



Controlling von SaaS-Unternehmen

Florian Ebert / Lisa Schmid

CM LIVE
DOWNLOAD

Mit der zunehmenden digitalen Transformation hat sich auch die Zahl der Unternehmen vervielfacht, welche Software-as-a-Service (SaaS) Lösungen anbieten. In diesem Geschäftsmodell werden die Nutzungsrechte (sowie inkludierte Services) nicht wie im herkömmlichen Modell zeitlich unbefristet verkauft, sondern vermietet und auf monatlicher oder jährlicher Basis abgerechnet. Technisch gesehen bedeutet SaaS die Nutzung von Software, ohne diese herunterladen oder installieren zu müssen und ohne, dass sie Speicherplatz auf einem lokalen Rechner erfordert. Der globale Markt für SaaS-Unternehmen hatte 2021 ein Volumen von über 600 Mrd. Euro und wächst pro Jahr um knappe 20%. Nach einer Untersuchung des deutschen Start-up Monitors (DSM) ist das SaaS-Geschäftsmodell mit einem Anteil von 33,4% der befragten deutschen Unternehmen mit großem Abstand das vorherrschende Geschäftsmodell – mit steigender Tendenz.



Summary

Software-as-a-Service (SaaS) hat sich in den vergangenen Jahren als Geschäftsmodell für viele Start-ups und andere Unternehmen etabliert – hohe Wachstumsraten weisen zudem auf eine zunehmende Bedeutung in der Zukunft hin. Das Ziel des Artikels besteht darin, auf Basis der gemeinsamen Erfahrungen als CFO und Controllerin eines SaaS-Unternehmens die generellen Herausforderungen, aber auch Vorteile dieses Geschäftsmodells für das Controlling zu beschreiben und für die operativen Anforderungen in der Praxis zu strukturieren.

Sehr heterogene Geschäftsmodelle

SaaS-Unternehmen sind geschäftsmodellspezifisch sehr heterogen (z. B. B2B vs. B2C, Direktvertrieb vs. eCommerce Verkauf, Vertragsgestaltung monatlich kündbar vs. mehrjährig etc.) und unterscheiden sich daher auch hinsichtlich der Anforderungen an die Unternehmenssteuerung. Auf diese Differenzen soll jedoch in diesem Artikel nicht eingegangen werden, der Fokus liegt vielmehr auf dem Verbindenden.

Spezifische Kennzahlen

Es werden einschlägige Definitionen von Kennzahlen auf Portalen für Start-ups erläutert – allerdings sind diese aus unserer Sicht eher für Investoren und das Fundraising sowie deren Benchmarking von Bedeutung als für die operative Steuerung. Andererseits können die meisten davon aus den operativen Steuerungsgrößen extrahiert werden, so dass es Sinn ergibt, diese für die Analyse und auch für die Planung auszuweisen. Die Ausrichtung des Controllings und Reportings auf externe Eigenkapitalgeber wie bspw. Venture Capital (VC) oder Private Equity (PE) Gesellschaften ist dabei systemimmanent. Auch wenn wir bei unserer Recherche keine konkreten Zahlen über den Anteil der mit PE/VC Mitteln finanzierten SaaS-Unternehmen gefunden haben, lassen die 65,3% der deutschen Start-ups, in welchen nach dem DSM Business Angel, VCs oder Family Offices investiert sind darauf schließen, dass dies ebenfalls für SaaS-Unternehmen gilt.

Da SaaS-Unternehmen über die Vermietung der Nutzungsrechte verglichen mit dem Verkauf der Nutzungsrechte über die Umsätze zunächst nur einen geringen Kapitalrückfluss haben, aber das Softwareprodukt schon fertig entwickelt sein muss, um es dann vermieten zu können, ist das Geschäftsmodell speziell zu Beginn sehr kapitalintensiv. Banken fallen typischerweise als Kapitalgeber aus – gem. DSM sind nur 12,8% der befragten Start-ups über Banken finanziert. Dies ist auch nicht überraschend, da i. a. R. die größte Kostenposition von SaaS-Unternehmen die Personalkosten (oder externe Mitarbeiter bzw. Fremdleistungen) sind und diese als Aufwand in der GuV – gerade in der Anfangsphase – zu Verlusten führen. Die handelsrechtlich mögliche, aufwandsneutrale Aktivierung von selbst geschaffenen Vermögensgegenständen wird von Banken gegen das Eigenkapital gerechnet und ist somit – im Gegensatz zu Sachanlagen – auch nicht „bankable“. Dies ist einerseits nachvollziehbar, da die Finanzierung von Verlusten ebenso wenig das Geschäftsmodell von Banken ist wie die Einschätzung des möglichen Erfolgs eines Softwareprodukts. Andererseits zeigen die in der Zukunft liegenden, wiederkehrenden und häufig vertraglich abgesicherten Umsätze, dass die vergangenheitsorientierte Betrachtung eines Ratings keine Aussage über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zulässt.

