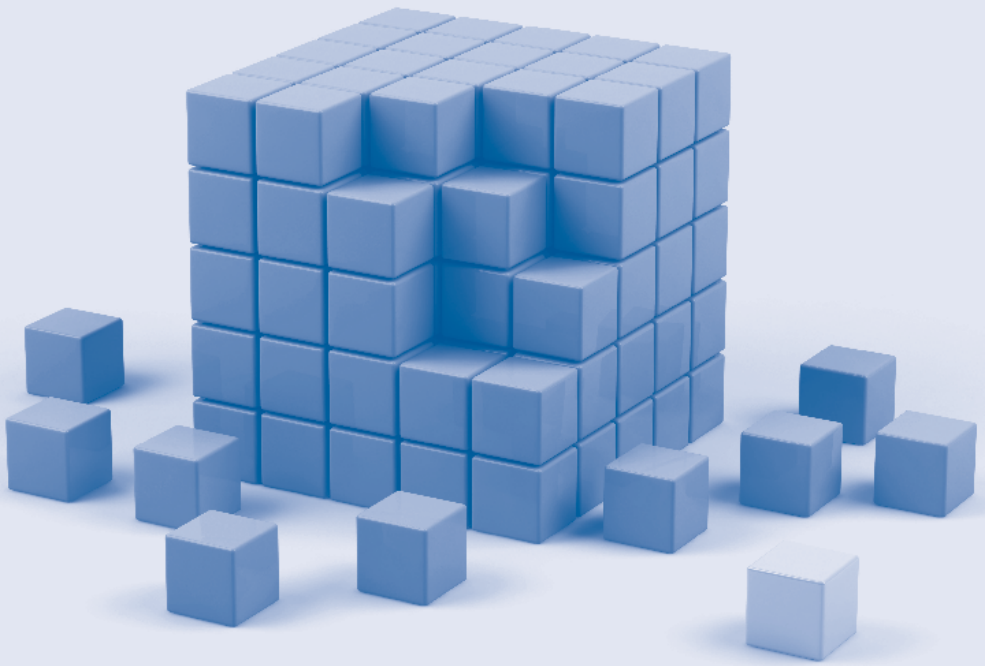


Werner Pepels



# Grundlagen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

# Grundlagen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre



# Grundlagen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre

Von

Werner Pepels

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Die ersten beiden Auflage erschienen 2011 und 2014 unter dem Titel  
»Einführung in die allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre«  
im Berliner Wissenschafts-Verlag.

Umschlagbild: © Anna-Yarullina – istockphoto.com

Alle Rechte vorbehalten

© 2025 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Satz: Textforma(r)t Daniela Weiland, Göttingen  
Druck: Prime Rate Zrt., Budapest, Ungarn

ISBN 978-3-428-19657-9 (Print)  
ISBN 978-3-428-59657-7 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

Verlagsanschrift: Duncker & Humblot GmbH, Carl-Heinrich-Becker-Weg 9,  
12165 Berlin, Germany | E-Mail: [info@duncker-humblot.de](mailto:info@duncker-humblot.de)  
Internet: <https://www.duncker-humblot.de>

## Vorwort

Der vorliegende Band besteht aus sechs Hauptkapiteln mit insgesamt 18 Unterkapiteln. Hauptkapitel A. befasst sich mit den wichtigsten Prinzipien der Betriebswirtschaft (1.), den formalen Grundlagen der Geschäftstätigkeit (2.) und dem Geschäftsmodell der Unternehmung (3.). Es folgen die güterwirtschaftlichen, die koordinierenden und die geldwirtschaftlichen Elemente der BWL in den Hauptkapiteln B.–D. Innerhalb der Realwirtschaft geht es um die Materialwirtschaft (4.), die Produktionswirtschaft (5.) und die Absatzwirtschaft (6.). Bei der Koordination werden die Personalwirtschaft (7.), die Organisationswirtschaft (8.) und die Nachhaltigkeitswirtschaft (9.) behandelt sowie bei der Nominalwirtschaft die Finanz- und Investitionswirtschaft (10.), die Kostenwirtschaft (11.) und das Rechnungswesen (12.). Im Hauptkapitel E. steht das Unternehmensmanagement im Mittelpunkt, im Einzelnen durch die Unterkapitel der Planung (13.), der Strategie (14.) und der Kontrolle (15.). Im Hauptkapitel F. geht es um die Unternehmensentwicklung in Bezug auf das Wachstum (16.), die Internationalisierung (17.) und das Krisenbewusstsein der Unternehmung (18.).

Diese Einteilung folgt im Wesentlichen dem genetischen Ansatz zur Gliederung der Betriebswirtschaftslehre. Auf der Zeitachse werden zunächst die grundlegenden Entscheidungen untersucht, damit eine Unternehmung erfolversprechend an den Start gehen kann. Danach gilt es, die operativen Aktivitäten im realen, koordinativen und nominalen Bereich zu gestalten. Schließlich sind die anspruchsvollen Maßgaben der Unternehmensführung zu erfüllen. Wenn eine Unternehmung auf diese Weise arbeitsfähig geworden ist, strebt sie Wachstum an oder hat sich nicht selten mit einer krisenhaften Entwicklung auseinanderzusetzen.

Es handelt sich um die dritte Auflage dieses Buches, die ersten beiden Auflagen erschienen 2011 und 2014 im Berliner Wissenschafts-Verlag (BWV). Der Autor dankt dem nachfolgenden Franz Steiner Verlag, Stuttgart, für die freundliche Rückübertragung der Vervielfältigungs- und Veröffentlichungsrechte, ohne die eine Neuauflage nicht möglich gewesen wäre. Eine ausführliche Fassung der Inhalte ist im „Handbuch Betriebswirtschaft“ desselben Autors im Duncker & Humblot-Verlag aus 2025 verfügbar, das in zwei Halbbänden auf rund 1.500 Seiten in 35 Kapiteln anstrebt, einen umfassenden Überblick über das Fachgebiet zu geben.

Dieses Buch wendet sich vor allem an Studierende von Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftswissenschaft/Ökonomie, Business Management u. Ä. an wissenschaftlichen und angewandten Hochschulen sowie anspruchsvollen Fort- und Weiterbildungseinrichtungen. Ebenso richtet es sich an Studierende in technischen und sozialwissenschaftlichen Studiengängen mit BWL als Nebenfach. Weiterhin sind die

Inhalte von Interesse für Berufseinsteiger ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung zur thematischen Orientierung, für Aufsteiger zur Qualifizierung in der Wirtschaft und für Professionals zur Aktualisierung ihres Wissensstands.

