



**ERFOLGREICHE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
MIT**

**TOPSIM®**

**GENERAL MANAGEMENT**

**ANDREAS EISELT**

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Andreas Eiselt

# **Erfolgreiche Unternehmens- führung mit TOPSIM® – General Management**

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

**Print:** ISBN 978-3-7910-4379-1      Bestell-Nr. 10307-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4380-7      Bestell-Nr. 10307-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlaggestaltung: Shabbir Hussain, Pakistan

Oktober 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER  
POESCHEL

**myBook**

### **Ihr Online-Material zum Buch**

Für den praktischen Einsatz finden Sie als kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich ein umfangreiches „Servicepaket“ zu diesem Buch:

- für Dozenten einen kompletten Foliensatz zur inhaltlichen Vertiefung der Planspielinhalte
- für Studierende/Dozenten ein Excel-Programm zur kennzahlengestützten Analyse von Jahresabschlüssen der COPYFIX AG und
- ein vorbereitetes Modell für eine computergestützte integrierte Erfolgs- und Finanzplanung.

### **So funktioniert Ihr Zugang**

1. Gehen Sie auf das Portal [sp-mybook.de](http://sp-mybook.de) und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
3. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet.



**SP myBook:**

[www.sp-mybook.de](http://www.sp-mybook.de)

Buchcode: 4379-topsim



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>GELEITWORT .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>VORWORT .....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>EINFÜHRUNG IN DIE GRUNDBEGRIFFE.....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>GRUNDLAGEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....</b>	<b>27</b>
<b>5.1</b>	<b>Aufgaben der Unternehmensführung.....</b>	<b>28</b>
<b>5.2</b>	<b>Ökonomisches Prinzip.....</b>	<b>29</b>
<b>5.3</b>	<b>Unternehmensziele.....</b>	<b>31</b>
<b>5.4</b>	<b>Ebenen der Unternehmensführung .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>EXTERNE RECHNUNGSLEGUNG.....</b>	<b>37</b>
<b>6.1</b>	<b>Bilanz.....</b>	<b>37</b>
6.1.1	Anlagevermögen .....	39
6.1.2	Umlaufvermögen .....	40
6.1.3	Eigenkapital .....	42
6.1.4	Rückstellungen .....	43
6.1.5	Verbindlichkeiten .....	44
<b>6.2</b>	<b>Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).....</b>	<b>44</b>
6.2.1	Gesamtkostenverfahren .....	47
6.2.2	Umsatzkostenverfahren.....	52
<b>6.3</b>	<b>Kapitalflussrechnung.....</b>	<b>53</b>
<b>6.4</b>	<b>Liquiditätsrechnung .....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG .....</b>	<b>61</b>
<b>7.1</b>	<b>Kostenartenrechnung .....</b>	<b>63</b>
<b>7.2</b>	<b>Kostenstellenrechnung.....</b>	<b>67</b>
<b>7.3</b>	<b>Kostenträgerstückrechnung.....</b>	<b>70</b>