Monthly Recurring Revenue

Diese Umsätze werden in der Praxis als **MRR (Monthly Recurring Revenue)**; bzw. **ARR (Annual Recurring Revenue)** bezeichnet, je nachdem, ob eher die monatliche oder die jährliche Zahlweise der Kunden vorherrscht und sie bilden – sowohl für Investoren als auch die Geschäftsführung – den Kern der Unternehmenssteuerung. Da üblicherweise $ARR = 12 * MRR$ ist, wird im weiteren Verlauf aus Einfachheitsgründen nur MRR verwendet. Dies hat aus unserer Sicht den Vorteil, dass es ein passender Kompass für zu treffende Entscheidungen ist, da sehr schnell sichtbar wird, wieviel finanzieller Puffer auf monatlicher Ebene besteht bzw. welche zusätzlichen Umsätze zur Amortisation notwendig sind.

Beispiel MRR

Betragen die MRR 100 TEUR, ein durchschnittlicher Kunde bringt einen MRR von 2 TEUR und die monatlichen Aufwendungen belaufen sich auf 120 TEUR, dann ist – ceteris paribus und rein rechnerisch – der Gewinn von 10 Neukunden bis zur Erreichung des Break Even erforderlich. In Abhängigkeit der historischen Dauer zur Gewinnung eines Neukunden kann – zwar nicht mathematisch genau, aber für eine Überschlagsrechnung hinreichend – der notwendige Finanzierungsbedarf abgeleitet werden. Je nach Liquiditätsstatus des Unternehmens kann prognostiziert werden, ob die Finanzmittel ausreichend sind, ob es Möglichkeiten der Beschleunigung der Verumsatzung gibt oder ob an der Kostenschraube gedreht werden muss, um die Durchfinanzierung zu sichern.

Cash Burn Rate

Allerdings führt aus Risikogesichtspunkten an einem effektiven Finanzcontrolling kein Weg vorbei, mit welchem dieser Artikel auch abschließt. Ein Blick auf das Bankkonto genügt nicht zur Analyse der wirtschaftlichen Lage, da aufgrund der i. a. R. jährlichen Upfrontzahlungen die Liquiditätslage häufig besser ist als die Profitabilität. Aus diesem Grund ist die Cash Burn Rate (über welchen Zeitraum können die negativen Cash Flows auf der Basis der aktuellen Liquiditätslage aufrechterhalten werden) eine wichtige Kennzahl, die allerdings das Insolvenzrisiko aus bilanzieller Überschuldung nicht ausreichend berücksichtigt. Dieses Risiko besteht vor allem dann, wenn sich das Unternehmen nicht mehr in der unmittelbaren Gründungsphase befindet, sondern sich durch die jährlichen Abrechnungen bereits größtenteils selbst finanzieren kann, ohne jedoch profitabel zu sein.

Vertragsregister / -bestandsreport

Zur Ermittlung des MRR sollte das SaaS-Unternehmen über ein systembasiertes Vertragsregister verfügen, in welchem als Mindestanforderung Vertrag, Kunde, Abrechnungsweise, monatliche (oder jährliche) Rate, Vertragsbeginn und Vertragsende enthalten sind. Dieses Vertragsregister sollte die Grundlage der – im Idealfall



Florian Ebert

verfügt über mehr als 10 Jahre Erfahrung als CFO eines SaaS-Unternehmens und hat in dieser Zeit die Controllinginstrumente aufgebaut und weiterentwickelt. Als Gründer von feNANCE Controlling Systems liegt sein Schwerpunkt auf der Optimierung von Finanzcontrollingssystemen für KMU.
fe@fenance.de



Lisa Schmid

arbeitete über 5 Jahre als Controllerin in einem SaaS-Unternehmen und war in dieser Zeit unter anderem für den Aufbau des MRR Reportings verantwortlich.
l-schmid@gmx.de

automatisierten – Faktura sein und die Grundlage der Umsatzplanung bilden. Siehe dazu **Abb. 1**, die als Excel-Datei unter CM live zum Download bereitsteht.