Der Autor dankt dem Duncker & Humblot-Verlag, Berlin, für die Aufnahme dieses Titels in sein Verlagsprogramm. Stellvertretend für das Verlagsteam sei besonderer Dank an Dr. Andreas Beck, Programmleitung, und Anke Geidel, Produktion, gerichtet. Trotz sorgfältiger Durchsicht etwaig verbleibende Unzulänglichkeiten gehen dennoch allein zu Lasten des Autors.

Die Nennung von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, insb. Marken/Produkten/Firmen etc., in diesem Werk dient nur der Veranschaulichung. Die Rechte der jeweiligen Zeicheninhaber werden ausdrücklich respektiert. Verlag und Autor gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Drucklegung richtig und vollständig sind, ohne dafür jedoch angesichts volatiler Umfeldveränderungen Gewähr übernehmen zu können. Dies gilt auch für Sach- oder Vermögensschäden. Auf eine Genderisierung im folgenden Lehrbuchtext wird aus Vereinfachungsgründen verzichtet.

Nunmehr sei Ihnen als Leserin und Leser zunächst aber aller erdenkliche Erfolg bei der Nutzung der Lektüre für Ihr persönliches Fortkommen in Beruf oder Ihren planmäßigen Erfolg im Studium gewünscht.

Krefeld, im Juni 2025

*Werner Pepels*

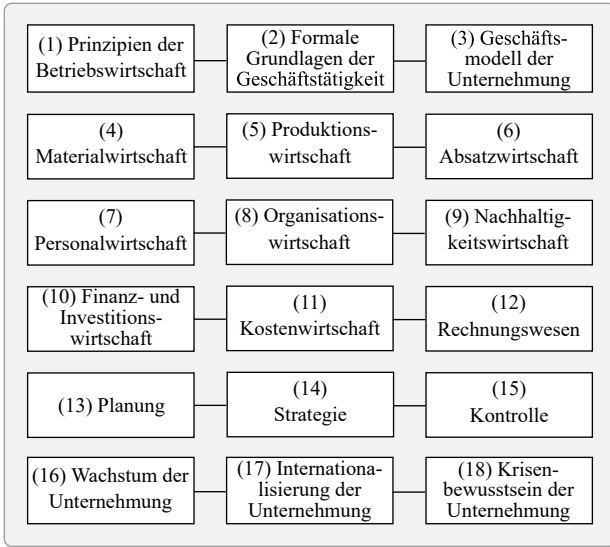


Abbildung 0: Inhaltsübersicht



# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>A. Konstituierende Elemente der BWL</b> .....                | 25 |
| 1. Prinzipien der Betriebswirtschaft .....                      | 25 |
| 1.1 Systematische Einordnung der BWL .....                      | 25 |
| 1.2 Methodologie der BWL .....                                  | 27 |
| 1.2.1 Theorienbildung .....                                     | 27 |
| 1.2.2 Modelle in der BWL .....                                  | 32 |
| 1.3 Makroökonomische Einbettung der Unternehmenstätigkeit ..... | 33 |
| 1.4 Mikroökonomische Einbettung der Unternehmenstätigkeit ..... | 38 |
| 1.4.1 Marktmechanik .....                                       | 38 |
| 1.4.2 Preisbildung .....  | 41 |
| 1.5. Zentrale Begriffe der Betriebswirtschaft .....             | 44 |
| 1.5.1 Wirtschaftseinheiten als Akteure .....                    | 44 |
| 1.5.1.1 Haushalt .....  | 44 |
| 1.5.1.2 Betrieb .....   | 45 |
| 1.5.1.3 Unternehmung .....                                      | 46 |
| 1.5.2 Einsatz der Produktionsfaktoren .....                     | 48 |
| 1.6 Corporate Citizenship .....                                 | 50 |
| 2. Formale Grundlagen der Geschäftstätigkeit .....              | 53 |
| 2.1 Rechtsrahmen wirtschaftlicher Aktivität .....               | 53 |
| 2.2 Kaufmannseigenschaft und Firmierung .....                   | 57 |
| 2.3 Formen der Personengesellschaften .....                     | 60 |
| 2.4 Formen der Kapitalgesellschaft .....                        | 61 |
| 2.4.1 Aktiengesellschaft .....                                  | 61 |
| 2.4.2 Weitere Formen .....                                      | 67 |
| 2.5 Standortwahl .....  | 68 |
| 2.6 Unternehmensverfassung .....                                | 72 |
| 3. Geschäftsmodell der Unternehmung .....                       | 74 |
| 3.1 Dimensionen des Geschäftsmodells .....                      | 74 |
| 3.2 Wertschöpfungskette .....                                   | 77 |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 3.2.1     | Wertkettenstruktur .....                           | 77         |
| 3.2.2     | Wertkettenbreite .....                             | 79         |
| 3.2.3     | Wertkettentiefe .....                              | 81         |
| 3.3       | Prozessmanagement .....                            | 83         |
| 3.3.1     | Prozessmodell .....                                | 83         |
| 3.3.2     | Wirkungsgrad .....                                 | 87         |
| 3.4       | Wissensressourcen .....                            | 90         |
| 3.5       | Digitalisierung .....                              | 94         |
| 3.5.1     | Technische Infrastruktur .....                     | 94         |
| 3.5.2     | Merkmale des Online-Geschäfts .....                | 97         |
| 3.5.3     | Internet-Business .....                            | 98         |
| 3.5.4     | E-Commerce .....                                   | 102        |
| <b>B.</b> | <b>Güterwirtschaftliche Elemente der BWL .....</b> | <b>105</b> |
| 4.        | Materialwirtschaft .....                           | 105        |
| 4.1       | Beschaffungsorganisation .....                     | 105        |
| 4.1.1     | Lieferkettenpolitik .....                          | 105        |
| 4.1.2     | Beschaffungsplanung .....                          | 107        |
| 4.1.3     | Einkaufsabwicklung .....                           | 108        |
| 4.1.3.1   | Problemerkennung und -beschreibung .....           | 108        |
| 4.1.3.2   | Einkaufstaktik und -beurteilung .....              | 112        |
| 4.1.3.3   | Angebotseinholung und -bewertung .....             | 114        |
| 4.1.3.4   | Lieferantenauswahl und Bestellverfahren .....      | 117        |
| 4.2       | Einkaufsdisposition .....                          | 121        |
| 4.3       | Qualitätssteuerung .....                           | 123        |
| 4.3.1     | Total Quality Management .....                     | 123        |
| 4.3.2     | Tools .....  | 125        |
| 4.3.3     | Zertifizierung .....                               | 131        |
| 5.        | Produktionswirtschaft .....                        | 135        |
| 5.1       | Produktionsdurchlauf .....                         | 135        |
| 5.1.1     | Einsatzfaktoren .....                              | 135        |
| 5.1.2     | Bereitstellungsarten .....                         | 138        |
| 5.1.3     | Mengengestaltung .....                             | 139        |
| 5.2       | Forschung und Entwicklung .....                    | 142        |
| 5.3       | Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion ..... | 146        |
| 5.4       | Logistikentscheidungen .....                       | 150        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 5.4.1     | Bedeutung .....                                 | 150        |
| 5.4.2     | Eingangslogistik .....                          | 151        |
| 5.4.3     | Entscheidungen zur Lagerung .....               | 152        |
| 5.4.4     | Entscheidungen zum Transport .....              | 155        |
| 5.4.5     | Zwischenlagerung und Umladung .....             | 157        |
| 5.4.6     | Ausgangslogistik .....                          | 160        |
| 5.4.7     | Einsatz logistischer Absatzhelfer .....         | 162        |
| 6.        | Absatzwirtschaft .....                          | 164        |
| 6.1       | Marketingentwicklung .....                      | 164        |
| 6.1.1     | Paradigmen .....                                | 164        |
| 6.1.2     | Zentrale Elemente der Marketingkonzeption ..... | 168        |
| 6.2       | Marktdatenversorgung .....                      | 170        |
| 6.3       | Marketing-Instrumentarium .....                 | 171        |
| 6.3.1     | Angebotsgestaltung .....                        | 171        |
| 6.3.2     | Gegenleistungsgestaltung .....                  | 174        |
| 6.3.3     | Informationsgestaltung .....                    | 180        |
| 6.3.4     | Vertriebsgestaltung .....                       | 185        |
| 6.3.4.1   | Vertriebskanal als Distributionsrahmen .....    | 185        |
| 6.3.4.2   | Gestaltungsparameter des Vertriebskanals .....  | 187        |
| 6.3.4.3   | Direktvertriebsformen .....                     | 195        |
| 6.3.4.4   | Indirektvertriebsformen .....                   | 197        |
| 6.3.5     | Marketing-Instrumental-Mix .....                | 199        |
| 6.4       | Sektorales und Spezielles Marketing .....       | 201        |
| <b>C.</b> | <b>Koordinierende Elemente der BWL .....</b>    | <b>203</b> |
| 7.        | Personalwirtschaft .....                        | 203        |
| 7.1       | Personalpolitik .....                           | 203        |
| 7.2       | Personalbeschaffung .....                       | 205        |
| 7.2.1     | Kandidatengewinnung .....                       | 205        |
| 7.2.2     | Kandidatensichtung .....                        | 208        |
| 7.3       | Personaleinsatz .....                           | 210        |
| 7.4       | Personalführung .....                           | 212        |
| 7.4.1     | Personalbeurteilung und -betreuung .....        | 212        |
| 7.4.2     | Personalentwicklung .....                       | 214        |
| 7.4.3     | Personalentgelt .....                           | 215        |
| 7.5       | Personalfreisetzung .....                       | 220        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 7.6       | Kollektivarbeitsregelungen .....                  | 224        |
| 7.6.1     | Sozialpartnerschaft .....                         | 224        |
| 7.6.2     | Mitbestimmung .....                               | 226        |
| 8.        | Organisationswirtschaft .....                     | 229        |
| 8.1       | Formen der Aufbauorganisation .....               | 229        |
