

# REVERSE FINANCIALS

Elemente, Beispiel und Anleitung



# DAS REVERSE FINANCIALS TOOL



# REVERSE FINANCIALS TOOL

- ✓ 1. Schritt, um einem Geschäftsmodell Zahlen zuzuordnen
- ✓ Treffen von Annahmen bezüglich relevanter finanzieller Größen, z.B. Erlöse, Kosten, etc.
- ✓ Verknüpfung von Annahmen mit konkreten Berechnungen
- ✓ Top-Down-Abschätzung der jährlichen Profitabilität eines Geschäftsmodells

# REVERSE FINANCIALS TOOL

## Ziele



Bereits zu einem frühen Zeitpunkt abschätzen, ob sich das Geschäftsmodell rentieren kann



Erste wichtige Annahmen treffen und überprüfen



Unstimmigkeiten identifizieren

# REVERSE FINANCIALS TABELLE

Spezifikation	Erlösströme		Quelle	Annahmen und Berechnungen
<b>Benötigter Profit</b> Wie viel Gewinn (vor Steuern) würde Ihre Idee lohnenswert machen?	z. B. 10 Mio. EUR (10 % des aktuellen Gewinns)		Management-Entscheid./ Annahme	
<b>Umsatzrendite %</b> Wie hoch ist Ihr erwarteter Gewinn im Verhältnis zum Umsatz?	z. B. 15%		Annahme	
<b>Benötigter Umsatz</b> Wie hoch ist der benötigte Jahresumsatz?	Kalkulation: Gewinn/Umsatzrendite %		Kalkulation	
<b>Zulässige Kosten</b> Wie hoch sollen die Kosten sein, die Ihr Unternehmen produzieren darf?	Kalkulation: Umsatz - Profit		Kalkulation	
<b>Erlösmodell(le)</b> Definieren Sie ein oder mehrere Umsatzmodelle, die Einkommen erzeugen.	z. B. jährliches Abonnement	Nur, falls Sie einen weiteren Erlösstrom nutzen	Beschreibung	
<b>Umsatzverteilung</b> Wenn Sie mehrere Einkommensströme haben, wie sind diese verteilt?			Annahme	
<b>Umsätze pro Strom</b> Wie viel Umsatz muss pro Erlösstrom generiert werden?	Kalkulation: Benötigter Umsatz × Umsatzverteilung		Kalkulation	
<b>Ø Preis pro Einheit</b> Was denken Sie, ist der Kunde bereit durchschnittlich zu zahlen?	z. B. 22 EUR ohne MwSt		Management-Entscheid./Annahme	
<b>Anzahl verkaufter Einheiten</b> Wie viele Einheiten müssen für die Umsatzziele verkauft werden?	Kalkulation: Umsatz pro Erlösstrom / Preis pro Einheit		Kalkulation	
<b>Einheiten pro Kunde</b> Wie viele Einheiten wird ein Kunde durchschnittlich im Jahr kaufen?	z. B. 2,5		Annahme	

Quelle: BMI Lab

# REVERSE FINANCIALS TABELLE

Spezifikation	Erlösströme	Quelle	Annahmen und Berechnungen
<b>Anzahl der Kunden</b> Wie viele Kunden benötigt das Geschäft, um das Umsatzziel zu erreichen?	Kalkulation: # der Einheiten/Einheiten pro Kunde	Kalkulation	
<b>Anzahl der Neukunden</b> Wie viele Neukunden müssen pro Jahr akquiriert werden?	z. B. 75 % von 10 000 Kunden = 7.500	Annahme	
<b>Kundenakquisitionskosten (CAC)</b> Wie viel Geld werden Sie für die Neukundenakquise ausgeben?	z. B. 12€ pro Kunde	Annahme	
<b>Gesamte CAC</b> Wie hoch ist das gesamte Marketingbudget, das für die Kundenakquise benötigt wird?	Kalkulation: # Neukunden × CAC	Kalkulation	
<b>Direkte Kosten pro Stück</b> Höhe der direkten Kosten (Material, Versand) pro verkaufter Einheit?	z. B. 10€ für die Produktion	Annahme oder Fakten	
<b>Gesamte direkte Kosten</b> Höhe der gesamten direkten Kosten für Ihre Geschäftsidee	Kalkulation: Direkte Kosten × # Einheiten	Kalkulation	
<b>Gesamte indirekte Kosten</b> Wie hoch sind die indirekten Kosten, die nicht einer individuellen Einheit zugeordnet werden können (Overhead)?	z.B. 500 000 EUR für Overhead	Annahme oder Fakten	
<b>Erwartete Kosten</b> Summe der erwarteten Kosten pro Jahr	Kalkulation: Erlösstrom 1 + 2 Gesamte CAC + Gesamte direkte + gesamte indirekte Kosten	Kalkulation	
<b>Kostenpuffer</b> Ist der Kostenpuffer hoch genug, um unerwartete Kosten zu decken?	Kalkulation: Zulässige Kosten – Erwartete Kosten	Kalkulation	

