

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kommunikations- und Weisungsbefugnisse sind <b>klar geregelt</b>.</li> <li>■ Die Organisationsform ist <b>stabil</b> und nicht von einzelnen Personen abhängig.</li> <li>■ Der ausschliessliche Einsatz von hauptamtlichem Personal garantiert ein hohes Mass an <b>Fachwissen</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die <b>Eigenverantwortlichkeit</b> des einzelnen Mitarbeiters wird unterdrückt, was negative Auswirkungen auf Motivation und Leistungsfähigkeit haben kann.</li> <li>■ Starre Regeln und <b>Entpersönlichung</b> der Arbeit können die Effizienz beeinträchtigen.</li> <li>■ <b>Innovationen</b> werden gebremst, weil das Generieren eigener Ideen nicht zu den Aufgaben der Amtsträger zählt.</li> </ul>

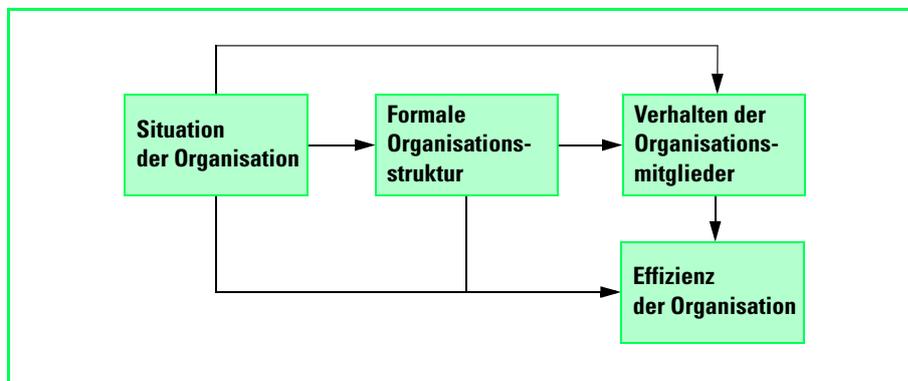
▲ Abb. 316 Vor- und Nachteile des Bürokratie-Ansatzes

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durch die Arbeits- und Zeitstudien Taylors wird <b>Transparenz und Genauigkeit</b> in die Gestaltung von Arbeitsabläufen gebracht.</li> <li>■ Kurzfristig führt die Einführung eines Akkordlohnes zu erheblichen <b>Produktivitätssteigerungen</b>.</li> <li>■ Das Funktionsmeistersystem ist durch <b>kurze Mitteilungs- und Entscheidungswege</b> gekennzeichnet.</li> <li>■ Die starke Spezialisierung der Arbeiter und Funktionsmeister führt zu einem hohen Mass an <b>Fachwissen</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taylors Menschenbild führt zur <b>Anpassung des Menschen an die Maschine</b>, wodurch Individualität und persönliche Bedürfnisse des Arbeiters vernachlässigt werden.</li> <li>■ Taylors Arbeits- und Zeitstudien beziehen sich auf den Einzelfall und haben primär präskriptive Aussagen zur Folge, was ihnen häufig den Vorwurf <b>eingeschränkter wissenschaftlicher Verwendbarkeit</b> einbringt.</li> <li>■ Im Funktionsmeistersystem kann es aufgrund der Mehrfachunterstellung einzelner Arbeiter zu <b>Weisungskonflikten</b> kommen. Auch das Risiko der <b>Arbeitsmonotonie</b> ist mit diesem System verbunden.</li> </ul>

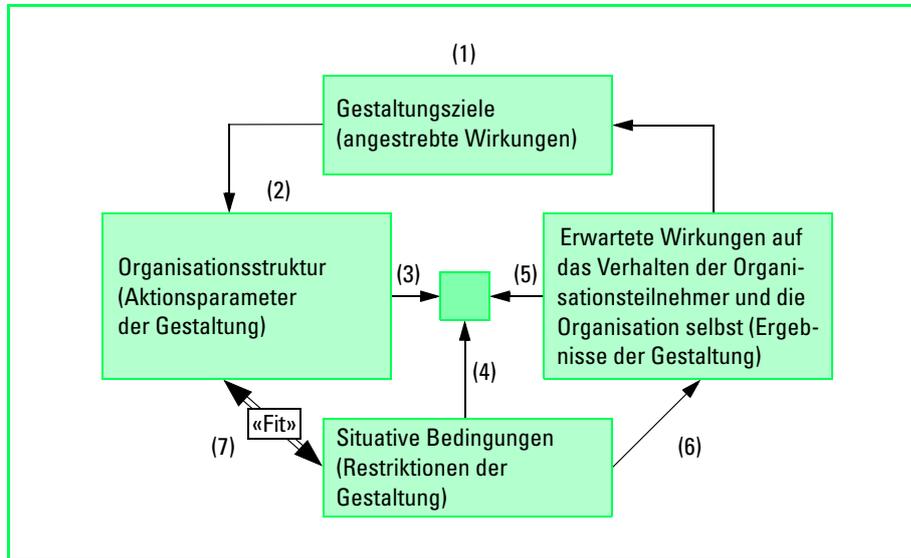
▲ Abb. 317 Vor- und Nachteile des Scientific Management

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erstmals in der Organisationstheorie wurde das mechanistische Menschenbild durch ein <b>an sozialen und persönlichen Bedürfnissen orientiertes Menschenbild</b> abgelöst.</li> <li>■ Es wurde erkannt, dass neben der formalen auch eine <b>informale Organisation</b> existiert, die erheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Organisationsmitglieder ausübt.</li> <li>■ Das bis dato vorherrschende autoritäre Führungsverhalten wurde durch einen tendenziell <b>kooperativen Führungsstil</b> abgelöst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die <b>methodische Vorgehensweise</b> bei den Hawthorne-Studien genügt nach heutigem Kenntnisstand nicht den Anforderungen an derartige Experimente. So war es nicht möglich, die Ceteris-paribus-Bedingung zu erfüllen, wonach sämtliche Arbeitsbedingungen konstant gehalten werden sollten, ausser einer. Zudem konnten bei den Befragungen der Organisationsmitglieder nur subjektive Eindrücke, jedoch keine Fakten erfasst werden.</li> <li>■ Die <b>Organisationsmitglieder</b> wurden ebenso wie bei Taylor <b>als Objekte</b> betrachtet und waren nicht an der Planung und Durchführung der Untersuchung beteiligt.</li> <li>■ Die einseitige Betonung sozialer und psychologischer Faktoren führte zu einer <b>Ver-nachlässigung struktureller und technischer Aspekte</b>.</li> </ul>

▲ Abb. 318 Vor- und Nachteile des Human-Relations-Ansatzes



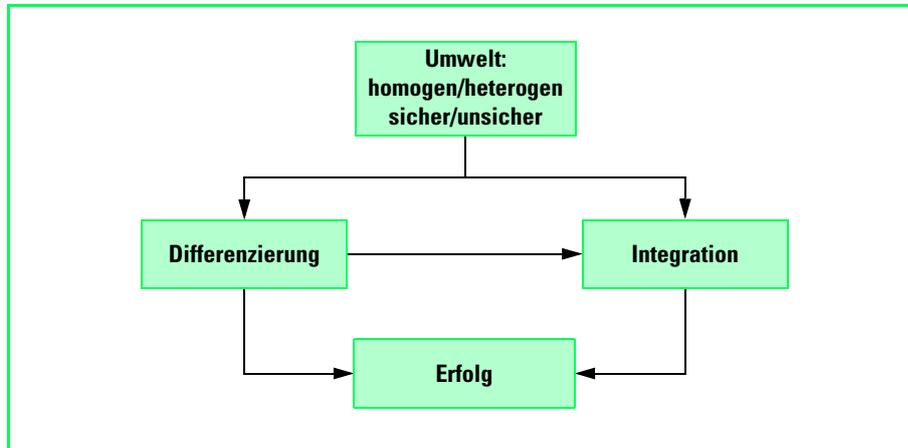
▲ Abb. 319 Grundmodell situativer Ansätze (Kieser/Kubicek 1992, S. 61)



▲ Abb. 320 Handlungsorientiertes Grundmodell (Kieser/Kubicek 1992, S. 64)

Merkmale Managementsystem		Systemtyp	mechanistic system	organic system	
1. Organisation	Struktur		funktionsorientiert	aufgabenorientiert	
	Spezialisierung		stark	schwach	
	Arbeitsteilung		starr	flexibel	
2. Führung	Hierarchie		spitz, rigide	flach, lose	
	Kontrollspanne		klein	gross	
	Führungsebenen		viele	wenige	
	Vorschriften		stark formalisiert	schwach formalisiert	
	Autorität		zentralisiert	dezentralisiert	
	■ Position		hoch	niedrig	
	■ Wissen		niedrig	hoch	
	Befehlswege		klar, vertikal	unklar, lateral	
	Entscheidungsfindung		meist an der Spitze	überall	
	Koordination		auf oberen Ebenen	auf niederen Ebenen	
	Interaktion zw. Abteilungen		gering	stark	
	Informelle Beziehungen		vernachlässigt	wichtig	
	3. Planung und Kontrolle	Stil		autoritär	partizipativ
		zwischenmenschliche Beziehungen		befehlend	kooperativ
		Formalisierung		stark	schwach
Besprechungen			formell	informell	
Motivation			Angst, Bedrohung, Bestrafung, monetäre Anreize	Engagement, Befriedigung psychologischer Bedürfnisse	
Verhalten der Untergebenen			Konformität	Initiative, Kreativität	
Anweisungen			detailliert vorgeschrieben, Entscheidung und Instruktion an der Spitze	allgemein empfehlend, Rat und Information überall	
Macht					
Verantwortung für Ziele			an der Spitze	überall	
Zielfindung			Befehl von oben	Teamarbeit	
Zielbeschreibung		stark	schwach		
Schwergewicht		Quantität, Risiko	Qualität, Gelegenheit		
Planung		durch Stäbe	alle sind beteiligt		
Plandetaillierungen		viele	wenige		
Art der Kontrolle		formal, schriftlich, häufig	informal, persönlich, selten		
Ort der Kontrolle		Spitze, Vorgesetzte	alle Ebenen, Kollegen, Selbstkontrolle		
Kommunikation		vertikal	lateral		

