

GUIDE lines

Know-how für Gründungen & Innopreneurship

Financial Storytelling

01

12/2022

erstellt in
Kooperation mit



www.cocofinance.de

INHALT

1	Einleitung	1
1.1	Zieldefinition	1
1.2	Haftungsausschluss	1
2	CoCo Finance GUIDE – Financial Storytelling	2
2.1	Storytelling	2
2.2	Growth Storytelling	3
2.3	Financial Storytelling	5
3	Relevanz des Financial Storytellings	6
4	Treibende Kraft des Financial Storytellings	8
5	Grundlagen und Voraussetzungen für das Financial Storytelling	9
5.1	Entwicklung der Leitfragen / Kernaussagen	10
5.2	Businessplan	10
5.3	Finanzplan	10
5.3.1	Entwicklung	10
5.3.2	Werttreiber	11
5.3.3	Annahmen	11
5.3.4	Cash / Burn	11
5.3.5	Erträge / Erlöse	11
5.3.6	Aufwendungen / Kosten	11
5.3.7	Maßnahmen / Initiativen	12
5.3.8	Cash-Perspektive vs. GuV-Perspektive	12
5.3.9	Profitabilitäten	13
5.4	Finanzbuchhaltung	13
6	Iteration des Financial Storytelling	14
7	Financial Storytelling Checkliste	16



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

Universität Duisburg-Essen | Science Support Centre (SSC)
Raum WST-04.02b | Berliner Platz 6-8 | 45127 Essen

guide@uni-due.de | www.uni-due.de/guide

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

Erstellt von: CocoFinance

Erschienen: Dezember 2022, Essen

Das Projekt GUIDEREGIO wird im Rahmen des EXIST-Programms durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert.



1. EINLEITUNG

1.1. ZIELEDEFINITION

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

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

Ziel dieser *GUIDELINE* ist es, euch ein grundlegendes Verständnis für die Bedeutung des sogenannten **Financial Storytelling** zu vermitteln und euch konkrete Handlungsempfehlungen und Tipps mit an die Hand zu geben, sich dem Thema in eurem Gründungsprozess und Gründeralltag zu widmen. Des Weiteren soll mit der *GUIDELINE* der Inhalt und der Austausch in weiteren gemeinsamen Seminar- / Webinar- und Workshopformaten vorbereitet und erleichtert werden.

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

1.2. HAFTUNGSAUSSCHLUSS

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

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

2. COCO FINANCE GUIDE – FINANCIAL STORYTELLING

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

man Gründer:innen agieren mit ihrem mit ihrem Startup in einem komplexen, dynamischen Umfeld mit vielen Parteien. Exemplarisch hierfür die folgende Übersicht:

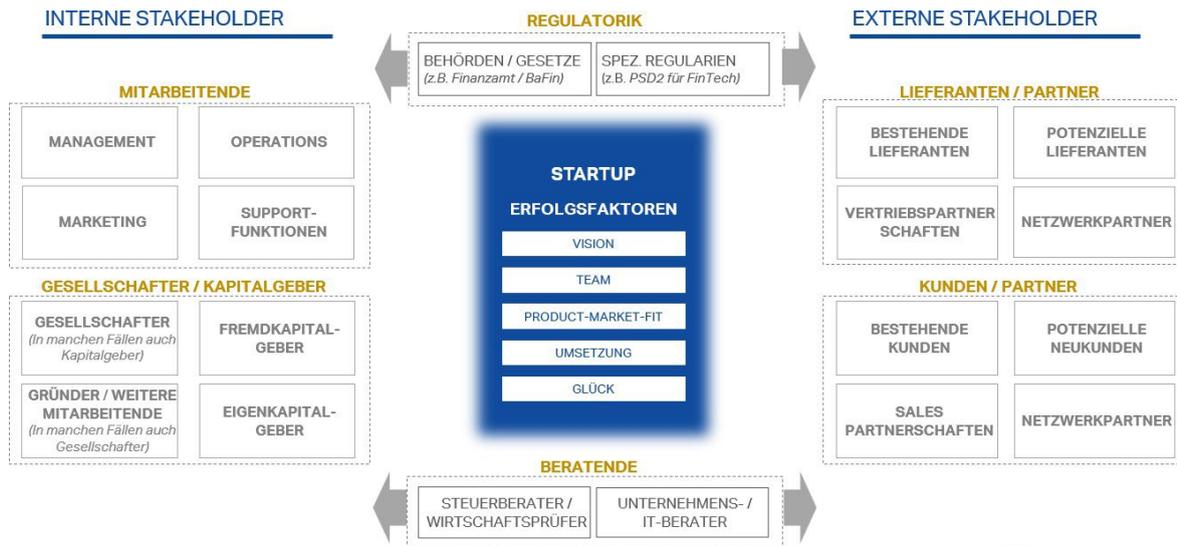


Abb. 1: Übersicht Startup Ökosystem

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

In diesem Zusammenhang ist gutes, in sich stimmiges und fortwährendes Storytelling unerlässlich, wenn es darum geht die Geschäftsidee, das Geschäftsmodell und insbesondere Produkt/Dienstleistung und Marke bekannt zu machen sowie eine nachhaltige Kundschaft zu generieren.

2.1. STORYTELLING

Definition Storytelling

Zunächst einmal ist es eine Erzählmethode, die beispielsweise in der Werbung oder dem Marketing im Allgemeinen genutzt wird. Hierbei geht es darum, mit Hilfe einer Geschichte für das Publikum relevante Informationen zu transportieren und bestenfalls über die Ansprache von Emotionen und Bedürfnissen eine Bindung zum Publikum zu erzeugen. Dies kann explizit und auch implizit erfolgen. Hierbei werden gerne Leitmotive, Analogien, Metaphern oder Symbole benutzt und die Geschichte unterliegt einer gewissen Dramaturgie.

Im Startup-Kontext unterscheiden wir hierbei das (den meisten bekanntere) Growth Storytelling und das Financial Storytelling.

2.2. GROWTH STORYTELLING

Nachfolgend ein kurzer Exkurs zum Growth Storytelling, bevor der Fokus auf das Financial Storytelling gelegt wird. Das Growth Storytelling ist den meisten Gründer:innen aus Fernsehformaten wie „Die Höhle der Löwen“ bekannt. Das Growth Storytelling fokussiert sich darauf, in einem kompakten Format, die Geschäftsidee der Gründer zu vermitteln um hiermit Kunden, Kapitalgeber oder Mitarbeitende für sich zu gewinnen. Ausgehend von einem Problem werden die Geschäftsidee und Entwicklung des Geschäftsmodells rund um den eigenen Lösungsansatz in Geschichtsform erzählt.