Quelle: BMI Lab

# AUFGABEN- STELLUNG



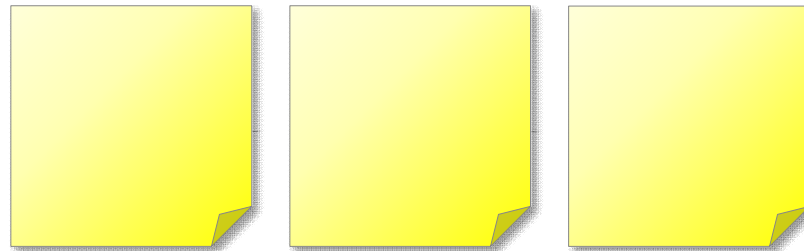
# PROFIT UND UMSATZRENDITE



# AUFGABENSTELLUNG

Ziel des Workshops:  
Gemeinsames Ausfüllen des Reverse Financials Tools

→ Alle Ergebnisse auf Post-its festhalten.



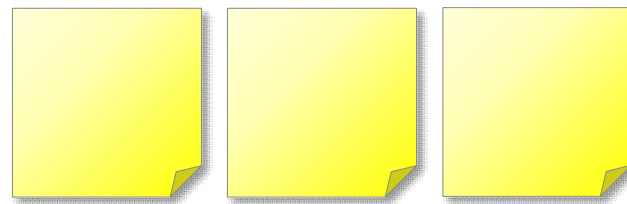
# BENÖTIGTER PROFIT & UMSATZRENDITE



<b>Benötigter Profit</b> Wie viel Gewinn (vor Steuern) würde Ihre Idee lohnenswert machen?	z. B. 10 Mio. EUR (10 % des aktuellen Gewinns)	Management- Entscheid./ Annahme	
<b>Umsatzrendite %</b> Wie hoch ist Ihr erwarteter Gewinn im Verhältnis zum Umsatz?	z. B. 15%	Annahme	

## Management Entscheidung:

Ab welchem Profit ist das Geschäftsmodell attraktiv?



# UMSATZ & ZULÄSSIGE KOSTEN



# BENÖTIGTER UMSATZ & ZULÄSSIGE KOSTEN



<b>Benötigter Umsatz</b> Wie hoch ist der benötigte Jahresumsatz?	Kalkulation: Gewinn/Umsatzrendite %	Kalkulation	
<b>Zulässige Kosten</b> Wie hoch sollen die Kosten sein, die Ihr Unternehmen produzieren darf?	Kalkulation: Umsatz - Profit	Kalkulation	

## Berechnung

Benötigter Umsatz: *Gewinn/Umsatzrendite %*

Zulässige Kosten: *Benötigter Umsatz - Profit*

# ERLÖSMODELL UND ERLÖSSTRÖME

# ERLÖSMODELL

5  
Min

Erlösmodel(le) Definieren Sie ein oder mehrere Umsatzmodelle, die Einkommen erzeugen.	z. B. jährliches Abonnement	Nur, falls Sie einen weiteren Erlösstrom nutzen	Beschreibung	
--	-----------------------------	---	--------------	--

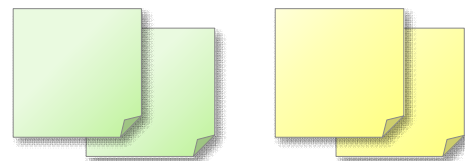
## Qualitative Beschreibung

Wie wird Umsatz generiert?

→ z.B. Werbeeinnahmen, monatliche Abo-Gebühren

## Mehr als ein Erlösstrom?

Beschreibungen / Werte mit unterschiedlich farbigen Post-its eintragen



# ERLÖSSTRÖME

5  
Min

<b>Umsatzverteilung</b> Wenn Sie mehrere Einkommensströme haben, wie sind diese verteilt?			Annahme	
<b>Umsätze pro Strom</b> Wie viel Umsatz muss pro Erlösstrom generiert werden?	Kalkulation: Benötigter Umsatz × Umsatzverteilung		Kalkulation	

## Annahme:

Definition, wie sich Umsätze zwischen der Erlösströmen aufteilen (in %)

## Berechnung:

***Umsätze pro Strom = Benötigter Umsatz x Umsatzverteilung***

# DURCH- SCHNITTLICHER PREIS PRO EINHEIT

# DURCHSCHNITTLICHER PREIS PRO EINHEIT

## Ø Preis pro Einheit

Was denken Sie, ist der Kunde  
bereit durchschnittlich zu zahlen?

z. B. 22 EUR ohne  
MwSt

Management-  
Entscheid./Annahme

**Managemententscheidung / Annahme**  
Wie viel soll das Angebot kosten?

# DURCHSCHNITTLICHER PREIS PRO EINHEIT

## Definition von Preisen

### Ausgehend von **Kund:innen**

- Conjoint-Analyse
- Preisrechner
- Van Westendorp Methode

### Ausgehend vom **Wettbewerb**

- Orientierung an  
Wettbewerbern, um Preis  
festzulegen

# ANZAHL VERKAUFTER EINHEITEN

# ANZAHL VERKAUFTER EINHEITEN

<b>Anzahl verkaufter Einheiten</b> Wie viele Einheiten müssen für die Umsatzziele verkauft werden?	Kalkulation: Umsatz pro Erlösstrom / Preis pro Einheit		Kalkulation	
---	--	--	-------------	--

## Berechnung

$$\text{Anzahl verkaufter Einheiten} = \text{Umsatz pro Erlösstrom} / \text{Preis pro Einheit}$$

# KUNDEN- BEZOGENE WERTE



# EINHEITEN PRO KUND:IN

## Einheiten pro Kunde

Wie viele Einheiten wird ein Kunde durchschnittlich im Jahr kaufen?

z. B. 2,5

Annahme

## Annahme

Wie viele Einheiten werden im Jahr pro Kund:in verkauft?