Darüber hinaus kann das Vertragsregister – wenn das Geschäftsmodell eher langfristige Verträge vorsieht – für einen Vertragsbestandsreport genutzt werden. Ein solcher Bericht zeigt, wie hoch der vertraglich fixierte Umsatz ist, auf welche Geschäftsjahre dieser entfällt, welcher Auftragseingang im jeweiligen Monat realisiert werden konnte oder wie die Relation zwischen budgetier-

tem Umsatz und vertraglich fixiertem Umsatz ist. Diese Kennzahl ist für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, das Gewinnen von Vertrauen von Kapitalgebern als auch zur Validierung der Planung von Bedeutung. Sollte die Standardvertragslaufzeit <= 12 Monate sein, liefert dieser Report allerdings keinen größeren Erkenntnisgewinn.

Total Contract Value

Generell ist der Auftragseingang oder Total Contract Value (TCV) eine wichtige, einfach zu ermittelnde Kennzahl (MRR*Vertrags-

laufzeit zzgl. eventuelle Einmalumsätze für Beratung, Training oder Set-up). Diese Kennzahl kann in der Gesamtheit, pro Kunde oder je Vertriebsmitarbeiter ermittelt werden und ist sowohl für die Steuerung der Sales Performance als auch für die finanzielle Steuerung bedeutsam. Häufig wird diese Kennzahl lediglich für neue Aufträge (Neukunden bzw. Upselling von Bestandskunden) ermittelt, automatische Vertragsverlängerungen werden nicht hierunter subsumiert. Für die Ermittlung der Sales Performance ist dies nachvollziehbar und richtig, aus finanzwirtschaftlicher Sicht jedoch nicht – aus die-

