

# Externes Netzwerk



## Fallstudie 16

### Lernziel:

Am Beispiel von drei Unternehmen (Möbelhandel, Computerhandel, Autogarage) wird ein grundsätzliches Verständnis für das Arbeiten mit dem Netzwerk entwickelt.

Nach dem Durcharbeiten dieser Fallstudie ist der Teilnehmer in der Lage, die Zahlungsströme nach verschiedenen Zielkriterien zu optimieren.

### Unterlagen:

Die Unterlagen bestehen aus drei Teilen

- a) Diesen Erläuterungen (CENET16A)
- b) Darstellungen (CS16, CAS16\_20)
- c) Drei Arbeitsblätter (CANET016, V 0.01)

Die Unterlagen sind nur für den persönlichen Bedarf von Lizenznehmern bestimmt und dürfen ohne vorgängige schriftliche Genehmigung in keinem Fall weitergegeben werden.

### Inhalt:

|     |                                   |         |
|-----|-----------------------------------|---------|
| 1.  | Grundsätzliches                   | Seite 2 |
| 1.1 | Allgemeines                       | Seite 2 |
| 1.2 | Die drei Geschäftsarten           | Seite 2 |
| 1.3 | Die sechs Primärressourcen        | Seite 3 |
| 1.4 | Der kleinste Regelkreis           | Seite 3 |
| 1.5 | Die drei Netzebenen               | Seite 3 |
| 2.  | Grundlagen Fallstudie 16          | Seite 4 |
| 2.1 | Zielsetzung                       | Seite 4 |
| 2.2 | Beschreibung                      | Seite 4 |
| 2.3 | Aufgabe                           | Seite 4 |
| 2.4 | Hilfsmittel                       | Seite 4 |
| 3.  | Lösung Fallstudie 16              | Seite 4 |
| 3.1 | Erste Ebene (Systeme)             | Seite 4 |
| 3.2 | Zweite Ebene (Geschäftsart)       | Seite 5 |
| 3.3 | Dritte Ebene (Ressourcen)         | Seite 5 |
| 4.  | Varianten zur Aufgabenstellung    | Seite 5 |
| 4.1 | Kennzahl Umsatz verbessern        | Seite 5 |
| 4.2 | Steuern reduzieren (zweite Ebene) | Seite 5 |
| 4.3 | Steuern reduzieren (dritte Ebene) | Seite 5 |
| 4.4 | Lieferung ohne Rechnung           | Seite 5 |
| 5.  | Schlussbemerkungen                | Seite 5 |
|     | Darstellungen CANET016            | Seite 6 |

## 1. Grundsätzliches

Die in diesen Erläuterungen beschriebenen Techniken basieren auf den B'E-Systemen, einer Dokumentation von Techniken zum Planen, Optimieren und Realisieren von Geschäften. Die Grundlagen wurden erstmals 1988 in dieser Form erstellt und unterliegen vollumfänglich dem Copyright. Das Copyright wurde unter der Nummer TXu 512 154 als "Tools for Business Administration" registriert. Dessen Verwendung ist ausschliesslich Lizenznehmern gestattet.

### 1.1 Allgemeines:

Wozu ein Netzwerk? Die Betrachtung von Systemen als Netzwerk wird in einigen Bereichen der Technologie schon lange Zeit zur Darstellung ganzheitlicher Systemzusammenhänge und deren Optimierung verwendet (Leiterplatten, Wasserversorgung usw.). Seit geraumer Zeit beginnt man den Nutzen dieser Darstellungs- und Denkart auch in der Volks- und Betriebswirtschaftslehre zu erkennen. Wie bei technischen Systemen hängt auch in der Wirtschaft Vieles mit Vielem zusammen, und die Veränderung von einzelnen Systemparametern (z.B. Liquidität einer Unternehmung) hat Auswirkungen auf Marktpartner, die mit konventionellen Methoden nicht vorhersehbar sind.

