da theoretisch sehr flexibel sein und das ist eine Herausforderung.</p>
27	I	<p>Vielleicht nochmal kurz zu deinem Background, du hast ja auch schon weitere Startups mitgegründet. Gab es dort ein Startup, welches eine VC-Finanzierung hatten und was sind dahingehend</p>

		jetzt die Hintergründe für dich, dass du gesagt hast du möchtest im Moment erstmal keine VC-Finanzierung?
28	PaaS/SaaS-5	<p>Da gibt es ganz viele Gründe. Die juristisch korrekte Antwort wäre, es kommt ganz drauf an wer der VC ist. Aus der Natura gibt es ganz viele Unterschiede, wie jeder Mensch unterschiedlich ist, so ist auch jede Firma unterschiedlich. Ich versuche es mal so zu erklären. Wenn ein VC an Bord kommt, kann man es leicht pauschalisierend sagen, dann ist deren Geschäftsmodell, dass der Firmenwert steigt. Sehr oft kann es passieren, dass man das sogenannte Investorenspiel dann anfängt, so nach dem Motto, nach der Investitionsrunde ist vor der Investitionsrunde, weil man sehr oft Geld vom Investor kriegt, sagen wir mal eine Millionen Euro, und laut Finanzplan gibt man die ja auch aus, meistens im zeitlichen Rahmen von einem halben bis anderthalb Jahre, meistens im Schnitt vielleicht ein Jahr oder manchmal hält es auch länger. Aber so ungefähr in diesem Horizont. Meistens hat man zu diesem Zeitpunkt nicht Break-Even erreicht. Dann ist mehr oder weniger schon klar, dass eine weitere Finanzierungsrunde dann gemacht werden muss, um danach wieder eine und wieder eine bis hin zum IPO oder Exit. Das ist ein Investorenspiel was natürlich von dem Team sehr viel abverlangt. Man ist ja dann ständig in Investitionsrunden und ein Teil des Teams, meistens ist es das Management-Team, ist dann fast nur noch damit beschäftigt Investitionsrunden zu closen und auch von einer Runde zur nächsten ein riesen Druck herrscht, weil man dann jedes Mal den Firmenwert steigern muss, da man am Ende eine höhere Bewertung haben will. Was heißt das? Das heißt, dass man mehr Sales gemacht haben muss, mehr Umsätze gehabt haben muss und sehr oft dann gar nicht so auf das Ziel Profitabilität geguckt wird. Nicht immer, wie gesagt, es kommt ganz drauf an, aber in der Mehrzahl würde man eher als Investor gucken, dass der Firmenwert sich steigert als das Profitabilität erreicht wird. Wie gesagt, es gibt aber auch Investoren, die sich für Profitabilität extrem interessieren. Aber</p>

pauschal gesprochen, ich glaube eher das es der Firmenwert ist, der interessiert. So und wenn man jetzt ein Unternehmer ist, der sagt, dass möchte ich auch und ich bin bereit für dieses Investorenspiel, dann mag das sehr gut passen. Aber wenn man eher sagt nein, ich möchte mich nicht so sehr fremdbestimmen lassen und möchte eher eine profitable Firma hinlegen, dann entscheidet man sich vielleicht eher dazu andere Geldquellen anzugehen, die vielleicht nicht dieses massive Ziel haben andauernder Investitionsrunden, andauernder Firmenwertsteigerungen. Das kann natürlich dazu führen, dass die Unternehmung dann zu langsam vorankommt. Es kann aber auch dazu führen, dass sie gesund wächst und nicht auf Teufel komm raus wächst. Das hat alles seine guten und schlechten Seiten. Alles hat seine Berichtigung da zu sein. Aber aktuell bei [PaaS/SaaS-5] haben wir uns als Gründerteam entschieden, eher den Weg zu gehen, dass wir weniger fremdbestimmt sind und vielleicht in die Gefahr laufen, dass wir zu langsam sind oder das es nicht funktioniert, weil eben vielleicht die Konkurrenz schneller ist oder sonst irgendetwas passiert. Das mag durchaus sein. Wir sind auch nicht, im Moment jedenfalls, der Meinung wir wollen auf keinen Fall eine Investitionsrunde machen oder so. Das ist nicht so. Nur bisher haben wir das nicht gemacht, weil wir es aus eigener Kraft, und das ist bei uns das Besondere, dass wir es selbst finanzieren, geschafft haben und uns gesagt haben, warum sollten wir jetzt schon Investoren an Bord nehmen, wenn wir es selber machen können. Wir haben quasi uns die Freiheit erlaubt jetzt zu entscheiden, wollen wir so weitermachen oder macht das ganze Ding gar keinen Sinn, weil wir festgestellt haben das funktioniert gar nicht so oder anders als wir das dachten. Es ist ja immer ein Abenteuer. Oder wir entscheiden uns jetzt das es funktioniert und haben jetzt eine super Position mit Investoren zu reden, weil wir nicht mit dem Rücken an der Wand stehen und unbedingt Geld brauchen, sondern wir könnten Geld nehmen, um schneller zu wachsen. Wir brauchen es aber nicht um nicht pleite zu gehen. Das heißt, es war eine strategische Entscheidung. Das heißt nicht das

		wir in Zukunft nicht sagen, wir nehmen jetzt VCs oder andere Investoren an Bord. Nur bisher wollten wir es uns erlauben selber mehr oder weniger ohne Fremdbestimmung Entscheidungen fällen zu können. In dem Moment, wo Investoren an Bord sind, kannst du es nicht mehr alleine entscheiden. Da ist immer noch jemand mit am Bord, der berechtigterweise auch eine Meinung dazu haben kann. Die kann sich mit deiner decken oder eben nicht.
29	I	Genau verstehe. Jetzt tatsächlich meine letzte Frage zur Finanzplanung. Wenn du nochmal einschätzen müsstest von einer Skala von eins bis zehn, wobei eins weniger entwickelt bedeutet und eine zehn sehr weit entwickelt bedeutet, wie gut entwickelt würdest du eure Finanzplanung grundsätzlich einschätzen?
30	PaaS/SaaS-5	Also ich habe sehr, sehr viele Finanzpläne in meinem Leben gesehen, habe fast 500 Teams begleitet und auch Finanzpläne darüber hinaus von anderen Teams gesehen habe. Von daher würde ich sagen, dass wir vielleicht irgendwo bei 7 oder 7,5 liegen. Warum nicht 10? Weil man immer so eine Balance auch hinkriegen muss zwischen, wie detailliert macht man das wirklich und wieviel Zeit setzt man da rein. Ist das dann effizient? Ich glaube das man in der frühen Phase keine Doktorarbeit mit seiner Finanzplanung schreiben sollte, sondern das muss halt so ausreichend sein und leicht darüber hinaus, dass man gute Entscheidungen fällen kann und sich ein gutes Bild macht wie das Cash mäßig aussieht. Aber je weiter man in die Zukunft geht und erfolgreich ist und mehr Leute im Spiel sind, auch Investoren, oder eben Dinge, welche die Finanzplanung dann eben bereichern, wie das man mehr Mitarbeiter hat, Investments, was alles so an Umsätzen reinkommen kann und der Cashflow wird immer wichtiger. Je weiter man in die Zukunft schaltet, desto detaillierter sollte das sein, vor allem dann eben auch wegen dem Controlling oder Cashflow. In der frühen Phase sollte man es meiner Meinung nach nicht zu sehr übertreiben, weil es dann Zeitverschwendung wäre oder

		ineffizient. Deswegen haben wir jetzt eine 7 bis 7,5 würde ich sagen.
31	I	Verstehe. Angesichts der Zeit würde ich sagen würde ich sagen gehen wir mal zur Kostenrechnung über. Habt ihr eine Kostenrechnung und falls ja, wie habt ihr diese bei euch umgesetzt?
32	PaaS/SaaS-5	Nein, ich habe jetzt nicht eine Kostenrechnung, die jeder buchhalterischen Prüfung standhalten würde im Sinne von das das alles perfekt umgesetzt ist. Wir haben hauptsächlich die Kosten im Blick, wie gesagt bei uns ist das noch sehr überschaubar, [1-10] Mitarbeiter und so weiter. Oder die laufenden Kosten was man da so hat wie Büro, haben wir nicht wirklich, dann haben wir laufende Softwarekosten, wir haben Telekommunikationskosten, wir haben Hosting, wir haben Steuerberatung, Rechtsanwaltskosten, Freelancer. Das bedeutet die Kosten sind einfach bei uns im Tool, kann man auch andere Tools verwenden, wie Excel, wo wir unterteilen in die Personalkosten, in die Infrastrukturkosten und wie gesagt die eben genannten Kosten sind aufgelistet auf monatlicher Ebene und man guckt sich so an was da für Kosten auf einen zukommen. Wenn sich neue Ding ergeben, weil wir beschließen wir beauftragen einen Freelancer, dann werden diese Kosten sofort dort eingetragen, um zu sehen, wie sich das auf unseren Cashflow auswirkt. Ich habe dort also quasi eine Vorschau welche Kosten kommen in den nächsten Monaten oder Jahren, aber natürlich eher nächsten Monat, auf uns zu.
33	I	Also sind die Kosten für euch erstmal grundsätzlich für die kurzfristige Planung da. Ist natürlich auch ein bisschen schwierig bei einer Software ein direktes Kostenmodell aufzusetzen, oder?
34	PaaS/SaaS-5	Genau. Also wir haben da jetzt auch kein Kostenstellen oder sowas, sondern es sind einfach so die rudimentären Kosten, die anfallen. Später, in einer anderen Ausbaustufe des Unternehmens, muss das