	IST YTD	BUDGET	Differenz	VORJAHR	Differenz	FORECAST	BUDGET	Differenz	VORJAHR	Differenz	LTM	
	06.JJJJ	06.JJJJ		06.JJJJ-1		JJJJ	JJJJ		JJJJ-1			
GüV	Subskriptionsumsätze	575	570	1%	480	20%	1300	1280	2%	1050	24%	1145
	Sonstige Umsätze	85	100	-15%	70	21%	200	220	-9%	165	21%	180
	Nettoumsätze	660	670	-1%	550	20%	1500	1500	0%	1215	23%	1325
	Rechenzentrumskosten	205	210	-2%	190	8%	425	435	-2%	400	6%	415
	Personalkosten	320	340	-6%	280	14%	660	700	-6%	580	14%	620
	Andere sonstige Kosten	50	45	11%	45	11%	100	95	5%	86	16%	91
	Betriebskosten	575	595	-3%	515	12%	1185	1230	-4%	1066	11%	1126
	EBITDA	85	75	13%	35	143%	315	270	17%	149	111%	199
	EBITDA Marge	13%	11%	15%	6%	102%	21%	18%	17%	12%	71%	15%
	Betriebsergebnis nach Steuern	25	28	-11%	10	150%	90	105	-14%	60	50%	75
Cash Flow	Cash Status Periodenbeginn	150	150	0%	220	-32%	150	150	0%	220	-32%	100
	Operativer Cash Flow	-20	-30	-33%	-80	-75%	40	30	33%	-40	-200%	20
	Free Cash Flow	-30	-45	-33%	-100	-70%	20	10	100%	-60	-133%	10
	Finanzbedarf/ -überschuss	-40	-20	100%	-120	-67%	10	-10	-200%	-70	-114%	10
	Cash Status Periodenende	110	130	-15%	100	10%	160	140	14%	150	7%	110
MRR Report	Übersicht Kundenanzahl											
	# Kunden Beginn Periode	960	960	0%	880	9%	960	960	0%	880	9%	900
	+ # Kunden Neu	100	80	25%	60	67%	180	200	-10%	140	29%	180
	- # Kunden Churn	50	40	25%	40	25%	75	90	-17%	60	25%	70
	# Kunden Ende Periode	1010	1000	1%	900	12%	1065	1070	0%	960	11%	1010
	Churn Rate Kunde	5%	4%	25%	5%	15%	8%	9%	-17%	7%	15%	8%
	Übersicht MRR											
	MRR Beginn Periode	90	90	0%	82	10%	90	90	0%	82	10%	86
	+ Ausweitung MRR	5	7	-29%	3	67%	10	10	0%	3	233%	5
	- Reduktion MRR	2	5	-60%	2	0%	8	7	14%	2	300%	2
	+ MRR Neu	11	12	-8%	9	22%	27	29	-7%	20	35%	22
	- MRR Churn	5	6	-17%	6	-17%	9	13	-31%	13	-31%	12
	MRR Ende Periode	99	98	1%	86	15%	110	109	1%	90	22%	99
	Churn Rate MRR	6%	7%	-17%	7%	-24%	10%	14%	-31%	16%	-37%	14%
	Ø MRR je Kunde	0,10	0,10	0%	0,10	3%	0,10	0,10	1%	0,09	10%	0,10
	Ø MRR je Neukunde	0,11	0,15	-27%	0,15	-27%	0,15	0,15	3%	0,14	5%	0,12
	Ø MRR je Kunde Churn	0,10	0,15	-33%	0,15	-33%	0,12	0,14	-17%	0,22	-45%	0,17
Customer Lifetime Value	1,76	1,47	20%	1,31	35%	1,03	0,71	46%	0,59	75%	0,70	
Net Retention Rate	98%	96%	2%	94%	4%	92%	89%	4%	85%	8%	90%	
Vertragsbestand	Total Contract Value	640	640	0%	418	53%	1196	1266	-6%	779	54%	1001
	Aus Neukundenabschlüssen	336	288	17%	216	56%	648	696	-7%	480	35%	600
	Aus Einmalumsätzen	64	57	12%	40	60%	108	130	-17%	77	40%	101
	Aus Bestandskundenerhöhungen	120	120	0%	72	67%	240	240	0%	72	233%	120
	Aus Bestandskundenverlängerungen	120	120	0%	90	33%	200	200	0%	150	33%	180
	Vertragsbestand Subskriptionsumsätze	576	528	9%	378	52%	1088	1136	-4%	702	55%	576
CAC	CAC Total	74	69	7%	65	14%	152	143	6%	133	14%	
	CAC pro Neukunde	0,74	0,87	-15%	1,08	-32%	0,84	0,72	18%	0,95	-11%	
	CAC pro gewonnenem MRR	4,63	3,65	27%	5,42	-15%	4,11	3,67	12%	5,79	-29%	
	LTV : CAC	2,38	1,70	41%	1,21	98%	1,22	0,99	24%	0,62	97%	

Abb. 1: Umsatzplanung

sem Grund sollte dies inkludiert und in der Analyse separat ausgewiesen werden.

Ein wichtiges Steuerungsinstrument aus diesem Vertragsregister bildet der MRR Report – dieser sollte zur Bildung weiterer relativer Kennzahlen zudem die Anzahl der Kunden enthalten, dient als Ausgangsbasis für die Ermittlung weiterer KPIs und ist wie folgt aufgebaut:

Aufbau MRR Report

- MRR Vorperiode bzw. Anzahl Kunden Vorperiode
- + MRR Neukunden bzw. Anzahl Neukunden
- + Ausweitung (zusätzlicher MRR von Bestandskunden aus Upsells bzw. Preiserhöhungen)
- ./ Reduktion (Reduktion des MRR von Bestandskunden durch das Abkündigen von Modulen oder Usern)
- ./ Churn (hierbei handelt es sich um ein Kunstwort aus Change (Wechsel) und Turn (Abkehr) und wird als Abwanderung übersetzt. Für das MRR Reporting wird der durch Kündigungen verloren gegangene MRR herangezogen, für die Kundenanalyse die Anzahl an gekündigten Kunden)
- = MRR Periode bzw. Gesamtanzahl Kunden

Es empfiehlt sich, zur Schaffung von Transparenz und zur Einbindung des Reports in die unternehmensspezifischen, operativen Prozesse, Konventionen zu definieren, wann der Aufbau bzw. der Abbau von MRR erfasst wird (z. B. im Falle einer Abweichung von Kundenakquisition und Vertragsbeginn bzw. Kündigung und Vertragsende). Der regelmäßige Abgleich mit den realisierten und gebuchten Umsätzen kann zur Validierung sowohl des Reports als auch der Buchhaltung dienen, weshalb diese Vorgehensweise der alternativen Berechnung des MRRs direkt aus den gebuchten Umsätzen als Ausgangsbasis vorzuziehen ist. In manchen Fällen (z. B. unmittelbarer Zusammenhang zwischen Auftrag und Umsatz bzw. Kündigung und Vertragsende) bzw. für manche Umsatzarten (z. B. transaktionale Nutzungsgebühren) kann dies dennoch aus pragmatischen Gründen Sinn machen.