| 8.1.1     | Stellenbildung .....                              | 229        |
| 8.1.2     | Ordnungsschemata .....                            | 230        |
| 8.2       | Formen der Ablauforganisation .....               | 237        |
| 8.3       | Führungsstil .....                                | 241        |
| 8.3.1     | Ansätze .....                                     | 241        |
| 8.3.2     | Leadership .....                                  | 245        |
| 8.4       | Organisationskultur .....                         | 247        |
| 8.4.1     | Konstrukterklärung .....                          | 247        |
| 8.4.2     | Kulturwandel .....                                | 251        |
| 9.        | Nachhaltigkeitswirtschaft .....                   | 254        |
| 9.1       | Kerninhalte .....                                 | 254        |
| 9.1.1     | Postulat des Umweltschutzes .....                 | 254        |
| 9.1.2     | Schutznachweis .....                              | 256        |
| 9.1.3     | Lebensqualität als Postulat .....                 | 258        |
| 9.1.4     | Ökologie .....                                    | 259        |
| 9.2       | Maßnahmenrahmen .....                             | 260        |
| 9.2.1     | Inhalte .....                                     | 260        |
| 9.2.2     | Kreislaufwirtschaft .....                         | 263        |
| 9.3       | Hoheitliche Umweltpolitik .....                   | 266        |
| 9.3.1     | Gutsmerkmale .....                                | 266        |
| 9.3.2     | Institutioneller Rahmen .....                     | 267        |
| 9.3.3     | Instrumentarium .....                             | 269        |
| 9.4       | Betriebliches Umweltmanagement .....              | 271        |
| 9.4.1     | Grundordnung .....                                | 271        |
| 9.4.2     | Ergebnisdarlegung .....                           | 273        |
| <b>D.</b> | <b>Geldwirtschaftliche Elemente der BWL .....</b> | <b>277</b> |
| 10.       | Finanz- und Investitionswirtschaft .....          | 277        |
| 10.1      | Finanzielles Gleichgewicht .....                  | 277        |
| 10.2      | Betriebliche Geldversorgung .....                 | 278        |
| 10.3      | Finanzplanung .....                               | 280        |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 10.4   | Kapitalbedarfsdeckung .....                | 283 |
| 10.4.1 | Formen der Selbstfinanzierung .....        | 283 |
| 10.4.2 | Formen der Rückstellungsfinanzierung ..... | 285 |
| 10.4.3 | Formen der Beteiligungsfinanzierung .....  | 286 |
| 10.4.4 | Formen der Kreditfinanzierung .....        | 287 |
| 10.4.5 | Mischformen der Finanzierung .....         | 293 |
| 10.5   | Bonitätsrating .....                       | 294 |
| 10.6   | Sachinvestitionsentscheid .....            | 296 |
| 10.6.1 | Kalkülierungsrahmen .....                  | 296 |
| 10.6.2 | Statische Rechenverfahren .....            | 297 |
| 10.6.3 | Dynamische Rechenverfahren .....           | 298 |
| 10.7   | Finanzinvestitionsentscheid .....          | 300 |
| 11.    | Kostenwirtschaft .....                     | 305 |
| 11.1   | Kostengrößen .....                         | 305 |
| 11.2   | Kostenartenrechnung .....                  | 307 |
| 11.3   | Kostenstellenrechnung .....                | 308 |
| 11.4   | Kostenrechnungssysteme .....               | 310 |
| 11.5   | Kalkulationsverfahren .....                | 313 |
| 11.5.1 | Progressive Vollkostenrechnung .....       | 313 |
| 11.5.2 | Retrograde Teilkostenrechnung .....        | 317 |
| 11.5.3 | Retrograde Vollkostenrechnung .....        | 320 |
| 11.5.4 | Progressive Teilkostenrechnung .....       | 321 |
| 11.5.5 | Sonderformen der Kostenrechnung .....      | 323 |
| 11.6   | Erlösrechnung .....                        | 326 |
| 12.    | Rechnungswesen .....                       | 334 |
| 12.1   | Buchführungsbasis .....                    | 334 |
| 12.2   | Bilanz .....                               | 338 |
| 12.3   | Gewinn- und Verlustrechnung .....          | 341 |
| 12.4   | Elemente des Jahresabschlusses .....       | 343 |
| 12.5   | Konzernabschluss .....                     | 345 |
| 12.6   | Bilanzpolitik .....                        | 346 |
| 12.7   | Internationale Rechnungslegung .....       | 349 |
| 12.8   | Unternehmensbesteuerung .....              | 352 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>E. Unternehmensmanagement</b> .....            | 357 |
| 13. Planung .....                                 | 357 |
| 13.1 Inhalte .....                                | 357 |
| 13.2 Zielsetzung .....                            | 361 |
| 13.2.1 Zieldimensionen .....                      | 361 |
| 13.2.2 Zielausprägungen .....                     | 364 |
| 13.3 Ist-Situationsanalyse .....                  | 367 |
| 13.3.1 Deskriptive Verfahren .....                | 367 |
| 13.3.2 Normative Verfahren .....                  | 371 |
| 13.4 Entscheidungsfindung .....                   | 376 |
| 13.4.1 Anforderungen .....                        | 376 |
| 13.4.2 Situationen .....                          | 377 |
| 13.5 Budgetierung .....                           | 382 |
| 14. Strategie .....                               | 386 |
| 14.1 Strategiebegriff .....                       | 386 |
| 14.2 Strategisches Geschäftsfeld .....            | 387 |
| 14.3 Strategische Gruppe .....                    | 389 |
| 14.4 Strategische Positionierung .....            | 390 |
| 14.5 Strategische Parameter .....                 | 392 |
| 14.5.1 Marktfeld .....                            | 392 |
| 14.5.2 Marktwahl .....                            | 396 |
| 14.5.3 Konkurrenzvorteil .....                    | 398 |
| 14.5.4 Konkurrenzverhalten .....                  | 401 |
| 14.5.5 Zeitabfolge .....                          | 403 |
| 14.6 Strategische Erfolgsfaktoren .....           | 405 |
| 14.6.1 Strategiebewertung .....                   | 405 |
| 14.6.2 PIMS-Programm .....                        | 406 |
| 15. Kontrolle .....                               | 409 |
| 15.1 Überprüfung als Effektivitätskontrolle ..... | 409 |
| 15.1.1 Kreditrisikoanalyse .....                  | 410 |
| 15.1.2 Risikosteuerung .....                      | 415 |
| 15.1.3 Wertanalyse .....                          | 417 |
| 15.1.4 Benchmarking .....                         | 418 |
| 15.2 Überwachung als Effizienzkontrolle .....     | 421 |
| 15.2.1 Kennzahlen als Datenbasis .....            | 421 |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 15.2.2    | Kennzahlensysteme .....                      | 423        |
| 15.2.3    | Leistungsindikatoren .....                   | 425        |
| 15.3      | Schlüsselkennzahlen .....                    | 427        |
| 15.4      | Informationsversorgung .....                 | 433        |
| <b>F.</b> | <b>Unternehmensentwicklung</b> .....         | <b>437</b> |
| 16.       | Wachstum der Unternehmung .....              | 437        |
| 16.1      | Wachstumsoptionen .....                      | 437        |
| 16.2      | Organisches Wachstum .....                   | 437        |
| 16.2.1    | Wachstumsformen .....                        | 437        |
| 16.2.2    | Wachstumsfeld Existenzgründung .....         | 439        |
| 16.2.3    | Wachstumsfeld Innovation .....               | 442        |
| 16.2.4    | Wachstumsfeld Diversifikation .....          | 447        |
| 16.3      | Kollusion .....                              | 448        |
| 16.3.1    | Bewusstes Parallelverhalten .....            | 449        |
| 16.3.2    | Abgestimmte Verhaltensweise .....            | 450        |
| 16.3.3    | Kartell .....                                | 451        |
| 16.4      | Kooperationsformen .....                     | 452        |
| 16.4.1    | Temporäre Auslegung .....                    | 454        |
| 16.4.1.1  | Formen mit Innenwirkung .....                | 454        |
| 16.4.1.2  | Formen mit Außenwirkung .....                | 455        |
| 16.4.2    | Dauerhafte Auslegung .....                   | 457        |
| 16.4.2.1  | Branchenweite Formen .....                   | 457        |
| 16.4.2.2  | Selektive Formen .....                       | 457        |
| 16.5      | Konzentrationsformen .....                   | 458        |
| 16.5.1    | Beteiligungsstufen .....                     | 459        |
| 16.5.2    | Marktbeherrschende Stellung .....            | 460        |
| 16.5.3    | Konzernbildung .....                         | 461        |
| 16.6      | Fusion .....                                 | 464        |
| 16.6.1    | Übernahme .....                              | 464        |
| 16.6.2    | Fusionskontrolle .....                       | 465        |
| 17.       | Internationalisierung der Unternehmung ..... | 467        |
| 17.1      | Kriterien der Internationalität .....        | 467        |
| 17.2      | Treiber der Internationalisierung .....      | 470        |
| 17.3      | Auslandsmarktprofil .....                    | 471        |
| 17.4      | Informationsbereitstellung .....             | 473        |