		auf andere Füße gesetzt werden oder eine andere Professionalität einnehmen. Aber so ist es im Moment.
35	I	Verwendet ihr da auch sowas wie die Teilkostenrechnung, also beispielsweise die Deckungsbeitragsrechnung, Break-Even oder ähnliches?
36	PaaS/SaaS-5	Ja also die Break-Even Analyse, das haben wir im Blick, da es unser Ziel ist. Aber Deckungsbeiträge natürlich auch irgendwo, aber wir haben ja jetzt keine physischen Gegenstände, wo Materialkosten oder Herstellungskosten oder sowas entstehen. Das ist bei uns relativ straight forward, weil wir eben ein Software as a Service sind. Mit Lizenzen entstehen dabei natürlich variable Kosten, wie der Payment Provider kriegt irgendwie Geld oder was weiß ich was da alles noch als variable Kosten angesetzt werden kann. Aber der Deckungsbeitrag ist bei uns relativ einfach zu berechnen. So den haben wir natürlich im Blick. Aber wir haben jetzt nicht so viele verschiedene Produkte beziehungsweise auch keine, wo jetzt relativ komplexe Berechnung stattfinden müssen, um herausfinden zu müssen was uns das Produkt überhaupt in der Herstellung kostet und so weiter. Von daher klar Break-Even haben wir im Blick, Deckungsbeiträge grundsätzlich auch.
37	I	Und die Kostenrechnung erfolgt dann quasi auf Ist-Kostenbasis?
38	PaaS/SaaS-5	Ja. Wir haben tendenziell eine Vollkostenrechnung, wenn man genau hinguckt, aber ja, also wir übertreiben es jetzt nicht massiv.
39	I	Vielleicht nochmal zurück zu den Anfängen, was waren denn so Auslöser, dass ihr grundsätzlich eine Kostenrechnung beziehungsweise genauer hingeschaut habt, was eure Kostenarten sozusagen sind implementiert habt?

40	PaaS/SaaS-5	Da waren gerade dummerweise in der Leitung ein paar Unterbrechungen, kannst du die Frage nochmal wiederholen?
41	I	Was waren denn die grundsätzlichen Auslöser, dass ihr dann die Kostenarten mit den Infrastrukturkosten et cetera implementiert habt in das Unternehmen? Also was waren da so die Gründe dahinter?
42	PaaS/SaaS-5	Ja das ist relativ einfach zu sagen, weil ich so oft Finanzplanungen gesehen und erstellt habe, dass ich weiß, dass es wichtig ist und ich das von Anfang an zumindest mal, soweit es denn sein muss, auf die richtigen Füße stelle, damit es halt verschiedene Kostenarten gibt. Also von fixen und variablen Kosten mal angefangen, bis hin zu das wir Kosten haben wie die Kundenakquisitionskosten, welche ich gerne wissen möchte. Oder auch falls wir irgendwas, bei uns nicht so dramatisch, mit Stückzahl herstellen, was sind dann da die Herstellkosten oder Stückkosten oder so. Das ist jetzt für Software as a Service nicht ganz so ein Ding. Warum ich das gemacht habe? Weil ich weiß, dass das in der Finanzplanung drin ist und auch wichtige Erkenntnisse auch später bringt. Vor allem aber auch um Zielkennzahlen wie Kundenakquisitionskosten oder sowas auszurechnen, oder den Cashflow. Auch Sachen mit Abschreibungen sind ja dann auch wichtig für den Cashflow. Wenn man da jetzt eben einen Computer kauft und der wird über 3 Jahre abgeschrieben und dann ist das als solches da eben mit drin. Und dann ist das von Anfang an mit drin, weil man das eben so macht.
43	I	Gab es da jetzt schonmal Entwicklungsschritte in der Kostenrechnung, oder hat sich da von der Anfangszeit bis heute schon ein bisschen was verändert, oder habt ihr das relativ leicht gehalten?
44	PaaS/SaaS-5	Da wir ja ungefähr immer noch in derselben Stage sind, ist das ungefähr noch gleich. Natürlich ist es viel detaillierter geworden,

		<p>weil am Anfang hat man es grob gemacht. Heute weiß man schon viel besser welche Kosten haben wir denn wirklich, denn die hat man vorher nur geschätzt. Von der grundsätzlichen Struktur hat sich jetzt nicht viel geändert, außer das jetzt schon so Sachen wie mit Abschreibungen und so weiter eher detaillierter mit drin sind als dass sie es vorher waren. Vorher hat man gesagt, dann kaufen wir halt jetzt mal einen Computer für 3000 und heute wäre da die Abschreibung noch mit drin. Aber so dramatisch von dem Grundaufbau, der Datenstruktur ist eigentlich alles gleichgeblieben. Nur das man jetzt auch Ist-Zahlen hat und so weiter.</p>
45	I	<p>Was sind für euch jetzt, im Moment, die wesentlichen Herausforderungen, die ihr auch bei der Kostenrechnung habt?</p>
46	PaaS/SaaS-5	<p>Eigentlich die größte Herausforderung sind so ein bisschen die Cashflows in Griff zu bekommen. Also alles was mit der Liquiditätsplanung zu tun hat, weil man da eben ein paar Dinge schätzen muss, die man teilweise noch nicht kennt. Aber das hat dann eher mit den Umsätzen zu tun, weil man da teilweise auch sehr große B2B Kunden hat, die auf einen Schlag theoretisch ein großes Ticket einlösen könnten. Und dann ist es natürlich wichtig zu wissen kommt das Geld im Monat X oder erst 3 Monate später. Diese Abschätzung ist vielleicht ein bisschen herausfordernd, aber ansonsten haben wir jetzt keine speziellen Herausforderungen, wo ich sagen würde, da Scheitern wir dran oder so weil die Kostenrechnung das nicht hergibt. Wie gesagt, manche Sachen sind unklar was die Zukunft bringt, das ist vielleicht die Hauptherausforderung, die aber jeder hat. Ansonsten haben wir irgendwann Wachstum und dann muss das auf professionellere Beine gestellt werden, weil man dann auch noch buchhalterische und steuertechnisch viel mehr Daten und viel mehr Sachen auf dem Tisch hat sozusagen. Im Moment ist das alles noch relativ einfach. Das könnte dann eine Herausforderung werden das alles umzustellen, aber dafür würde ich dann wahrscheinlich jemanden</p>

		haben der das professionell den ganzen Tag macht oder Teilzeit und sich damit beschäftigt.
47	I	Vielleicht auch nochmal von deiner Vergangenheit ausgehend. Wie waren denn deine Erfahrungen von Venture Capitalists auf die Kostenrechnung. Also haben die da einen unmittelbaren Einfluss darauf genommen oder war denn das primär erstmal egal was in der Kostenrechnung basiert und haben auf den eher Finanzplanung geschaut?
48	PaaS/SaaS-5	Ja die meisten Erfahrungen, die ich gesammelt habe, waren tatsächlich im frühen Stadium, wo die VCs eingestiegen sind und die waren eher auf Finanzplanung und Controlling mäßig drauf, dass die halt monatliche Reports sehen wollten, was ist wirklich passiert, aber das war meistens dann natürlich auch Kostenbezogen, aber auch Umsatzbezogen, da das den Firmenwert mehr steigert. Oder Unterkennzahlen, sind sogar wichtiger für die, klar Kostenrechnung ist eben auch wichtig, aber in den Fällen wo ich unterwegs war, war sehr oft sehr frühe Phasen. Sprich es hat sie interessiert, aber andere Sachen waren wichtiger.
49	I	Genau. Gut jetzt nochmal der Klassiker zum Ende des Interviews. Wie weit entwickelt würdest du die Kostenrechnung von einer Skala von eins bis zehn einschätzen?
50	PaaS/SaaS-5	Für die aktuellen Stage würde ich uns auch auf die eben genannte 7 beziehungsweise 7,5 schätzen. Auch mit Absicht, da es detaillierter im Moment nicht nötig ist, es würde keine großartigen neuen Erkenntnisse liefern, außer dass es Zeit kosten würde, was im Startup sehr kostbar ist. Genau also 7 bis 7,5 würde ich sagen.
51	I	Ja, genau, es muss ja letztendlich immer der Aufwand stimmen, welcher durch die Anforderungen definiert ist. Super dann sind wir schon durch mit dem Interview. Ganz herzliches Dankeschön für

		deine Zeit und deine Einblicke. War für mich auch nochmal ein super interessanter Einblick, wie die Finanzplanung und Kostenrechnung in einem Unternehmen ohne VC-Finanzierung ablaufen
--	--	---

B.11 Interview transcript external expert

Summary of the framework data:

Date: 13.07.2021	Location: Online (Zoom)	Time: 2 p.m.	Duration: 34 min
---------------------	----------------------------	-----------------	---------------------

Para.	Speaker	Transcript
1	I	(...) Vielleicht vorab einen kleinen Background wie ich die Startups eingeteilt habe. Ich habe die Startups grundsätzlich in drei Gruppen eingeteilt, zunächst die early stage, die geht quasi von der pre-seed Phase bis zur first stage. Das heißt, dass das Startup nach der Gründung die ersten Umsätze generiert und die ersten Mitarbeiter einstellt. Dann folgt die expansion stage. Da geht es dann wirklich darum, dass das Startup schnell wächst, rapide wächst. Anschließend folgt die later stage, wo es dann einen Übergang vom schnellen Wachstum in das nachhaltige Wachstum gibt und falls möglich dann auch der IPO angestrebt wird. Das sind so grundsätzlich die drei Phasen die ich unterscheide und um die es letztendlich auch gehen soll. Genau dann würde ich sagen fangen wir direkt an mit der Finanzplanung. Und zwar die erste Frage, was sind denn deiner Meinung nach die grundlegenden Auslöser bei Startups, vor allem in der early stage, die letztendlich zur Implementierung einer Finanzplanung führen.
2	Exp	Gerade in den frühen Phasen, ganz klar wie lange reicht mein Geld. Also um zu wissen, wann muss ich die nächste Finanzierungsrunde anstoßen, kann ich mir gewisse Maßnahmen überhaupt noch leisten, also Liquiditätsabschätzungen und das nächste ist dann, wenn Investoren drin sind, tatsächlich Investoren-Informationsbedürfnisse dann damit auch zufrieden stellen zu können. Das ist gerade in der Frühphase das wichtigste Anliegen, also Liquiditätsmanagement und Investorenprozesse. Wenn die Startups dann erste Umsätze haben, dann ist es natürlich auch extrem wichtig zu schauen, wie funktionieren einzelne Maßnahmen, also dann auch das operative Geschäft Schritt für Schritt zu steuern. Genau, aber das ist dann so am Ende von der early stage eigentlich erst relevant würde ich sagen.