<b>7.4</b>	<b>Deckungsbeitragsrechnung .....</b>	<b>74</b>
7.4.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	76
7.4.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	77
<b>8</b>	<b>KENNZAHLEN UND KENNZAHLENSYSTEME ...</b>	<b>81</b>
<b>8.1</b>	<b>Traditionelle Kennzahlen .....</b>	<b>81</b>
8.1.1	Analyse der Erfolgslage .....	82
8.1.2	Analyse der Finanzlage.....	85
<b>8.2</b>	<b>Neuere Erfolgskennzahlen .....</b>	<b>91</b>
<b>8.3</b>	<b>Quicktest nach Kralicek .....</b>	<b>93</b>
<b>8.4</b>	<b>Kennzahlensysteme .....</b>	<b>95</b>
<b>8.5</b>	<b>Wertorientierte Kennzahlen .....</b>	<b>99</b>
8.5.1	Economic Value Added (EVA).....	100
8.5.2	Unterschied Brutto-Cashflow (UBCF).....	103
8.5.3	Market Value Added .....	103
<b>8.6</b>	<b>Nicht-finanzielle Kennzahlen.....</b>	<b>104</b>
<b>9</b>	<b>OPERATIVE UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....</b>	<b>107</b>
<b>9.1</b>	<b>Absatz- bzw. Umsatzplanung .....</b>	<b>108</b>
<b>9.2</b>	<b>F&amp;E-Planung .....</b>	<b>113</b>
<b>9.3</b>	<b>Produktionsplanung .....</b>	<b>115</b>
<b>9.4</b>	<b>Kapazitätsplanung.....</b>	<b>115</b>
<b>9.5</b>	<b>Investitionsplan.....</b>	<b>118</b>
<b>9.6</b>	<b>Materialeinsatzplanung/Beschaffung .....</b>	<b>122</b>
<b>9.7</b>	<b>Personalplanung.....</b>	<b>124</b>
<b>9.8</b>	<b>Erfolgs- und Finanzplanung .....</b>	<b>127</b>
9.8.1	Entscheidungen des Managements.....	128
9.8.2	Mengen- und Mitarbeiterbedarfsplanung.....	132
9.8.3	Kostenplanung.....	135
9.8.4	Erlösplanung.....	143
9.8.5	Liquiditätsplanung .....	144
<b>9.9</b>	<b>Kontrolle .....</b>	<b>146</b>
9.9.1	Abweichungsursachen .....	148
9.9.2	Abweichungsanalyse .....	149

<b>10</b>	<b>STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b>	<b>155</b>
<b>10.1</b>	<b>Vision und Mission.....</b>	<b>155</b>
<b>10.2</b>	<b>Strategieoptionen .....</b>	<b>157</b>
<b>10.3</b>	<b>Strategieimplementierung.....</b>	<b>160</b>
<b>10.4</b>	<b>Erfahrungskurvenanalyse.....</b>	<b>164</b>
<b>10.5</b>	<b>Produktlebenszyklusanalyse.....</b>	<b>165</b>
<b>10.6</b>	<b>Portfolio-Analyse.....</b>	<b>167</b>
<b>10.7</b>	<b>Benchmarking.....</b>	<b>169</b>
<b>11</b>	<b>FAZIT .....</b>	<b>173</b>
<b>12</b>	<b>FALLBEISPIEL.....</b>	<b>177</b>
<b>13</b>	<b>GLOSSAR.....</b>	<b>209</b>
<b>14</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>221</b>
<b>15</b>	<b>STICHWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>225</b>



# 1 GELEITWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

Komplexität kennzeichnet zunehmend unsere Lebensbereiche. Die Fülle an Informationen und die daraus resultierenden kontinuierlichen Veränderungen von Zusammenhängen lassen uns zwar Komplexität spüren, aber kaum greifbar erscheinen. Eindimensionale Problemlösungsansätze versagen unter solchen Rahmenbedingungen, da sie der Vielfältigkeit und Vielschichtigkeit komplexer Probleme nicht gerecht werden (können). Nur eine ganzheitliche beziehungsweise vernetzte Betrachtungsweise kann die Antwort auf komplexe Fragestellungen geben. Um Problemsituationen zu trainieren und Lösungen in der Praxis umsetzen können, bedarf es effektiver Methoden und Instrumente. Komplexes Denken und Handeln muss lehr- und lernbar gestaltet werden. Mit diesem Anspruch sind die Gründer unseres Unternehmens im Jahre 1982 gestartet. Mit unseren TOPSIM-Planspielen soll Dozenten und Trainern ein Instrumentarium an die Hand gegeben werden, das einerseits die hohe Komplexität der unternehmensinternen Prozesse und die Interrelationen mit dynamischen Umweltbedingungen modular erfahrbar macht und die Komplexität aus didaktischen Gründen so reduziert, dass sie für die Teilnehmenden noch greifbar ist.