|        |  |            |
|--------|--|------------|
| 17.5   | Marktbearbeitung .....                       | 477        |
| 17.5.1 | Außenwirtschaft .....                        | 477        |
| 17.5.2 | Marktwahl und Marktrisiken .....             | 478        |
| 17.5.3 | Handelshemmnisse .....                       | 482        |
| 17.5.4 | Wirtschaftskooperationen .....               | 484        |
| 17.5.5 | Zeitdimension und Raumdimension .....        | 488        |
| 17.5.6 | Landeskultur .....                           | 491        |
| 17.6   | Markteintrittsformen .....                   | 493        |
| 17.6.1 | Transport durch Außenhandel .....            | 493        |
| 17.6.2 | Transfer durch Dauervertrag .....            | 495        |
| 17.6.3 | Transformation durch Direktinvestition ..... | 497        |
| 17.7   | Operatives Internationales Management .....  | 498        |
| 18.    | Krisenbewusstsein der Unternehmung .....     | 504        |
| 18.1   | Krisenvorsorge .....                         | 505        |
| 18.2   | Prognosen .....                              | 506        |
| 18.2.1 | Naive Verfahren .....                        | 506        |
| 18.2.2 | Qualitative Verfahren .....                  | 507        |
| 18.2.3 | Quantitative Verfahren .....                 | 509        |
| 18.3   | Sanierungsansatz .....                       | 511        |
| 18.4   | Turnaround .....                             | 513        |
| 18.5   | Insolvenzverfahren .....                     | 520        |
| 18.5.1 | Regelinsolvenzverfahren .....                | 521        |
| 18.5.2 | Weitere Formen des Insolvenzverfahrens ..... | 524        |
|        | <b>Literaturempfehlungen .....</b>           | <b>527</b> |
|        | <b>Stichwortverzeichnis .....</b>            | <b>533</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Abbildung 1:  | Systematische Einordnung der BWL .....                | 25  |
| Abbildung 2:  | Kritischer Rationalismus (Prinzip) .....              | 28  |
| Abbildung 3:  | Ordnungsprinzipien der Sozialen Marktwirtschaft ..... | 34  |
| Abbildung 4:  | Zentrale Elemente der Marktwirtschaft .....           | 35  |
| Abbildung 5:  | Wirtschaftseinheiten als Akteure .....                | 44  |
| Abbildung 6:  | Güterarten .....                                      | 48  |
| Abbildung 7:  | Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren .....     | 49  |
| Abbildung 8:  | Stakeholders (Beispiele) .....                        | 51  |
| Abbildung 9:  | Grundlagen der Geschäftstätigkeit .....               | 57  |
| Abbildung 10: | Rechtsformen der Unternehmung .....                   | 59  |
| Abbildung 11: | Organe der AG .....                                   | 62  |
| Abbildung 12: | Arten von Aktien .....                                | 65  |
| Abbildung 13: | Geschäftsmodellmodule .....                           | 75  |
| Abbildung 14: | Wertkettenstruktur .....                              | 77  |
| Abbildung 15: | Gestaltung der Wertkettenbreite .....                 | 80  |
| Abbildung 16: | Gestaltung der Wertkettentiefe .....                  | 81  |
| Abbildung 17: | Elemente des Prozessmodells .....                     | 83  |
| Abbildung 18: | Leistungsarten .....                                  | 87  |
| Abbildung 19: | Optimale Unternehmensgröße .....                      | 89  |
| Abbildung 20: | Merkmale der Digitalisierung .....                    | 97  |
| Abbildung 21: | Anlage elektronischer Marktplätze .....               | 101 |
| Abbildung 22: | Elemente der Supply Chain .....                       | 106 |
| Abbildung 23: | Einkaufstaktiken .....                                | 112 |
| Abbildung 24: | Bestelldoktrinen .....                                | 119 |
| Abbildung 25: | Lieferantenpyramide .....                             | 122 |
| Abbildung 26: | Zertifizierung .....                                  | 132 |
| Abbildung 27: | Elemente der Fertigung .....                          | 135 |
| Abbildung 28: | Alternative Produktionsfunktionen .....               | 136 |
| Abbildung 29: | Fertigungsverfahren .....                             | 139 |
| Abbildung 30: | Kundenindividuelle Massenfertigung .....              | 140 |
| Abbildung 31: | Elemente der Forschung und Entwicklung .....          | 142 |
| Abbildung 32: | Dienstleistungsmerkmale .....                         | 147 |
| Abbildung 33: | Logistikanforderungen .....                           | 151 |

