

Busse von Colbe | Coenenberg | Kajüter  
Linnhoff | Pellens (Hrsg.)

# Betriebswirtschaft für Führungskräfte

5. Auflage



SCHÄFFER  
POESCHEL

ESMT  
BERLIN

Walther Busse von Colbe/Adolf G. Coenenberg/Peter Kajüter/Ulrich Linnhoff/  
Bernhard Pellens (Hrsg.)

# Betriebswirtschaft für Führungskräfte

Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken und Handeln

5., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

em. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Walther Busse von Colbe †, Ruhr-Universität Bochum

em. Prof. Dr. Dres. h.c. Adolf G. Coenenberg, Universität Augsburg

Prof. Dr. Peter Kajüter, Lehrstuhl für BWL, insb. Internationale Unternehmensrechnung,  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Dipl.-Ök. Ulrich Linnhoff, ESMT European School of Management and Technology, Berlin

Prof. Dr. Bernhard Pellens, Lehrstuhl für Internationale Unternehmensrechnung,  
Ruhr-Universität Bochum

---

**Bibliografische Information 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 978-3-7910-3760-8      Bestell-Nr. 20065-0002

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4135-3      Bestell-Nr. 20065-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3761-5      Bestell-Nr. 20065-0151

Walther Busse von Colbe †/Adolf G. Coenenberg/Peter Kajüter/Ulrich Linnhoff/  
Bernhard Pellens

**Betriebswirtschaft für Führungskräfte**

5., überarbeitete und aktualisierte Auflage, August 2021

© 2021 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)

Bildnachweis (Cover): © Rawpixel.com, AdobeStock

Produktmanagement: Alexander Kühn

Lektorat: Michael Bauer, Mainz

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

## Vorwort zur 5. Auflage

Sie wollen sich als Praktiker oder als Studierender mit grundlegenden Fragen der Unternehmensführung beschäftigen? Sie möchten betriebswirtschaftliche Methoden, Werkzeuge und Zusammenhänge verstehen? Dann halten Sie das passende Buch in Händen.

Das Buch ist wie folgt aufgebaut: Im Fokus von Teil A stehen Konzepte, mit deren Hilfe ein Unternehmen erfolgreich auf den Markt und den Wettbewerb ausgerichtet werden kann. Hierzu zählen die Analyse des unternehmerischen Umfelds und daraus abgeleiteter Strategien (Beiträge Strategisches Management sowie Innovations- und Technologiemanagement), die Kundenorientierung (Marketing), die Orientierung an den Anforderungen der Kapitalgeber (wertorientierte Unternehmensführung) sowie die unternehmensübergreifende Koordination der vor- und nachgelagerten Akteure, also der Lieferanten, Vorlieferanten, Händler und Endkunden (Management von Supply Chains).

Handlungsoptionen, mit denen Unternehmen auf Änderungen im Marktumfeld durch Anpassung der unternehmensinternen Strukturen und Prozesse reagieren können, werden in Teil B näher beleuchtet: Auswahl geeigneter Rechtsformen, Corporate Governance, Organisationsgestaltung sowie Führung in Veränderungsprozessen. Den Schwerpunkt des Buchs bilden die anschließenden finanzwirtschaftlichen Themen wie Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement, Investitionsrechnung, Akquisitionsmanagement, Finanzmanagement, Kennzahlen sowie Jahresabschluss und Unternehmensanalyse (Teile C und D).

Das Buch ist modular aufgebaut: Jeder der 21 Beiträge ist in sich abgeschlossen und kann grundsätzlich ohne die anderen erarbeitet werden. Gleichzeitig sind die Module so aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt, dass ein Text »aus einem Guss« entstanden ist. Kernfragen am Anfang und Kernaussagen am Ende jedes Beitrags geben einen schnellen Überblick über die zentralen Inhalte des Kapitels. Kommentierte Literaturhinweise erleichtern jeweils den Zugang zu weiterführenden Texten. Anhand von Übungsaufgaben lässt sich der Kenntnisstand zu ausgewählten Teilaspekten überprüfen. Ein Kurzglossar wichtiger englischsprachiger Fachbegriffe trägt der häufigen Verwendung angloamerikanischer Ausdrücke in deutschen Unternehmen Rechnung.

Zielgruppe des Buches sind Führungskräfte, die sich im Selbststudium oder als Teilnehmer in Executive MBA-Programmen oder Managementseminaren zentrale betriebswirtschaftliche Denkweisen, Methoden und Zusammenhänge erschließen möchten. Darüber hinaus wendet sich das Buch auch an alle Praktiker, die nach mehrjähriger Tätigkeit in der Unternehmenspraxis ihr betriebswirtschaftliches Wissen auffrischen möchten. Bachelor-Studierende erhalten durch dieses Buch einen systematischen und praxisorientierten Überblick über alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen Themen.

Kurz vor Drucklegung dieser 5. Auflage ist unser hochgeschätzter Mitherausgeber, Kollege und freundschaftlicher Ratgeber Walther Busse von Colbe im Alter von 92 Jahren verstorben. Er hat die Konzeption dieses Buchs geprägt und die Weiterentwicklung über alle Auflagen mit seinem großen Fach- und Erfahrungswissen konstruktiv begleitet. Dafür sind wir ihm zu großem Dank verpflichtet.