Hierbei kommen oft zwei Grundsätze zur Anwendung:

- 1) Der Fokus der Geschichte liegt auf der Beantwortung des „Warum“, nicht des „Was“:
 - **Warum** ist die Lösung des Problems so wichtig?
 - **Warum** ist das eigene Produkt dafür geeignet?
 - **Warum** ist das Gründerteam und das Setup das geeignete Team für das Startup
 - **Warum** ist das Start-up für den Adressaten so attraktiv?
- 2) Die Erzählung verkauft nicht die Lösung (das Produkt/die Dienstleistung), sondern das Problem
 - Ich zeige als Gründer, dass ich **das Problem meiner zukünftigen Kunden erkannt** habe.
 - Ich zeige als Gründer, dass ich weiß, **was es für eine nachhaltige Lösung benötigt.**
 - Ich zeige als Gründer, dass ich **den Markt, in dem ich mein Produkt anbiete, verstehe.**
 - Ich zeige als Gründer, dass ich **den Wert meiner Lösung für meine Kunden kenne.**

Viele der Gründerteams unterstützenden (Pitch-) Coaches verweisen des Weiteren auf die Struktur der Erzählung als sogenannte „Heldenreise“ (Hero's Journey). Ursprünglich als Basis der Dramaturgie aus Filmen bekannt, wird hier in der Analogie dramaturgisch der Weg der Gründer von der Problemstellung hin zur Lösung erzählt. Dabei repräsentieren

Der Konflikt = das zu lösende Problem

Der Held = die Gründer

Das Ziel = Mission des Unternehmens

Die Dramaturgie = Beschreibung der Ausgangssituation der Gründer bis hin zur Gründung des Startups mit etwaigen zwischenzeitlichen Komplikationen und Auflösungen

Die Lösung = Das Produkt oder die Dienstleistung

Diese Erzählform hat sich in unterschiedlichsten Bereichen, insbesondere auch im Storytelling für Startups, durchgesetzt. Dies kann hin und wieder ermüdend wirken. Der Vorteil liegt darin, dass sich die Adressaten in der Geschichte schnell zurechtfinden und ihr aufgrund ihrer Linearität und Einfachheit gut folgen können. Dennoch anbei ein Link mit ein wenig „food for thought“ zu alternativen Erzählformen.



<https://www.steveseager.com/heros-journey-four-innovative-narrative-models-digital-story-design/>

Aus unserer Sicht lassen sich noch folgende Gemeinsamkeiten erfolgreicher Growth Stories zusammenfassen:

- **Persönliche Bindung:**

Der Mensch ist und bleibt ein soziales, emotionales Wesen. Daher ist es unerlässlich, so technisch ein Produkt oder abstrakt eine Innovation erscheinen mag, eine persönliche Bindung über die „Vermenschlichung“ von Produkt / Dienstleistung, Marke und dem Unternehmen dahinter in Richtung Kunde / Investor / Mitarbeitende aufzubauen. Dies wird in der Growth Story bestenfalls adressiert, indem eine gemeinsame Geschichte mit dem Adressaten erzählt wird. Deshalb mag es, je nachdem ob ich potenzielle Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende oder Investoren anspreche, jeweils leicht abgewandelte Erzählungen geben, die auf die gemeinsamen Bedürfnisse eingehen. Kunden und Lieferanten mögen eher von der Problemlösung angesprochen werden, während Mitarbeitende und Investoren nicht zuletzt auch das Gründerteam im Fokus haben.

- **Eine einfache und in sich stringente sowie klare Botschaft:**

Einfach (zu verstehen, wiederholen und adaptieren), in sich stringent (sachlogisch und nachvollziehbar), klar (eindeutige Aussage, ohne Fragen offen zu lassen).

- **Die Geschichte ist nur erfolgreich, wenn sie erzählt wird:**

Deshalb gilt es, sie neben dem Pitch Deck möglichst über alle Kanäle (z.B. Website, Marketingkampagne, Multiplikatoren im Netzwerk) vielfach zu erzählen.

- **Authentizität:**

Ein mittlerweil etwas strapazierter Begriff, aber dennoch richtig und wichtig. Es gilt sich nicht zu verstellen und zu sich als Person und der Unternehmung als das, was es in dem Moment ist, zu stehen. Gerne versuchen Gründer ihr Auftreten als Person und ihr Unternehmen an die vermeintliche Erwartung des Gegenüber (meist im Zusammenhang mit Kapitalgebern) anzupassen. Hierbei geschieht es schnell, dass man sich in eine Rolle begibt oder das Unternehmen in einer Form darstellt, die nicht zu einem passt. Dies mag kurzfristig funktionieren, geht aber mittel-/ oder langfristig nicht auf und fällt einem regelmäßig auf die Füße, da die daraus entstehende Spannung für alle Parteien irgendwann offensichtlich wird.

- **Ehrlichkeit:**

Erklärt sich von selbst, alles andere ist Quatsch! Der Weg des Gründens ist regelmäßig sehr anstrengend, (über-)fordernd und von echten und vermeintlichen Fehlern geprägt. Offen über Höhen und Tiefen der eigenen Gründerstory zu sprechen und Probleme und Herausforderungen genauso wie Erfolge benennen zu können, zahlt auf das gegenseitige Vertrauen ein und stärkt die persönliche Bindung.

Solltet Ihr Euch hierzu weitere Informationen und Unterstützung wünschen, wendet Euch vertrauensvoll an die Gründungscoaches des GUIDE. Sie können Euch direkt oder mit Hilfe weiterer Netzwerkpartner des GUIDE helfen. Als CoCo Finance sind wir insbesondere Experten für das nun folgende Financial Storytelling.

2.3. FINANCIAL STORYTELLING

Vorab: Das Financial Storytelling wird von Gründern gerne vernachlässigt! Dem wollen wir unter anderem mit den nachfolgenden Erläuterungen vorbeugen. Das **Financial Storytelling übersetzt die Growth Story aus dem Growth Storytelling in kaufmännische Kennzahlen und Finanzinformationen. Kaufmännische Kennzahlen** treffen Kernaussagen und beschreiben Entwicklungen im Zeitablauf zu den wesentlichen Werttreibern eures Geschäftsmodells. Einige Beispiele für kaufmännische Kennzahlen:

- Anzahl Neukunden
- Customer Acquisition Cost (CAC) = Kosten der Gewinnung eines Neukunden
- Customer Lifetime Value (CLV) = finanzieller Wert eines Kunden während seines Lebenszyklus als Kunde des Unternehmens
- Conversion Rate (CR) = Anteil der Interessenten, die zu Käufern werden
- Churn rate = Prozentualer Verlust von Bestandskunden
- Average Order Value (AOV) = durchschnittlicher Wert einer Bestellung eines Kunden
- Order Frequency = Bestellhäufigkeit von Kunden
- Monthly / Annual Recurring Revenue (MRR / ARR) = Monatlich / Jährlich wiederkehrender Umsatz (aus Abonnements bzw. Laufzeitverträgen)
- Umsatz absolut und Umsatzwachstum
- Contribution Margin (CM) = Deckungsbeitrag; es gibt je nach Geschäftsmodell verschiedene aussagekräftige Deckungsbeiträge; gemeinsam treffen sie eine Aussage zur Profitabilität (Wie viel Ertrag bleibt zur Deckung von Aufwand übrig)
- Unit economics = Profitabilität der kleinsten Geschäftseinheit (in der Regel pro Produkt, je nach Geschäftsmodell auch je m², je Kunde, je Filiale, je Projekt)
- Cash burn = Betrag in Euro, der monatlich in der Hochlaufphase bis zur Erreichung positiver Cashflows „verbrannt“ wird
- Cash runway = Zeitraum, den die Finanzmittel aufgrund der aktuellen und im Finanzplan prognostizierten burn rate noch abdecken (Bestimmt den spätesten Zeitpunkt für eine benötigte Anschlussfinanzierung)
- ...