# ANZAHL DER KUND:INNEN

## Anzahl der Kunden

Wie viele Kunden benötigt das Geschäft, um das Umsatzziel zu erreichen?

Kalkulation: # der  
Einheiten/Einheiten  
pro Kunde

Kalkulation

## Berechnung

***Benötigte Anzahl an Kund:innen, um das Umsatzziel zu erreichen =  
Anzahl der Einheiten / Einheiten pro Kund:in***

# ANZAHL DER NEUKUND:INNEN

Anzahl der Neukunden Wie viele Neukunden müssen pro Jahr akquiriert werden?	z. B. 75 % von 10 000 Kunden = 7.500		Annahme
---	--	--	---------

## Annahme

Wie viele Kund:innen müssen pro Jahr neu gewonnen werden?

### 1. Bestimmung der Churn Rate

#### Annahme

Angenommener Verlust von Kund:innen pro Jahr in %

### 2. Berechnung

***Benötigte Anzahl an Neukund:innen =***

***Abwanderungsquote % \* Anzahl der Kund:innen***

# KUNDENAKQUISITIONSKOSTEN

<b>Kundenakquisitionskosten (CAC)</b> Wie viel Geld werden Sie für die Neukundenakquise ausgeben?	z. B. 12€ pro Kunde	Annahme
<b>Gesamte CAC</b> Wie hoch ist das gesamte Marketingbudget, das für die Kundenakquise benötigt wird?	Kalkulation: # Neukunden × CAC	Kalkulation

## Annahme

Wie viel kostet die Akquise neuer Kund:innen?

→ möglichst aus Erfahrungswerten ableiten (z.B. Kosten für Vertriebspersonal bzw. Werbekosten)

## Berechnung

***Gesamte Kundenakquisitionskosten =  
Kundenakquisitionskosten \* Anzahl der Neukund:innen***

# WEITERE KOSTEN

# DIREKTE KOSTEN

<b>Direkte Kosten pro Stück</b> Höhe der direkten Kosten (Material, Versand) pro verkaufter Einheit?	z. B. 10€ für die Produktion		Annahme oder Fakten
<b>Gesamte direkte Kosten</b> Höhe der gesamten direkten Kosten für Ihre Geschäftsidee	Kalkulation: Direkte Kosten × # Einheiten		Kalkulation

## **Annahme / Fakten (wenn bereits bekannt)**

Wie hoch sind die Kosten, die anfallen, um eine Einheit zu verkaufen?  
z.B. Material-, Versandkosten

## **Berechnung**

***Gesamte direkte Kosten =  
Direkte Stückkosten \* Anzahl verkaufter Einheiten***

# INDIREKTE KOSTEN

<b>Gesamte indirekte Kosten</b> Wie hoch sind die indirekten Kosten, die nicht einer individuellen Einheit zugeordnet werden können (Overhead)?	z.B. 500 000 EUR für Overhead	Annahme oder Fakten
--	-------------------------------	------------------------

## **Annahme / Fakten (wenn bereits bekannt)**

Wie hoch sind die gesamten Overhead-Kosten, die nicht einer individuellen Einheit zugeordnet werden können? (Schätzung)

z.B. Miete

# ERWARTETE KOSTEN

## Erwartete Kosten

Summe der erwarteten Kosten pro Jahr

Kalkulation: Erlösstrom 1 + 2 Gesamte CAC +  
Gesamte direkte + gesamte indirekte Kosten

Kalkulation

## Berechnung

***Summe der erwarteten Kosten =***

*Gesamte Kundenakquisitionskosten + gesamte direkte Kosten + gesamte indirekte Kosten*

# KOSTENPUFFER

## Kostenpuffer

Ist der Kostenpuffer hoch genug, um unerwartete Kosten zu decken?

Kalkulation: Zulässige Kosten – Erwartete Kosten

Kalkulation

## Berechnung

***Kostenpuffer =***

*Erwartete Kosten – zulässige Kosten*

# INTERPRETATION DER ERGEBNISSE



# INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Der Kostenpuffer gibt eine Aussage über die erwartete Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells

## ➔ **Kostenpuffer < 0**

Betrachtetes Geschäftsmodell ist mit aktuellen Annahmen nicht wirtschaftlich

## ➔ **Kostenpuffer > 0**

Geschäftsmodell ist wirtschaftlich

→ Ist der Kostenpuffer groß genug ist, um unerwartete Kosten zu decken?