3	I	Ja perfekt. Was ist denn deiner Erfahrung nach so das initiale Instrument der Finanzplanung, was dann letztendlich auch bei Startups eingesetzt wird?
4	Exp	Ich würde sagen immer noch Excel.
5	I	Absolut, aber tatsächlich meine ich jetzt das initiale Instrument, also beispielsweise die Budgetierung, Cashflow-Prognose, Verkaufsprognose oder ähnliches?
6	Exp	Sicherlich, wie gerade auch schon gesagt habe, von den Informationen, die sie damit erhalten wollen, also ist es das Liquiditätsthema beziehungsweise Controlling und Management-Thema was die operativen Zahlen angeht. Ja so ein bisschen eben auch Reporting für die Investoren. Das klingt jetzt nach drei verschiedenen Sachen, aber am Ende wird es wahrscheinlich in einem Tool abgebildet.
7	I	Genau. Dann würde ich mal sagen gehen wir direkt mal in die Finanzplanung als Ganzes hinein. Wie würdest du denn sagen, wie sich die Umsetzung der Finanzplanung entwickelt, gerne von der early stage zur expansion stage und dann zur later stage? Also wie sich quasi die Finanzplanung von den Anfängen bis zum Ende des Startups entwickelt.
8	Exp	Ja, also von early zur expansions stage, ich glaube da werden dann die relevanten KPIs immer wichtiger. Das Real Time Tracking wird gerade bei digitalen Geschäftsmodellen immer wichtiger. Das heißt, klar Liquidität ist immer noch genauso relevant wie bei der early stage, aber noch besser zu verstehen, wie einzelne Marketingmaßnahmen wirken und was dann an der Planung eben auch geändert werden kann relativ schnell, um zu sehen, wie sich dann der Ausblick auch ändern würde. Ich glaube, dass ist ein wichtiger Unterschied an der Stelle. Das heißt mehr Fokus auf das operative Geschäft dann auch zu legen mit der Planung. Wenn man dann in den nächsten Schritt reingeht, in die later stage, da rückt dann an der Stelle auch wieder das Thema Reporting

		<p>nochmal ein Stück weit in den Vordergrund, weil dann sind ja in der Regel auch größere Investoren drin, man will vielleicht den IPO vorbereiten. Das heißt dann hier nicht nur operativ zu planen, sondern eben auch Finanzpositionen sauber zu planen und detailliert zu planen. Das kennst du ja aus deiner Zeit bei [Unternehmen aus Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsbranche] sicher noch ein Stück weit. Das ist eigentlich das was an Funktionalität an der Stelle dazu kommt, wenn es nicht schon vorher mit drin ist, einige machen das bereits in der expansion stage.</p>
9	I	<p>Genau, jetzt hast du eben schonmal das Thema Excel und ERP angesprochen. Wie entwickeln sich denn die Systeme, die angewandt werden, von der early stage zur later stage?</p>
10	Exp	<p>Wie gesagt, am Anfang ist es tatsächlich oftmals noch in Excel. Also viele innovative Startups, was das Thema angeht, verwenden aber auch schon in den frühen Phasen tatsächlich andere Planungs-, ERP was auch immer, Datenmanagementsysteme, wo sie dann einzelne Funktionalitäten für die Planung auch mit nutzen. Da gibt es zahlreiche, spannende Tools, wo ich dir jetzt gar keinen kompletten Überblick um ehrlich zu sein geben kann, weil es mittlerweile so viele verschiedene gibt, die man da anwenden kann und die auch in den unterschiedlichen stages vielleicht jeweils ihren Vorteil haben. Ausgehend von den ganz Spätphasigen, die jetzt vielleicht mit einer Datev-Planungsfunktionalität oder ein anderes ERP-System verwenden und da eben die Planungsfunktionalität herausziehen. Oder in den frühen Phasen [PaaS/SaaS-5], beispielsweise ist ein Unternehmen, dass ich vor zwei Jahren mal kennengelernt haben, da kannst du Bottom-Up deine Planung innerhalb von einer Stunde aufbauen für B2B Software as a Service Geschäftsmodelle. Alles click und drop basiert, also alles wirklich sehr, sehr einfach was das angeht und du musst nichts verformeln wie bei Excel wo du lange Strukturierungen machen musst. Also ich glaube, da gibt es wirklich alles von Excel bis hin zu den wirklich relativ komplexen Systemen, es hat sich aber für mich eigentlich gezeigt, dass jedes</p>

		<p>Unternehmen da ein Stück weit schauen muss welche Anforderungen haben sie jeweils, also an Investoren, an das operative Geschäft und wie kann das idealerweise automatisiert ineinander spielen. Wie können sie automatisiert Daten aus ihren operativen Systemen rausziehen, die sich dann direkt in die Planung transportieren lassen? Eine richtig harte Abgrenzung ist da aber schwierig zu treffen von außen, weil es wirklich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gehandhabt wird.</p>
11	I	<p>Genau. Jetzt hast du eben bereits ganz kurz Bottom-Up und Top-Down angesprochen. Wie unterscheidet sich das denn bei den Startups deiner Meinung?</p>
12	Exp	<p>Also rein von der Herangehensweise an der Planung, an der Stelle Bottom-Up versus Top-Down, empfehlen wir eigentlich bei den Startups und so machen wir es auch bei den Unternehmen, die wir betreuen, gerade in den frühen Phasen tatsächlich beides zu machen. Top-Down zu schauen welchen Markt adressiere ich, oder was ist der Gesamtmarkt, in dem ich unterwegs bin. Welchen Markt davon kann ich tatsächlich adressieren und welchen davon kann ich jetzt kurz- und mittelfristig auch bespielen, weil da ist die Topline ja erst mal relevant, um dann Market-Proof zu erreichen. Im zweiten Schritt, wenn es darum geht Geld einzuwerben, muss ich aber schon verstehen, wie lange reicht das Geld und da brauche ich dann eine Liquiditätsschätzung und da komme ich dann mit dem Top-Down Approach nicht mehr allzu weit. Das heißt, ich brauche von der anderen Seite so einen Bottom-Up Ansatz. Was kostet mich ein Kunde? Wie lange brauchen ich bis ich den gewinne? Was kann ich dann mit dem an Umsatz machen? Wann kommt dieser Umsatz? Also da kommt man auch in der early stage oder am Ende der early stage eigentlich nicht mehr um eine Bottom-Up Ansatz drumherum. Das heißt Bottom-Up ist eigentlich Standard für fast alle Phasen, ab der späten early stage und die Top-Down ist eher nochmal zur Plausibilisierung oder um Marktgröße et cetera festzulegen, auch für spätere Phasen sicherlich nicht ganz irrelevant, insbesondere um den Marktgröße und Wachstumspotential abzuleiten.</p>

13	I	<p>Verstehe. Dann würde ich ganz gerne auf die Fristigkeit eingehen, und zwar unterscheidet man ja kurz- und langfristige Finanzplanung. Wie gestaltet sich denn die kurzfristige Finanzplanung allgemein erstmal in den Phasen und wie lange kann ein Startup in den early stages planen und dann auch später in der expansion und later stage?</p>
14	Exp	<p>Wie lange sie verlässlich planen können? Manchmal nicht mal zwei Monate, vielleicht überhaupt. Die Verlässlichkeit ist da natürlich sehr begrenzt. Gerade in den frühen Phasen ist das schwer abschätzbar, weil es natürlich auch sehr gut manipulierbar ist. Die können ja ganz genau steuern, wofür gebe ich jetzt Geld aus. Und wenn ich weiß, ich habe jetzt nur noch einen Betrag X zur Verfügung, dann mache ich vielleicht auch nicht mehr so viel, als wenn ich einen größeren Betrag zur Verfügung habe, wo ich nochmal investieren kann. Also der Planungshorizont am Anfang sollte schon 12 bis 18 Monate sein, dass sie wissen, wie lange reicht das Geld und welche Maßnahmen muss ich gegebenenfalls ergreifen, damit das Geld auch so lange reicht, oder welche Stellschrauben habe ich an der Stelle. Das ist auch so der Zyklus, wie ja üblicherweise auch die Finanzierungsrunden stattfinden, wo eben neues Kapital eingeworben wird. Naja, so ein bis zwei Jahre Abstand im Schnitt haben die, sodass man dann eben neues Kapital einwirbt. Das sollte schon von der Liquiditätsseite der Mindestzeithorizont sein. Dann sollte das Unternehmen aber auch natürlich parallel ein Verständnis davon haben oder dafür haben, wo es operativ hinmöchte. Das heißt, wenn ich weiß welchen Markt ich adressieren möchte, welchen Umsatz ich dann zukünftig auch haben werde und da reden wir schon über drei bis fünf Jahre. Das ist so der übliche Tenor, den wir da auch sehen oder den wir auch empfehlen, weil auch ein Investor möchte sehen, wo seht ihr euch denn in fünf Jahren oder drei Jahren mindestens, aber eher in fünf Jahren. Das heißt, auch wenn das mit hoher Unsicherheit behaftet ist am Ende, dass Bild sollten oder müssen die Gründer oder die Startups am Ende dann auch auf der Agenda haben.</p>