Jeder Handel zwischen Personen natürlicher oder juristischer Natur ist immer ein Gegengeschäft. Der Verkäufer gibt dem Käufer etwas (Liefert ein Produkt, erbringt Dienste, vergibt Lizenzen) und der Käufer gibt dem Verkäufer etwas (normalerweise Geld). Der Käufer bezahlt einen Preis. Dieser Preis wird in der Buchhaltung verbucht und bildet nebst anderen buchhalterischen Kennzahlen ein wesentliches Element zur Bestimmung von Wertschöpfung, Umsatz, Steuern usw. Gemäss Theorie bestimmt der Markt den Preis. Daher kann der Verkäufer den Preis für seine Lieferungen in einem grossen Bereich relativ frei bestimmen. Diese Möglichkeit wird nun in dem Netzwerk konsequent genutzt, indem auf der Zahlungsebene bereits in der Geschäftsvorbereitung ein Clearing der Zahlungsströme erfolgt. Dies mit allen Konsequenzen auf die mit dem Zahlungseingang verbundenen anderen Kennzahlen und Parametern einer Unternehmung. Zum Teil sind gesetzliche Rahmenbedingungen vorhanden (Dumping, Koppelgeschäfte usw.). Viele davon können allerdings im bilateralen Geschäftsverkehr abgeändert werden oder finden keine Anwendung, wenn der Käufer dadurch nicht benachteiligt wird.

### 1.2 Die drei Geschäftsarten

Unternehmen können drei verschiedene Geschäftsarten betreiben. Sie können etwas liefern (Liefergeschäft), sie können Dienste erbringen oder sie können selbst erworbene Rechte verkaufen (Lizenzgeschäft).

Diese drei Geschäftsarten sind allerdings selten in einer reinen Form zu finden. Bei näherer Betrachtung sind die meisten Geschäfte eine Kombination dieser drei Geschäftsarten.

Beispiel Architekt: Dieser konstruiert ein Haus für einen Bauherrn (Dienstleistung). Er erstellt und liefert (Liefergeschäft) Entwürfe und Reinzeichnungen. Und er erlaubt dem Bauherrn die Verwendung seines Urheberrechtes.

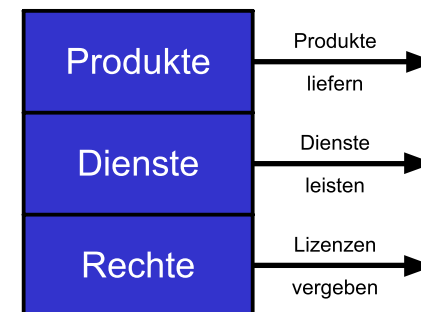
Beispiel Bank: Ein Sparer bringt (liefert) der Bank Fr. 5'000.-- zur treuhänderischen Verwaltung. Die Bank bezahlt (liefert) dem Sparer für diese Verwaltung (Dienstleistung) einen vereinbarten Zins.

Wichtige Unterschiede:

Bei einem Liefergeschäft erfolgt die Uebergabe einer Sache. Je nach Art der Sache ist dabei der zeitliche Aspekt unterschiedlich zu gewichten. Während bei der Uebergabe von Giralgeld die Distanz der beiden Geschäftspartner kaum mehr eine Rolle spielt, kann er bei einer Sonderausführung des VW Golf beachtliche Ausmasse annehmen. Unternehmen, die im Liefergeschäft produktiv tätig sind tun gut daran, sich zum Beispiel bei Neuentwicklungen nicht ausschliesslich am "Markt" zu orientieren. Bis ein Marktbedarf konkretisiert und ein Produkt lieferbar ist, hat sich der Markt normalerweise schon wieder verändert.

Eine Dienstleistung wird von natürlichen Personen erbracht. Sie ist in ihrer Form einmalig und individuell.

Lizenzvergaben basieren auf dem gewerblichen Rechtsschutz. Das Ergebnis einer Entwicklung von Gütern materieller und immaterieller Natur wird vom Gesetzgeber besonders "belohnt". Es ist fast wie ein Regenbogen. Er ist zwar da, doch kann man ihn nicht greifen. Die Vergabe von Lizenzen ist besonders lukrativ, denn wenn die Rechte einmal generiert sind, können sie nach Belieben verkauft werden, ohne dass neu produziert werden muss.