▲ Abb. 321 Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale mechanistischer und organischer Systeme (Stahle 1973, S. 39)



▲ Abb. 322 Modell von Lawrence/Lorsch (Schreyögg 1978, S. 26)

Fertigungs- typ organisi- satorisches Merkmal	Einzel- und Klein- serienfertigung	Grossserien- und Massenfertigung	Prozessfertigung
Management- Ebenen	3	4	6
Verhältnis Manager/ Ausführende	1 : 23	1 : 16	1 : 8
Verhältnis indirekte/direkte Arbeit	1 : 9	1 : 4	1 : 1
Kontrollspanne eines Werkmeisters	23	49	13
kritischer Funktionsbereich	Forschung und Entwicklung	Produktion	Marketing
Management- System	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ organisch, flexibel</li> <li>■ Delegation</li> <li>■ schwach partizipativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ mechanistisch</li> <li>■ klare Aufgabenbe- schreibung</li> <li>■ autoritär</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ organisch, flexibel</li> <li>■ stark partizipativ</li> </ul>

▲ Abb. 323 Klassifikation von Woodward (Staehe 1973, S. 90) (Die Zahlen stellen Medianwerte dar)

<b>Zer- legbarkeit</b>	<b>Varietät</b>	<b>tief</b>	<b>hoch</b>
<b>tief</b>		<b>Handwerkstechnologie</b> (z. B. Schuhmacher)	<b>Nichtroutine-Technologie</b> (z. B. Unternehmensberatung)
<b>hoch</b>		<b>Routine-Technologie</b> (z. B. Stahlwalzwerk)	<b>Ingenieur-Technologie</b> (z. B. Maschinenbau)

▲ Abb. 324 Klassifikation nach Perrow (1970, S. 75ff.)

<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zentraler Ansatz ist die Herstellung eines <b>«Fit» zwischen Situation und Struktur</b>. Dieser Gedanke wird auch in neueren Ansätzen der Organisations- und Management-Lehre weiter entwickelt.</li> <li>■ Die situativen Ansätze sind nicht auf einen Aspekt beschränkt, sondern betrachten <b>mehrere Situationsvariablen</b>.</li> <li>■ Es bestehen <b>Strukturwahlmöglichkeiten</b>, sodass der Zwang eines «one best way» nicht besteht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Informationsgehalt und Bewährungsgrad</b> der Hypothesen, die den verschiedenen Ansätzen zugrunde liegen, sind relativ gering.</li> <li>■ Nicht nur die Situation hat einen <b>Einfluss</b> auf die Organisation, sondern auch umgekehrt, was in den situativen Ansätzen nicht berücksichtigt wird.</li> <li>■ Eine <b>bestimmte Situation</b> muss <b>nicht</b> zwangsläufig eine <b>bestimmte Struktur</b> bewirken.</li> </ul>

▲ Abb. 325 Vor- und Nachteile der Situativen Ansätze

Ansatz Merkmal	Property-Rights-Theorie	Transaktionskosten-Theorie	Prinzipal-Agenten-Theorie
<b>Untersuchungsgegenstand</b>	Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten	Transaktionsbeziehungen	Principal-Agent-Beziehungen
<b>Untersuchungseinheit</b>	Individuum	Transaktion	Individuum
<b>Verhaltensannahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Individuelle Nutzenmaximierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>■ begrenzte Rationalität</li> <li>■ Opportunismus</li> <li>■ Risikoneutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>■ beschränkte Rationalität</li> <li>■ Risikobereitschaft/Risikoaversion</li> </ul>
<b>Gestaltungsvariable</b>	Handlungs- und Verfügungsrechtssystem	Koordinationsmechanismus	Vertrag oder Vereinbarung
<b>Beschreibung der Austauschbeziehung</b>	keine spezifische Beschreibung	Beschreibung mit Hinweis auf Häufigkeit und Unsicherheit der Transaktion und auf Problematik transaktionsspezifischer Investitionen	Beschreibung mit Hinweis auf ungleiche Informationsverteilung, die Verteilung von Risiken und bestehenden Unsicherheiten

▲ Abb. 326 Überblick über die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Einfache und präzise Theorienkonstruktion</b> ermöglicht Darstellung und Analyse organisatorischer Regelungen.</li> <li>■ Die Unterteilung in die drei Einzelansätze der Property-Rights-, der Transaktionskosten- und der Prinzipal-Agenten-Theorie erlaubt die <b>Anwendung für verschiedene organisatorische Problembereiche</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Häufig <b>Beschränkung auf den Einzelfall</b> bei der Analyse bestimmter institutioneller Arrangements.</li> <li>■ <b>Schwierigkeiten</b> bei der Messung von Transaktionskosten und bei der Festlegung von Zielen im Zusammenhang mit Prinzipal-Agenten-Beziehungen.</li> </ul>

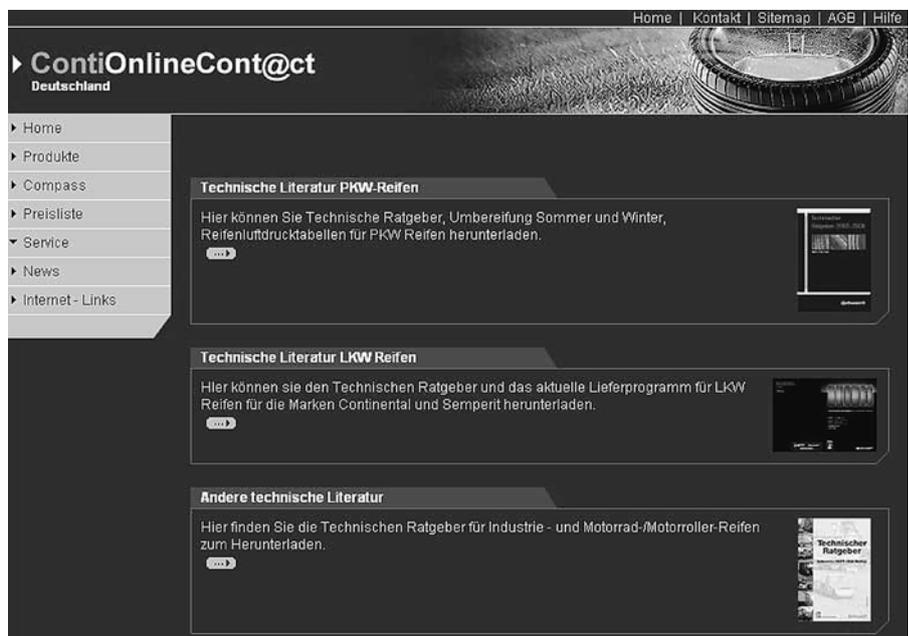
▲ Abb. 327 Vor- und Nachteile der Ansätze der Neuen Institutionenökonomik

Informations- und Kommunikationstechnik					
Hardware		Software		Netzwerke	
Zentral-einheit	Peripherie	Anwendungs-software	System-software	Local Area Network	Wide Area Network

▲ Abb. 328 Bestandteile der Informations- und Kommunikationstechnik

Informationssystem										
computerunterstütztes Informationssystem									manuelles Informationssystem	
Anwendung 1			Anwendung 2			Anwendung 3				...
Hardware	Software	Netzwerke	Hardware	Software	Netzwerke	Hardware	Software	Netzwerke		...

▲ Abb. 329 Bestandteile des Informationssystems



▲ Abb. 330 Extranet der Continental AG

Der Schalterbereich von Banken war bis zur Mitte der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts durch eine Trennung in verschiedene Sparten gekennzeichnet. Es gab je eigene Schalter für Devisen, Geldbezug und Geldanlage. Jeden dieser Bereiche betreute ein qualifizierter Mitarbeiter, der Zugriff auf die entsprechenden Informationen hatte.

Die fortschreitende Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht es, die Organisation der Abläufe im Schalterbereich zu verändern und Universalschalter einzuführen, an denen der Kundschaft ein umfassendes Dienstleistungsangebot zur Verfügung steht. Der Dialog mit der Kundschaft ist durch die Bildschirmmasken einer Anwendung vorgegeben. Angelernte Bankangestellte können über alle Sparten hinweg die Kundenwünsche erfüllen.

Ergebnis dieser Umstrukturierung ist, dass die Kundschaft umfassend bedient werden kann, die Verarbeitungssicherheit durch die Computerunterstützung steigt und Personalkosten (Schalter) eingespart werden können.

Eine weitere Entwicklungsstufe ist die Nutzung internetbasierter Informations- und Kommunikationstechnik zur Entwicklung neuer Anwendungen. Bereits heute bieten Banken fast ihr gesamtes Produktsortiment im Internet an. Kontoführung, Verwaltung von Depots, Kauf und Verkauf von Aktien und Wertpapieren, Abschluss von Versicherungen sowie Kauf und Verkauf von Immobilien können im Internet abgewickelt werden. Während vor allem Discount- und Direktbanken, die sich auf den Kauf und Verkauf von Aktien und Wertpapieren ohne Beratung konzentriert haben, diesen Trend vorangetrieben haben, nutzen zusehends traditionelle Banken und Kreditinstitute wie die CS in der Schweiz oder die Deutsche Bank AG in Deutschland diesen Trend für ihr Privatkundengeschäft. Das nachfolgende Beispiel zeigt eine internetbasierte Bankanwendung für Privatkunden der CS.