15	I	Genau. Jetzt hast du auch schon kurz die Kapitalgeber angesprochen. Welchen Einfluss haben denn die Kapitalgeber auf die Finanzplanung der Startups?
16	Exp	Das ist ganz unterschiedlich. Ich weiß gar nicht, ob die immer einen Einfluss haben müssen, also a) sie wollen da natürlich immer ein gewisses Bild sehen und Verständnis dafür haben, wie denn die Planung aussieht. Ob sie da jetzt immer so einen hohen Input oder Einfluss haben, weiß ich nicht. (...) Ich glaube, viele von den Kapitalgebern setzen da einen gewissen Rahmen, also wann sie Updates von der Planung erfahren wollen, welche Milestones bis wann erreicht werden sollen und wenn diese eben erreicht oder eben nicht erreicht werden, was bedeutet das dann eben auch für die Planung. Das heißt das Informationsbedürfnis muss wie anfangs schonmal gesagt befriedigt werden an der Stelle, also das Informationsbedürfnis der Investoren. (...) Auf die Ausgestaltung hat das sicherlich auch eine Auswirkung. Das ein oder andere mal hatten wir auch schon Anfragen von Startups, die uns gesagt haben wir haben nur eine ein bis zwei Jahresplanung, der Investor möchte aber eine fünf Jahresplanung sehen, hilft uns doch mal das zu verlängern. Weil die wollen schon immer diesen gewissen Blick da haben, was passiert denn in drei bis fünf Jahren? Die schauen nicht was ist nächstes Jahr, sondern die schauen auf den Exit. Das heißt, die geben schon gewisse Leitplanken sicherlich was die Struktur angeht und die Qualität angeht da auch vor. Ich glaube das kann man auf jeden Fall sagen. Ob sie da jetzt operativ dann so tief einsteigen, machen glaube ich die wenigsten Investoren. Je nachdem wie die auch aufgestellt sind.
17	I	Ja genau, was sind denn deiner Meinung nach die wesentlichen Herausforderungen für die Startups in der Finanzplanung? Auch in den jeweiligen Phasen?
18	Exp	Nun ja, also ich glaube in der early stage ist die größte Herausforderung tatsächlich eine Idee zu haben wie plane ich denn überhaupt. Also auch weil das Geschäftsmodell noch gar nicht- also rein methodisch was sind

		<p>meine Ansätze, auch wenn das Geschäftsmodell gerade noch im Findungsmodus ist und noch nicht hundertprozentig feststeht. Weil in der Planung kann ich ja nur das wiedergeben, was mein Geschäftsmodell letztendlich ausmacht. Ich will ja damit mein Geschäftsmodell letztendlich simulieren und sagen, wenn ich 10.000€ Marketing reinstecke und die und die Maßnahmen mache, was kommt am Ende umsatzmäßig heraus. Also ich glaube, gerade in den frühen Phasen tun sich viele Gründer schwer das sachgerecht abzubilden. Was sind denn die wesentlichen Einflussfaktoren auch dafür und wie bilde ich das wie gesagt auch hinreichend genau, aber auch so einfach wie möglich ab. Da tun sich glaub ich die meisten schwer an der Stelle. Wenn es dann in die expansion stage reingeht, was wird da die größte Herausforderung sein? (...) Ja, also ich glaube, dass man eben die Planung mitwachsen lässt. Unabhängig von dem System, welches verwendet wird, dass eben Funktionalitäten ergänzt werden, dass der Detaillierung erhöht wird, dass entsprechende Ist-Daten dafür gesammelt werden, dass KPIs gegebenenfalls auch neu definiert oder undefiniert werden wo es notwendig ist. Ich glaube das es für die later stage Unternehmen eigentlich in ähnlicher Weise so ist. Wie gesagt das muss dann eben alles automatisierter passieren, standardisierter von den Prozessen her.</p>
19	I	<p>Dann können wir nochmal in ein einzelnes System reinschauen, vielleicht Budgetierung oder Cashflow-Planung. Da kannst du dir gerne eins aussuchen, wie verändert sich denn da die Umsetzung im Laufe der Zeit bei den Startups?</p>
20	Exp	<p>Da nehmen wir mal Cashflow, denn ich glaube die wenigsten Startups machen in den frühen Phasen eine Budgetierung, sondern schauen tatsächlich eher Cash ist King, wie lange reicht mein Geld noch und treffen dann natürlich auch Annahmen zur Budgetierung in dem Zusammenhang, um zu wissen wie viel Geld können sie da ausgeben. Ja gut, am Anfang ist es tatsächlich Management der Kosten. In der early stage sind ja noch nicht so viele Umsätze da. Das heißt, ich muss mir ganz klar überlegen, wofür gebe ich das begrenzte Kapital, das ich habe,</p>

		<p>aus und wie lange reicht das dann? Was ist der Impact? Also Fokussierung auf das Wesentliche und auf das was ich halt unbedingt machen will und machen muss, um vorwärtszukommen. In der expansion stage kommen natürlich dann schon die ersten Umsätze dazu, das heißt hier wird ein stärkerer Fokus hauptsächlich dann auf der Ertragsseite sein, die sauber abzubilden. Wie lange sind meine Sales-cycles? Wie lange muss ich auf mein Geld warten, wenn ich dann irgendwann mal eine Leistung erbracht habe? Wie lange kann ich warten, um meine Lieferanten zu bezahlen? Das heißt, da ist dann mehr Fokus auf dem operativen Geschäft, das sauber abzubilden mit den entsprechenden KPIs die da möglicherweise zugrunde liegen. In der expansion stage am Ende oder Richtung later stage ist es halt auch das Thema, habe ich auch schon ein paar mal gesagt, integrierte Planung. Also welche Faktoren noch eine Rolle spielen auf meinen Cashflow, auch Szenarien-Fähigkeit, was bedeutet, wenn ich jetzt in das Land gehe oder das Land eben nicht gehe, oder vielleicht auch weitere Produkte expandiere oder bestehende Produkte in andere Länder bringe. Also das sind dann Fragen die dann später kommen.</p>
21	I	<p>Genau perfekt. Ja jetzt habe ich eine etwas andere Frage, und zwar lasse ich die Startups immer auf einer Skala von eins bis zehn einschätzen, wie gut entwickelt sie ihre Finanzplanung empfinden. Das ist ein bisschen blöd, weil die Startups sagen meistens sieben bis acht. Auch die frühen Phasen sagen acht und die Startups die schon einen IPO hinter sich haben auch acht und dementsprechend ist das ein bisschen schwierig. Deswegen habe ich jetzt auf deine Meinung gehofft, dass du nochmal eine Skala darstellen könntest, die die Entwicklung deiner Erfahrung nach darstellt.</p>
22	Exp	<p>Also ich glaube, dass sie sich da an der Stelle sehr oft überschätzen. Also gerade die, mit denen wir dann auch zusammenarbeiten, da ist dann meistens definitiv keine sieben bis acht. Das ist über die Phasen hinweg jetzt gar nicht so großartig unterschiedlich ist, überrascht mich jetzt eigentlich nicht, denn natürlich hat jede Phase eine andere Anforderung</p>

		<p>allgemein. Die Sachen wachsen mit, die entwickeln sich mit. Wenn da irgendeiner am Anfang mal ein Excel-Modell aufgesetzt hat, wird das dann entsprechend ausgeweitet oder in ein anderes System dann irgendwann überführt und das wächst ja auch mit. Was wir in der Regel sehen ist, gerade bei Unternehmen, die sehr schnell wachsen, dass das oftmals Themen sind, die nicht nachgezogen werden oder erst wenn irgendein konkreter Bedarf besteht, weil die Investoren sagen ihr müsst jetzt von anderthalb oder einem Jahr Budget-Process auf drei bis fünf Jahre gehen, zum Beispiel was ich vorhin gesagt habe. Oder weil sie dann vielleicht irgendwann in Richtung IPO laufen und feststellen, ok wir brauchen jetzt hier eine fünf Jahresplanung, um halt auf dem Kapitalmarkt vernünftig was erklären zu können wo wir da hinwollen. Da ist dann meistens irgendwas da, aber es ist halt nicht in der Qualität wie sie es dann halt in dem Moment brauchen und da ist dann sicherlich die Abstufung eher bei einer fünf als bei einer sieben bis acht, würde ich sagen so im Schnitt. Also es gibt sicherlich auch welche die das gut machen, habe ich auch den einen oder anderen Kunden gerade auch aktuell die den IPO vorbereiten. Die haben ein gutes, klares Modell in einer guten Qualität mit vernünftig dokumentierten Annahmen dahinter. Aber das ist einer von zehn würde ich sagen.</p>
23	I	<p>Genau. Ja, war wie gesagt immer ein bisschen komisch zu sehen, wenn du ein Startup interviewst, was quasi ein halbes Jahr alt ist und sich selbst eine acht gibt, und dann kommt ein Startup das den IPO hinter sich hat und sich auch eine acht gibt-</p>
24	Exp	<p>Ja du musst dann immer die Anforderungen danebenlegen, also was braucht so ein Startup die gerade angefangen haben: die brauchen ja nicht viel. Die müssen halt überlegen, welche Kosten habe ich potentiell in den nächsten 12 Monaten? Was sind meine Themen, die ich planen muss überhaupt? Und das kriegst du sicherlich auf einem Excel-Tab gut abgebildet. Da braucht man halt auch nicht so viel. Und bei einem Unternehmen, das den IPO vor sich hat, ja da redest du halt schon über mega komplexe Modelle mit Szenarien, allen möglichen Business Units</p>