Die genannten Kennzahlen sind nicht für jedes Geschäftsmodell gleich relevant und existieren bei manchen Geschäftsmodellen gar nicht (z.B. MRR und ARR). **Die wichtigsten, den Erfolg des Geschäftsmodell beschreibenden, Kennzahlen sind die Key Performance Indicators (KPIs).** Sie lassen sich um weitere Kennzahlen erweitern, diese sind jedoch oft produkt-spezifisch und hängen unmittelbar mit der angebotenen Lösung des Startups zusammen.

Die **Finanzinformationen** betreffen zumeist Erträge und Aufwendungen sowie Kapitalflüsse rund um das Startup. **Die Zusammenführung erfolgt mittels Finanzplan**, bestehend aus der Gewinn- und Verlustrechnung (nachfolgend: GuV“), der Kapitalflussrechnung (nachfolgend: „Kfr“) sowie bei bestimmten, in der Regel anlageintensiven, Geschäftsmodellen einer Bilanz.

Das **Financial Storytelling ist komplementär zum Growth Storytelling** und beide zusammen ergeben erst das vollständige Bild und die vollständige Geschichte eures Unternehmens. **Bestenfalls erzählen beide die gleiche Geschichte.**

3. RELEVANZ DES FINANCIAL STORYTELLINGS

Wie wir im Abschnitt Storytelling (Kapitel 2.1) gesehen haben, agiert das Gründerteam mit seinem **Startup in einem dynamischen Umfeld** mit einer regelmäßig wachsenden Zahl an internen und externen Stakeholdern. **Viele dieser Stakeholder haben** neben dem Interesse an der Entwicklung des Startups im Allgemeinen (Growth Story) **auch ein Interesse an der wirtschaftlichen Entwicklung** (Financial Story). Dazu zählt nicht allein die Investorensseite wie beispielsweise der aktuelle oder potentielle Gesellschafterkreis, also alle diejenigen, die mit eigenem Kapital am Startup beteiligt sind und damit Risikokapital zur Verfügung stellen, oder Fremdkapitalgeber wie Banken. Auch Kunden, Lieferanten und weitere Netzwerkpartner, die an einer langfristigen, stabilen Geschäftsbeziehung interessiert sind, sowie die Mitarbeitenden, die sich einen sicheren Arbeitsplatz in einem wachsenden Unternehmen wünschen, haben ein Interesse an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens. Ein nicht unbedeutender Adressat ist nicht zuletzt der Fiskus, der die Steuern erhebt.

Zunächst ist jedoch, um das Financial Storytelling erfolgreich aufzusetzen und zu betreiben, das **Verständnis des eigenen Geschäftsmodells im gesamten Gründerteam essenziell**. Nur so ist sichergestellt, dass in einem zweiten Schritt die Werttreiber (wie zum Beispiel „Anzahl Neukunden“ oder „Laufzeit Neuverträge“ aber auch gegebenenfalls „Höhe Frachtkosten“) und kritischen Erfolgsfaktoren (wie zum Beispiel politische Regularität, Markteintritt ausländischer Wettbewerber, Beibehaltung von kritischem Personal, technologische Entwicklung im Markt oder auch die Margenentwicklung) identifiziert werden können. Dies geschieht im Idealfall innerhalb der Erarbeitung eines Finanzplans (**siehe Kapitel 5**).

Der Finanzplan antizipiert die unternehmerische Entwicklung des Startups und modelliert die Financial Story. Dabei wird es häufig als Nachteil empfunden, dass viele Annahmen unter großer Unsicherheit mit einem geringen Härtegrad getroffen werden. Dies ist normal und üblich. Das wissen die Adressaten des Finanzplans auch. Die Erarbeitung des Plans durch einen intensiven Austausch im Gründerteam hat jedoch den großen Vorteil, dass viele getroffene Annahmen und Erwartungen nun explizit im Plan benannt und berücksichtigt werden. Sie werden somit transparent, diskutierbar und lassen sich im Finanzplan modellieren.

Zusätzlich zur **Identifikation der wesentlichen Werttreiber**, ist es für das Gründerteam wichtig, den Einfluss der Werttreiber auf den unternehmerischen Erfolg (im Sinne von Sensitivitäten) zu bestimmen. Dies lässt sich am besten innerhalb des Finanzplans simulieren.

Neben der **Kenntnis der kritischen Erfolgsfaktoren** ist eine fortwährende Beobachtung der Entwicklungen dieser Faktoren notwendig. Beides, die Entwicklungen der Werttreiber wie auch die kritischen Erfolgsfaktoren, sind wesentlicher Bestandteil des Financial Storytelling. Einerseits hat die Entwicklung beider große Bedeutung für die Steuerung des Unternehmens und die Ableitung von notwendigen Maßnahmen. Andererseits ergeben sich daraus auch Rückkopplungen zur Growth Story, so dass diese auf Basis neuester Erkenntnisse angepasst werden muss (zum Beispiel das Aufschieben eines Markteintritts in ein bestimmtes Land aufgrund von fehlenden finanziellen Mitteln oder das Vorziehen des Marktauftrages eines neuen Produkts aufgrund neuer politischer Rahmenbedingungen).

Wir halten fest: Das Financial Storytelling ist intern, für eine zielführende und bessere Unternehmenssteuerung und für die Vorbereitung informierter unternehmerischer Entscheidungen von großer Bedeutung.

Neben der Bedeutung intern für das Gründerteam, wird **das externe Financial Storytelling meist als der vermeintlich wichtigere Part wahrgenommen**. Dies liegt regelmäßig daran, dass viele Gründungsvorhaben sehr früh auf das Einwerben externen Kapitals mangels ausreichender Innenfinanzierung, also durch das Tagesgeschäft erlöstes Kapital, angewiesen sind. Dies geschieht in der frühen Phase des Startups meist durch die Beantragung von Fördermitteln oder frühphasige Risikokapitalgeber (Business Angel, vereinzelt auch strategische Investoren oder Venture Capital Fonds). Bei wachstumsorientierten, innovativen und kapitalintensiven Geschäftsmodellen ist nach der Finanzierungsrunde dann meist auch schon wieder vor der nächsten Finanzierungsrunde. Es vergeht oft kaum ein Jahr, bis sich der nächste Kapitelbedarf zur Finanzierung weiterer Wachstumsschritte ergibt.