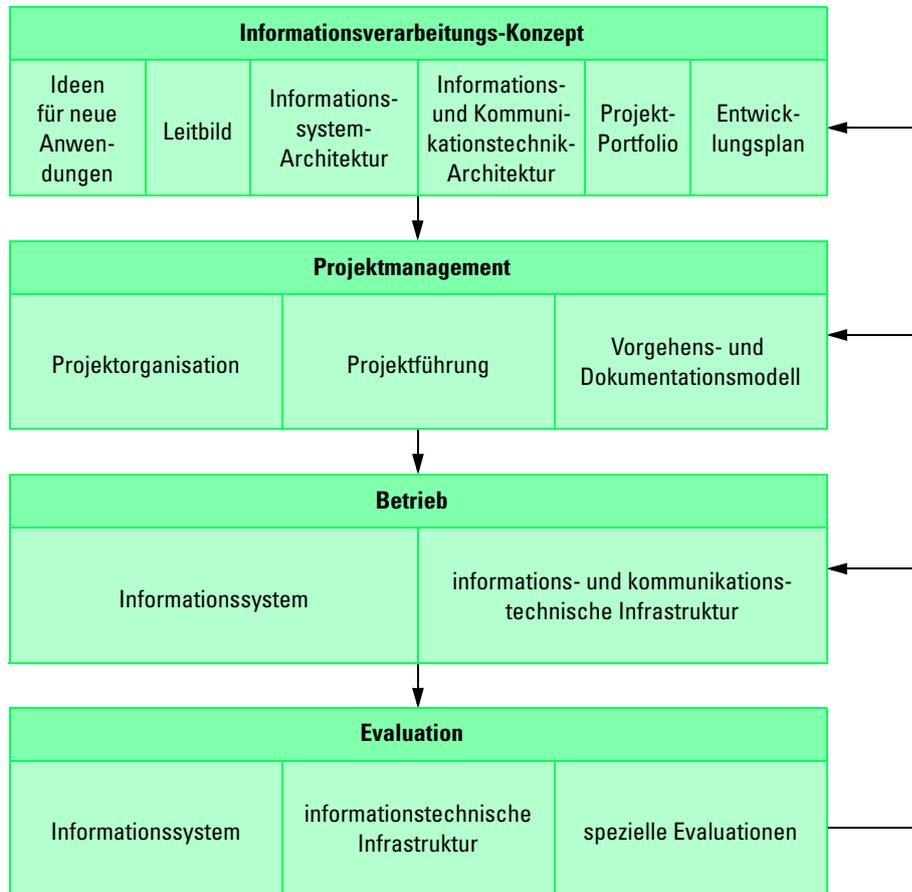
The screenshot shows the Credit Suisse website interface. At the top, there is a navigation bar with the following menu items: Privatkunden, Unternehmen & Institutionen, Investment Banking, Asset Management, Karriere, and Wir über uns. The main content area features a large banner with a smiling man and the text: "Globale Anlagekompetenz fängt ganz in Ihrer Nähe an. >> Jetzt mehr erfahren." Below the banner, there are several articles and sections:

- Konten und Karten**: Hypotheken, Leasing und Kredite, Vorsorgen, Anlagen, Private Banking, Online und Mobile Banking, Fachveranstaltungen.
- Die richtige Strategie für Ihren Anlageerfolg**: Beim Anlegen zählt die richtige Zusammenstellung: Unsere Strategiefonds bündeln unterschiedliche Anlagen (z. B. Aktien, Devisen, Rohstoffe) in einem einzigen Fonds. Auf diese Weise bieten sie Ihnen ein attraktives Gewinnpotenzial und eine vorteilhafte Risikoverteilung gegenüber vergleichbaren Direktinvestitionen. Erfahren Sie mehr über Ihre vielfältigen Möglichkeiten.
- Studen ten aufgepasst! Jetzt Gratis-Europaflug sichern.**: Sie wollten schon längst einmal in Barcelona die La Rambla entlang bummeln, in London den Big Ben bewundern oder in Paris den Eiffelturm erklimmen? Dann eröffnen Sie noch heute ein Academia Konto und sichern Sie sich als Eröffnungsgeschenk solange Vorrat einen SWISS-Europaflug.
- Die neue Direct Net Mobile Banking App ist da**: Behalten Sie Ihre Finanzen mit Ihrem iPhone immer und überall im Griff. Das Neuste von den Finanzmärkten, Watchlists zur Beobachtung von Positionen, Zugriff auf Ihre Konten und Buchungen sowie die aktuellen Depot-Positionen.
- Beratung und Broschüren**: Login
- Der aktuelle TV-Spot "Anlegen"**: Video abspielen
- Meine Lebensphase**:
  - Studium & Berufseinstieg
  - Eigenheim kaufen & Vorsorge beginnen
  - Familie gründen & Vermögen optimieren
  - Träume verwirklichen & Frührentenplanung planen
  - Ruhestand genießen & Vermögen weitergeben

▲ Abb. 331 Vom Spartenschalter zum Universalschalter und E-Banking

Ende der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts beschloss der amerikanische Präsident Carter, den Flugreisemarkt in den USA zu liberalisieren. Die traditionsreiche Fluggesellschaft Pan American Airways, die 1980 noch den dritten Platz in der Rangfolge der US-Fluggesellschaften belegt hatte, ist seitdem von der Bildfläche verschwunden. American Airlines hingegen ist es gelungen, ihre Spitzenpositionen aus der Zeit vor der Deregulierung zu behaupten. Ohne das Flugreservierungssystem SABRE wäre dieser Erfolg nicht möglich gewesen. SABRE war in den Anfangsjahren so ausgelegt, dass es nur Reservierungen von American Airlines zuließ. Ziel von American Airlines war es deshalb, möglichst schnell viele Reisebüros an SABRE anzuschliessen. In den Reisebüros wurden spezielle Terminals installiert und eine Kommunikationsverbindung mit dem Rechenzentrum von American Airlines in Dallas hergestellt. Der grosse Installationsaufwand für die Reisebüros erschwerte den Wechsel auf das System eines Konkurrenten. Heute resultiert der Nutzen der Reservierungssysteme nicht mehr aus dem Anschluss von Reisebüros, sondern aus der Nutzung von Daten für die marktorientierte Festsetzung der Preise. SABRE ermöglicht es American Airlines, in Preiskämpfen schnell und gezielt auf Veränderungen am Markt zu reagieren. In Abhängigkeit von der Buchungssituation kann der Preis jedes Sitzes auf einer Flugroute verändert werden, um die Auslastung der Flüge zu maximieren. Der Gesamtdeckungsbeitrag jedes einzelnen Fluges kann optimiert werden.