		die dann abgebildet werden müssen und da bist du halt in einer normalen Unternehmensplanung drin, wie auch beim Mittelständler oder bei Großunternehmen.
25	I	Perfekt. Dann haben wir die Finanzplanung hinter uns und würden in die Kostenrechnungen übergehen. Was sind denn grundsätzliche Auslöser bei Startups, die dann auch zu einer Kostenrechnung führen, dass sie es quasi implementieren.
26	Exp	Eine sehr gute Frage. Da kann dir gar nicht so viel zu sagen. Bei den meisten Unternehmen reden wir tatsächlich nicht über Kostenrechnungen. Habe ich tatsächlich noch gar nicht zu beraten. Wo es dann irgendwann mal kommt, ist das Thema Verrechnungspreise, da könnte das Thema mal aufkommen. Wie muss ich da jetzt irgendwas darstellen? Aber eine Kostenrechnung in dem Sinne, habe ich jetzt für ein Startup noch nicht aufgesetzt, um ehrlich zu sein, oder noch nicht begleiten dürfen, beziehungsweise wurde auch dazu noch nicht gefragt. Ich weiß nicht, was sagen denn die Startups dazu, wenn du sie nach Kostenrechnungen fragst?
27	I	Ja bei den meisten ist die Kostenrechnung sehr rudimentär vorhanden. Das heißt anfangs splitten die Startups auf nach Personalkosten, Materialkosten et cetera, um die Kosten im Blick zu haben, führen aber in dem Sinne jetzt keine Vollkostenrechnung oder ähnliches durch.
28	Exp	Aber das ist ja genau der falsche Ansatz bei den meisten digitalen Geschäftsmodellen, da hast du ja keine Materialkosten oder irgendwas, sondern da ist ja die Frage- also Kostenrechnung machst du ja, um den Preis oftmals abzuleiten bei verschiedenen Geschäftsmodellen. Aber bei den digitalen Geschäftsmodellen kommst du damit nicht auf einen sinnvollen Preis im Zweifel, denn der Preis leitet sich aus dem Markt ab. Wenn wir über Preise diskutieren mit den Startups, reden wir eigentlich darüber welchen Mehrwert bringt eure Lösung? Da spielen Kosten die sie selber damit haben, eigentlich eine untergeordnete Rolle. Weil mag

		<p>ja sein, dass die Kosten von 100 Euro pro erzeugte Unit haben, aber der Markt dafür nur bereit ist 50 zu zahlen, dann können sie nicht mehr als 50 dafür verlangen. Gut, dann wäre eine Kostenrechnung schon nicht ganz verkehrt, weil sie dann wissen würden, dass das Geschäftsmodell schlecht ist, oder sie müssen es halt massiv ändern, um da mal auf einen grünen Zweig zu kommen. Aber wenn man über Preise diskutiert, dann kommen wir immer von der anderen Seite. Was lässt sich denn am Markt durchsetzen? Wie könnten wir euer Pricing am Markt verkaufen, verteidigen, etablieren oder was auch immer. Deswegen, also ich hatte auch noch nicht mit beziehungsweise noch keine Diskussion zum Thema Kostenrechnung.</p>
29	I	<p>Ja ist glaub auch nicht unbedingt die Kerndisziplin von Startups. Jetzt hast du gerade Verrechnungspreise angesprochen. Wann war denn das so ungefähr eingeführt worden in das Startup?</p>
30	Exp	<p>Naja, eigentlich kann das tatsächlich sehr früh sein, wenn du halt ein Unternehmen hast, welches international tätig ist. Eine Leistung von einem Land ins andere eben, bist du relativ schnell in solchen Fragestellungen drin, oder auch über verschachtelte Unternehmensstrukturen. Dann bist du steuerlich relativ schnell in so einem Thema drin. Also das lässt sich auch nicht pauschal sagen. Das kann wirklich auch schon am Ende der early stage sein, wenn das Geschäftsmodell so ausgerichtet ist, ansonsten schon Mitte/Ende der expansion stage sollten das die Unternehmen schon halbwegs auf dem Radar haben, was Verrechnungspreise sind, wenn sie wie gesagt ein komplexeres Geflecht haben am Unternehmen in ihrer Gruppe. Haben ja viele gar nicht. Insofern stellt sich die Frage nicht. Aber die, die es haben, die sollten das Thema auch direkt von Anfang an auf dem Schirm haben, weil das Finanzamt versteht das sonst auch nicht so.</p>
31	I	<p>Jetzt haben wir zwar eben schonmal drüber gesprochen. Aber was mich tatsächlich dann noch interessieren würde ist wie dieses deutsche System der Kostenrechnung, sprich Kostenarten-, Kostenstellen- und</p>

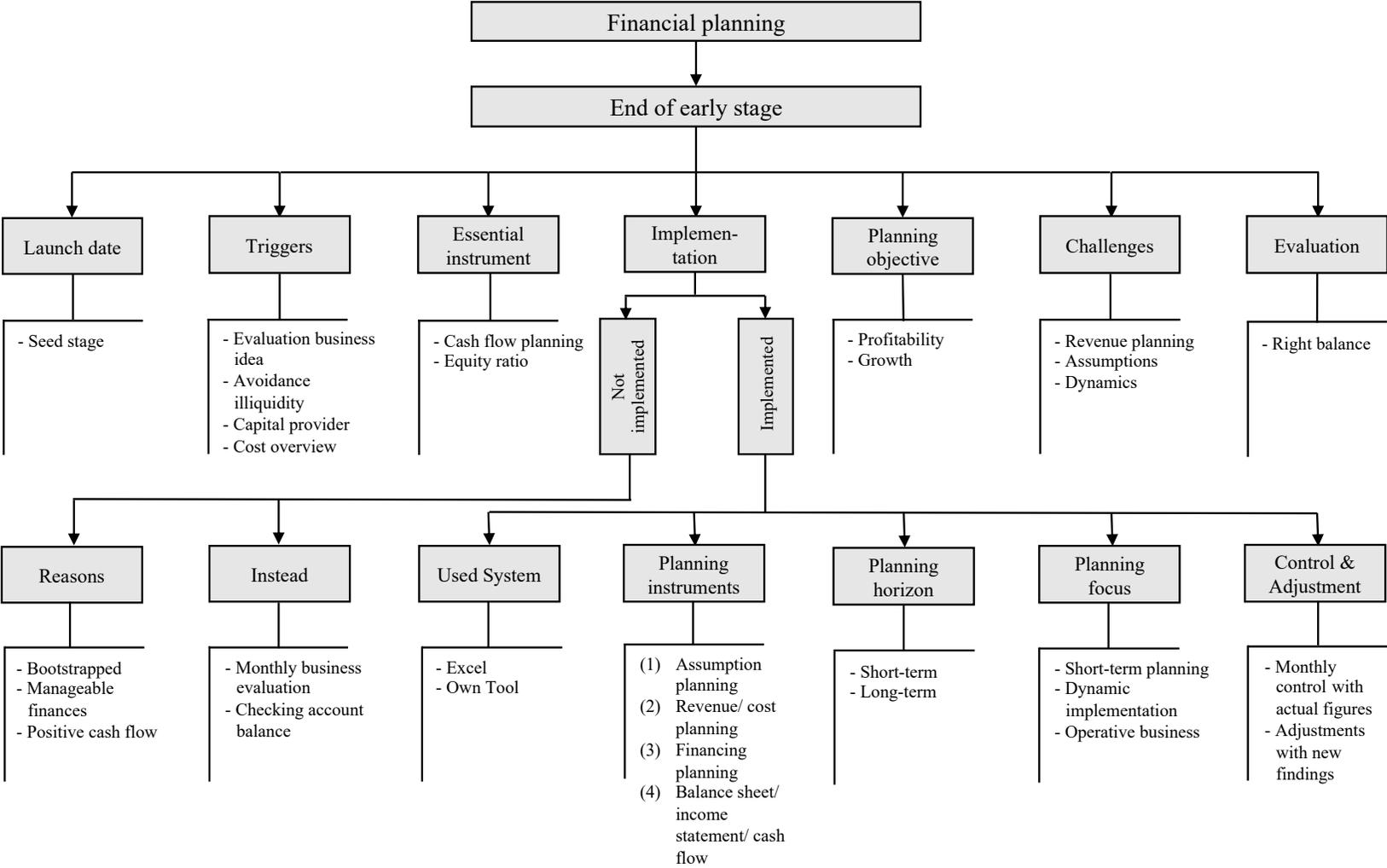
		Kostenträgerrechnung wie es quasi in mittelständischen Unternehmen teilweise, inwiefern hat das denn überhaupt Relevanz in Jungunternehmen beziehungsweise in Startups?
32	Exp	(...) Ich glaube nicht, dass die das großartig anwenden. Klar wenn die natürlich größer werden und irgendwann große Konzerne werden, dann werden die das auch nach Business Units und Kostenstellen vielleicht irgendwo aufteilen. Nicht nur vielleicht, sie machen es dann. Aber dann tatsächlich, wenn sie gelistete Unternehmen sind. Also ich habe mit keinem Startup jemals darüber diskutiert, dass das ein Thema für die ist.
33	I	Und Teilkostenrechnungen, sprich Deckungsbeitragsrechnung oder Break-Even-Rechnung ist das ein Thema oder eher auch nicht?
34	Exp	Ja. Ja, das ist schon ein Punkt, zu verstehen ab welchen Skalierungsmoment sozusagen das Geschäftsmodell tragfähig wird. Vielleicht aus einer anderen Denke zu schauen, wenn es jetzt ein Ein-Produkt Unternehmen ist, ich bin aktuell noch nicht profitabel, aber meine Gross-Marge hat einen sehr positiven Trend. Und wie weit müsste ich denn skalieren, um da halt Richtung Break-Even zu kommen. Aber wie gesagt, dann wird es halt immer über den Businessplan diskutiert, so wie ich es kenne, ich habe da keine Kosten-Leistungsrechnung oder sowas habe ich da echt noch nicht gesehen. Kann aber auch sein das die Startups das machen und uns dazu nicht befragen.
35	I	Nein, also Kostenrechnung ist definitiv weniger ausgeprägt in den Startups als die Finanzplanung-
36	Exp	Alles andere hätte mich jetzt auch überrascht.
37	I	Genau. Nun ist es natürlich auch ein bisschen schwierig mit der Skala, wenn wir da nochmal drauf eingehen. Ist natürlich nicht so leicht jetzt für dich, da du ja selbst auch noch kein Kontakt mit einem Startup hattest bezüglich der Kostenrechnung, aber würdest du dennoch versuchen