Bei der Akquise von Fördermitteln und Investoren ist bei allem „Verkaufen“ der Growth Story im Pitch eines wichtig zu verstehen: Neben aller Emotionalität und Leidenschaft, die aus einer Growth Story manchmal für die Geschäftsidee heraus spricht, **sprechen und verstehen Investoren vor allem die Sprache der Finanzen!**

Das vermutlich bekannteste Startup TV-Format „Die Höhle der Löwen“ fokussiert sich zwar in der jeweiligen Sendung vor allem auf die Growth Story und vereinzelte Eckdaten der Financial Story, die abschließende Entscheidung, ob eine Investition seitens der Löwen tatsächlich auch getätigt wird, findet jedoch regelmäßig erst im Nachgang, bei der eingehenden Prüfung des Startups und des Gründerteams durch die Löwen und deren Investmentteams statt. Die dabei wieder zurückgenommenen Zusagen haben meist mit dem Gründerteam selbst oder kritischem Personal, ungeklärten technischen oder rechtlichen Themen oder der Financial Story und dem Finanzplan zu tun. Der Finanzplan muss zur Growth Story passen und stringent sowie logisch aufgestellt worden sein. Deshalb ist eine intensive Vorbereitung und die Harmonisierung von Growth Story und Financial Story essenziell. Natürlich kann man das Format auch allein als Vertriebs- und Marketingkanal für das eigene Geschäftsmodell sehen...Wie in der Einleitung des Kapitels erwähnt, sind **neben der Investoreseite auch weitere Stakeholder an der Financial Story interessiert**. Dabei sind Pilotkunden, kritische Vorlieferanten / Dienstleister sowie weitere Netzwerkpartner, mit denen man kooperieren möchte, allein aus Bonitätsgründen, vor dem Hintergrund von Gewährleistungspflichten oder aufgrund der allein zeitlichen Investition in eine neue Geschäftsbeziehung an Teilen eurer Financial Story interessiert sein. Jede Geschäftsbeziehung basiert auf Vertrauen. Und die Informationen der Financial Story zahlen direkt auf dieses Vertrauen ein.

Im Laufe eures Startup-Lebenszyklus werden immer weitere Adressaten dazukommen, seien es neue Investorengruppen, neue Kunden(-gruppen), Lieferanten oder Partner. Hierbei gilt es sicherzustellen, dass alle die gleiche und die aktuelle Financial Story präsentiert bekommen. **Somit ist die laufende Aufmerksamkeit auf der Financial Story auch extern oft dauerhaft und langfristig gegeben.**

Mit der Hinzugewinnung neuer Adressaten und der laufenden Schärfung des Geschäftsmodells wird sich die **Financial Story, genauso wie die Growth Story, fortlaufend weiterentwickeln**. Welche Gründe es hierfür gibt und welche Auswirkungen das hat zeigen die Ausführungen zur Iteration des Financial Storytelling (Kapitel 6).

Zusammenfassend dient das externe Financial Storytelling vor allem der Vertrauensbildung mit externen Stakeholdern, meist Investoren, Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden. Vertrauen ist das Fundament jeder verlässlichen Geschäftsbeziehung. Daher kann die Bedeutung des Financial Storytelling an dieser Stelle nicht genug hervorgehoben werden.

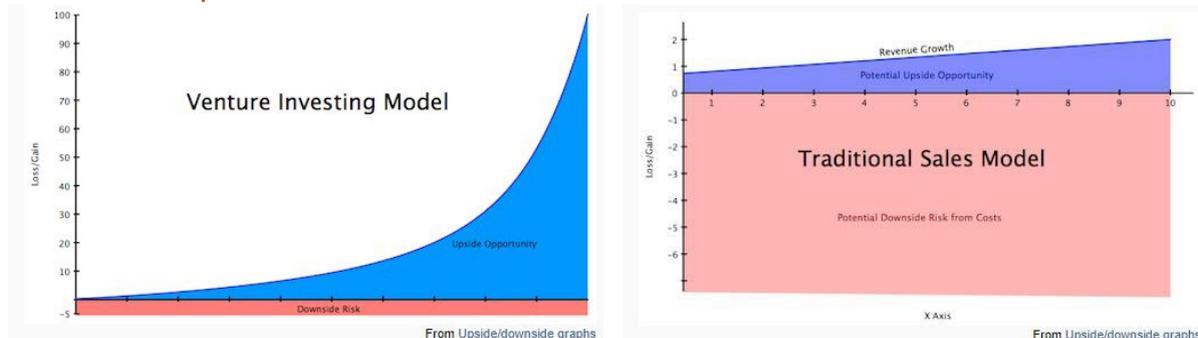
4. TREIBENDE KRAFT DES FINANCIAL STORYTELLINGS

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, ist es unbedingt erforderlich, dass alle Gründer des Startups sich mit den Kernaussagen und den wesentlichen Metriken der Financial Story auseinandersetzen. Ziel sollte es sein, dass alle im Team auskunftsfähig zum aktuellen Stand der Financial Story sind und die wesentlichen (Finanz-)Informationen, Kennzahlen und geplanten Maßnahmen griffbereit haben.

Unabhängig davon wird es dennoch jemanden geben müssen, der das Thema hauptverantwortlich im Lead übernimmt. Sinnvollerweise ist das die Person, die sich ohnehin sich dem Bereich Finanzen (meist mit Buchhaltung, Controlling, Reporting, Funding) im Team verschrieben hat. Nun muss man dafür nicht BWL studiert haben (dann gäbe es deutlich weniger Startups), man sollte aber eine Affinität für die Rolle im Startup haben und sich mit Interesse das fehlende fachliche Know-How aneignen können und wollen.

Die Dynamik im Geschäftsmodell, mit Implikationen für das Growth und Financial Storytelling, hängt sehr stark von der vom Gründerteam gewählten, oder den Abhängigkeiten des Geschäftsmodells vorgegebenen Entwicklungsdynamik des Geschäfts ab. Hierbei unterscheiden wir grundsätzlich den „Venture Capital Case“ oder auch „Exit-Case“ und den „Dividenden Case“:

Abb. 2: Venture Capital Case vs. Dividenden Case



Der Venture Capital Case bzw. Exit Case legt den Fokus der Gründer und Investoren darauf, in einem überschaubaren Zeitraum von 4-6 Jahren durch das Wachstum des Geschäfts und der damit einhergehenden Wertsteigerung der jeweiligen Beteiligung mit einem möglichen Anteilsverkauf („Exit“) einen signifikanten Gewinn zu erzielen. Hierbei sind die möglichen Optionen für einen Exit, wie z.B. der Verkauf an ein Corporate bzw. einen strategischen Investor oder Mitbewerber, Teil der Financial Story. Dieser stark auf schnelles, exponentielles Wachstum ausgerichtete Ansatz entfaltet eine sehr hohe Entwicklungsdynamik im Startup entlang aller organisatorischen und leistungsbezogenen Prozesse.