▲ Abb. 332 Optimierung des Deckungsbeitrags bei American Airlines

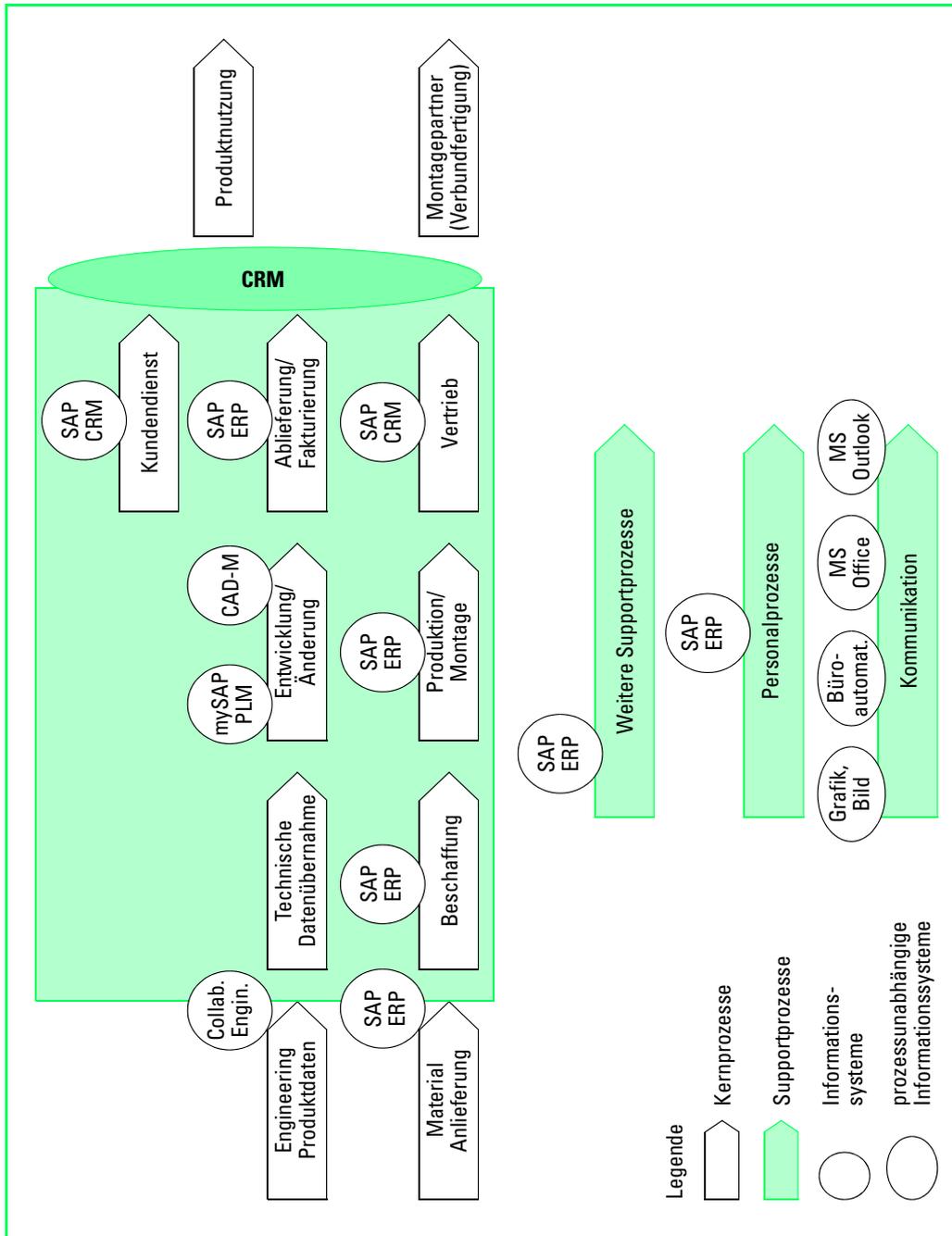


▲ Abb. 333 Problemlösungsprozess des Informationsmanagements

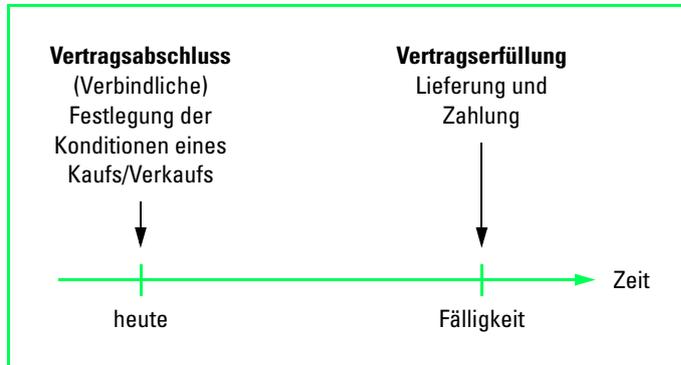
Ein Industrieunternehmen will neue Produkte schneller entwickeln und auf den Markt bringen. Eine Analyse ergibt, dass die Lieferanten für die Fertigung zu viel Zeit brauchen. Die Ursache für viele zeitliche Verzögerungen liegt in Kommunikationsproblemen zwischen dem Unternehmen und einigen Lieferanten. Immer wieder werden die Lieferanten zu spät über Änderungswünsche der Forschungs- und Entwicklungsabteilung informiert. Das verspätete Eintreffen der Informationen hat zur Folge, dass die Lieferanten bereits fertiggestellte Teile anpassen oder sogar neu konstruieren und anfertigen müssen.

Informationstechnisches Innovationsmanagement bedeutet, dass man neben traditionellen Vorschlägen, wie zum Beispiel gemeinsamen Sitzungen oder häufigeren gegenseitigen Besuchen, auch die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik in die Überlegungen zur Behebung von Schwächen einbezieht. Der verstärkte Einsatz von Electronic Mail oder Video Conferencing kann helfen, einen Teil der Probleme in der Kommunikation zu beseitigen. Schliesslich entscheidet aber der Anwender, welche dieser Möglichkeiten seinen Bedürfnissen am besten entspricht.

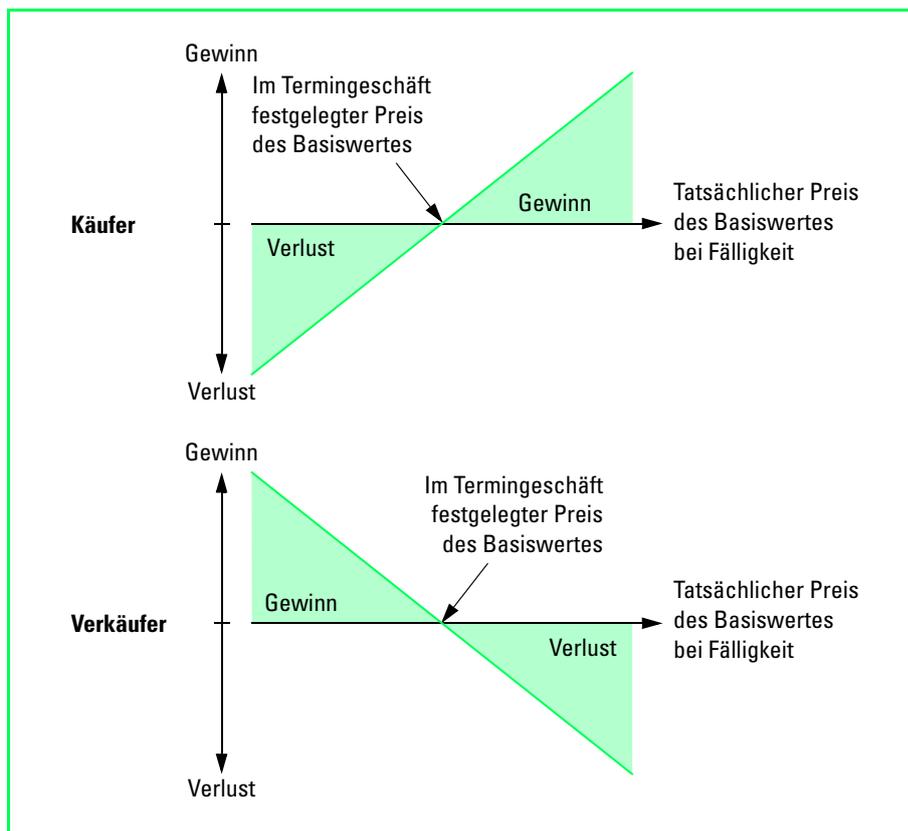
▲ Abb. 334 Innovation in der Kommunikation eines Industrieunternehmens



▲ Abb. 335 Vereinfachte Darstellung einer Informationssystem-Architektur



▲ Abb. 336 Prinzip Termingeschäft



▲ Abb. 337 Gewinn-Verlust-Diagramm von Termingeschäften

<b>Ausgangslage</b>		
Basiswert: 10 000 Finanz AG (Finag) Kassakurs: 108,- Fr.		
<b>15.6.: Vertragsabschluss Termingeschäft</b>		
	<b>Partei A</b>	<b>Partei B</b>
Geldfluss (exklusive Spesen)	Kauf mit Fälligkeit 31.8. zu 110,- 0	Verkauf mit Fälligkeit 31.8. zu 110,- 0
<b>31.8.: Vertragserfüllung Termingeschäft</b>		
<i>Variante 1: Annahme: Kassakurs Finag: 130,-</i>		
Transaktion	Zahlung an B von $10\,000 \times 110 =$ 1 100 000	Lieferung an A von 10 000 Finag
Gewinn/Verlust im Vergleich zu Kassageschäft	$10\,000 \times (130 - 110) =$ +200 000 Fr.	$10\,000 \times (110 - 130) =$ -200 000 Fr.
<i>Variante 2: Annahme: Kassakurs Finag: 95,-</i>		
Transaktion	Zahlung an B von $10\,000 \times 110 =$ 1 100 000	Lieferung an A von 10 000 Finag
Gewinn/Verlust im Vergleich zu Kassageschäft	$10\,000 \times (95 - 110) =$ -150 000 Fr.	$10\,000 \times (110 - 95) =$ +150 000 Fr.

▲ Abb. 338 Beispiel eines Aktien-Termingeschäfts

	Partei A	Partei B
<b>Kontrakt mit Nominalwert 50 Mio.</b>	verpflichtet sich, während 3 Jahren, <b>jährlich</b> an B einen <b>fixen</b> Zinssatz von 5% zu zahlen	verpflichtet sich, während 3 Jahren, <b>halbjährlich</b> an A einen <b>variablen</b> Zinssatz (LIBOR*) zu zahlen
<b>Zahlungsverpflichtung</b>	$3 \times 5\% \times 50\,000\,000$ (Nominalwert selbst wird nicht ausgetauscht)	$6 \times \text{LIBOR} \times 50\,000\,000$ (Nominalwert selbst wird nicht ausgetauscht)
<b>Chance</b>	<b>Zinsanstieg</b> , sodass A einen gleichbleibenden Zins bezahlt und einen immer höheren Zins erhält	<b>Zinsrückgang</b> , sodass B einen immer tieferen Zins bezahlt und einen gleichbleibenden Zins erhält
<b>Risiko</b>	<b>Zinsrückgang</b> , sodass A einen gleichbleibenden Zins bezahlt und einen immer tieferen Zins erhält	<b>Zinsanstieg</b> , sodass B einen immer höheren Zins bezahlt und einen gleichbleibenden Zins erhält
* LIBOR (London Interbank Offered Rate): Zinssatz der bei Geschäften zwischen erstklassigen Banken zur Anwendung kommt		

▲ Abb. 339 Beispiel eines Zinssatz-Swaps

Optionsart	Call-Option	Put-Option
<b>Einflussfaktoren</b>		
<b>Kurs des Basiswertes</b>	↑	↓
<b>Ausübungspreis</b>	↓	↑
<b>Ausschüttung auf Basiswert</b>	↓	↑
<b>Laufzeit</b>	↑	↑
<b>kurzfristiger Zinssatz</b>	↑	↓
<b>Volatilität des Basiswertes</b>	↑	↑
↑ (positiver Zusammenhang): Je grösser/kleiner der Einflussfaktor, desto höher/tiefer ist der Optionspreis ↓ (negativer Zusammenhang): Je grösser/kleiner der Einflussfaktor, desto tiefer/höher ist der Optionspreis		

▲ Abb. 340 Einflussfaktoren auf Optionspreis

Informationen	Fall 1 (Out-of-the-Money)	Fall 2 (At-the-Money)	Fall 3 (In-the-Money)
Kassakurs Basiswert	100	110	120
Ausübungspreis Option	110	110	110
Optionspreis	0,4	3,5	11
Delta	0,1	0,5	0,9
Veränderung Kassakurs Basiswert	+1	+1	+1
Neuer Optionspreis	0,5	4,0	11,9
Veränderung Kassakurs Basiswert	-1	-1	-1
Neuer Optionspreis	0,3	3,0	10,1