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 34: Logistikentscheidungen .....                                  | 153 |
| Abbildung 35: Marketing-Paradigmen .....                                    | 165 |
| Abbildung 36: Marketing-Beziehungssystem .....                              | 167 |
| Abbildung 37: Marketing-Instrumental-Mix .....                              | 171 |
| Abbildung 38: Formen der Produktpolitik im Marketing .....                  | 171 |
| Abbildung 39: Formen der Preispolitik im Marketing .....                    | 174 |
| Abbildung 40: Formen der Kommunikationspolitik im Marketing .....           | 180 |
| Abbildung 41: Formen der Distributionspolitik im Marketing .....            | 187 |
| Abbildung 42: Personalplanung .....   | 204 |
| Abbildung 43: Elemente der Personalbeschaffung .....                        | 205 |
| Abbildung 44: Schlüsselqualifikationen .....                                | 209 |
| Abbildung 45: 360°-Beurteilung .....  | 212 |
| Abbildung 46: Personalentgeltformen .....                                   | 217 |
| Abbildung 47: Personalfreisetzung .....                                     | 220 |
| Abbildung 48: Elemente der Aufbauorganisation .....                         | 229 |
| Abbildung 49: Verrichtungsorganisation (Prinzip) .....                      | 231 |
| Abbildung 50: Objektorganisation (Produkt-Divisionalisierung/Prinzip) ..... | 231 |
| Abbildung 51: Objektorganisation (Gebiets-Divisionalisierung/Prinzip) ..... | 232 |
| Abbildung 52: Objektorganisation (Kunden-Divisionalisierung/Prinzip) .....  | 232 |
| Abbildung 53: Mehrlinienorganisation (Prinzip) .....                        | 234 |
| Abbildung 54: Stablinienorganisation (Prinzip) .....                        | 234 |
| Abbildung 55: Matrixorganisation (Prinzip) .....                            | 234 |
| Abbildung 56: Gremienorganisation (Prinzip) .....                           | 236 |
| Abbildung 57: Zentralbereichsorganisation (Prinzip) .....                   | 236 |
| Abbildung 58: Ebenen der Organisationskultur .....                          | 249 |
| Abbildung 59: Organisationaler Wandel .....                                 | 251 |
| Abbildung 60: Kaizen vs. BPR .....  | 253 |
| Abbildung 61: Zentrale Themen der Umweltökonomie .....                      | 261 |
| Abbildung 62: Nachhaltigkeitsprinzipien .....                               | 262 |
| Abbildung 63: Optionen der Kreislaufwirtschaft .....                        | 263 |
| Abbildung 64: Finanzielles Gleichgewicht .....                              | 281 |
| Abbildung 65: Kapitalbedarfsdeckung .....                                   | 284 |
| Abbildung 66: Formen der Kreditfinanzierung (Auszug) .....                  | 287 |
| Abbildung 67: Investitionsrechenverfahren .....                             | 297 |
| Abbildung 68: Unternehmensbewertung .....                                   | 300 |
| Abbildung 69: Kostengrößen .....  | 305 |
| Abbildung 70: Betriebs-Abrechnungs-Bogen (Prinzip) .....                    | 309 |
| Abbildung 71: Kostenrechnungssysteme .....                                  | 310 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 72: Kalkulationsverfahren .....                        | 312 |
| Abbildung 73: Break-even-Analyse .....                           | 322 |
| Abbildung 74: Prozesskostenrechnung (Prinzip) .....              | 323 |
| Abbildung 75: Faktoren der Erlösrechnung .....                   | 329 |
| Abbildung 76: Abgrenzung geldwirtschaftlicher Vorgänge .....     | 335 |
| Abbildung 77: Struktur der Bilanz .....                          | 338 |
| Abbildung 78: Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung .....     | 342 |
| Abbildung 79: Elemente der Bilanzpolitik .....                   | 347 |
| Abbildung 80: Abschreibungsarten .....                           | 348 |
| Abbildung 81: Betriebliche Steuern .....                         | 352 |
| Abbildung 82: Planungsdimensionen .....                          | 358 |
| Abbildung 83: Zieldimensionen .....                              | 362 |
| Abbildung 84: Zielarten .....                                    | 364 |
| Abbildung 85: Ist-Situations-Analyse .....                       | 367 |
| Abbildung 86: Branchenstruktur-Analyse .....                     | 368 |
| Abbildung 87: SWOT-Analyse (Struktur) .....                      | 370 |
| Abbildung 88: TOWS-Matrix (Prinzip) .....                        | 371 |
| Abbildung 89: Wirkung der Kostenerfahrungskurve .....            | 372 |
| Abbildung 90: Vier-Felder-Portfolio (Prinzip) .....              | 373 |
| Abbildung 91: Vier-Felder-Portfolio (Beispiel) .....             | 373 |
| Abbildung 92: Neun-Felder-Portfolio (Prinzip) .....              | 374 |
| Abbildung 93: Neun-Felder-Portfolio (Beispiel) .....             | 375 |
| Abbildung 94: Entscheidungssituationen .....                     | 378 |
| Abbildung 95: Budgetmessungsverfahren .....                      | 383 |
| Abbildung 96: Kriterien zu Budgetierung .....                    | 384 |
| Abbildung 97: Abgrenzung des Relevanten Markts .....             | 387 |
| Abbildung 98: Entwicklung der Strategischen Positionierung ..... | 390 |
| Abbildung 99: Idealpunktmodell und Idealvektormodell .....       | 391 |
| Abbildung 100: Optionen der Marktfeldstrategie .....             | 393 |
| Abbildung 101: Ausprägung der Erfolgspositionen .....            | 399 |
| Abbildung 102: Elemente des Controllings und der Kontrolle ..... | 409 |
| Abbildung 103: Optionen der Risikolenkung .....                  | 416 |
| Abbildung 104: Externe Benchmarking-Arten .....                  | 420 |
| Abbildung 105: Typen von Kennzahlen .....                        | 421 |
| Abbildung 106: DuPont-Kennzahlensystem .....                     | 424 |
| Abbildung 107: Balanced Score-Card (Prinzip) .....               | 426 |
| Abbildung 108: Organisches Wachstum .....                        | 438 |
| Abbildung 109: Formen der Diversifikation .....                  | 447 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 110: Externe Wachstumsoptionen .....                 | 448 |
| Abbildung 111: Formen der Kollusion .....                      | 449 |
| Abbildung 112: Kooperationsformen .....                        | 453 |
| Abbildung 113: Konzentrationsformen .....                      | 458 |
| Abbildung 114: Konzernformen .....                             | 461 |
| Abbildung 115: Entscheidungen zur Internationalisierung .....  | 478 |
| Abbildung 116: Optionen der internationalen Marktführung ..... | 489 |
| Abbildung 117: Internationale Markteintrittsformen .....       | 493 |
| Abbildung 118: Formen des Krisenmanagements .....              | 504 |
| Abbildung 119: Formen der Krisenprävention .....               | 505 |
| Abbildung 120: Ansatzpunkte zum Turnaround .....               | 514 |
| Abbildung 121: Überblick Insolvenzverfahren .....              | 521 |