		nochmal eine Skalierung zu versuchen aufzusetzen bezüglich der Umsetzung der Kostenrechnung in den Startups?
38	Exp	Also wie gesagt, ich glaube bei den Unternehmen, die jetzt börsennotiert sind, ist die Zahl sicherlich relativ groß, die werden das sicherlich machen. Bei den Frühphasigen Unternehmen, da ist es wahrscheinlich bei early stage wahrscheinlich irgendwo zwischen eins und drei und expansion stage zwischen zwei und vier, maximal fünf.
39	I	Ist es dir schonmal untergekommen, dass ein VC gesagt hat er möchte schon eine Kostenrechnung im Startup sehen?
40	Exp	Nein, also ich glaube die Begriffe sind auch echt schwierig. Also ein VC würde das niemals so fragen. Er möchte die Unit Economics sehen und das mag an einigen Stellen ein Synonym dann sein. Er möchte verstehen, für wieviel kann ich eine Unit verkaufen? Was kostet mich ein Kunde? Wie gewinne ich einen Kunden? Das ist schon gar nicht so weit weg von so einer Betrachtung. Aber es ist a) ein anderes Wording und wahrscheinlich auch teilweise andere Ansätze. Also was schauen die meisten tatsächlich? Oder wonach schauen die Investoren? Was ist der Wert eines Kunden, also customer-lifetime-value? Was kann ein Kunde, B2B oder B2C ist völlig egal im E-Commerce Bereich, was kann ein Endkunde mir beispielsweise über seine Lebensdauer an Umsatz bringen oder an Ergebnis bringen, customer lifetime value? Diskontiert ist meinerwegen 100 und was kostet es mich so einen Kunden zu gewinnen? Das sind die customer acquisition cost. Keine Ahnung, was sind Sales-Zyklen, welche Kampagnen fahre ich, welche Marketingkampagne fahre ich, um diese Kunden zu gewinnen? Und wenn ich da meinerwegen auf 30 oder 20 komme, da habe ich irgendwo eine Differenz. Ich erwarte von dem Kunden dann 100-20, also 80 Euro ist dann sozusagen mein Gewinn, sodass ich mir relativ schnell ausrechnen kann wo kommt denn mein Break-Even. Die 20€ die ich rein gebe, um neue Kunden zu gewinnen. Wie lange muss er denn dann dabei sein, wenn die Kunde pro Jahr meinerwegen 10 Euro Umsatz oder Ergebnis beiträgt? Also solche

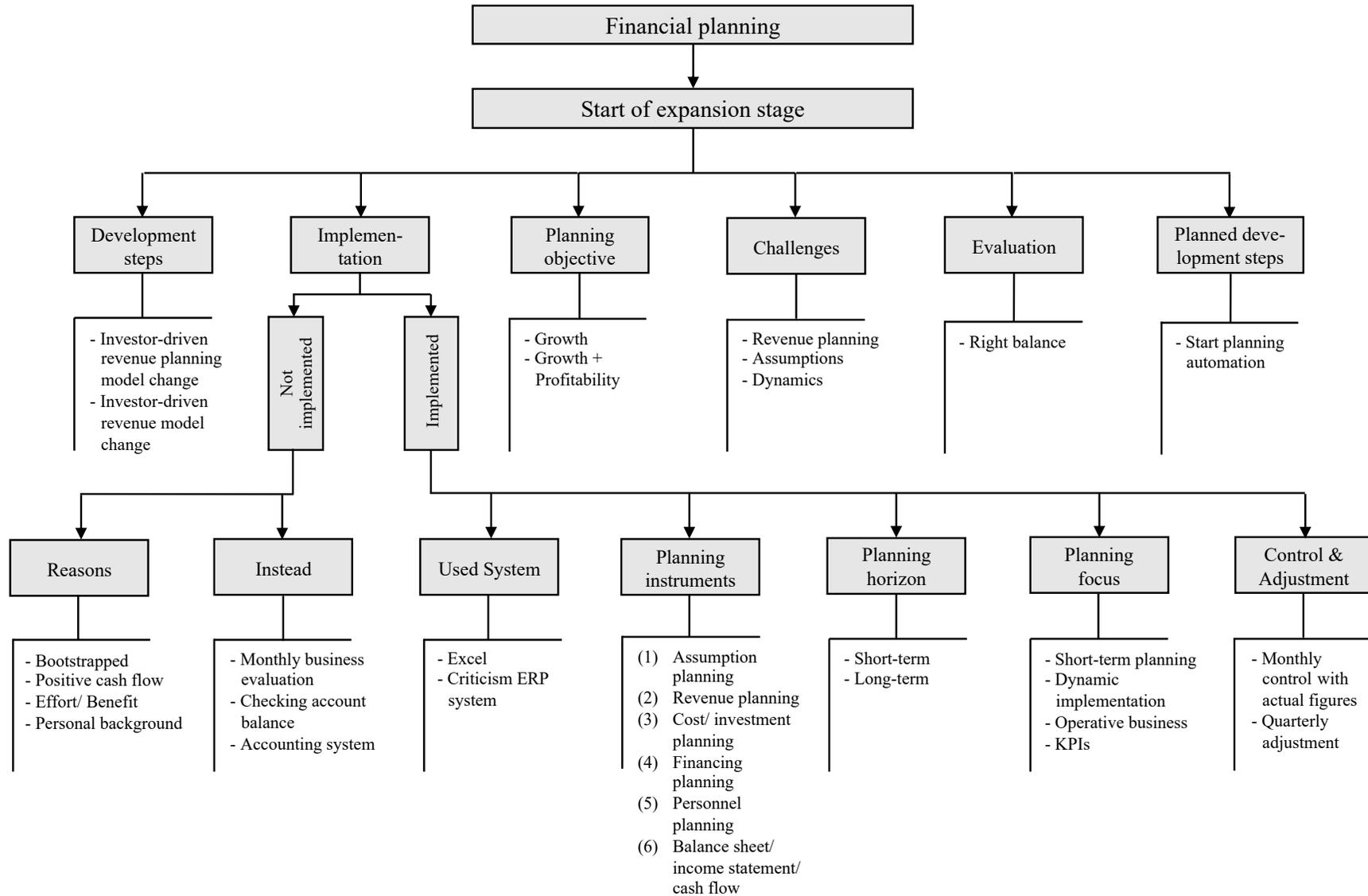
		Rechnungen werden dann eher angestellt als eine spezifische Kostenstellen oder Kostenrechnung oder Preisableitung.
41	I	Verstehe. Perfekt [Name], dann sind wir auch schon durch mit dem Interview. Nochmals ein ganz herzliches Dankeschön für deine Zeit und deinen Input!