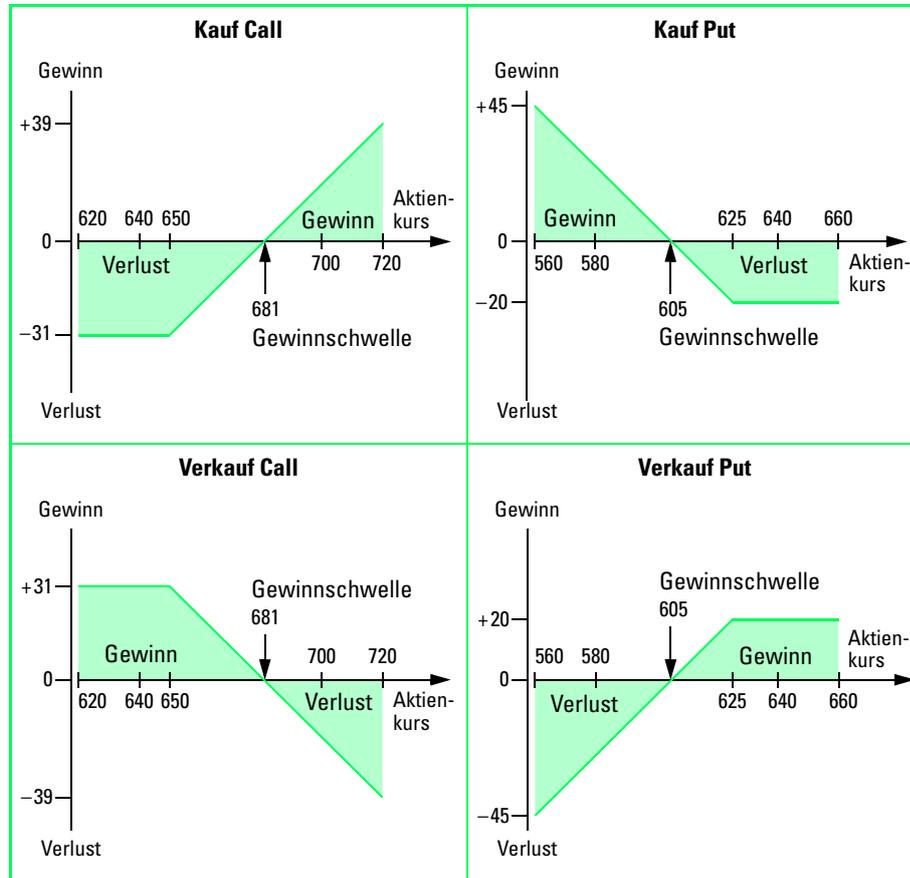
▲ Abb. 341 Beispiel Delta einer Call-Option ( $\Delta_c$ )

<b>Kauf eines Calls</b>		
<p>Der Aktienkurs der Industrie AG (Inag) liegt Anfang November bei 640. Der Anleger A erwartet in den nächsten Monaten einen Kursanstieg der betreffenden Aktie.            Kauf 1 Call Inag Januar 650 zu 31            Motiv: Wenn der Aktienkurs steigt, wird auch der Optionspreis steigen. Der Anleger kann die Option mit Gewinn verkaufen. Er kann die Option auch ausüben und damit die Aktien zum günstigeren Ausübungspreis kaufen.</p>		
<b>Kurs Inag am Verfalltag</b>	<b>Wert des Calls 650</b>	<b>Gewinn/Verlust pro Einheit der Option</b>
620	0	-31
640	0	-31
650	0	-31
681	31	0
700	50	+19
720	70	+39
<p>Der Call-Käufer erreicht die Gewinnzone, sobald der Kurs der Aktie die Summe aus Ausübungspreis und Optionspreis (681) übersteigt. Je mehr der Aktienkurs steigt, um so höher wird der Gewinn. Liegt der Kurs am Verfalltag unter 681, erleidet er einen Verlust, der auf maximal 31 (= Optionspreis) pro Kontrakteinheit limitiert ist.</p>		
<b>Verkauf eines (ungedeckten) Calls</b>		
<p>Der Aktienkurs der Industrie AG (Inag) liegt Anfang November bei 640. Die Anlegerin B geht davon aus, dass der Aktienkurs bis im Januar stagnieren wird oder eher rückläufig ist. Sie verkauft (schreibt) daher einen ungedeckten Call, d.h. sie ist nicht im Besitz von Inag-Aktien.            Verkauf 1 Call Inag Januar 650 zu 31            Motiv: Fällt der Kurs der Inag-Aktie, wird die Option nicht ausgeübt. Die Anlegerin erzielt einen Gewinn in der Höhe des Optionspreises.</p>		
<b>Kurs Inag am Verfalltag</b>	<b>Wertmässige Verpflichtung der Call-Verkäuferin</b>	<b>Gewinn/Verlust pro Einheit der Option</b>
620	0	+31
640	0	+31
650	0	+31
681	-31	0
700	-50	-19
720	-70	-39
<p>Die Anlegerin erzielt dann einen Gewinn, wenn der Aktienkurs am Verfalltag unter 681 (Ausübungspreis + Optionspreis) liegt. Der Gewinn beträgt maximal 31 (erhaltener Optionspreis) pro Kontrakteinheit, wenn der Aktienkurs unter 650 liegt. In diesem Fall wird der Call-Inhaber (Käufer) seine Option nicht ausüben. Steigt der Aktienkurs hingegen über 650, wird die Option ausgeübt werden. Die Anlegerin muss dann die Aktien zum Ausübungspreis von 650 liefern und erfährt dadurch einen Verlust, der um so grösser ist, je höher der Aktienkurs steigt.</p>		

▲ Abb. 342 Beispiel Kauf und Verkauf von Call- und Put-Optionen

<b>Kauf eines Puts</b>		
<p>Anfang November liegt der Aktienkurs der Industrie AG (Inag) bei 640. Die Anlegerin C erwartet, dass die Aktienkurse bis im Januar stark sinken werden.            Kauf 1 Put Inag Januar 625 zu 20            Motiv: Fällt der Kurs der Inag-Aktien, wird der Preis der Option steigen und die Anlegerin kann den Put mit Gewinn verkaufen oder die Aktie zum höheren Ausübungspreis verkaufen.</p>		
<b>Kurs Inag am Verfalltag</b>	<b>Wert des Puts 625</b>	<b>Gewinn/Verlust pro Einheit der Option</b>
560	65	+45
580	45	+25
605	20	0
625	0	-20
640	0	-20
660	0	-20
<p>Die Anlegerin erzielt einen Gewinn, wenn der Aktienkurs am Verfalltag unter 605 (Ausübungspreis – Optionspreis) fällt. Der Gewinn ist um so höher, je tiefer der Aktienkurs sinkt. Liegt der Aktienkurs am Verfalltag bei 605 oder höher, kommt die Anlegerin in die Verlustzone. Ihr Verlust ist auf den bezahlten Optionspreis pro Kontrakteinheit beschränkt.</p>		
<b>Verkauf eines Puts</b>		
<p>Der Aktienkurs der Industrie AG (Inag) liegt Anfang November bei 640. Der Anleger D erwartet stagnierende oder eher zunehmende Aktienkurse bis Mitte Januar.            Verkauf 1 Put Inag Januar 625 zu 20            Motiv: Stagniert oder steigt der Aktienkurs, dann wird der Put nicht ausgeübt. Der Anleger erzielt einen Gewinn in der Höhe der einkassierten Prämie.</p>		
<b>Kurs Inag am Verfalltag</b>	<b>Wertmässige Verpflichtung des Put-Verkäufers</b>	<b>Gewinn/Verlust pro Einheit der Option</b>
560	-65	-45
580	-45	-25
605	-20	0
625	0	+20
640	0	+20
660	0	+20
<p>Der Anleger erzielt einen Gewinn, wenn der Aktienkurs am Verfalltag über 605 (Ausübungspreis – erhaltener Optionspreis) liegt. Der Gewinn ist auf den erhaltenen Optionspreis von 20 pro Kontrakteinheit begrenzt. Sinkt der Aktienkurs hingegen unter 625, wird die Option ausgeübt. Der Anleger ist dann verpflichtet, die Aktie zum Ausübungspreis von 625 zu übernehmen, obwohl der Kurs tiefer liegt. Sein Verlust ist um so grösser, je tiefer der Aktienkurs sinkt. Das theoretische Verlustrisiko beträgt 605 (Ausübungspreis – erhaltener Optionspreis), falls er am Kassamarkt wertlose Aktien zu 625 übernehmen müsste.</p>		

▲ Abb. 342 Beispiel Kauf und Verkauf von Call- und Put-Optionen (Forts.)



▲ Abb. 343 Chancen/Risiken von Optionen

Entscheidungs- faktoren  Erwarteter Kurstrend des Titels	erwartete Volatilität: tief	erwartete Volatilität: hoch
	Risikofähigkeit/ -bereitschaft: hoch	Risikofähigkeit/ -bereitschaft: tief
<b>stark positiv</b>	Kauf Titel Kauf Futures	Kauf Call-Option
<b>schwach positiv</b>	Verkauf Put-Option Kauf Futures/Titel	Kauf Call-Option (+ Verkauf Call-Option)
<b>schwach negativ</b>	Verkauf Call-Option Verkauf Futures/Titel	Kauf Put-Option (+ Verkauf Put-Option)
<b>stark negativ</b>	Verkauf Titel Verkauf Futures	Kauf Put-Option

▲ Abb. 344 Checkliste: Instrumenteneinsatz

Anwendungsbeispiel 1: Zinssatz-Swap	
Ausgangslage	Firma hat Anleihe von 100 Mio. Fr. ausstehend: 3 % Coupon, Restlaufzeit: 4 Jahre, aktuelles Renditeniveau: 3 1/4 %
Markterwartung	Sinkendes Zinssatzniveau (hohe Wahrscheinlichkeit)
Risikobereitschaft	Tiefe Risikobereitschaft bezüglich der Opportunitätsverluste von tieferen Finanzierungskosten bzw. hohe Risikobereitschaft bezüglich variabler Finanzierungskosten
Ziel	Fixe Finanzierungskosten in variable tauschen, die von einem Zinsrückgang profitieren würden
Instrument	Zinssatz-Swap über 100 Mio. Fr. mit 4 Jahren Restlaufzeit, receive fix – pay float, d.h. die Firma erhält gegen Bezahlung eines variablen Zinssatzes fixe Zinssatz-zahlungen
Auswirkungen	Firma zahlt variable, kurzfristige Zinsen (anstelle des fixen Coupons) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zinssätze sinken: tiefere Finanzierungskosten</li> <li>■ Zinssätze unverändert: keine/wenig Auswirkungen</li> <li>■ Zinssätze steigen: höhere Finanzierungskosten</li> </ul>