## Abkürzungsverzeichnis

|        |  |
|--------|--|
| ABC    | Activity Based Costing   |
| AG     | Aktiengesellschaft (Rechtsform)  |
| AGB    | Allgemeine Geschäfts-Bedingungen   |
| AktG   | Aktiengesetz   |
| Arge   | Arbeitsgemeinschaft (Gelegenheitsgesellschaft)   |
| ASB    | Asset-backed Security (Forderungsbesichertes Wertpapier)   |
| BAB    | Betriebs-Abrechnungs-Bogen   |
| BERI   | Business Environment Risk Information  |
| BetrVG | Betriebsverfassungsgesetz  |
| BGB    | Bürgerliches Gesetz-Buch   |
| BIP    | Brutto-Inlands-Produkt   |
| BL     | Blindleistung (Prozessteilleistung)  |
| BPO    | Business Process Outsourcing   |
| BPR    | Business Process Reengineering   |
| BSC    | Balanced Score-Card  |
| B-t-B  | Business to Business (Geschäft unter Gewerbetreibenden)  |
| B-t-C  | Business to Consumer (Geschäft mit Privaten)   |
| BWL    | Betriebswirtschaftslehre   |
| CF     | Cashflow (Zahlungsmittelüberschuss)  |
| CI     | Competitive Intelligence   |
| CPFR   | Collaborative Planning, Forecasting, Replenishment   |
| CRM    | Customer Relationship Marketing (Kundenbeziehungsmanagement)   |
| CSR    | Corporate Social Responsibility  |
| D & O  | Directors and Officers (Versicherungsform)   |
| DAX    | Deutscher Aktienindex  |
| DB     | Deckungsbeitrag  |
| DCF    | Discounted Cashflow (Abgezinster Zahlungsmittelüberschuss)   |
| DIN    | Deutsche Industrie-Norm  |
| DSS    | Decision Support System  |
| EAT    | Earnings after Taxes (operativer Gewinn nach Steuern)  |
| EBIT   | Earnings before Interest and Taxes (operativer Gewinn vor (Fremdkapital-) Zinsen und Steuern)  |
| EBITDA | Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (operativer Gewinn vor (Fremdkapital-)Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf materielles und immaterielles Vermögen) |
| EBT    | Earnings before Taxes (operativer Gewinn vor Steuern)  |
| e.G.   | Eingetragene Genossenschaft (Rechtsform)   |
| EH     | Einzelhandel   |
| EIS    | Executive Information System   |
| EK     | Einzelkosten   |
| EKS    | Eigenkapitalspiegel  |