Appendix C: Code systems of data analysis

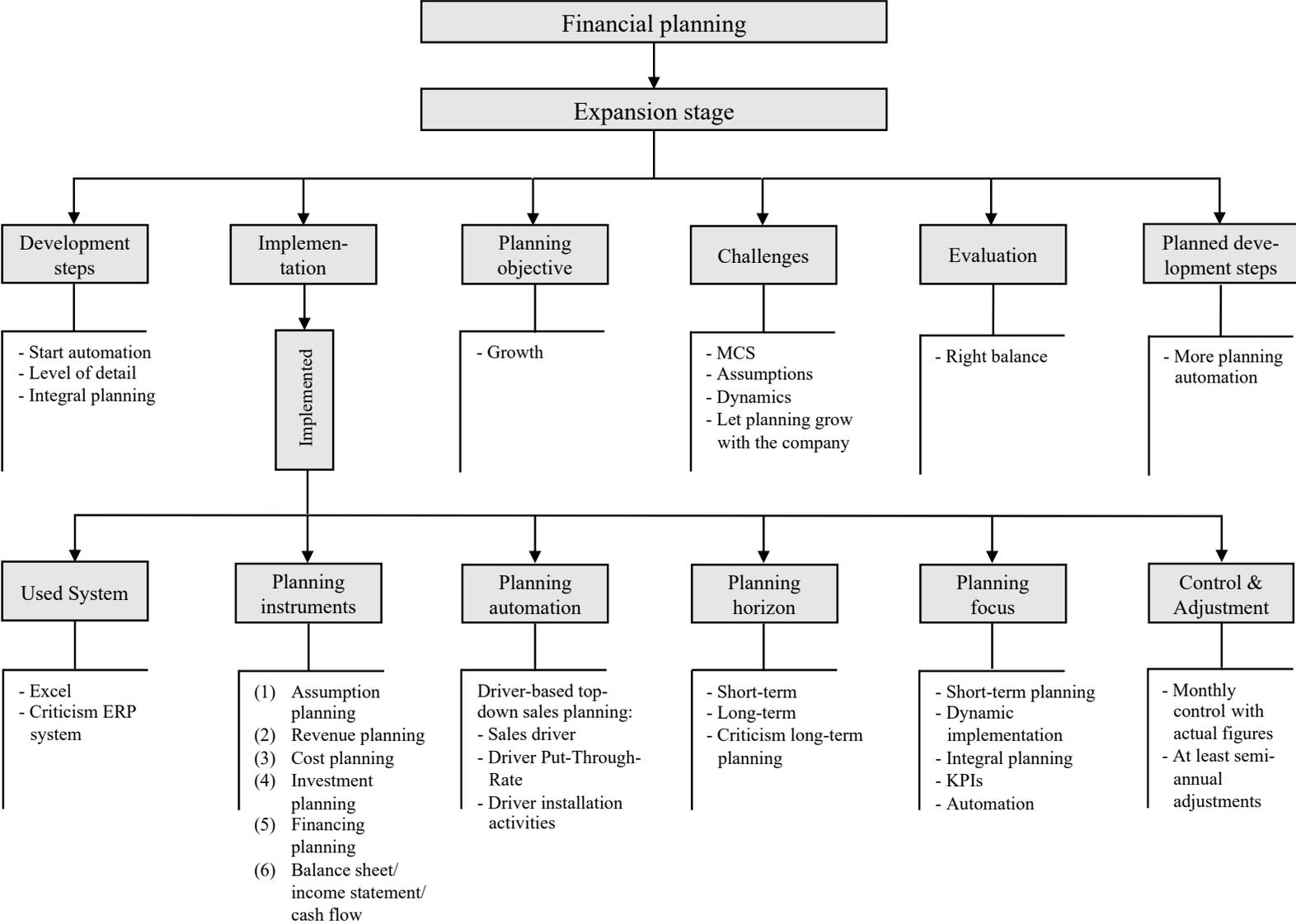
C.1 Code system financial planning at the end of the early stage



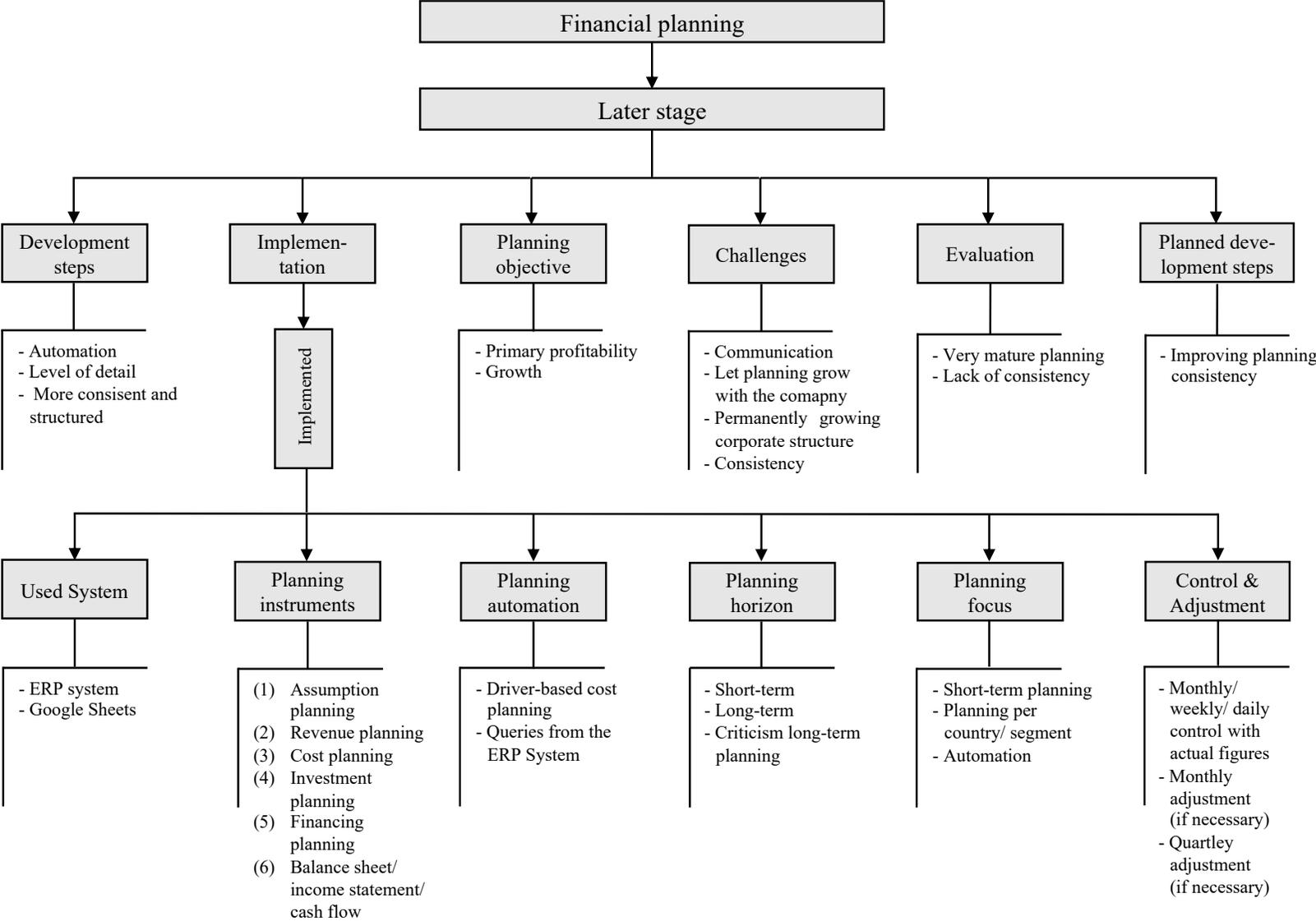
C.2 Code system financial planning at the start of the expansion stage



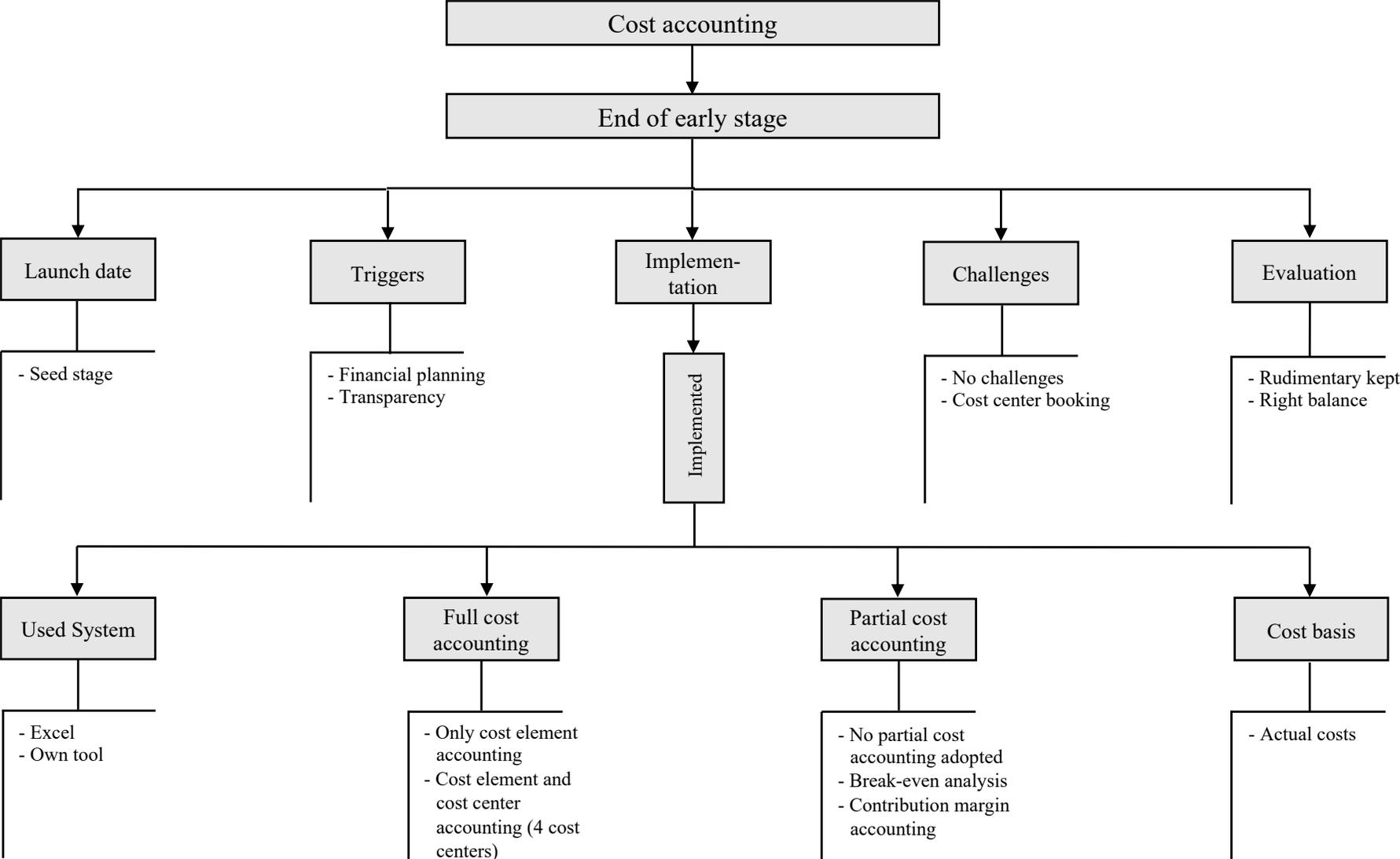
C.3 Cody system financial planning of the expansion stage