▲ Abb. 345 Anwendungsbeispiele

<b>Anwendungsbeispiel 2: Short Devisen-Forward</b>	
Ausgangslage	Erwerb von Technology Inc. (TEC) Aktien für 10 Mio. US-Dollar (USD)
Markterwartung	Steigender Kurs der Technology Inc. in USD, sinkender USD gegen Fr. (hohe Wahrscheinlichkeit)
Risikobereitschaft	Tiefe Risikobereitschaft bezüglich Währungseinfluss bzw. hohe Risikobereitschaft bezüglich Opportunitätsverlusten durch Währungs-Hedging
Ziel	Auf den TEC-Aktien nur das Aktien-, nicht aber das Währungsrisiko tragen
Instrument	Devisen-Forward: Verkauf von 10 Mio. USD gegen Schweizer Franken auf Termin
Auswirkungen	<p>Der zukünftige Aktienkurs kann zum heute fixierten Wechselkurs in Fr. umgerechnet werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ USD sinkt: Gewinn aus Forward kompensiert Währungsverluste</li> <li>■ USD unverändert: keine/wenig Auswirkungen</li> <li>■ USD steigt: Verlust aus Forward kompensiert Währungsgewinne</li> </ul>
<b>Anwendungsbeispiel 3: Long Aktien-Put</b>	
Ausgangslage	Portefeuille von Schweizer Aktien
Markterwartung	Kurskorrektur, volatiler Markt
Risikobereitschaft	Relativ tiefe Risikobereitschaft bezüglich Kursverlusten; an evtl. Kursanstiegen will man trotzdem partizipieren
Ziel	(Asymmetrische) Absicherung des Portefeuilles
Instrument	Kauf Put-Option auf den Schweizer Aktienindex (SMI)
Auswirkungen	<p>Hohe Partizipation an der Aktienkursentwicklung bei gleichzeitiger Beschränkung des Verlustrisikos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktien steigen: Verlust der Prämie, ansonsten volle Partizipation an Kursgewinnen</li> <li>■ Aktien unverändert: Verlust der Prämie</li> <li>■ Aktien sinken: Gewinn auf Put kompensiert weitgehend (ohne die Prämienkosten) die Aktienkursverluste</li> </ul>

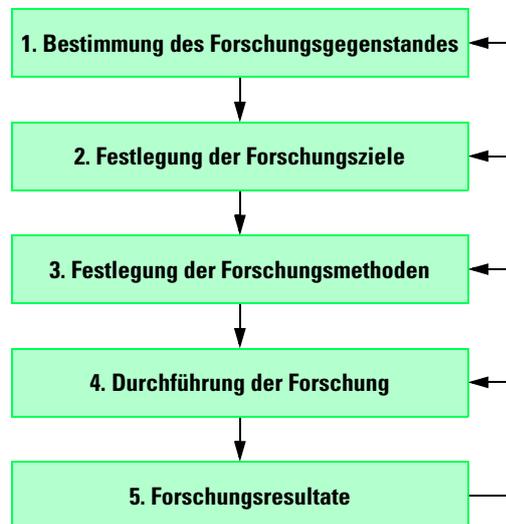
▲ Abb. 345 Anwendungsbeispiele (Forts.)

<b>Anwendungsbeispiel 4: Long Aktien-Call</b>	
Ausgangslage	Firma hat Anleihe ausstehend mit Restlaufzeit von 2 Jahren; wegen des tiefen Zinssatzniveaus wird jetzt schon eine neue Anleihe aufgenommen, die in 2 Jahren zur Konversion der alten Anleihe dient
Markterwartung	Leicht ansteigendes Zinssatzniveau, steigende Aktienkurse
Risikobereitschaft	Sehr tief; in 2 Jahren muss Gegenwert der ausstehenden Anleihe sicher zur Verfügung stehen
Ziel	Risikofreie Anlage des Nominalwertes, risikobeschränktes Engagement in Aktien
Instrument	Kauf Call-Option auf den Schweizer Aktienindex (SMI) plus Festgeldanlage
Auswirkungen	<p>Maximales Verlustrisiko im Ausmass des Festgeldzinses der zum Erwerb der Option eingesetzt wurde, Partizipation am Aktienkursanstieg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktien steigen: höhere Rendite auf Festgeldanlage dank Partizipation am Aktienkursanstieg</li> <li>■ Aktien unverändert: tiefere Rendite auf Festgeld wegen Verlust der Prämie</li> <li>■ Aktien sinken: tiefere Rendite auf Festgeld wegen Verlust der Prämie</li> </ul>
<b>Anwendungsbeispiel 5: Short Aktien-Call</b>	
Ausgangslage	Bestand an Aktien Pharma AG (Phamag)
Markterwartung	Seitwärtsbewegung der Aktie mit wenig Volatilität
Risikobereitschaft	Hoch bezüglich Kursverlusten und bezüglich Opportunitätsverlusten bei starken Kursanstiegen
Ziel	Generierung eines Zusatzertrages
Instrument	Verkauf Call-Option auf Aktien der Pharma AG
Auswirkungen	<p>Hohe Partizipation an der Aktienkursentwicklung bei gleichzeitiger Beschränkung des Gewinnpotenzials</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktien steigen: Verkauf der Phamag-Aktien zum Ausübungspreis, Opportunitätskosten in Form eines entgangenen Kursgewinnes</li> <li>■ Aktien unverändert: Zusatzertrag durch Prämie</li> <li>■ Aktien sinken: volle Partizipation am Kursverlust reduziert um die (fixe) Prämie</li> </ul>

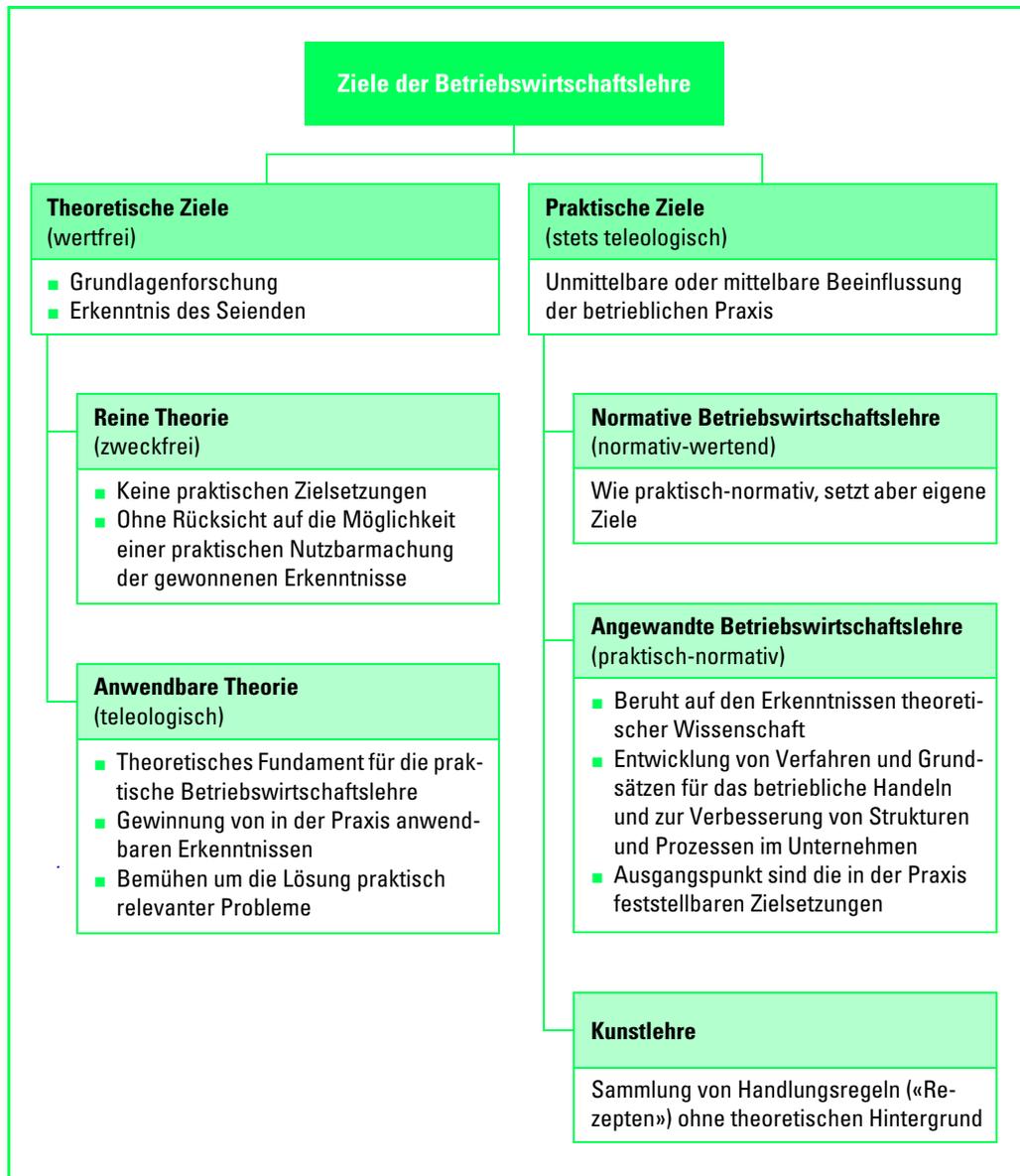
▲ Abb. 345 Anwendungsbeispiele (Forts.)

