

EDV-gestützte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung mit IBM-AS



Teil 1: Ziel- und Erfolgsplanung

Hans-Jörg GRESS, Dipl.-Ing. Drtechn., Jahrgang 1953, Studium des Wirtschaftsingenieurwesens für Maschinenbau an der TU-Graz, Assistent und Lehrbeauftragter am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften an der TU-Graz, Dissertation über Krisenfrühwarnung durch Controlling, seit 1984 Leiter des Rechnungswesens bei der adidas-Sportschuhfabriken Ges.m.b.H. in Klagenfurt, Lehrbeauftragter an der Universität Klagenfurt, Veröffentlichungen auf dem Gebiet Rechnungswesen/Controlling

Als mengen- und wertmäßiges Abbild der betrieblichen Teilpläne ist die Planungsrechnung — das Unternehmensbudget — das Steuerungsinstrument für die Entscheidungsträger einer Unternehmung. EDV-Unterstützung zur Verarbeitung großer Datenmengen und Simulation mehrerer Planvarianten beim »Kneten« eines Budgets ist dabei unerlässlich geworden. Hier soll gezeigt werden, wie das Software-Paket IBM-AS in der Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung eingesetzt werden kann.

1. Das integrierte Unternehmensbudget

Die operative Unternehmensplanung (mittelfristige 3-Jahres- und kurzfristige 1-Jahres-Planung) konkretisiert in allen betrieblichen Teilbereichen die Aktivitäten, die zur Verfolgung der Unternehmensziele und Strategien notwendig sind. Diese bereichsbezogenen Pläne teilen sich in [1]:

- Pläne der Leistungsverwertung, detailliert nach Leistungseinheiten (Produkten), Absatzgebieten, erzielbaren Preisen etc.
 - Absatzplan
 - Umsatzplan
- Pläne der Leistungserstellung und Leistungsbereitschaft
 - Lagerplan
 - Produktionsplan
 - Personalplan
 - Beschaffungsplan
 - Investitionsplan
 - Kostenpläne
- Pläne der Finanzierung zur Steuerung des Zahlungsmittelbedarfes

Ihre monetäre Abbildung erfahren die Teilpläne im integrierten Unternehmensbudget (Planungsrechnung), das die zahlenmäßigen Auswirkungen der geplanten Aktivitäten zeigt. Während das mittelfristige Budget, da es aus den Daten der mittelfristigen Teilpläne abgeleitet wird, ein Rahmenbudget darstellt, enthält das kurzfristige Jahresbudget die exakten und detaillierten Sollvorgaben für die Planperiode.

Ein Unternehmensbudget setzt sich aus den drei miteinander verknüpften und voneinander gegenseitig abhängigen Teilplänen [2]

- Leistungsbudget (Plan-Artikelerfolgsrechnung)
- Finanzplan
- Planbilanz/Plan — G & V zusammen (vgl. Abb. 1). Die operativen

2. IBM-AS als Planungsunterstützung

Insbesondere Unternehmungen, die eine Vielzahl verschiedener Produkte und Leistungen in rasch wechselnder Modellfolge ihren Marktpartnern anbieten, verarbeiten und analysieren in Planung sowie Soll-Ist-Vergleich umfangreiche Datenmengen.