|           |  |
|-----------|--|
| EN        | Europäische Norm   |
| ERP       | Enterprise Resource Planning                                   |
| ESS       | Executive Support System                                       |
| EÜR       | Einnahme-Überschuss-Rechnung                                   |
| E-V       | Einstellung – Verhalten (Verhaltenstheorie)                    |
| e. V.     | Eingetragener Verein (Rechtsform)                              |
| EWIV      | Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (Rechtsform) |
| FIFO      | First in – First out   |
| FL        | Fehlleistung (Prozessteilleistung)                             |
| FT        | Fertigungstiefe  |
| GbR       | Gesellschaft bürgerlichen Rechts (Rechtsform)                  |
| GDP       | Gross Domestic Product (Bruttoinlandsprodukt)                  |
| GewO      | Gewerbeordnung   |
| GK        | Gemeinkosten   |
| GKR       | Gemeinschaftskontenrahmen                                      |
| GmbH      | Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Rechtsform)             |
| GoBB      | Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung        |
| GRM       | General Relationship Management                                |
| GTIN      | Global Trade Item Number (EAN-Nachfolger)                      |
| GuV       | Gewinn- und Verlustrechnung                                    |
| GWB       | Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen                         |
| GWWS      | Geschlossenes Warenwirtschaftssystem                           |
| HGB       | Handelsgesetzbuch  |
| HIFO      | Highest in – First out   |
| HoQ       | House of Quality   |
| IFRS      | International Financial Reporting Standards                    |
| i.Gr.     | in Gründung  |
| IKR       | Industriekontenrahmen  |
| Incoterms | International Commercial Terms                                 |
| IPO       | Initial Public Offering  |
| ISO       | International Organisation for Standardization                 |
| JV        | Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen)                       |
| KAPOVAZ   | Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit                     |
| KFR       | Kapitalflussrechnung   |
| KG        | Kommanditgesellschaft (Rechtsform)                             |
| KGV       | Kurs-Gewinn-Verhältnis   |
| KMU       | Klein- und Mittelunternehmen                                   |
| KPI       | Key Performance Indicator (Werttreiber)                        |
| KVP       | Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (Kaizen)                |
| LAN       | Local Area Network   |
| LIFO      | Last in – First out  |
| LTE       | Long Term Evolution (4G)                                       |
| MBA       | Master of Business Administration                              |
| M-DAX     | Deutscher Aktienindex für mittelgroße Unternehmungen           |
| MIS       | Management Information System                                  |
| MRS       | Management Reporting System                                    |
| NFC       | Near-Field Communication                                       |
| NL        | Nutzleistung (Prozessteilleistung)                             |

|         |   |
|---------|---|
| NPO     | Non-Profit-Organisation   |
| OEM     | Original Equipment Manufacturer   |
| OHG     | Offene Handelsgesellschaft (Rechtsform)   |
| OLAP    | Online-Analytical Processing  |
| PAF     | Preis-Absatz-Funktion   |
| PDCA    | Plan-Do-Check-Act   |
| PUG     | Preisuntergrenze  |
| QFD     | Quality Function Deployment   |
| RAP     | Rechnungs-Abgrenzungs-Posten  |
| REFA    | Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung     |
| RFID    | Radio Frequency Identification  |
| ROCE    | Return on Capital Employed (Rendite auf das eingesetzte Kapital)                    |
| ROI     | Return on Investment (Gesamtkapitalrentabilität)                                    |
| ROS     | Return on Sales (Umsatzrentabilität)  |
| SCM     | Supply Chain Management   |
| S-DAX   | Deutscher Aktienindex für Kleinunternehmen  |
| SE      | Societas Europaea (Rechtsform)  |
| SL      | Stützleistung (Prozessteilleistung)   |
| SLA     | Service Level Agreement   |
| SMS     | Short Message Service (Kurznachrichtendienst)                                       |
| SPC     | Statistical Process Control   |
| SWOT    | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats                                       |
| Tec-DAX | Deutscher Aktienindex für Hightech-Unternehmen                                      |
| TOWS    | Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths                                       |
| TQM     | Total Quality Management  |
| UG      | Unternehmergesellschaft (Rechtsform)  |
| UMR     | Unfreeze, Move, Refreeze  |
| V-E     | Verhalten – Einstellung (Verhaltenstheorie)   |
| VMI     | Vendor Managed Inventory  |
| VVaG    | Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (Rechtsform)                                |
| VWL     | Volkswirtschaftslehre   |
| WACC    | Weighted Average Cost of Capital (Gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz) |
| W-LAN   | Wireless Local Area Network   |
| WS      | Wertschöpfung   |
| WTO     | World Trade Organisation  |
| XPS     | Expert System   |



## A. Konstituierende Elemente der BWL

### 1. Prinzipien der Betriebswirtschaft

#### 1.1 Systematische Einordnung der BWL

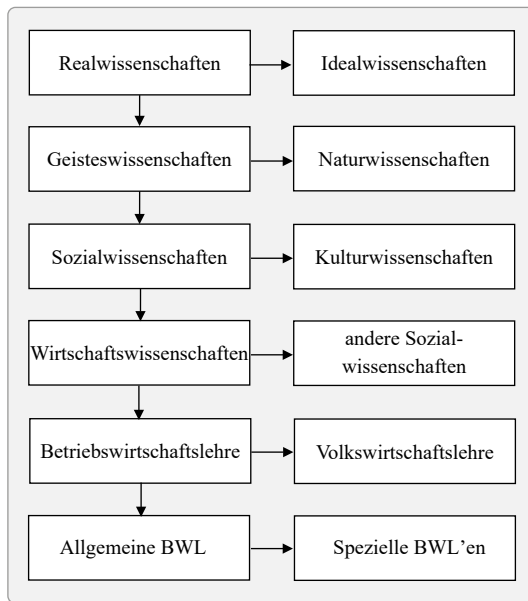


Abbildung 1: Systematische Einordnung der BWL

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) ordnet sich wie folgt in die Wissenschaftslandschaft ein (siehe Abb. 1: Systematische Einordnung der BWL):

- Sie gehört zu den *Realwissenschaften*. Im Unterschied dazu stehen Idealwissenschaften wie Mathematik, Philosophie, Theologie (auch Formal- oder Metawissenschaften genannt).
- Innerhalb der Realwissenschaften gehört die Betriebswirtschaftslehre zu den *Geisteswissenschaften*. Das Komplement dazu bilden die Naturwissenschaften wie z. B. Physik, Chemie, Biologie.