<b>Anwendungsbeispiel 6: Short Devisen-Put</b>	
Ausgangslage	Firma benötigt aus operativem Geschäft in einem halben Jahr US-Dollar (USD)
Markterwartung	Seitwärtsbewegung des USD-Wechselkurses mit wenig Volatilität
Risikobereitschaft	Hoch bezüglich Kursverlusten und bezüglich Opportunitätsverlusten bei USD-Anstieg
Ziel	Generierung eines Zusatzertrages
Instrument	Verkauf Put-Option auf den USD/CHF-Wechselkurs
Auswirkungen	<p>Erhalt einer Prämie, keine Partizipation an USD-Kursrückgängen unter den Ausübungspreis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ USD steigt: volle Partizipation an den höheren Wechselkurskosten reduziert um die (fixe) Prämie</li> <li>■ USD unverändert: Zusatzertrag durch Prämie</li> <li>■ USD sinkt: Erwerb der USD zum Ausübungspreis, Opportunitätskosten in Form eines entgangenen Kursgewinnes</li> </ul>
<b>Anwendungsbeispiel 7: Long Aktien-Futures («Spekulation»)</b>	
Ausgangslage	Wenig Vermögen, Hoffnung auf raschen, grossen Gewinn
Markterwartung	Steigende Aktienkurse (hohe Wahrscheinlichkeit)
Risikobereitschaft	Sehr hoch
Ziel	Ausnützung des Hebels, trotz eines kleinen Vermögens ein grosses bzw. spekulatives Engagement eingehen
Instrument	Kauf Futures auf Schweizer Aktienindex (SMI)
Auswirkungen	<p>Im Vergleich zum Vermögen sehr hohe Partizipation an der Aktienkursentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktien steigen: überproportionaler Gewinn</li> <li>■ Aktien unverändert: keine/wenig Auswirkung</li> <li>■ Aktien sinken: überproportionaler Verlust</li> </ul>

▲ Abb. 345 Anwendungsbeispiele (Forts.)



▲ Abb. 346 Problemlösungsprozess wissenschaftlicher Forschung



▲ Abb. 347 Ziele der Betriebswirtschaftslehre (Thommen 1986, S. 41)

Bestandteile	Bekanntheit bei	
	Erklärung	Prognose
<b>A) Explanans</b> 1. Randbedingung(en) [singuläre Aussagen] 2. Gesetz(e) [genauer: Gesetzesaussage(n) oder generelle Aussage(n) über möglichst weitgehend raum-zeitlich invariante Sachverhalte]	unbekannt	bekannt
<b>B) Explanandum</b> bzw. Prognoseaussage (singuläre Aussage)	bekannt	unbekannt

▲ Abb. 348 Erklärung und Prognose (Chmielewicz 1979, S. 155)

Es soll erklärt werden, warum Unternehmen A erfolgreicher ist als Unternehmen B (= Explanandum). Der Hauptunterschied zwischen den beiden Unternehmen besteht darin, dass Unternehmen A im Gegensatz zu seinem Konkurrenten B seine Entscheidungen auf der Basis langfristiger, systematischer Planung fällt (= Randbedingung). Unterstellt man die Hypothese, dass Unternehmen mit einer langfristigen Planung erfolgreicher sind als ihre Konkurrenten (= Explanans), dann lässt sich daraus erklären, warum Unternehmen A erfolgreicher ist als Unternehmen B. Formal hat die Erklärung folgendes Aussehen:

<b>Explanans</b>	1. Unternehmen A betreibt im Gegensatz zu seinem Konkurrenten B eine systematische, langfristige Planung. 2. Wenn ein Unternehmen eine systematische, langfristige Planung betreibt, dann ist es erfolgreicher als ein Unternehmen ohne eine solche Planung.
<b>Explanandum</b>	Unternehmen A ist erfolgreicher als Unternehmen B.

▲ Abb. 349 Beispiel Erklärung (Raffée 1989, S. 18)

Methoden	Vorgehen	Resultat
empirisch im engeren Sinn	empirisch-singulär	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realdefinitionen</li> <li>■ Klassifikationen (Systematisierungen)</li> <li>■ singuläre Aussagen</li> </ul>
empirisch im weiteren Sinn	empirisch-generell <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kübeltheorie</li> <li>■ Scheinwerfertheorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ allgemeingültige Gesetze</li> <li>■ institutionell gültige Gesetze</li> <li>■ raum-zeitlich gültige Gesetze</li> </ul>

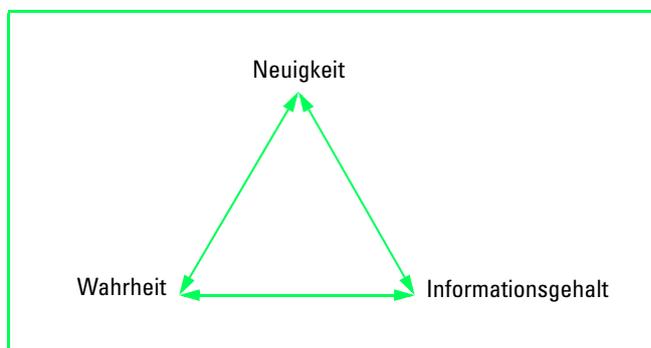
▲ Abb. 350 Übersicht über das empirische Vorgehen (Thommen 1986, S. 44)

Grundlagenforschung	Anwendungsorientierte Forschung	Praxis
Allgemeingültige objektive Erkenntnisse der Grundlagenwissenschaften	Verarbeitung der Erkenntnisse der Grundlagenwissenschaften mit den Problemen und Erfahrungen der Praxis	Probleme und (subjektive) Erfahrungen der Praxis

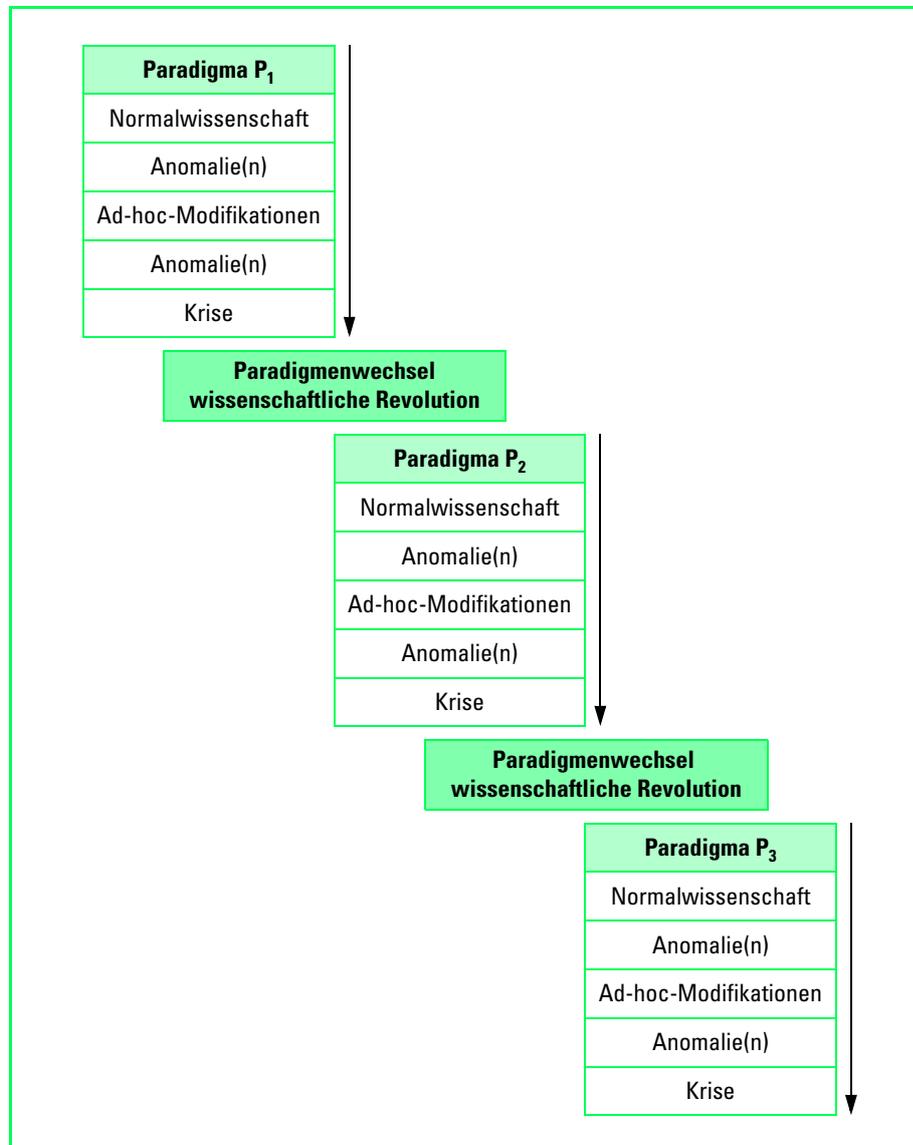
▲ Abb. 351 Grundlagenforschung, angewandte Forschung, Praxis

Wissenschaft Merkmale	Theoretische Wissenschaften	Angewandte Wissenschaften
<b>Entstehung der Probleme</b>	in der Wissenschaft selbst	in der Praxis
<b>Art der Probleme</b>	disziplinär	a-disziplinär
<b>Forschungsziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Theorieentwicklung und -prüfung</li> <li>■ Erklären der bestehenden Wirklichkeit</li> </ul>	Entwerfen möglicher Wirklichkeiten
<b>Angestrebte Aussagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ deskriptiv</li> <li>■ wertfrei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ normativ</li> <li>■ wertend</li> </ul>
<b>Forschungsregulativ</b>	Wahrheit	Nützlichkeit
<b>Fortschrittskriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Allgemeingültigkeit</li> <li>■ Bestätigungsgrad</li> <li>■ Erklärungskraft</li> <li>■ Prognosekraft von Theorien</li> </ul>	praktische Problemlösungskraft von Modellen und Regeln