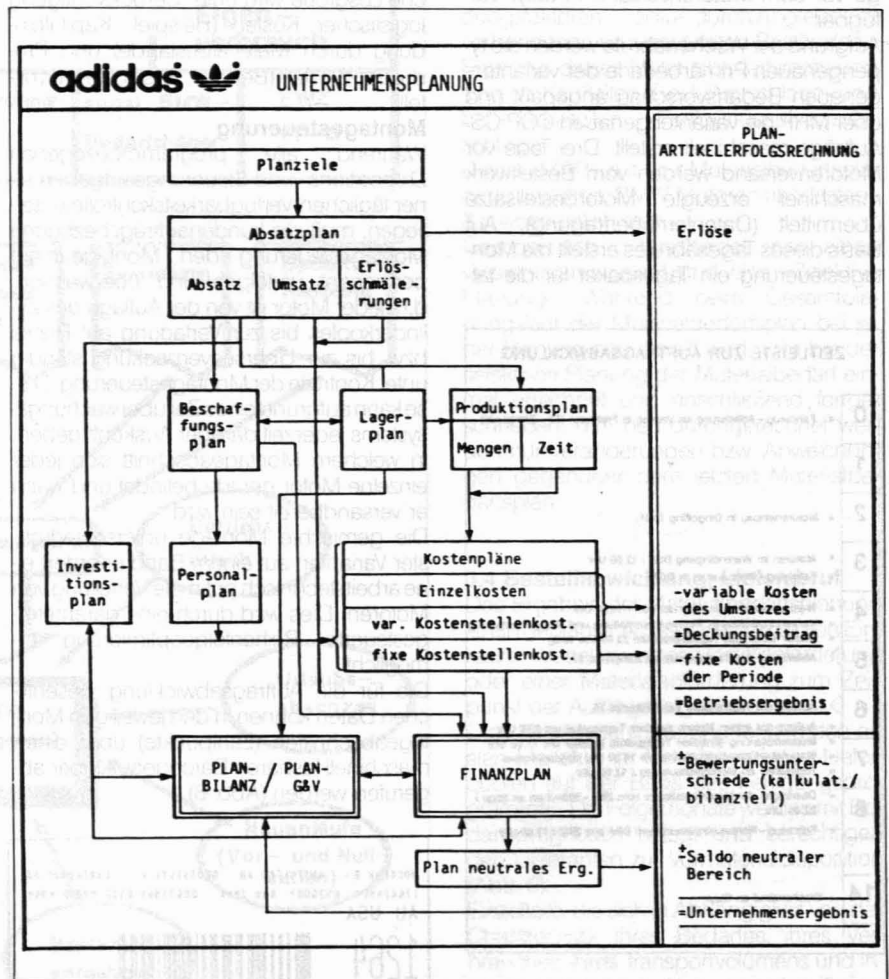


Abb. 1: Teilpläne und Unternehmensbudget

Zielgrößen Rentabilität und Liquidität lassen sich durch diese Teilpläne steuern, ebenso wird die Entwicklung der Vermögens- und Kapitalstruktur einer Unternehmung transparent und planbar.

Zur Unterstützung der Unternehmensplanung ist daher ein Informationsverarbeitungssystem erforderlich, das in hohem Ausmaß nachstehende Anforderungen erfüllt.



- Flexibilität hinsichtlich Erweiterung und Veränderung des Produktprogramms und der Absatzgebiete
- Bewertung und Optimierung von Preis-, Erlösschmälerungen, Mengen- und Kostenänderungen
- Splittung in Produkt- und Verkaufsgebietserfolgsrechnungen sowie Konsolidierung zu Gesamtergebnissen
- freie Definition der Bilanzgliederung und der erfolgs- und finanzwirksamen Planbilanzbuchungssätze
- variable Gestaltungsmöglichkeit von Berichten und graphische Darstellung des Zahlenmaterials

Das IBM-Anwendungssystem (AS) ist ein Informationsverarbeitungssystem, das derartige Anforderungen bewältigt. Es dient der besonders einfachen und spontanen, doch äußerst flexiblen Bearbeitung geschäftlicher Daten und wird vor allem im Bereich der Unternehmensplanung eingesetzt. Der Anwender erreicht

- AS im Servicezentrum über Datenfernverarbeitung
- AS im Hause, installiert auf der eigenen EDV-Anlage.

Dieser Beitrag zeigt die Anwendung des Systems im Rahmen der integrierten Planungsrechnung anhand von fiktiven Zahlen.