Churn Rate

Eine einfach aus dem MRR Report zu ermittelnde Kennzahl ist die Churn Rate für MRR bzw. Kunden über Churn MRR (bzw. Churn

Kunden) / MRR Beginn Periode (bzw. Anzahl Kunden Beginn Periode). Allerdings wird die Aussagekraft dieser Kennzahl im Falle von längerfristigen Verträgen verfälscht bzw. wird die Churn Rate als zu niedrig ausgewiesen, weshalb in diesem Fall gerade für die interne Steuerung lediglich die im jeweiligen Zeitraum auslaufenden bzw. zur Verlängerung anstehenden MRRs bzw. Anzahl Kunden herangezogen werden sollten.

Um Trends einfacher erkennen zu können, wie es um die Kundenbindung und -zufriedenheit steht und Schwankungen zu glätten, macht es Sinn, diese über eine rollierende 12-Monatsbetrachtung (Last twelve months (LTM)) anzureichern – grundsätzlich ist die Empfehlung, eine solche LTM Analyse in das Standardreporting aufzunehmen, um die monatliche Entwicklung hin zur Zielerreichung besser zu monitoren.

Aus der Churn Rate kann mathematisch über die Formel "1/Churn Rate" die durchschnittliche Kundenbindung (Customer Lifetime) errechnet werden – dass hier im Falle einer niedrigen Churn Rate mathematisch korrekte, aber dennoch unmögliche Ergebnisse errechnet werden, nach welcher die Kundenbindung bspw. länger ist als die Existenz des Unternehmens, zeigt, dass dies eine für die Unternehmenssteuerung irrelevante Kennzahl ist.

Eine ebenfalls einfach aus dem MRR Report zu ermittelnde Kennzahl ist der Durchschnitts-MRR je Kunde, indem der gesamte MRR durch die Anzahl der gesamten Kunden dividiert wird – dieser pauschale Ansatz macht v.a. in einem homogenen Umfeld oder in einer Zeitreihe Sinn. Je heterogener die Kundengruppen sind bzw. die Varianz der durchschnittlichen Kunden MRRs ist, desto stärker sollte eine Gruppierung erfolgen, um hieraus Ansätze für die Unternehmenssteuerung abzuleiten. Hier ist die Empfehlung, die Stamm- und Abrechnungsdaten entsprechend zu konzipieren, um auf dieser Grundlage den MRR Report für das Vertriebs- und Entwicklungscontrolling zu optimieren. Hier bietet sich bspw. eine Differenzierung nach (neuen) Produkten, Absatzwegen, Kundengruppen, Regionen o.ä. an – über die Definition von Zielwerten lässt sich eine effektive Steuerung und Erfolgskontrolle realisieren. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass diese Zielwerte auch in der Planung ausgewiesen werden.

Customer Lifetime Value

Von Investoren werden die genannten Kennzahlen häufig zusammengeführt, um den durchschnittlichen Customer Lifetime Value (CLV bzw. häufiger LTV) zu ermitteln, indem der durchschnittliche MRR eines Kunden durch die durchschnittliche Churn Rate dividiert wird (vereinfacht, sofern die variablen Kosten vernachlässigbar sind, andernfalls abzüglich der variablen Kosten bzw. multipliziert mit der Deckungsbeitragsmarge). Isoliert betrachtet ist der Erkenntnisgewinn dieser Kennzahl überschaubar, in Verbindung mit der Betrachtung der Kundengewinnungskosten (Customer Acquisition Costs (CAC)) können hier jedoch für die operative Vertriebs- und Marketingsteuerung sehr gute Zielwerte identifiziert werden. Da diese auch für die integrierte Finanzplanung von Bedeutung sind, ist es sinnvoll, diese sowohl auszuwerten als auch zu planen. Die CAC setzen sich zusammen aus den Gesamtkosten für Sales und Marketing – die durchschnittlichen CAC werden dann dividiert durch die Anzahl der gewonnenen Neukunden oder durch die Steigerung des MRR, sodass bspw. die CAC pro MRR als weitere Kennzahl zur Messung der Sales Performance genutzt werden kann.