### 1.3 Die sechs Primärressourcen

Unternehmen benötigen und verarbeiten Ressourcen. Einmal vom Faktor "Zeit" abgesehen, lassen sie sich in die sechs Primärressourcen Produkte, Betriebsmittel, Dokumentation, Know-How, Rechte und Finanzen einteilen.

Alle Tätigkeiten (Prozesse) von natürlichen und juristischen Personen setzen für das Gelingen das Vorhandensein aller sechs Primärressourcen voraus.

Beispiel Kaffe machen:

Produkte sind: Kaffeebohnen, Wasser, Zucker.

Betriebsmittel sind: Kaffeemaschine, Tasse, Löffel.

Dokumente sind: Die Gebrauchsanweisung der Kaffeemaschine.

Know-How umfasst: Die Gebrauchsanweisung lesen können (erste Stufe); Die zweite KH-Stufe ist dann erreicht, wenn die Kaffeemaschine bedient werden kann. In diesem Fall werden weder das Know-How "lesen" noch das Dokument "Gebrauchsanweisung" benötigt.

Rechte beinhaltet: Die Verfügungsrechte über Kaffeebohnen, Maschine (Kauf/Leasing) usw.

Und Finanzen sind zur Beschaffung sowieso notwendig.

Eine Analyse über die verwendeten Primärressourcen muss immer fallweise vorgenommen werden. Wenn zum Beispiel eine Wegwerftasse verwendet wird, geht dieser Artikel unter "Produkte".

Ein solcher Ressourcenkatalog gibt Transparenz darüber, welche Güter zur Erfüllung der Aufgaben notwendig sind, beschafft werden müssen und bei einem Geschäft allenfalls verkauft werden müssen.

Die Darstellung der sechs Primärressourcen bewährt sich besonders bei der Gestaltung und Optimierung von Netzwerken, weil je nach Gesetzgebung zum Beispiel Lehrmittel (Dokumente) anders versteuert werden können, als wenn sie eine "kostenlose Beigabe" zu den Produkten sind. Die einzelne Bewertung der Lieferungen der sechs Primärressourcen ist ja grundsätzlich den beiden Vertragspartnern anheimgestellt.



### 1.4 Der kleinste Regelkreis

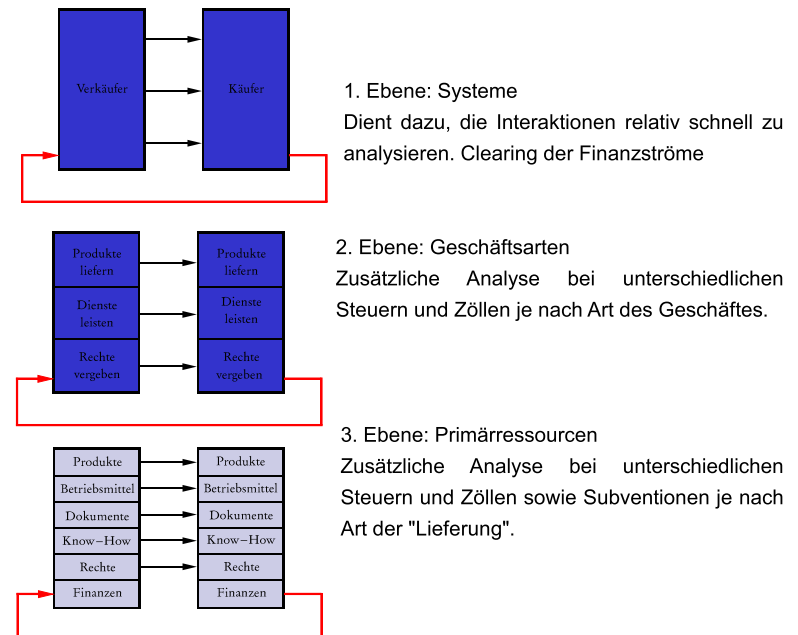
Der kleinste Regelkreis im Wirtschaftsnetzwerk ist grundsätzlich derjenige zwischen einem Käufer und einem Verkäufer. Ein bestimmtes Objekt (ein Auto) geht vom Verkäufer zum Käufer und ein anderes Objekt (ein Koffer voll Geld) geht vom Käufer zum Verkäufer. Käufer und Verkäufer haben die Modalitäten geRegelt. Wenn Geld im Spiel ist, spricht man von "kaufen" und "verkaufen". Kaufen und verkaufen ist daher nur ein Spezialfall des Handels. Handel in seiner allgemeinen Form kommt dadurch zustande, dass zwei Individuen Güter tauschen, die sie ganz subjektiv mindestens als gleichwertig betrachten. Die Einführung von Geld als gemeinsamer Nenner in der Handelsbeziehung hat zwar in vielerlei Hinsicht den Handel vereinfacht, doch ist Geld als solches grundsätzlich nicht notwendig. "Kreditwürdigkeit" genügt. Kreditkarten genügen.