3. Planungsvorgehen und Plandaten

Die Gesamtplanung einer Unternehmung (vgl. Abb. 1) stellt ein System aus sukzessiven Teilplanungen dar, die in einer sachlogischen Reihenfolge verknüpft werden müssen. Zur personellen und terminlichen Koordination der Planungsschritte wird im kaufmännischen Bereich der Planungsablauf beginnend mit der Bestimmung der Planziele und endend mit der Gesamtpräsentation der Planung festgelegt (vgl. Abb. 2) und kontrolliert. Die Budgetierung erfolgt im letzten Quartal eines Wirtschaftsjahres für das Folgejahr (Feinplanung) bzw. Folgejahre (mittelfristige Grobplanung).

Das Budget ist das monetäre Abbild der Teilpläne

Als Planziele sind im ersten Schritt von der Geschäftsleitung

- erfolgswirtschaftliche und
- finanzwirtschaftliche Größen vorzugeben. Zentrale Bedeutung kommt in unserem Falle den Eckwerten
- Soll-ROI (erfolgswirtschaftlich) und
- working capital in Prozent des Umlaufvermögens (finanzwirtschaftlich) zu. Der Soll-ROI (return on investment) wird als Soll-Ergebnis verstanden, das sich aus der gewünschten Verzinsung der Kapitalien in der Eröffnungsbilanz (vgl. Abb. 4) errechnet und mit dem Planergebnis verglichen wird (vgl. Abb. 5). Das working capital in % des Umlaufvermögens

$WC-UV = \frac{\text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfr. Fremdkapital}}{\text{Umlaufvermögen}} \cdot 100$

zeigt, welcher Anteil des Umlaufvermögens


adidas 		ABLAUF JAHRESPLANUNG 87 ECKTERMINE	RW/GHJ/P8 19.8.1986
PLANUNGSSCHRITT	VERANTWORTLICHE	ECKTERMIN BIS	
Bestimmung der Planziele - Umsätze, Erlösschmälerungen, Ergebnisse, ROI und Finanzierung	GF, KL, VKIN, VKEX, RW, CONTR	12.09.	
Anpassung Planungsrechnung an Warengruppen und Verkaufsgebiete der Forecast	RW	12.09.	
Planungsauftrag Investitionsplanung an AL	CONTR	12.09.	
1. Forecast-Meeting Inland	VKIN, ADM	26.09.	
1. Forecast-Export	VKEX	26.09.	
⋮	⋮	⋮	
Gesamte Planungsrechnung 87-89 - Artikelersfolgsrechnung - G & V - Rechnung - Finanzplan - Planbilanz	KL, RW	05.12.	
Präsentation der Planung	GF, KL, TL, PW, ORG, RW, CONTR, VKIN, VKEX	19.12.	

Abb. 2: Planungskalender

Erfolgsrechnung	Programm I			Programm II			Gesamt
	Warengruppe			Warengruppe			
	1	2	3	4	5	6	
Bruttoerlöse							
- Erlösschmälerungen							
Nettoerlöse							
- var. Kosten d. Umsatzes							
Deckungsbeitrag							
- Fixkosten							
Betriebsergebnis							

Abb. 3: Deckungsbeitragsrechnung

durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital finanziert ist und erlaubt die Kontrolle einer gesunden Finanzierungsstruktur. Wird der Zielwert in der Eröffnungs- und/oder in der Planbilanz nicht erreicht, so weist das Rechenprogramm den Betrag aus, der zur Erlangung des Zieles in die versteuerten Rücklagen einzustellen ist. Neben diesen hochaggregierten Zielen werden sinnvollerweise umsatz- und deckungsbeitragsbezogene Teilziele (nach Verkaufsgebieten, Produktprogrammen) sowie Kostenziele vorzugeben sein, die der in strategischer und mittelfristig operativer Planung festgelegten Unternehmensentwicklung Rechnung tragen. Ebenso sollten Umschlagshäufigkeiten für Lieferforderungen und Lieferverbindlichkeiten sowie Bestandsziele im Vorrätebereich der Zielplanung angehören.