Das Buch beruht auf den Erfahrungen aus Managementseminaren, die an der ESMT Berlin (zuvor: USW Schloss Gracht) seit mehr als 50 Jahren durchgeführt werden. Während der Erstellung des Buchs und der Überarbeitungen haben zahlreiche Führungskräfte aus dem Teilnehmerkreis der ESMT-Seminare die Beiträge vor allem hinsichtlich Praxisrelevanz und Verständlichkeit gelesen. Für die vielfältigen Anregungen danken wir unseren »Testlesern« an dieser Stelle herzlich.

Danken möchten wir auch allen Autoren für ihre erneute Mitwirkung an diesem aufwendigen Buchprojekt und v.a. für die Bereitschaft, ihre Manuskripte der Kritik von Testlesern zu unterwerfen und das Feedback aufzugreifen. Sie haben damit einen wichtigen Beitrag für ein kundenorientiertes Buch geleistet.

Frau Julia Arndt und Frau Kirsten Eisenbach von der ESMT sorgten mit großem Engagement für die Aufbereitung der Textvorlagen. Frau Marita Mollenhauer und Frau Claudia Knapp-Domonkos vom Schäffer-Poeschel Verlag danken wir für die langjährige Unterstützung von der 1. Auflage an, Herrn Michael Bauer, Frau Claudia Dreiseitel und Herrn Alexander Kühn für die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit bei der aktuellen Auflage.

Berlin, im April 2021

*Adolf G. Coenenberg*

*Peter Kajüter*

*Ulrich Linnhoff*

*Bernhard Pellens*

---

# Inhaltsübersicht

Vorwort zur 5. Auflage .....	5
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis .....	23
<b>Teil A Ausrichtung auf Markt und Wettbewerb .....</b>	<b>35</b>
<b>1 Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung .....</b>	<b>37</b>
<i>Adolf G. Coenenberg/Thomas W. Günther</i>	
<b>2 Wertorientierte Unternehmensführung .....</b>	<b>71</b>
<i>Peter Kajüter</i>	
<b>3 Strategisches Management .....</b>	<b>95</b>
<i>Olaf Plötner/Harald Hungenberg</i>	
<b>4 Innovations- und Technologiemanagement .....</b>	<b>131</b>
<i>Harald Hungenberg</i>	
<b>5 Marketing .....</b>	<b>157</b>
<i>Markus Voeth/Uta Herbst/Martin Kupp</i>	
<b>6 Management von Supply Chains .....</b>	<b>199</b>
<i>Dominik Röck/Erik Hofmann/Wolfgang Stölzle</i>	
<b>Teil B Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse .....</b>	<b>229</b>
<b>1 Rechtsformen und Corporate Governance .....</b>	<b>231</b>
<i>Manuel R. Theisen</i>	
<b>2 Organisation .....</b>	<b>267</b>
<i>Mark Ebers/Indre Maurer/Matthias Graumann</i>	
<b>3 Digitaler Wandel und Führung in Veränderungsprozessen .....</b>	<b>317</b>
<i>Uta Wilkens</i>	

<b>Teil C</b>	<b>Instrumente der Unternehmenssteuerung</b> .....	353
<b>1</b>	<b>Controlling</b> .....	355
	<i>Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter</i>	
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Buchführung</b> .....	385
	<i>Peter Kajüter/Annette Voß</i>	
<b>3</b>	<b>Kostenrechnung</b> .....	413
	<i>Heinz Kußmaul</i>	
<b>4</b>	<b>Kostenmanagement</b> .....	467
	<i>Klaus-Peter Franz/Peter Kajüter</i>	
<b>5</b>	<b>Investitionsrechnung</b> .....	505
	<i>Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>	
<b>6</b>	<b>Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung</b> .....	547
	<i>Peter Kajüter</i>	
<b>7</b>	<b>Akquisition und Unternehmensbewertung</b> .....	581
	<i>Adolf G. Coenenberg/Wolfgang Schultze</i>	
<b>8</b>	<b>Finanzmanagement</b> .....	625
	<i>Andreas Horsch/Stephan Paul/Bernd Rudolph</i>	
<b>9</b>	<b>Steuerpolitik der Unternehmen</b> .....	697
	<i>Manuel R. Theisen</i>	
<b>Teil D</b>	<b>Finanzberichterstattung</b> .....	721
<b>1</b>	<b>Jahresabschluss</b> .....	723
	<i>Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>	
<b>2</b>	<b>Konzerne und Konzernabschlüsse</b> .....	775
	<i>Walther Busse von Colbe/Bernhard Pellens/André Schmidt</i>	
<b>3</b>	<b>Analyse von Jahres- und Konzernabschlüssen</b> .....	811
	<i>Andreas Bonse/Ulrich Linnhoff/Bernhard Pellens</i>	

Fachbegriffe: Deutsch – Englisch/Englisch – Deutsch .....	839
Lösungshinweise .....	847
Literaturverzeichnis .....	871
Stichwortverzeichnis .....	883
Autorenverzeichnis .....	997