Der kleinste Regelkreis wird gebildet aus zwei Subjekten, die einander gegenseitig Produkte liefern, Dienste leisten oder Rechte vergeben.

### 1.5 Die drei Netzebenen

Netzwerke bilden sich durch Kumulation von verschiedenen individuellen Regelkreisen, in denen die Interaktionen der Unternehmen abgebildet werden. Je nach Aufgabe wird eine von drei Netzebenen zur Analyse, Planung und Optimierung von Geschäften verwendet.

Die drei Ebenen beziehen sich auf die Geschäfte auf "Systemebene", die Ebene der Geschäftsarten und die Ebene der Ressourcenströme.



## 2. Grundlagen der Fallstudie 16 (Drei Lieferanten)

### 2.1 Zielsetzung

Mit dieser Fallstudie wird an einem einfachen Beispiel ein grundsätzliches Verständnis für die Planung und Optimierung von Geschäftsvorgängen erarbeitet.

Optimierung von Gegengeschäften auf den drei Netzebenen (System, Geschäftsart, Primärressourcen)

Nutzen: Steuern und Zölle reduzieren; Absprache mit Lieferanten und Kunden über die Geschäfte und Konditionen (Vollständigkeit, gemeinsames Verständnis); Bereinigung der Wertschöpfungsrechnung; Ursprungszeugnis.

### 2.2 Beschreibung:

Auf dem Markt befinden sich drei Unternehmen. Die Netzanalyse soll auf diese drei Unternehmen beschränkt werden.

- Ein Möbelhändler
- Ein Computerhändler
- Eine Garage

### Die drei Geschäfte:

- Der Möbelhändler liefert dem Computerhändler zwei Bürotische zum Preis von Fr. 8'900.--
- Der Computerhändler liefert der Garage eine PC-Ausrüstung zum Preis von Fr. 12'700.--
- Der Garagist liefert dem Möbelhändler ein Automobil zum Preis von Fr. 24'200.--

### 2.3 Aufgabe:

- Reduziere den gesamten Geldmittelfluss auf das absolute Minimum.
- Berechne die Reduktion der Mehrwertsteuer, die bei 6% liegen soll.

### 2.4 Hilfsmittel:

Vorgedruckte Blätter für die drei Ebenen.

Darstellungen zu Fallstudie 16

## 3. Lösung der Aufgabe:

Hilfsmittel zur Lösung der Aufgabe bilden insbesondere die separaten Darstellungen zur Fallstudie 16.

Grundsätzliches Vorgehen: Die einzige zur Verfügung stehende gemeinsame Variable ist die Lieferung von Geld. Daher Konzentration auf Finanzströme.

Allgemeines Vorgehen:

- Aufzeichnen der drei bilateralen Regelkreise
- überlagern
- reduzieren/verlagern

Konkretes Vorgehen:

### 3.1 Erste Ebene (System):

a) Reduktion:

- Der Möbelhändler erhält vom Computerhändler Fr. 8'900.-- und bezahlt den Garagisten Fr. 24'200.--

Um diese Fr. 8'900.-- kann der Geldstrom reduziert werden.

|                  | vorher    | nachher   |
|------------------|-----------|-----------|
| Comput an Möbel  | 8'900.--  | 0.--      |
| Garage an Comput | 12'700.-- | 3'800.--  |
| Möbel an Garage  | 24'200.-- | 15'300.-- |