Die Bereichspläne werden in den verant-

wortlichen Linienstellen erarbeitet, wobei sich die Gesamtplanung nach dem betrieblichen Engpaß — üblicherweise der Absatz — richtet. Die Zusammenfassung in das Unternehmensbudget erfolgt im kaufmännischen Bereich.

Die Planung erfolgt in der Linie, die budgetäre Zusammenfassung im kaufmännischen Bereich.

Das Leistungsbudget — die Plan-Artikelersolgsrechnung — wird als Deckungsbeitragsrechnung aufgebaut (vgl. Abb. 3), eine unternehmensspezifische Untergliederung in stufenweise Deckungsbeiträge und einzelne Fixkostenblöcke sollte vorgesehen werden. Das Budget basiert auf standardisierten (Vorgabe-)Werten und wird durch diese Art der Kostendarstellung (Dek-



ERÖFFNUNGSBILANZ (IN 1000 DE S) - Bilanzjahr 1987			
AKTIVA		PASSIVA	
Unbebaute Grundstücke	200	Staatkapital	50.000
Betriebsgebäude	50.500	Versteuerte Rücklagen	51.200
Maschinen	20.700	Nicht verst. Rücklagen	25.100
Betr. Gesch. Ausstattung	10.800	Wertbericht. Ford.	8.800
Rechte	100	Steuerrückstellungen	12.200
Wertpapiere	3.500	Sonstige Rückstellungen	18.300
Sunne Anlagevermögen	85.800	Hypothekarschulden	16.800
		Lieferverbindlichkeiten	25.800
RHB	25.000	Verbindlichk. Konzern	15.400
Halbfabrikate	12.400	Wechselverbindlichkeiten	22.500
Fertige Erzeugnisse	23.200	Bankdarlehen Lanefr.	27.800
Handelswaren	30.800	Bankdarlehen Kurzfr.	25.600
Sunne Vorräte	91.400	Sonstige Verbindlichk.	5.700
		Gewinnvortrag	9.800
Forderungen	72.600		
Forderungen Konzern	6.200		
Besitzwechsel	32.700		
Flüssige Mittel	18.100		
Sonst. Forderungen	8.200		
Sunne Umlaufvermögen	229.200		
Sunne Aktiva	315.000	Sunne Passiva	315.000

Abb. 4: Eröffnungsbilanz im Planjahr

kungsbeitragsrechnung) flexibel gehalten, da Preis-, Erlösschmälerungs-, Produktmix- und Mengenänderungen unmittelbar in den Deckungsbeiträgen sichtbar werden, während die Fixkostenblöcke, die vom Gesamt-DB abgezogen werden, innerhalb der Kapazitätsgrenzen unverändert bleiben.

Ein Aufreißen der Plan-Artikelerfolgsrechnung sollte nach Produkten, Warengruppen, Verkaufsprogrammen und Absatzgebieten möglich sein, um deren Beitrag zum Unternehmensergebnis messen zu können und in der »Budget-Knetphase« das zielgerichtete Eingreifen in das Preis-Mengengerüst zu ermöglichen.

Für die Erfolgsrechnung mit AS werden in unserem Falle nachstehende Daten benötigt

- Absatzmengen der Artikel je Verkaufsgebiet
- Verkaufspreis je Artikel
- Erlösschmälerungsprozentsätze (Rabatte, Skonti, Boni, Provisionen)
- Grenzerstellkosten bzw. Einstandspreise je Artikel
- Zuschlagsätze für variable Vertriebskosten (Fracht, Verpackung etc.)
- Zuschlagsatz für variable Verwaltungskosten
- Fixkostenblöcke des Planjahres in betriebsspezifischer Gliederung
- Eröffnungsbilanz des Planjahres (Hochschätzung der Schlußbilanz im laufenden Wirtschaftsjahr, vgl. Abb. 4)

Absatzmengen der Artikel, Verkaufspreise und Erlösschmälerungen entstammen dem Verkaufsplan. Für die Feststellung der Grenzerstellkosten bzw. Einstandspreise

der Artikel ist die abgeschlossene Kostenplanung als Voll- und Teilkostenrechnung unabdingbare Voraussetzung.