Mithilfe von Unternehmensplanspielen werden die Teilnehmenden auf die Herausforderungen einer dynamischen Unternehmenswelt vorbereitet. Sie werden motiviert, in Geschäftsmodellen und damit strategieorientiert zu denken und ihre Strategie in operative Entscheidungen umzusetzen. Durch den Spielcharakter können sie mit gewagten Entscheidungen und deren Konsequenzen ganz ohne Risiko experimentieren. Dadurch werden den Teilnehmenden drei Fähigkeiten vermittelt, die ich als zentrale Kompetenzbausteine in der betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung verankert sehen möchte: 1) Einnahme einer gesamtunternehmerischen Perspektive 2) die Fähigkeit zur Analyse komplexer Sachverhalte 3) Treffen hochwertiger Entscheidungen.

Aus diesem Grund ist es mir eine besondere Freude, dass mit Herrn Prof. Dr. Andreas Eiselt ein langjähriger Anwender unserer TOPSIM-Planspiele und guter Freund des Hauses mit seinem vorliegenden Buch einen wertvollen Bei-

trag leistet, Planspielinhalte mit theoretischen Fachkenntnissen eng zu verzahnen. Dieses Werk eignet sich damit hervorragend als Begleitbuch für Lehrveranstaltungen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und wertvolle Erkenntnisse beim Lesen!

Herzliche Grüße,

Manuel Pflumm

Geschäftsführer der TOPSIM GmbH (vormals Tata Interactive Systems GmbH), Tübingen

## 2 VORWORT

„Was man lernen muss, um es zu tun, das lernt man, indem man es tut.“

*Aristoteles*

Herzlichen Glückwunsch! Wenn Sie dieses Buch in der Hand halten, haben Sie sehr wahrscheinlich einen Sitz im Vorstand der COPYFIX AG übernommen. Oder vielleicht werden Sie in nächster Zeit einen Vorstandsposten übernehmen? Diese anspruchsvolle Aufgabe bietet Ihnen eine hervorragende Möglichkeit, in einem geschützten Raum Ihre erworbenen Kenntnisse aus dem Studium oder der Ausbildung einmal praktisch anzuwenden.

Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, Ihre Aufgaben als Vorstandsmitglied zu meistern. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es hilft dabei, einzelne Sachverhalte im Unternehmensplanspiel TOPSIM – General Management besser zu verstehen, schwierige Entscheidungen zu treffen und Ihre bereits erworbenen Kenntnisse zu vertiefen. Jedes Planspiel ist allerdings anders, d. h. eine Entscheidung, die in einer bestimmten Marktconstellation erfolgreich war, kann in einer anderen Situation völlig falsch sein. Alle Einstellungen und Entwicklungen im Planspiel sind dabei wirklich relativ realistisch und praxisorientiert gehalten – daran versucht sich auch dieses Buch zu orientieren.

Die COPYFIX AG ist ein komplexes sozio-ökonomisches Gebilde, das mithilfe von betriebswirtschaftlichen Instrumenten durch die Unternehmensleitung gesteuert werden muss. Die Unternehmenstätigkeit kann beschrieben werden als ein Prozess, in dessen Verlauf die Einsatzstoffe in der betrieblichen Leistungserstellung kombiniert werden und untergehen, wobei als Ergebnis die neu geschaffenen Produkte (Copy Classic oder Copy Pro) entstehen, die auf den Absatzmärkten (Markt 1 und 2, Großabnehmer oder Ausschreibung) veräußert werden können.

Diese Kernfunktionsbereiche des Unternehmens und die Güter-, Finanz- und Informationsströme werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

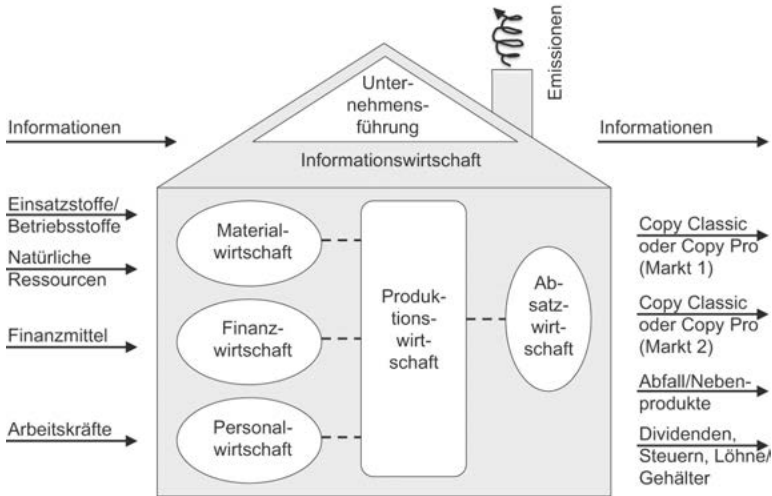


Abb. 1: Funktionsbereiche und Prozesse der COPYFIX AG (in Anl. an Schultz, 1998, S. 4)