Beim traditionelleren Dividenden Case liegt der Fokus auf dem Aufbau eines nachhaltig profitablen Unternehmens, das regelmäßig einen Teil der erwirtschafteten Gewinne an die Eigentümer ausschüttet und damit die Investition und die Risikobereitschaft der Eigentümer über einen längeren Zeitraum vergütet. Tendenziell ist mit diesem Ansatz, meist mangels externen Druckes seitens der Investoren, ein langsames, stetigeres Wachstum verbunden. Je nach Geschäftsmodell und Kapitalbedarf insbesondere in der frühen Phase des Startups, kommt dieser Ansatz teilweise vollständig ohne externe Finanzierung, also ohne Eigenkapital aus der Ausgabe und dem Verkauf von Anteilen am Unternehmen, aus.

Zusammenfassend ist entlang des gesamten Startup-Lebenszyklus insbesondere bei innovativen und wachstumsorientierten Startups (siehe Venture Capital Case) die Dynamik sehr hoch und nimmt auch in der Reifephase der Unternehmung zunächst nur unwesentlich ab. Um in diesem Umfeld sicherzustellen, dass Growth Story und Financial Story konsistent

und auf dem neuesten Stand bleiben, ist eine regelmäßige Kommunikation im (Gründer-) Team wichtig. Dies gilt im Besonderen bei Anlässen wie z.B. dem Einwerben weiteren Eigen- und / oder Fremdkapitals im Rahmen von Finanzierungsrunden, da hier regelmäßig das ganze Team im Fokus der bestehenden und zukünftigen Investoren steht.

Erst ab einem deutlich höheren Reifegrad der Unternehmung findet das Financial Storytelling regelmäßig über die enge Abstimmung der verantwortlichen Personen der entstandenen Abteilungen Controlling/Finance und Investor Relations / Marketingkommunikation statt.

5. GRUNDLAGEN UND VORAUSSETZUNGEN FÜR DAS FINANCIAL STORYTELLING

5.1. ENTWICKLUNG DER LEITFRAGEN / KERNAUSSAGEN

Wir haben in Kapitel 2.3 gesehen, dass das **Financial Storytelling die Growth Story in kaufmännische Kennzahlen und Finanzinformationen übersetzt**. Das bedeutet, die Financial Story ist ein Derivat, also eine Ableitung der Growth Story. Die Erzählung wird, im wesentlichen mit Hilfe eines Finanzplans, in Währungseinheiten ausgedrückt und meist für die kommenden 2-5 Jahre (aufgrund der Unsicherheit selten darüber hinaus) entwickelt. Dabei werden folgende Leitfragen beantwortet und entsprechende Kernaussagen getroffen. Diese Kernaussagen bilden das Gerüst der Financial Story:

- Was sind unsere wesentlichen Werttreiber und wie entwickeln sie sich im Zeitablauf?
- Was sind die KPIs des Geschäftsmodells und wie entwickeln sie sich im Zeitablauf?
- Bei welchen Planungsprämissen / Annahmen ist der Härtegrad hoch/gering?
- Welche Recherchen, Analysen, Beobachtungen, Tests, Studien dienen als Grundlage für die Annahmen und im Finanzplan abgebildeten Entwicklungen?
- Mit welchen Vermögenswerten und Schulden startet das Startup?
- Wie viel Kapital steht aktuell zur Verfügung?
- Wie groß ist der Cash Burn pro Monat?
- Wie viel Wachstumskapital wird benötigt?
- Wann wird weiteres Wachstumskapital benötigt?
- Wie groß ist die Schwankungsbreite / Saisonalität der Erträge und Aufwendungen?
- Wie entwickeln sich Profitabilitäten (Deckungsbeiträge; EBIT(DA)) im Zeitablauf?
- Wie wirken sich die unternehmerischen Maßnahmen der Growth Story finanziell aus?
- Wie sensitiv reagiert der finanzielle Erfolg auf Veränderungen der Werttreiber (Sensitivitätsanalysen)
- Mit welchem Personal und welchen Funktionen startet das Startup und wie ist der Hochlauf der benötigten Funktionen im Zeitablauf?
- Wie entwickeln sich Annahmen und allokierte Budgets im Zeitablauf?
- In welchem Zeitraum ist mit einem Break-Even (Cashflow oder Gewinn) zu rechnen?

5.2. BUSINESSPLAN

Die Financial Story im Finanzplan sollte nicht allein mit der Wachstumserzählung der Growth Story abgestimmt sein, sondern mit dem gesamten Businessplan.

Hierbei hilft zunächst noch einmal die Begriffsklärung. Der Businessplan ist die Zusammenfassung des gesamten Gründungsvorhabens bzw. der Geschäftsidee:

Die Komponenten des Businessplans:



Abb. 3: Bestandteile eines Businessplan

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

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

5.3. FINANZPLAN

Da die Entwicklung des Finanzplans ein sehr komplexes Thema für sich ist, verweisen wir an dieser Stelle auf unsere weiteren Unterstützungsformate und Seminarinhalte zur Erstellung eines Finanzplans. Es folgen ein paar Informationen zu den wesentlichen Inhalten.

ENTWICKLUNG

Für die Entwicklung eines Finanzplans existieren unzählige Vorlagen. Nicht alle sind gut und keine bildet von vornherein die Besonderheiten die eigenen Unternehmens ab. Ein finanzierungsrundentauglicher Finanzplan besteht im Kern aus den folgenden Bausteinen:

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

Der zeitliche Horizont liegt in der Regel zwischen 2 und 5 Jahren.

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

Oft wird der Finanzplan noch um folgende Informationen, meist in separaten Reitern der Datei, ergänzt:

- Herleitung der Erträge und Aufwendungen je GuV-Position)
- Annahmen
- Schnittstelle und Mapping zu historischen Daten aus der Finanzbuchhaltung
- Verweise zu Datenbanken, Analysen, Informationsquellen
- Dashboard mit zusammenfassender Übersicht

WERTTREIBER

Die identifizierten Werttreiber des Geschäftsmodells werden separat geplant (z.B. „Neukunden Online-Shop“ oder „churn rate Abokunden B2C“). Dies erleichtert das Nachvollziehen der Entwicklung, die Erstellung von Abweichungsanalysen (falls die tatsächliche Entwicklung von der geplanten abweicht - was die Regel ist) sowie das Reporting. Zudem lassen sich leichter Szenarien bilden oder Sensitivitäten berechnen

ANNAHMEN

Die Annahmen werden transparent und mit der Möglichkeit der manuellen Anpassung im Finanzplan berücksichtigt. Bestenfalls erkennt ein externer Dritter den Härtegrad der Annahmen über Kommentierungen oder Kennzeichnungen. Ob man die wesentlichen Annahmen des Finanzplans in einem zentralen Reiter zusammenführt oder jeweils an der betreffenden Stelle der Herleitung der Positionen der GuV, Kfr oder Bilanz belässt, ist Geschmackssache. Vorrang hat, dass ich mir als externer Dritter schnell einen Überblick über die wesentlichen Annahmen und deren Entwicklung im Zeitablauf verschaffen kann. Die wichtigsten Annahmen finden häufig auch ihren Weg ins Pitch Deck.