Das Grundproblem der CAC besteht darin, dass die Kosten vor der Verumsatzung entstehen – im Falle von Marketingaufwendungen sind diese weniger fix und entsprechend einfacher steuerbar als im Falle von Gehältern für Vertriebsmitarbeiter. Neben der Messung der Sales Performance sollte daher die Übereinstimmung mit den finanziellen Zielen sowie der Finanzierbarkeit der Sales- und Marketingaufwendungen in den Fokus genommen werden, um die Chancen, aber auch Risiken entsprechend zu steuern.

Retention Rate

Die Retention Rate als Kundenbindungsrate addiert sich mit der Churn Rate auf 100%. Die Net Retention Rate fasst die o.g. MRR Kennzahlen (Ausweitung, Reduktion und Churn) der Bestandskunden gut zusammen und kann auf dieser Grundlage einen Ansatz für eine einfache Umsatzplanung bilden. Aus Controlling Sicht ist dies aufgrund der geringeren Analysemöglichkeiten nicht optimal, da bspw. überdurchschnittlicher Churn im Falle von größeren Upsellings nicht direkt ersichtlich ist, so dass dann auch keine Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet

werden können. Andererseits gilt auch hier, dass der Nutzen der Auswertung in einer sinnvollen Relation zu dem Aufwand der Erstellung stehen muss.

Cash Flow

Das wichtigste Instrument zur Steuerung eines (schnell wachsenden) SaaS-Unternehmens besteht in einem effektiven Finanzcontrolling, welches neben den Instrumenten integrierte Finanzplanung und Reporting vor allem ein agiles Forecasting beinhaltet. Agil bedeutet in dem Kontext, dass die Dynamik eines SaaS-Unternehmens mit einem traditionellen, komplizierten und langwierigen Budgetierungsansatz nur unzureichend abgebildet werden kann. Aus diesem Grund sollte das Planungssystem schnell, einfach und flexibel neue Szenarien und deren Auswirkungen auf die GuV und den Cash Flow abbilden können.

Beispiel Umsatzplanung Subskriptionsumsätze

- Umsatzplanung Bestandskunden
 - Vertragsregister mit der Retention Rate (1-Churnrate) fortführen
 - Upselling über Net Retention Rate bzw. pauschaler Ansatz
- Umsatzplanung Neukunden
 - bei einem längeren Sales Prozess empfiehlt sich eine Verknüpfung mit dem CRM für den Zeitraum von 3-6 Monaten, um die detaillierteren und spezifischen Informationen aus dem Vertrieb direkt in die Umsatz- und Finanzplanung einfließen zu lassen.
 - Pauschaler Ansatz pro Neukunde mit einer definierten Prämisse für den TCV (durchschnittlicher MRR multipliziert mit durchschnittlicher Vertragslaufzeit multipliziert mit der Anzahl der geplanten Neukunden pro Monat) und – ggf. Berücksichtigung des zeitlichen Versatzes zwischen Kundengewinn und Beginn der Faktura.
 - Bei heterogenen Geschäftsmodellen sollte diese Logik für jede Geschäftsmodellart, Kundentyp oder Vertriebsweg herangezogen werden, um hier auch die realisierte Performance unterjährig zu steuern.

Beispiel Aufwandsplanung

- Umsatzabhängige Kosten bzw. Kosten zur Erbringung der vertraglichen Leistungen (z. B. Rechenzentrumskosten) werden di-

rekt mit der Umsatzplanung verbunden

- Personalkosten werden auf der Basis der tatsächlichen Gehaltsdaten budgetiert. Für die Planung der Neueinstellungen gibt es verschiedene Ansätze oder Modelle, entweder über strategische Initiativen, welche realisiert werden – in diesem Fall gibt es keine historischen Blaupausen; andernfalls empfiehlt sich eine Validierung mit den organisationalen Kennzahlen der Vergangenheit (z. B. geplanter TCV pro FTE im Sales auf Jahressicht; Anzahl Customer Service Manager pro MEUR) oder über zu definierende Ratios (X Entwickler pro Produktmanager, X Consultants pro Sales Mitarbeiter etc.)
- Weitere vertraglich basierte Kosten sollten – analog zu einem Kundenvertragsregister in einem Lieferantenvertragsregister abgebildet und der entsprechenden Kostenart im Budget zugewiesen werden, um auch hier die Transparenz aufrecht zu erhalten.