Die Leistungserstellung erfolgt in der Produktion, die Leistungsverwertung im Absatz. Die Versorgung von Produktion und Absatz mit finanziellen Mitteln erfolgt im Rahmen der Finanzwirtschaft. Arbeitskräfte müssen durch die Personalwirtschaft bereitgestellt werden. Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, die Funktionsbereiche des Unternehmens zu einem funktionierenden Gesamtkonstrukt zusammenzuführen, Ziele zu erarbeiten, in die Tat umzusetzen und die Ausführung der geplanten Maßnahmen zu überwachen. Für die Steuerung ist eine Erfassung der Mengen- und Werteeinheiten nötig, diese Aufgabe übernimmt die Informationswirtschaft.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass jedes Unternehmen einerseits auf natürliche Ressourcen der Umwelt zurückgreift und andererseits Emissionen und Abfall an die Umwelt abgibt. Im Sinne einer **nachhaltigen Unternehmensführung** sind solche Stoffkreisläufe unbedingt zu beachten. Zukünftig wird das Thema „Nachhaltigkeit“ eine noch größere Gewichtung erhalten. Wachstum und Gewinn dürfen nicht mehr auf Kosten der Umwelt bzw. der Lebensqualität zukünftiger Generationen erzielt werden. Dieser Aspekt spielt auch im Rahmen des Unternehmensplanspiels eine Rolle.

Eine effiziente Unternehmensführung kann nur gelingen, wenn eine methodisch durchdachte, als Gesamtsystem ausgelegte Planung, Steuerung und Kontrolle im Unternehmen eingerichtet wird. So werden die Aktivitäten aller

betrieblichen Handlungsträger im arbeitsteiligen Zusammenwirken deutlicher auf die maßgeblichen Unternehmensziele ausgerichtet. Die Schaffung eines solchen Lenkungsgefüges verlangt sehr weitreichende Fachkenntnisse.

Das vorliegende Buch vermittelt diese Fachkenntnisse und knüpft sehr eng an das Unternehmensplanspiel **TOPSIM – General Management in der Cloud-Version 15.3 (Standard-Szenario)** an. Es enthält daher zahlreiche Auszüge aus den Teilnehmerberichten, der Wirtschaftsprognose und dem Teilnehmerhandbuch (mit freundlicher Genehmigung der TOPSIM GmbH vormals Tata Interactive Systems GmbH). Diese Inhalte werden beschrieben, erläutert und ergänzt um unzählige Tabellen, Abbildungen und Methoden, die aus meinem über 10-jährigen Erfahrungsschatz als Seminarleiter resultieren.

Das Wort „Planspiel“ ist eine ungeeignete Übersetzung des englischen Begriffes „Management Game“. Besser wäre hier der Begriff „Unternehmenssimulation“. Allerdings hat sich das Wort „Planspiel“ im deutschen Sprachgebrauch weitgehend durchgesetzt. In diesem Buch werden die Begriffe Planspiel, Unternehmensplanspiel und Unternehmenssimulation synonym verwendet.

Querverweise zwischen den Kapiteln im Buch ermöglichen eine systematische und effektive Erarbeitung des umfangreichen Wissensgebietes. Außerdem finden sich im Anhang ein ausführliches Glossar und ein Stichwortverzeichnis.