Die Kalkulation der einzelnen Artikel erfolgt mittels Stücklisten und Arbeitsplänen, um den Materialeinsatz sowie die Verrechnungssätze aus den Fertigungsstellen zu Teil- und Vollkosten festlegen zu können. Aus der Kostenplanung fließen auch Zuschlagsätze für Verwaltungs- und Vertriebskosten sowie die einzelnen Fixkostenblöcke. Die Hochschätzung der Eröffnungsbilanz geschieht in einer Erwartungsrechnung unter Berücksichtigung der Quartalsbilanz September im laufenden Wirtschaftsjahr.

4. Darstellung und Analyse der Plan-Artikelerfolgsrechnung

Die aus obengenannten Daten generierte Plan-Artikelerfolgsrechnung (vgl. Abb. 5) zeigt drei Deckungsbeitragsstufen und das im Planjahr vorgegebene betriebswirtschaftliche Ergebnis, das mit dem Soll-ROI aus gewünschter Verzinsung des eingesetzten Kapitals verglichen wird. Die Erfolgsrechnung läßt sich nach Verkaufsprogrammen, Warengruppen und Verkaufsgebieten (Außendienstbereichen) darstellen

KONSOL. Verkaufsgebiete								
	1	2	3	4	5	6	7	Gesamt
	643.000	362.000	450.000	351.000	110.000	172.000	364.000	
	189.74	190.17	189.00	189.12	188.09	194.30	148.78	
	125797.620	68041.540	86562.000	64301.120	20689.900	33419.600	83911.920	465603.700
	25.91	16.10	17.03	13.67	6.26	6.80	17.28	100.00
								17.28

ARTIKELERFOLGSRECHNUNG - Mittwoch, 24. September 1986								
KONSOL. Verkaufsprogramm								
	Vkprog 1	Vkprog 2	Vkprog 3	Vkprog 4	Gesamt			
STUECK	800.000	1700.000	100.000	80.000			350	14568.112
DS. PREIS	150.00	120.00	120.00	170.00			6.36	9712.073
BRUTTOUMSATZ	120000.000	340000.000	12000.000	13600.000	485600.000		119	4856.036
IN % VON GESAMT	24.71	70.02	2.47	2.80	100.00		119	4856.036
RABATTE	3600.000	10200.000	360.000	400.000	14568.000		834	33992.257
SKONTI	2400.000	6800.000	240.000	272.000	9712.000		0.06	451611.443
BONI	1200.000	3400.000	120.000	136.000	4856.000		7.28	100.00
PROVISIONEN	1200.000	3400.000	120.000	136.000	4856.000			
SU. ERLÖSSCHM.	8400.000	23800.000	840.000	952.000	33992.000		126	9534.044
NETTOERLOES	111600.000	316200.000	11160.000	12648.000	451608.000		0.75	6356.030
IN % VON GESAMT	24.71	70.02	2.47	2.80	100.00		0.75	6356.004
PROP. KOSTEN	80000.000	221000.000	8000.000	8000.000	317000.000		1.62	17161.282
DECKUNGSBEITRAG I	31600.000	95200.000	3160.000	3048.000	133800.000		0.90	116648.681
IN % VON GESAMT	23.62	71.15	2.36	2.80	100.00		2.74	24.02
IN % VON BU	26.33	28.00	26.33	28.29	27.56			
AUFSCHLAG IN %	50.00	53.85	50.00	54.55	52.00		0.81	52.80
VERTRIEB PROP.	2400.000	6630.000	240.000	264.000	9534.000		1.19	110292.651
FRACHT UND VERPACKUNG	160.000	442.000	16.000	176.000	635.000		6.29	100.00
WERBUNG	160.000	442.000	16.000	176.000	635.000		3.40	22.71
PROMOTION	160.000	442.000	16.000	176.000	635.000			
SUMME KOSTEN	4320.000	11934.000	432.000	475.200	17161.200			22400.000
DECKUNGSBEITRAG II	27200.000	83266.000	2720.000	3372.000	116644.000			24800.000
IN % VON GESAMT	23.39	71.38	2.34	2.89	100.00			15000.000
IN % VON BU	22.73	24.49	22.73	24.80	24.02			23600.000
VERWALTUNG PROP.	1600.000	4420.000	160.000	176.000	6356.000			86000.000
DECKUNGSBEITRAG III	25600.000	78846.000	2560.000	3196.000	110292.000			24292.651
IN % VON GESAMT	23.28	71.49	2.33	2.90	100.00			
IN % VON BU	21.40	23.19	21.40	23.51	22.71			36300.000
MARKTFIXE KOSTEN					22400.000			44075.000
VERTRIEBSFIXKOSTEN					24800.000			
VERWALTUNGSFIXKOSTEN					15000.000			459482.572
FIXKOSTEN FERTIGUNG					23800.000			5.38
SUMME FIXKOSTEN					86000.000			
PLANERGEBNIS					24290.800			
IN % VON BU					5.00			
PLANER. VOR ZINSEN					34300.000			
SOLL ROI					44075.000			
DIFFERENZ					-7775.000			
BREAK EVEN UMSATZ					459480.858			
SICHERHEITSSPANNE					5.38			