11

CASH / BURN

Vielleicht einer der wichtigsten Aspekte der Finanzplanung ist die Darstellung der Entwicklung der Liquidität und damit einhergehend die Ermittlung von Zeitpunkt und Höhe zukünftiger Finanzierungsbedarfe. In der ersten Phase des Startups kommt der Liquiditätsplanung eine größere Bedeutung zu als der eigentlichen Gewinn- und Verlustrechnung oder der Orientierung an einem eventuellen Break-Even. Insbesondere in wachstumsorientierten Startups, deren Wachstumsinitiativen (neue Produkte, Märkte, Kunden, Internationalisierung) regelmäßig Kapitalzufuhr von außen bedeutet, ist die Liquiditätsplanung DAS Steuerungs- und Berichtsinstrument. Für die Herleitung bestehen verschiedene Methoden, auf die wir hier nicht näher eingehen wollen.

ERTRÄGE / ERLÖSE

Bei der Darstellung der wesentlichen Ertragsgröße, des Umsatzes, ist darauf zu achten, dass die wichtigsten Erlösströme separat hergeleitet und berichtet werden. Meist werden die Umsätze nach Produkten, Kundengruppen, Märkten oder einer Kombination unterschieden. Falls im Geschäftsmodell von Bedeutung, ist nach Außenumsatz und Innenumsatz (bei der Nutzung von Plattformen oder Marktplätzen, die eine Provision einbehalten) und/oder Brutto- und Nettoumsatz (hier bezogen auf den Abzug von Erlösschmälerungen, Rabatten, Skonti, etc. – NICHT auf die Umsatzsteuer) zu achten.

AUFWENDUNGEN / KOSTEN

Bei den Aufwendungen sollte ebenfalls auf eine sachgerechte Trennung der für das Geschäftsmodell wesentlichen Positionen geachtet werden. Für einen externen Dritten ist es wichtig, möglichst schnell einen Überblick über die größten Aufwandspositionen und deren Entwicklung bzw. Treiber (z.B. Anzahl Mitarbeiter, benötigte Lagerfläche, Anzahl versendete Pakete) zu bekommen.

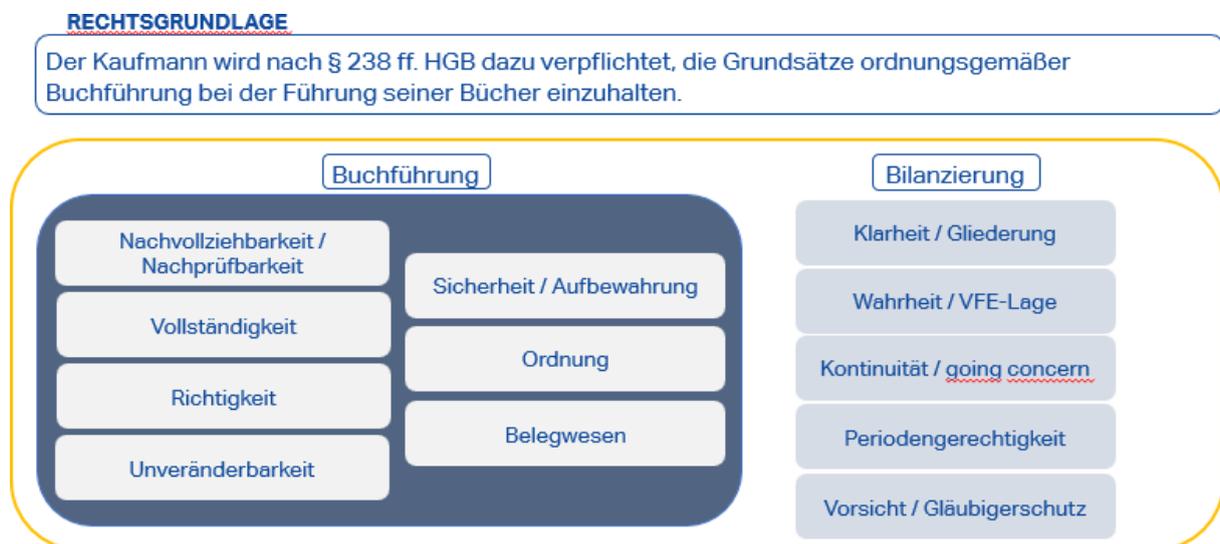
MAßNAHMEN / INITIATIVEN

Die in der Growth Story benannten Wachstumsmaßnahmen / Initiativen sollten sich in der Finanzplanung einzeln erkennen lassen. Dies erfolgt entweder indem die Maßnahmen und deren Einfluss auf die Planung separat in einer Übersicht zusammengefasst werden, oder indem die Maßnahmen mit ihren Einflüssen auf Erträge und Aufwendungen in den jeweiligen Positionen separat ausgewiesen werden.

CASH-PERSPEKTIVE VS. GUV-PERSPEKTIVE

Ein Fehler, den Gründerteams oft begehen, ist das fehlende Wissen um die Unterscheidung zwischen der Cash-Perspektive (Ein- und Auszahlungen) und der GuV-Perspektive (Erträge und Aufwendungen). Die Cash-Perspektive, wie in der Kfr / Liquiditätsplanung gegeben, beschreibt die Entwicklung auf Basis von Einzahlungen und Auszahlungen. Die GuV-Perspektive unterscheidet sich insofern davon, dass für die GuV, als eine Ergebnisrechnung der Finanzbuchhaltung, die „Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form“, kurz „GoBD“ gelten (siehe auch nachfolgende **Abbildung 4**). Die Grundsätze führen wiederum dazu, dass z.B. Erträge und Aufwendungen periodengerecht zu erfassen sind. Bekomme ich zum Beispiel eine Eingangsrechnung mit 30 Tagen Zahlungsziel, kann es sein, dass ich die Rechnung in der GuV als Aufwand 30 Tage vor der Auszahlung in der Kfr / Liquiditätsplanung sehe. Maßgeblich für den periodengerechten Ausweis von Erträgen und Aufwendungen ist nicht der Zeitpunkt der Zahlung sondern der Zeitpunkt des Leistungsaustausches (also wann ich als Unternehmen die Leistung erbracht bzw. Waren übergeben habe [Ertrag] oder eine Leistung / Waren erhalten habe [Aufwand]).

Abb. 4: Übersicht zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoBD)



Und dies ist nur ein Beispiel für Abweichungen zwischen den Perspektiven.

Eine weitere Unterscheidung betrifft die Umsatzsteuer, die als durchlaufender Posten die GuV nicht tangiert und nur in der Kfr / Liquiditätsplanung und der Bilanz auftaucht.