Dieses Buch wendet sich in erster Linie an Studierende der Wirtschaftswissenschaften in einem höheren Semester, die ein Modul „Unternehmenssimulation“ oder „Unternehmensplanspiel“ belegen. Es ist jedoch auch geeignet für Studierende anderer Studiengänge, Auszubildende oder Trainees, die sich im Rahmen eines solchen Seminars mit Themen der Unternehmensführung, des Rechnungswesens oder den Eigenschaften eines Unternehmens auseinandersetzen müssen (oder dürfen).

Auf [www.sp-mybook.de](http://www.sp-mybook.de) finden Sie ein umfangreiches „Servicepaket“ zu diesem Buch. So wird hier für Dozenten ein kompletter Foliensatz zur inhaltlichen Vertiefung der Planspielinhalte zum Download bereitgestellt. Außerdem finden Studierende/Dozenten hier ein Excel-Programm zur kennzahlengestützten Analyse von Jahresabschlüssen der COPYFIX AG und ein vorbereitetes Modell für eine computergestützte integrierte Erfolgs- und Finanzplanung. Diese ist jedoch eigenständig zu verknüpfen und zu vervollständigen,



da nur so der Lerneffekt für alle Seminarteilnehmer/innen erhalten bleibt. Den Link und den Buchcode für den Zugang zu diesem Angebot finden Sie ganz vorne im Buch.

Über konstruktive Hinweise und Verbesserungsvorschläge freue ich mich jederzeit. Schreiben Sie dazu bitte eine Mail an: [eiselt@phwt.de](mailto:eiselt@phwt.de).

Oldenburg/Vechta, im März 2018

Andreas Eiselt

### 3 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A	Aktiva
AB	Anfangsbestand
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Abschr.	Abschreibungen
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
arithm.	arithmetischer
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BAV	Betriebliche Altersversorgung
BE	Betriebsergebnis
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cashflow
CFROI	Cashflow Return On Investment
CI	Corporate Identity
db	Stückdeckungsbeitrag
DB	Deckungsbeitrag
d. h.	das heißt
DUB	Delta Unterschieds-Brutto-Cashflow
EB	Endbestand
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
EBITA	Earnings Before Interests, Taxes and Amortization
EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization
EBT	Earnings Before Taxes

EFQM	European Foundation for Quality Management
Einsatzst.	Einsatzstoffe
Einst.	Einstellungen
EK	Eigenkapital
EKR	Eigenkapitalrentabilität
Entl.	Entlassungen
EUR	Euro
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FEK	Fertigungseinzelkosten
Fert.	Fertigung
Fert. Erz.	Fertige Erzeugnisse
FGK	Fertigungsgemeinkosten
FK	Fremdkapital
Ford. aus LL	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
Gen.	Generation
GKR	Gesamtkapitalrentabilität
GKV	Gesamtkostenverfahren
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
H	Haben
HGB	Handelsgesetzbuch
i. d. R.	in der Regel
IFRS	International Financial Reporting Standards
i. H. v.	in Höhe von
Instandh.	Instandhaltung
K	Kosten

lfd.	laufend(e)
MEK	Materialeinzelkosten
MEUR	Millionen Euro
MGK	Materialgemeinkosten
MVA	Market Value Added
NCE	Net Capital Employed
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
Nr.	Nummer
o. Ä.	oder ähnlich
P	Passiva
P 0	Periode 0, 1, 2, 3 usw.
R/L	Rentabilität und Liquidität
RLZ	Restlaufzeit
ROI	Return On Investment
S	Soll
S.	Seite
sog.	sogenannt(e/er)
St.	Stück
U 1	Unternehmen 1, 2, 3 usw.
UBCF	Unterschieds-Brutto-Cashflow
UH	Umschlagshäufigkeit
UKV	Umsatzkostenverfahren
UR	Umsatzrentabilität
u. U.	unter Umständen
var.	variable
Verw.	Verwaltung

vgl.	vergleiche
WACC	Weighted Average Cost of Capital
x	Ausbringungsmenge
z. B.	zum Beispiel
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie

## 4 EINFÜHRUNG IN DIE GRUNDBEGRIFFE

„Was immer du tun kannst oder erträumst zu können, beginne es jetzt.“

*Johann Wolfgang von Goethe*

Nachfolgend werden zunächst die wichtigsten Grundbegriffe der externen Rechnungslegung, Kostenrechnung sowie der Finanz- und Investitionsrechnung unterschieden. Dieses Kapitel ist in Teilen recht theoretisch. Bei Fremdsprachen würde man sagen: Sie benötigen Vokabeln, um die Sprache sprechen zu können. Analog ist es hier mit den wesentlichen Grundbegriffen, die Sie in ihrer Sachlogik verstehen müssen, um darauf aufbauend die Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung oder des externen Rechnungswesens anwenden und die Ergebnisse richtig interpretieren zu können.