Abb. 5: Artikelerfolgsrechnung



K O N S O L . Mgr 10			
	Ist	Variante 1	VARIANTE 2
PREISENKUN INZ		4.00	6.00
MENGENSTEIGERUNG INZ		33.30	59.93
STUECK	81,000	107,974	129,544
DS. PREIS	110.00	105.60	103.40
BRUTTOUMSATZ	8910,000	11402,054	13394,850
RABATTE	267,300	342,062	401,846
SKONTI	178,200	228,041	267,897
BONI	89,100	114,021	133,949
PROVISIONEN	89,100	114,021	133,949
SU. ERLOESSCHM.	623,700	798,145	937,641
NETTOERLOES	8286,300	10603,909	12457,209
PROP. KOSTEN	6480,000	8637,920	10363,520
DECKUNGSBEITRAG I	1806,300	1965,989	2093,689
IN % VON BU	20.27	17.24	15.63
AUFSCHLAG IN %	37.50	32.00	29.25
VERTRIEB PROP.	194,400	259,138	310,906
FRACHT UND VERPACKUNG	129,600	172,758	207,270
WERBUNG	12,960	17,276	20,727
PROMOTION	12,960	17,276	20,727
SUMME KOSTEN	349,920	466,448	559,630
DECKUNGSBEITRAG II	1456,380	1499,541	1534,059
IN % VON BU	16.35	13.15	11.45
VERWALTUNG PROP.	129,600	172,758	207,270
DECKUNGSBEITRAG III	1326,780	1326,783	1326,789
IN % VON BU	14.89	11.64	9.91

Abb. 6: Isodeckungsbeitragsanalyse

und ermöglicht damit die Beurteilung der Deckungsbeitragsstärke nach diesen Glei-

Break-Even-Umsatz S 459,5 Mio., die Sicherheitsspanne 5,38 Prozent.

Das Aufreißen der Erfolgsrechnung nach verschiedenen Gliederungskriterien muß möglich sein.

derungskriterien. Durch die Flexibilität des Rechenprogramms können mit einfachen und rasch zu vollziehenden Eingriffen die in der Budget-Knetphase wichtigen Analysen — Break-Even-Analyse — Isodeckungsbeitragsanalyse — Sensitivitätsanalyse durchgeführt werden.