Hier gilt es die grundsätzlichen Konzepte hinter einer ordnungsmäßigen Finanzbuchhaltung und der Kfr / Liquiditätsplanung zu verstehen und im Gründerteam dafür sensibilisiert zu sein. Das erspart viele peinliche Aussagen gegenüber Dritten.

PROFITABILITÄTEN

Profitabilitätsgrößen dienen meistens dazu, Aussagen zur Ertragskraft des Startups zu tätigen. Dafür werden in der GuV Zwischensummen gezogen, die mal mehr oder weniger Aufwendungen der Unternehmung berücksichtigen.

Die gängigsten Profitabilitätsgrößen sind

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

Hier gilt es insbesondere das Konzept der Contribution Margins / Deckungsbeiträge zu verstehen und richtig für das eigene Startup zu definieren. Insbesondere die Investorensseite widmet der Definition und Entwicklung einige Aufmerksamkeit. Aussagen zur Profitabilität dienen Investoren in vergleichbaren Geschäftsmodellen als Orientierungsgröße zur Wirtschaftlichkeit einer Investition in das Geschäftsmodell. Daher kann es hilfreich sein, sich mit anderen vergleichbaren Geschäftsmodellen im Rahmen eines Benchmarks zu vergleichen. Häufig scheitert das jedoch an verfügbaren Finanzinformationen anderer Unternehmen.

Darüber hinaus sind die Größen für die eigene Unternehmenssteuerung relevant.

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

5.4. FINANZBUCHHALTUNG

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

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

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

Für externe Dritte stellt sich die folgende Frage: Ist der Finanzplan auf Basis der Werte aus der Buchhaltung nachvollziehbar und kann ich für meine Investitionsentscheidung relevante Ereignisse der Vergangenheit aus der Finanzbuchhaltung nachvollziehen?

6. ITERATION DES FINANCIAL STORYTELLING

Growth und Financial Story werden sich entlang des gesamten Startup-Lebenszyklus regelmäßig verändern. Dies hat meist, nicht abschließend, die folgenden Gründe:

- Veränderungen in der Ausrichtung des Unternehmens / Pivot
- Wechsel des Geschäftsmodells (SaaS, Plattform, e-com, Service,...) / Pivot
- Marktentwicklungen / Produktentwicklungen / Kundenentwicklungen
- Erfolg der geplanten unternehmerischen Maßnahmen (z.B. neue Produkte, Annahme des Pricing, Neukundengewinnung, Meilensteine der Produktentwicklung)
- Zeitliche Veränderungen bei der Umsetzung der unternehmerischen Maßnahmen
- Veränderungen im Personal (key hires, Fluktuation, Veränderungen im Gründerteam)
- Veränderungen im Investorenkreis / Feedback der (Bestands-) Investoren / Unternehmerisches Engagement der Investoren über Board Meetings

Diese Ereignisse führen in der Regel zu Überarbeitungen des Finanzplans und der damit eng verbundenen Financial Story. Die Anpassungen betreffen, ebenfalls nicht abschließend:

- Gegebenenfalls den gesamten Finanzplan aufgrund eines
 - umfassenden Pivots oder dem
 - Wechsel des Geschäftsmodells
- Die Planungsprämissen, wie z.B.
 - Ertrags- / Umsatzkanäle
 - Zeitpunkte von geplanten Maßnahmen
 - Der angenommene Erfolg von geplanten Maßnahmen
 - Struktur des Kundenstamms
 - Struktur der Kosten
 - Hochlauf der Kunden- / Umsatzentwicklung
 - Hochlauf eines unterstellten Personalaufbaus
- Die Erhärtung der Annahmen zu im Finanzplan genutzten Variablen wie z.B.
 - Kostenpositionen
 - Konvertierungsraten
 - Wachstumsraten
 - Verhältnissen (z.B. Neukunden pro Vertriebsmitarbeiter, Umsatz pro m²,...)

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

Sehr viel gewöhnlicher ist es jedoch, dass sich die Financial Story einfach im Zeitablauf aufgrund neuester Erkenntnisse aus den Monatsabschlüssen und den zur Steuerung genutzten Soll-Ist-Abgleichen zwischen Finanzplanung und Finanzbuchhaltung stetig weiterentwickelt.

Aufgrund der Tragweite, die neueste Erkenntnisse und Informationen auf die Financial Story haben können, ist ein fortwährender Austausch zum Status Quo der Unternehmung zwischen allen Verantwortlichen im Startup unerlässlich. Der Finanzplan sollte im Nachgang aktualisiert werden. Dies geschieht außerhalb von Finanzierungsrunden am besten, indem neben der

ursprünglichen Planung eine Datenreihe mit Prognosewerten (auch Forecast genannt) auf Basis der neuesten Erkenntnisse geführt wird. Damit beugt man dem Chaos vor, das entsteht, wenn in zu kurzen Zeitabständen die Planung überarbeitet wird. Vorteilhaft ist dabei außerdem, dass man kann die Prognose mit dem ursprünglichen Plan vergleichen kann, um Auswirkungen von Änderungen des Finanzplans auf die Financial Story ableiten zu können.

Im Zuge von Finanzierungsrunden sollten in dem Finanzplan, der am Ende Grundlage der Investitionsentscheidung der Kapitalgeber ist, fortlaufend die neuesten Erkenntnisse eingearbeitet werden. Der im Rahmen der Finanzierungsrunde abschließend kommunizierte Finanzplan ist im Nachgang des erfolgreichen Abschlusses der Finanzierungsrunde regelmäßig der benchmark, an dem sich das Startup gegenüber den Investoren in den kommenden Monaten messen lassen muss.

7. FINANCIAL STORYTELLING CHECKLISTE

ÜBERNAHME DER FINANZ-FUNKTION IM GRÜNDERTEAM

Ist schon geklärt, wer sich im Gründerteam primär um das Thema Finanzen kümmern soll?

Wenn Nein

- Klärung im Gründerteam, wer sich dem Themenkomplex primär annimmt

Wenn Ja, bzw. geklärt

- Hat das Mitglied ausreichend Affinität und Interesse an dem Thema?
- Kann das Mitglied des Teams ausreichend Zeit investieren?
- Ist dem Gründerteam klar, welches Wissen benötigt wird für die Funktion?
- Ist dem Gründerteam klar, welches Wissen beim Mitglied vorliegt?
- Ist dem Gründerteam klar, welche zusätzlichen Schulungsbedarfe oder externe Unterstützung in Bezug auf die Finanz-Funktion benötigt wird?
- Ist dem Gründerteam klar, wie es die Bedarfe deckt?

FOUNDER'S LEGACY UND GROWTH STORY

Existiert eine Gründungserzählung (Founders Legacy) und Growth Story zum Gründungsvorhaben?