- Innerhalb der Geisteswissenschaften gehört die Betriebswirtschaftslehre wiederum zu den *Sozialwissenschaften*. In Abgrenzung dazu sind die Kulturwissenschaften wie Recht, Kunst, Sprachen etc. zu nennen.
- Innerhalb der Sozialwissenschaften gehört die Betriebswirtschaftslehre zu den *Wirtschaftswissenschaften*. In Abgrenzung dazu stehen allgemeine Sozialwissenschaften wie Soziologie, Politologie, Psychologie etc.
- Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften wiederum gibt es neben der einzelwirtschaftlichen Betrachtungsebene (*Betriebswirtschaftslehre/BWL*) die gesamtwirtschaftliche Betrachtungsebene (*Volkswirtschaftslehre/VWL*).
- Die Betriebswirtschaftslehre selbst unterteilt sich dann in die *allgemeine BWL* mit der Grundlegung und übergreifenden Inhalten sowie *Spezielle Betriebswirtschaftslehren*, etwa des Handels, der Dienstleistung, der Banken, der Industrie, der Landwirtschaft, des Tourismus, des Gesundheitswesens etc.

Es können verschiedene Bereiche der BWL unterschieden werden:

- Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich *institutional* mit Fragen, die einzelne Wirtschaftszweige betreffen (Spezielle BWLern).
- *Funktional* gliedert sich die BWL nach den Aufgaben innerhalb der betrieblichen Wertschöpfung. Solche Einteilungen betreffen etwa die primären Funktionen Produktion, Logistik, Absatz, Beschaffung, aber auch die sekundären Funktionen wie Personal, Organisation, Investition, Finanzierung, Rechnungswesen etc.
- Die *genetische* Gliederung geht vom Lebenszyklus der Unternehmung aus. Dabei werden gemeinhin die Phasen der Gründung, des Aufbaus, des Ausbaus, der Degeneration, der Krise und der Liquidation unterschieden. In den jeweiligen Phasen fallen typischerweise bestimmte betriebliche Aktivitäten an, die es zu untersuchen gilt.

Die Betriebswirtschaftslehre ist ein vergleichsweise junger Wissenschaftszweig. Sie hat in Europa und den USA unterschiedliche Entwicklungen genommen. In den USA entstand sie Anfang des letzten Jahrhunderts als Aufbaustudiengang für Techniker und Ingenieure, weil diese angesichts zunehmend komplexer kaufmännischer Fragestellungen im betrieblichen Einsatz rasch überfordert waren. Diese postgradualen Studiengänge schlossen, sofern sie praxisbezogen angelegt waren, als MBA (= Master of Business Administration) ab und setzten bereits Berufserfahrung voraus. In Europa entstand die Betriebswirtschaftslehre hingegen aus den Handelshochschulen, etwa in Wien, Leipzig, Aachen, Köln etc. eingangs des zwanzigsten Jahrhunderts, weil im Handel kaufmännische Aufgaben als Geld-, Waren- und Informationsflüsse am vordergründigsten erlebbar waren.

Im Zuge fortschreitender Industrialisierung wurden in den USA später grundständige, theoriegeleitete Studiengänge zu Business Economics angeboten. In Europa entstanden BWL-Fachbereiche an Hochschulen in den 1920er bis 1930er

Jahren. Begründer der Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum waren damals vor allem die Professoren J. Schär, H. Niklisch, W. Rieger, E. Schmalenbach und F. Schmidt. In den 1950er Jahren kamen Professoren wie E. Gutenberg mit seinem faktortheoretischen Ansatz auf Basis von Produktionsfaktoren, E. Heinen mit seinem entscheidungstheoretischen Ansatz unter Einbezug weicher Faktoren sowie H. Ulrich (CH) mit seinem systemorientierten Ansatz durch Regelkreise und Feedbackschleifen hinzu. Weitere heute bedeutsame Ansätze entstanden durch die Verhaltensorientierung aus sozialwissenschaftlicher Perspektive, die Umweltorientierung aus nachhaltig-bewahrender Perspektive, die Prozessorientierung mit den Phasen Planung (Analyse, Ziele), Entscheidung, Ausführung, Kontrolle, Feedback sowie vor allem die Neue Institutionenorientierung in den Zweigen Transaktionskostenansatz (asymmetrische Informationsstände), Verfügungsrechtsansatz (Property Rights) und Principal-Agent-Ansatz (Arbeitsteilung und Selbstbindung).

## 1.2 Methodologie der BWL

### 1.2.1 Theorienbildung

Wissenschaft erfordert wegen der Bestimmtheit ihrer Aussagen eine präzise Formulierung, umgangssprachliche Ausdrücke sind da unbrauchbar. Eine solche Fachsprache wird als Terminologie bezeichnet. Basis der Begrifflichkeiten sind Definitionen. Sie bilden zugleich die Grundlage jeder Theorie. Theorien sollen Sachverhalte erklären, Vorhersagen ermöglichen und geeignete Maßnahmen indizieren.

Die Gewinnung neuer wissenschaftlicher Aussagen erfolgt durch die Problemdeckung und -formulierung, die *Hypothesenbildung* über Lösungswege und die Überprüfung dieser Hypothesen auf ihre Belastbarkeit hin. Einseitige Hypothesen formulieren „Ab ...“ oder „Bis ...“-Grenzen, zweiseitige Hypothesen „Zwischen ...“-Grenzen. Sie beziehen sich auf eine Verteilung, einen Zusammenhang, eine Kausalität, einen Unterschied oder eine Veränderung.

Zur Generierung theoriebezogener Erkenntnisse dienen zwei Verfahren. Die *induktive* Methode geht vom Einzelfall aus und versucht daraus aufsteigend eine Verallgemeinerung abzuleiten. Die *deduktive* Methode geht hingegen von allgemeinen Zusammenhängen aus und versucht daraus, absteigend Aussagen für den Einzelfall abzuleiten.

Die Theorieüberprüfung erfolgt im Hinblick auf logische Konsistenz und die Konfrontation mit der Realität (empirische Untersuchungen). Dazu gibt es zwei Methoden. Die *Verifikation* versucht, möglichst viele reale Fälle zu finden, die den behaupteten Sachverhalt bestätigen, eine endgültige Verifikation ist jedoch nicht möglich, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass es letztlich nicht untersuchte Fälle gibt, die der Theorie doch widersprechen.