● Break-Even-Analyse

Für die Unternehmenssteuerung stellt der Break-Even-Point, das ist jener Umsatz, bei dem mit gleichbleibendem Produkt-Mix Vollkostendeckung erreicht wird, ein Gefahrensignal dar, das aufmerksam zu verfolgen ist. Durch Berechnung der Sicherheitsspanne

$$\text{Sicherheitsspanne} = \frac{(\text{Planumsatz} - \text{Mindestumsatz})}{\text{Planumsatz}} \cdot 100$$

wird erkennbar, um wieviel Prozent der Istumsatz vom Planumsatz abweichen kann, ohne daß die Unternehmung in die Verlustzone gerät. Im Beispiel beträgt der

● Isodeckungsbeitragsanalyse

Die Break-Even-Analyse bedarf einer Ergänzung, da sie zum einen von einem gleichbleibenden Produkt-(Gebiets-)Mix ausgeht und zum zweiten bei der Betrachtung individueller produkt(gruppen)bezogener Deckungsziele eine willkürliche Fixkostenverteilung vornimmt [3]. Die Isodeckungsbeitragsüberlegung wird produkt- oder warengruppenspezifisch durchgeführt. Sie zeigt, welcher Mehr- oder Minderabsatz mit einer Preisänderung verbunden sein muß, damit der geplante

Die Flexibilität des Programms ermöglicht wichtige Analysen in der Budget-Knetphase.

Deckungsbeitrag nicht geschmälert wird. Mit dem AS-Planungssystem sind derartige Überlegungen auf jeder Verdichtungsstufe der Erfolgsrechnung rasch und einfach durchführbar (vgl. Abb. 6).

● Sensitivitätsanalyse

Für den Planenden ist es auch unerlässlich, die Sensitivität des Planergebnisses bei Umsatzerfüllung von 95%, 90% usw. sowie bei Veränderungen im Preisniveau, in den

Erlösschmälerungen, variablen Einheitskosten und Fixkosten testen zu können. Es ist ebenso möglich, notwendige Mengen- oder Preissteigerungen bei Einzelprodukten, Warengruppen oder Verkaufsprogrammen zu errechnen, damit ein gewünschtes Planergebnis erreicht werden kann (vgl. Abb. 7, die Errechnung der durchschnittlichen Preiserhöhung, um im Planergebnis vor Zinsen den Soll-ROI zu erreichen).

Mit Fixierung der Artikelerfolgsrechnung ist die Erfolgsplanung abgeschlossen. Zur Kontrolle mittels Soll-Ist-Vergleichs wird es jedoch notwendig, das Budget in unterjährige Perioden aufzuteilen. Je nach Planbarkeit können als Unterjahresperioden das Quartal oder der Monat vorgesehen werden. Durch Angabe der prozentuellen Monats- bzw. Quartalsaufteilung im Absatz- und Fixkostenplan generiert das Rechensystem die monatlichen bzw. quartalsmäßigen Erfolgsrechnungen, welche für den Soll-Ist-Vergleich herangezogen werden können.

Im Anschluß an das Leistungsbudget sind der Finanzplan sowie G & V und Planbilanz aufzustellen. Es geht um die Erfassung aller finanzwirksamen Vorgänge und Bestimmung des zusätzlichen Finanzmittelbedarfs bzw. entstehenden Finanzmittelüber-

Finanzplan, G & V und Planbilanz sind die weiteren Bestandteile des Unternehmensbudgets.

schusses. Die Plan-G & V und die Planbilanz berücksichtigen die Überleitung von kalkulatorischen in bilanzielle Ergebnisgrößen sowie die Vorgänge aus dem neutralen Ergebnis inklusive handels- und aktienrechtlicher Bewertungsvorschriften, Wahrnehmung von Investitionsförderungsmaßnahmen sowie anfallender Ertragssteuern. Wie IBM-AS für diese Teile des Unternehmensbudgets eingesetzt werden kann, soll der Beitrag im nächsten Heft zeigen.