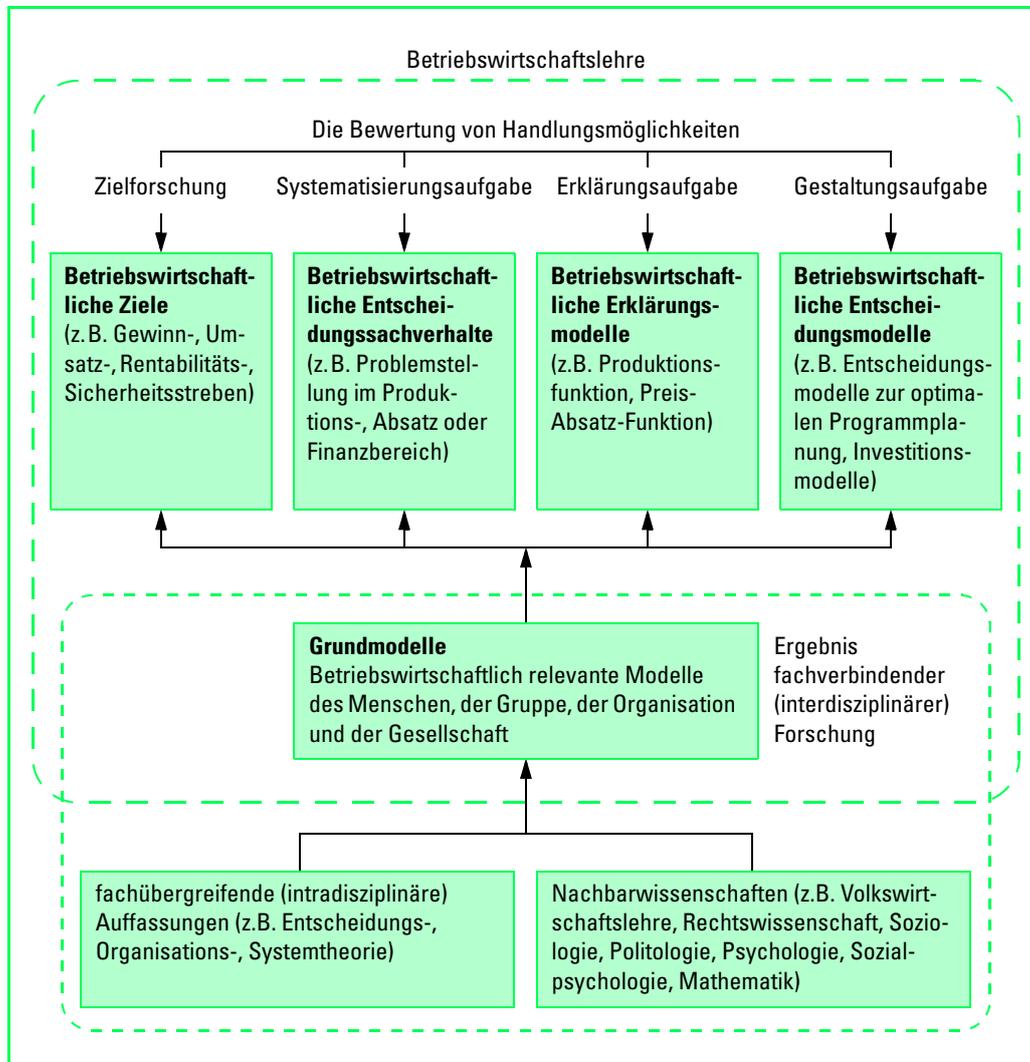
▲ Abb. 352 Unterschiede zwischen theoretischen und anwendungsorientierten Wissenschaften (H. Ulrich 1988, S. 177)



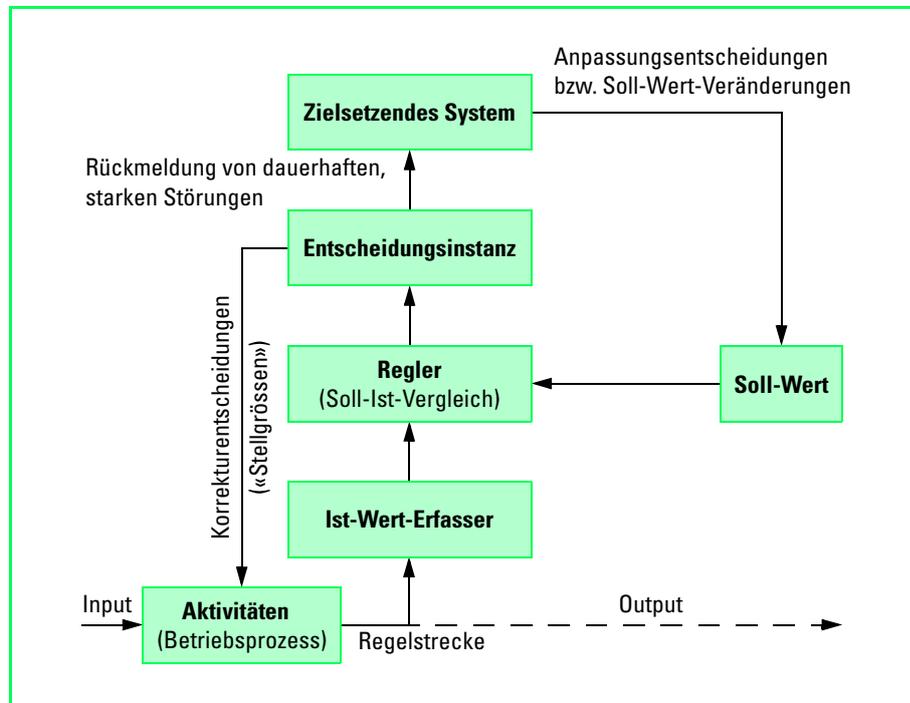
▲ Abb. 353 Das Dreiecksproblem der Ziele Neuigkeit, Wahrheit und Informationsgehalt (Chmielewicz 1979, S. 131)



▲ Abb. 354 Schematischer Überblick über den Verlauf wissenschaftlicher Entwicklung (Thommen 1986, S. 28)



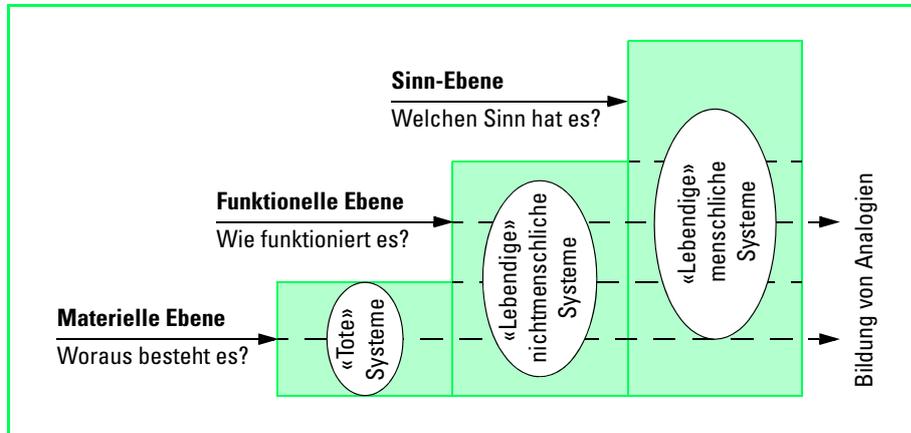
▲ Abb. 355 Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre (Heinen 1985, S. 259)



▲ Abb. 356 Anpassung eines Regelsystems durch Anpassungsentscheide des zielsetzenden Systems (Schanz 1990, S. 100)

	Leistungswirtschaftliches Konzept	Finanzwirtschaftliches Konzept	Soziales Konzept
Ziele	<p><b>Marktziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedürfnisse</li> <li>■ Märkte</li> <li>■ Marktstellung</li> <li>■ Umsatzvolumen</li> </ul> <p><b>Produktziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Art und Qualität</li> <li>■ Sortiment</li> <li>■ Produktmengen</li> </ul> <p style="text-align: right;">} Produkt-Markt-Konzept</p>	<p><b>Zahlungsbereitschaftsziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liquiditätsreserve</li> <li>■ Liquiditätskennziffern</li> </ul> <p><b>Ertragsziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ absolut</li> <li>■ Rentabilitäten</li> </ul>	<p><b>Gesellschaftsbezogene Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Restriktive Ziele</li> <li>■ Zusatzziele</li> </ul> <p><b>Mitarbeiterbezogene Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Generelles Ziel</li> <li>■ Hauptziele des Personalwesens</li> </ul>
Leistungspotenzial	<p><b>Personelles Potenzial</b></p> <p><b>Räumliches Potenzial</b></p> <p><b>Technisches Potenzial</b></p> <p><b>Verbrauchsgüter</b></p>	<p><b>Kapitalvolumen</b></p> <p><b>Kapitalstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finanzierungsgrad</li> <li>■ Deckungsgrad</li> </ul>	<p><b>Gesellschaftsbezogenes Potenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finanziell</li> <li>■ Personell</li> <li>■ Materiell</li> </ul> <p><b>Mitarbeiterbezogenes Potenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Systeme des Personalwesens</li> </ul>
Strategien	<p><b>Strategien der Marktleistungs-Entwicklung</b></p> <p><b>Strategien der Leistungserstellung</b></p> <p><b>Strategien der Leistungsverwertung</b></p> <p><b>Strategien der Leistungspotenzial-Beschaffung und -Verwaltung</b></p>	<p><b>Wirtschaftlichkeits-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Steigerung</li> <li>■ Überwachung</li> </ul> <p><b>Finanzierungs-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gewinnausschüttung</li> <li>■ Kapitalbeschaffung</li> <li>■ Kapitalüberwachung</li> </ul>	<p><b>Gesellschaftsbezogene Verhaltensnormen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geschäftsmoral</li> <li>■ Verhalten gegenüber Staat und gesellschaftlichen Gruppierungen</li> </ul> <p><b>Mitarbeiterbezogene Verhaltensnormen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Richtlinien des Personalwesens</li> </ul>

▲ Abb. 357 Überblick über das Unternehmenskonzept (H. Ulrich 1987, S. 33)



▲ Abb. 358 Dimensionen und Objekte des Wissens (H. Ulrich 1988, S. 185)