Im ökonomischen Kontext werden Begriffe oft anders verwendet als in der Alltagssprache üblich. „Unkosten“ gibt es beispielsweise in der Betriebswirtschaft nicht; sachlogisch würde der Begriff auch nur für Nicht-Kosten oder „negative Kosten“ stehen und ergibt also wenig Sinn.

Auch wird im täglichen Umgang meist nicht zwischen Ausgaben, Aufwendungen oder Kosten differenziert, obwohl Ausgaben oft nur einen Teil der Kosten ausmachen, manchmal gar keine Kosten sind und im Gegensatz zu den Kosten immer monetär gemessen werden können.

Eine Abgrenzung der im Unternehmen verwendeten Begriffe ist nicht ganz einfach, denn es müssen erstens Auszahlungen von Ausgaben, Aufwand von Kosten und zweitens Einzahlungen von Einnahmen, Erträge von Leistungen unterschieden werden.

**Auszahlungen** und **Einzahlungen** wirken sich auf den **Bestand an liquiden Mitteln** (Zahlungsmitteln) aus. Es handelt sich hierbei um einen tatsächlichen Zahlungsmittelabfluss bzw. -zufluss (z. B. Barzahlung/Bareinzahlung, Zahlung per Überweisung). Auszahlungen und Einzahlungen sind sogenannte **Stromgrößen**, die den Wert der Bestandsgröße „Bank/Kasse“ verändern:

Anfangsbestand der Bank/Kasse  
+ Einzahlung  
- Auszahlung  

---

= Endbestand Bank/Kasse

**Ausgaben** und **Einnahmen** wirken sich auf das **Geldvermögen** aus. Es handelt sich um Beschaffungswerte von (im-)materiellen Gütern oder Dienstleistungen, ohne dass zum Zeitpunkt des Zugangs eine Auszahlung oder Einzahlung erfolgen muss. Ebenso wie Ein- und Auszahlungen sind Ausgaben und Einnahmen Stromgrößen, die nun aber den Wert der Bestandsgröße „Geldvermögen“ ändern:

Bank/Kasse  
+ Forderungen  
- Verbindlichkeiten  

---

= Geldvermögen

**Aufwand** und **Ertrag** wirken sich auf das **Gesamtvermögen** (Bestandsgröße) aus. Aufwendungen sind der bewertete Verzehr von Gütern und Dienstleistungen in einer Periode, dagegen umfassen Erträge den periodenbezogenen Wertzuwachs einer Periode. Auch sie sind Stromgrößen und beeinflussen die Bestandsgröße des Gesamtvermögens. Aufwand und Ertrag sind Begriffe des **externen Rechnungswesens** und werden überwiegend in Kapitel 6 verwendet.

**Kosten** und **Leistungen** sind analog ebenso Strömungsgrößen und wirken sich auf das **betriebsnotwendige Vermögen** (Bestandsgröße) aus. Im Unterschied zu Aufwendungen und Erträgen beziehen sich Kosten und Leistungen ausschließlich auf den betrieblichen Güterverzehr bzw. die betriebliche Leistung, also im Rahmen der eigentlichen, typischen betrieblichen Tätigkeit. Man unterscheidet zwischen Grundkosten, Anderskosten, Zusatzkosten und kalkulatorischen Kosten, bzw. Leistungen wie in Kapitel 7 näher beschrieben.

Dazu lassen sich folgende **Beispiele** nennen:

- Einnahmen, aber keine Einzahlung: Erhöhung des Geldvermögens ohne Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes: Warenlieferung auf Rechnung