ARTIKELERFOLGSRECHNUNG - Mittwoch, 24. September 1986

KONSOL. Verkaufsprogramme

	Vkprog 1	Vkprog 2	Vkprog 3	Vkprog 4	Gesamt
STUECK	800,000	1700,000	100,000	80,000	
DS.PREIS	152.58	203.44	122.07	172.93	
PREISERHOEHUNG IN %	1.72	1.72	1.72	1.72	
BRUTTOUMSATZ	122064,000	345848,000	12207,000	13834,400	493953,400
IN % VON GESAMT	24.71	70.02	2.47	2.80	100.00
RABATTE	3661,920	10375,440	366,210	415,032	14818,602
SKONTI	2441,280	6916,960	244,140	276,688	9879,068
BONI	1220,640	3458,480	122,070	138,344	4939,534
PROVISIONEN	1220,640	3458,480	122,070	138,344	4939,534
SU. ERLOESSCHM.	8544,480	24209,360	854,490	968,408	34576,738
NETTOERLOES	113519,520	321638,640	11352,510	12865,992	459376,662
IN % VON GESAMT	24.71	70.02	2.47	2.80	100.00
PROP.KOSTEN	80000,000	221000,000	8000,000	8800,000	317800,000
DECKUNGSBEITRAG I	33519,520	100638,640	3352,510	4065,992	141576,662
IN % VON GESAMT	23.68	71.08	2.37	2.87	100.00
IN % VON BU	27.46	29.10	27.46	29.39	28.66
AUFSCHLAG IN %	52.58	56.49	52.59	57.21	55.43
VERTRIEB PROP.	2400,000	6630,000	240,000	264,000	9534,000
FRACHT UND VERPACKUNG	1600,000	4420,000	160,000	176,000	6356,000
WERBUNG	160,000	442,000	16,000	17,600	635,600
PROMOTION	160,000	442,000	16,000	17,600	635,600
SUMME KOSTEN	4320,000	11934,000	432,000	475,200	17161,200
DECKUNGSBEITRAG II	29199,520	88704,640	2920,510	3590,792	124415,462
IN % VON GESAMT	23.47	71.30	2.35	2.89	100.00
IN % VON BU	23.92	25.65	23.92	25.96	25.19
VERWALTUNG PROP.	1600,000	4420,000	160,000	176,000	6356,000
DECKUNGSBEITRAG III	27599,520	84284,640	2760,510	3414,792	118059,462
IN % VON GESAMT	23.38	71.39	2.34	2.89	100.00
IN % VON BU	22.61	24.37	22.61	24.68	23.90
MARKTFIXE KOSTEN					22400,000
VERTRIEBSFIXKOSTEN					24800,000
VERWALTUNGSFIXKOSTEN					15000,000
FIXKOSTEN FERTIGUNG					23800,000
SUMME FIXKOSTEN					86000,000
PLANERGBNIS					32059,462
IN % VON BU					6.49
PLANERG. VOR ZINSEN					44075,000
SOLL ROI					44075,000
DIFFERENZ					

Abb. 7: Sensitivitätsanalyse

Literatur:

- [1] Vgl. LECHNER, K.; EGGER, A.; SCHAUER, R.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 1981, S. 62.
- [2] Vgl. EGGER, A.; WINTERHELLER, M.: Kurzfristige Unternehmensplanung, Wien 1982, S. 61.

Unternehmensplanung ohne EDV-Unterstützung ist nahezu nicht mehr möglich.

[3] KROPFBERGER, D.: Anwendungsfehler beim Einsatz der Break-even-Analyse, in: Jahrbuch des Rechnungswesens 83/84, hrsg. v. Schimpf/Stiegler, Wien 1984, S. 37ff.