16

Wenn Nein

- Zunächst Entwicklung der eigenen Story rund um das Geschäftsmodell, mit
 - der Entstehungsgeschichte bzw. Founders Legacy
 - der Idee (bzw. Problem und Lösung),
 - der Entwicklung der Lösung
 - dem Marktpotential
 - der Erschließung des Marktes aka Go-to-Market approach
 - den nächsten Schritten / Maßnahmen / Meilensteinen
 - den bestehenden personellen, finanziellen, technischen Bedarfen
 - dem Team

Wenn Ja, bzw. wenn formuliert

- Adressiert die Growth Story mind. alle vorgenannten Themen?
- Herrscht darüber Einigkeit im Gründerteam?
- Kennen alle Gründer die Founders Legacy und die Growth Story?
- Bestehen noch offenen Fragen / Punkte, die geklärt werden müssen?
- Hat es schon eine externe Validierung / ein externes Sparring für die Story gegeben?
- Ist bekannt, auf welche (Finanz-)Informationen der Financial Story die Growth Story Einfluss haben wird und welche wesentlichen Werttreiber, Erlösströme und Sachkosten sowie deren Abhängigkeiten und Zusammenhänge innerhalb des Geschäftsmodells eine Rolle spielen?

FINANCIAL PLAN UND FINANCIAL STORY

Wurde das Gründungsvorhaben schon in einen Financial Plan überführt?

Wenn Nein

- Erstellung eines finanzierungsrundentauglichen Financial Plans (**siehe auch Kapitel 5**)
- Klärung der Anforderungen an einen entsprechenden Financial Plan
- Klärung, ob Anforderungen selbst erfüllt werden können, bzw. ob die entsprechenden Kenntnisse vorliegen
- Bei Bedarf Einholung externen Supports über Gründungs-Coaches

Wenn Ja, bzw. geklärt

- Orientiert sich der entwickelte Financial Plan an den best-practices eines finanzierungsrundentauglichen Financial Plan (**siehe auch Kapitel 5**)?
- Wurden schon alle darauf erwachsenen technischen offenen Fragen geklärt?
- Wurden schon alle darauf erwachsenen inhaltlichen offenen Fragen geklärt?
- Wurde der Financial Plan im gesamten Gründerteam diskutiert und verabschiedet?
- Hat es schon eine externe Validierung / ein Sparring für den Finanzplan gegeben?
- Finden sich Meilensteine und Maßnahmen der Growth Story im Financial Plan wieder?
- Finden sich die wesentlichen Eckpunkte (cash need, cash burn, runway, contribution margins, unit economics,...) der Financial Story in der Growth Story wieder?
- Es ist nicht unüblich, adressatengerecht leicht unterschiedliche Financial Story, je nach Profil des Adressaten, zu erstellen. Ist die Financial Story, und damit die Entwicklung innerhalb des Financial Plan, adressatengerecht formuliert?
- Wurden dementsprechende Varianten erstellt (z.B. tendenziell konservativer für Fördermittelgeber, strategische Investoren oder Fremdkapitalfinanzierer; wachstumsorientierter für Risikokapitalgeber)?
- Ist der Finanzmittelbedarf und der /-Zeitpunkt eindeutig identifizierbar?
- Ist klar, welche Finanzierungsoptionen aufgrund des Reifegrads des Startups, des Geschäftsmodells und des zeitlichen und betraglichen Bedarfs zur Verfügung stehen?
- Ist im Gründerteam die Finanzierungspräferenz aus den zur Verfügung stehenden Finanzierungsoptionen geklärt?

Existiert schon eine Finanzbuchhaltung?**Wenn Nein**

- Vermutlich die Regel, da noch nicht gegründet, daher kein To-Do

Wenn Ja, bzw. nach Gründung

- Findet sich die Struktur des Financial Plans in der Finanzbuchhaltung wieder (Konten)?
- Existiert eine Schnittstelle zwischen der Finanzbuchhaltung und dem Financial Plan zur Erleichterung der Aktualisierung des Financial Plans um die Ist-Werte?
- Sind die Ist-Werte der Buchhaltung im Financial Plan korrekt und vollständig hinterlegt?
- Ist die Entwicklung des Financial Plan auf Basis der Vergangenheitswerte aus der Buchhaltung nachvollziehbar?
- Sind wesentliche, für eine Investitionsentscheidung relevante Ereignisse der Vergangenheit, die aus der Finanzbuchhaltung ersichtlich sind, in der Financial Story enthalten (ggfs. mit Hinweis im Pitch Deck oder Pitch; z.B. Übernahmen von Vermögenswerten oder Schulden aus vorhergehenden Unternehmen?)

PITCH DECK**Existiert schon ein Pitch Deck?****Wenn Nein**

- Entwicklung eines Pitch Decks mit Fokus auf Abbildung der Founders Legacy und Growth Story und Ergänzung um Financial Story (sobald abgebildet im Financial Plan)

Wenn Ja

- Wird der Founder's Legacy und Growth Story ausreichend Platz eingeräumt?
- Adressiert die Growth Story mind. alle vorgenannten Themen?
- Existiert eine einheitliche Formen- / Farb- und Textsprache über alle Kapitel?
- Wird der Financial Story ausreichend Platz eingeräumt?
- Entspricht die Financial Story der Growth Story?
- Entspricht die Financial Story dem Financial Plan?
- Finden sich Meilensteine und Maßnahmen der Growth Story im Pitch Deck wieder?
- Sind die wesentlichen Werttreiber und Eckpunkte der Financial Story abgebildet?
- Ist die Financial Story ausreichend kompakt gehalten?
- Hat es schon eine externe Validierung / ein Sparring für das Pitch Deck gegeben?
- Ist das Pitch Deck aktuell?

PITCH

- Steht fest, wer im Gründerteam den Pitch und damit primär das Storytelling führt?
- Ist allen im Gründerteam der Pitch vertraut, um gegebenenfalls einspringen zu können bzw. ad-hoc das Gründungsvorhaben im Wesentlichen auch selbst pitchen zu können und ein einheitliches Storytelling zu gewährleisten?
- Könnt ihr inhaltlich bei Bedarf die Growth Story und deren Abbildung in der Financial Story, also den im Pitch enthaltenen Finanzinformationen herleiten und sicher erläutern?
- Da im Pitch Deck und im Pitch selbst nur die wesentlichsten Finanzinformationen geteilt werden: Habt ihr Sicherheit in den darunterliegenden Annahmen, Herleitung und Metriken des Financial Plans, wie zum Beispiel den unit economics Eures Produkts / Services?
- Habt Ihr den Pitch geübt?
- Hat es schon eine externe Validierung / ein externes Sparring für den Pitch gegeben?

ITERATION DES FINANCIAL STORYTELLING

- Wie fließen die Erkenntnisse aus den Feedbacks zum Pitch in euer Storytelling, das Pitch Deck und gegebenenfalls den Financial Plan zurück?
- Wie ist sichergestellt, dass das gesamte Gründerteam von den Erfahrungen der Pitches profitiert?
- Wie ist sichergestellt, dass die sich aufgrund der in Kapitel 6 benannten Gründe verändernden Prämissen
 - Allen im Gründerteam bekannt werden
 - In die Growth Story einfließen
 - In die Financial Story einfließen