C.4 Code system financial planning of the later stage



C.5 Code system cost accounting at the end of the early stage



Launch date

- Seed stage

Triggers

- Financial planning
- Transparency

Implementation

Implemented

Challenges

- No challenges
- Cost center booking

Evaluation

- Rudimentary kept
- Right balance

Used System

- Excel
- Own tool

Full cost accounting

- Only cost element accounting
- Cost element and cost center accounting (4 cost centers)

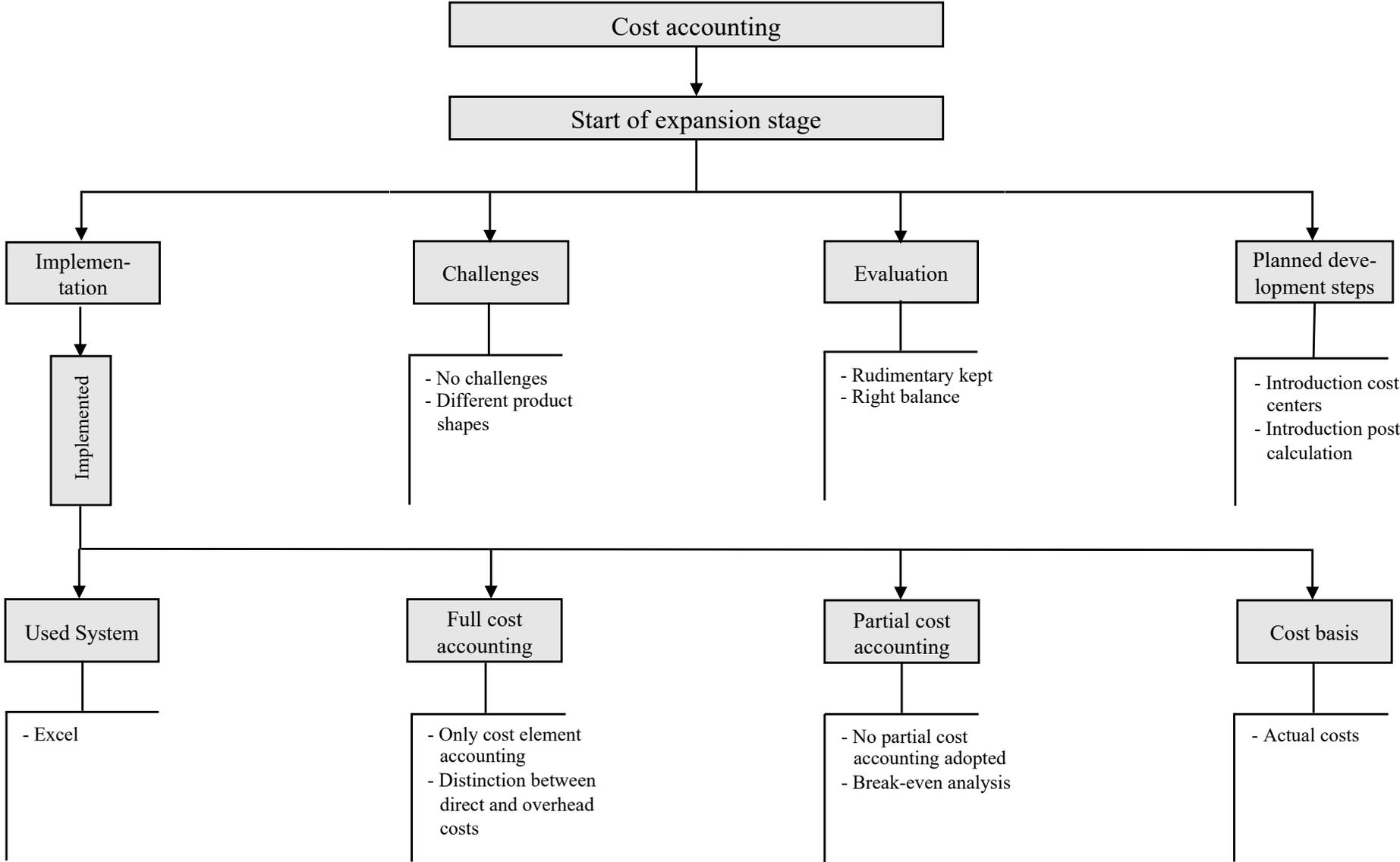
Partial cost accounting

- No partial cost accounting adopted
- Break-even analysis
- Contribution margin accounting

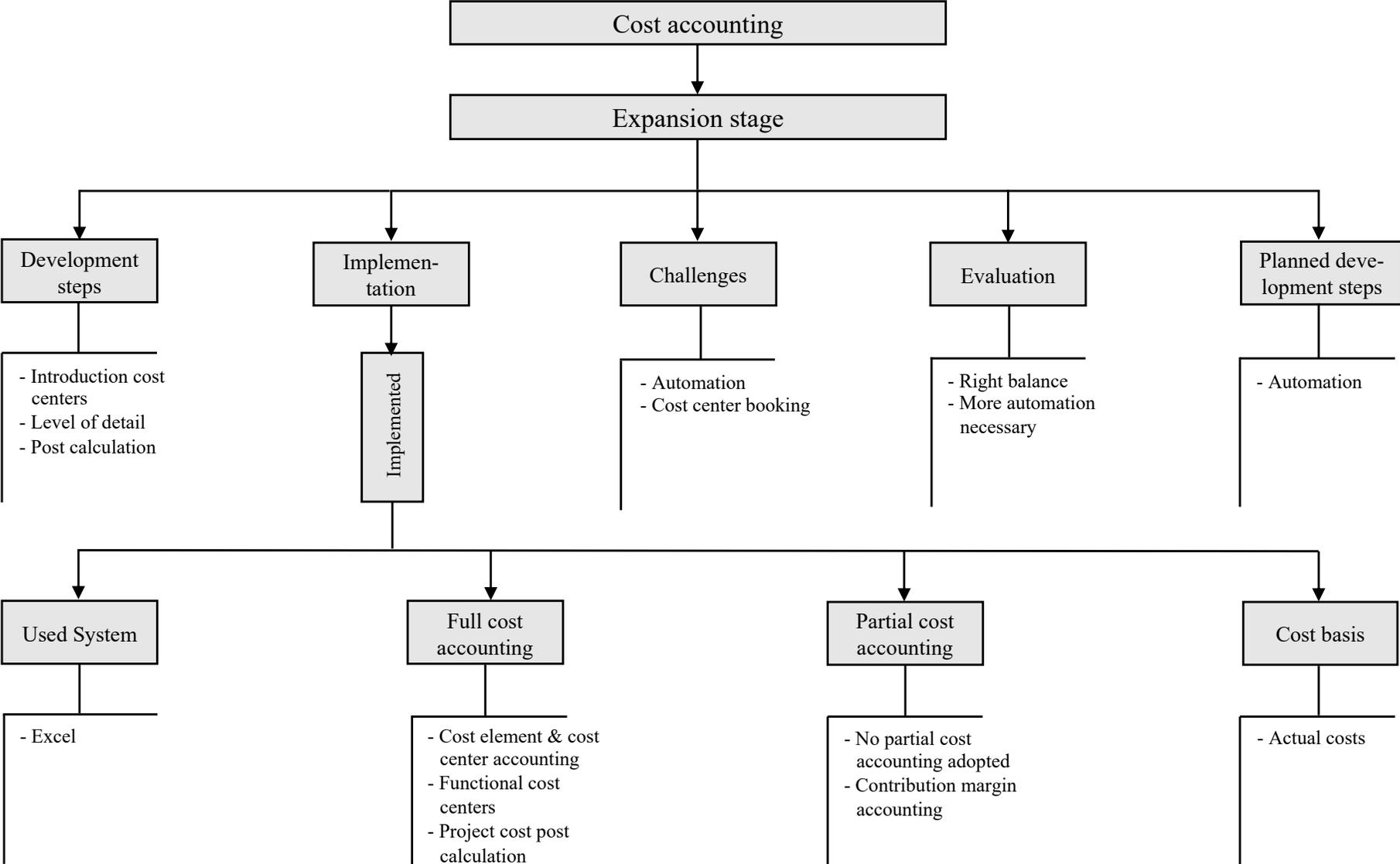
Cost basis

- Actual costs

C.6 Code system cost accounting at the start of the expansion stage



C.7 Code system cost accounting of the expansion stage



C.8 Code system cost accounting of the later stage