Konkret sollte das Finanzcontrolling mit dem Reporting so aufgebaut werden,

- dass auf monatlicher Basis die Ist-Zahlen die Planzahlen ersetzen und wesentliche Abweichungen für die nächsten 3 Monate modifiziert werden. Auf dieser Grundlage erhält man i.a. R. einen validen Latest Estimate für das jeweilige Geschäftsjahr sowie einen kurzfristigen Liquiditätsforecast.
- dass quartalsweise eine (vollständige) Überarbeitung der Umsatz- und Kostenplanung als wesentlichen Ergebnistreibern erfolgt und somit ein realistischer Ausblick auf die nächsten 12 Monate hinsichtlich Ergebnis- und Liquiditätsentwicklung besteht.
- dass auf Jahressicht unter Berücksichtigung der strategischen Initiativen eine Dreijahresbetrachtung erfolgt, um auf dieser Grundlage die generellen Unternehmensziele sowie Maßnahmen zur Realisierung zu durchleuchten.

Der Vorteil dieser Herangehensweise besteht darin, dass das Datenmaterial, auf dem die Forecastplanung basiert, stets so aktuell ist, dass regelmäßig ohne größeren Zusatzaufwand eine neue Dreijahresplanung erstellt werden kann. Von Bedeutung zur frühzeitigen Identifikation von Risiken ist dabei, dass die Dreijahresplanung auf einer monatlichen Grundlage erfolgt, um bspw. im Falle von negativen Cashflows konkret den Zeitpunkt des Cash Break Even ermitteln zu können. Dieser verändert sich dynamisch je nach Geschäftsverlauf mit jeder monatlichen Planungsmodifikation, sodass im negativen Fall

ausreichend Vorlaufzeit für Gegensteuerungsmaßnahmen vorhanden ist.

Die Fokussierung auf den Cash Flow ist aufgrund des hohen Kapitalbedarfs zu Beginn für SaaS-Unternehmen noch wichtiger als für andere Unternehmen – allerdings ist die Erstellung einer Finanzplanung i.a.R. einfacher, da sowohl die Umsätze als auch der Großteil der Kosten auf festen Verträgen basieren. Aus diesem Grunde ist – bei entsprechender Berücksichtigung in der Planung – die Prognosequalität deutlich höher, zumal die Bilanzplanung i.a. R. weniger kompliziert ist als bspw. im produzierenden Gewerbe (keine Lagerbestände, keine CapEx (sofern auf die Aktivierung von selbst geschaffenen Vermögensgegenständen verzichtet wird)) bzw. vergleichsweise leicht mit der Umsatzplanung verknüpft werden kann (z. B. über die Planung der PRAPs bei jährlicher Abrechnung oder die Planung der Forderungen).

Das bedeutet jedoch nicht, dass der zeitliche Aufwand für die Planungerstellung zwangsläufig geringer ist: aufgrund der Dynamik des Geschäftsmodells sowie der häufig schwer zu prognostizierenden Personalkosten (Zeitpunkt der Mitarbeitergewinnung, ggf. Kosten der Mitarbeitergewinnung, Fluktuation etc.) und des damit einhergehenden Impacts auf die weitere Geschäftsentwicklung müssen die Planungsprämissen unterjährig häufig auf den Prüfstand gestellt und modifiziert werden.

Fazit und Ausblick

In diesem Artikel wurden die wichtigsten Kennzahlen und Herausforderungen für die Unternehmenssteuerung von SaaS-Unternehmen dargestellt. Darüber hinaus wurden praxisorientierte Hinweise gegeben, um diese einerseits in ein effektives Standardreporting zu überführen und andererseits eine agile Finanzplanung zu implementieren. ■

Literatur

- Waldemar Hein: *Finanzcontrolling in StartUps anhand von Kennzahlen: Eine Analyse von Venture Capital-finanzierten Internet-StartUps*, Studylab (2017)
- Deutscher Start-Up Monitor 2023 https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2023.pdf
- Albrecht Deyhle/ Martin Hauser: *Controller-Praxis Führung durch Ziele – Planung – Controlling Band II Soll-Ist-Vergleich, Erwartungsrechnung und Führungsstil*, Verlag für Controlling Wissen AG (2010)