Geliefert werden nach wie vor Auto, Computer und Bürotische. Aber die Garage bezahlt an den Computerhändler nur noch Fr. 3'800.-- und der Möbelhändler der Garage Fr. 15'300.--

b) Verlagerung

- Der Garagist erhält vom Möbelhändler Fr. 15'300.-- und bezahlt dem Computerhändler Fr. 3'800.--

Diese Fr. 3'800.-- laufen letztendlich nur durch die Buchhaltung der Garage durch. Daher kann der Möbelhändler diesen Betrag direkt an den Computerhändler überweisen und die Zahlung an die Garage auf Fr. 11'500.-- reduzieren.

|                  | vorher    | nachher   |
|------------------|-----------|-----------|
| Comput an Möbel  | 0.--      | 0.--      |
| Garage an Comput | 3'800.--  | 0.--      |
| Möbel an Garage  | 15'300.-- | 11'500.-- |
| Möbel an Comput  | 0.--      | 3'800.--  |

Die Konsequenz:

Die Finanzbewegungen reduzieren sich von einem ursprünglichen Volumen Fr. 45'800.-- auf ein Minimum von Fr. 15'300.--

Bei einem MwSt-Satz von beispielsweise 6% ergibt sich eine Reduktion um Fr. 1'830.-- (Computerhändler: Fr. 534.--; Garage: Fr. 762.--; Möbelhändler: Fr. 534.--)

### 3.2 Zweite Ebene (Geschäftsart)

Die Analyse auf der zweiten Ebene (Geschäftsarten) bringt in einer ersten Näherung vom Ergebnis her nichts Neues. Mit dem Ziel Steuer/Zoll-Reduktion wird diese Ebene erst interessant, wenn für die verschiedenen Geschäftsarten auch unterschiedliche Abgaben geleistet werden müssen. Siehe Variante 4.2 zur Aufgabenstellung.

### 3.3 Dritte Ebene (Ressourcen)

Auch die Analyse auf der dritten Ebene (Primärressourcen) bringt in einer ersten Näherung nichts Neues. Sie wird aber interessant, wenn unterschiedliche Abgaben für Verbrauchsgüter (Produkte), Investitionen (Betriebsmittel), Ausbildung (Know-How) usw. zum Zuge kommen, oder wenn bestimmte Leistungen subventioniert werden. Siehe Variante 4.3 zur Aufgabenstellung.

## 4. Varianten zur Aufgabenstellung (nicht gezeichnet)

### 4.1 Kennzahl Umsatz verbessern

Erhöhe den individuellen Geldmittelfluss derart, dass die Computerfirma einen Umsatz von Fr. 85'000.-- ausweisen kann. Die konsolidierte Rechnung muss identisch bleiben.

### 4.2 Steuern reduzieren (zweite Ebene)

Verändere auf der zweiten Ebene die Leistung des Computerhändlers an den Garagisten so, dass der Computerhändler für Fr. 7'200.-- Hardware liefert und für Fr. 5'500.-- Ausbildung erbringt.

### 4.3 Steuern reduzieren (dritte Ebene)

Verändere auf der 3. Ebene die Leistung des Computerhändlers so, dass der Computerhändler:

- für Fr. 1'500.-- die Hardware liefert.
- für Fr. 3'200.-- Lehrmittel (Ausbildungsunterlagen) liefert
- für Fr. 5'000.-- Ausbildung erbringt
- für Fr. 3'000.-- die Lizenz verkauft

### 4.4 Lieferung ohne Rechnung

Der Möbelhändler darf aus irgendwelchen Gründen der Garage kein Geld schicken (nichts verrechnen)

Die Aufgabe lautet daher:

Reduktion der Zahlung von Fr. 24'200.-- an die Garage.

|                  | vorher    | nachher    |
|------------------|-----------|------------|
| Comput an Möbel  | 8'900.--  | -15'300.-- |
| Garage an Comput | 12'700.-- | -11'500.-- |
| Möbel an Garage  | 24'200.-- | 0.--       |

Daraus folgt:

Möbelhändler zahlt an Computerhändler Fr. 15'300.--

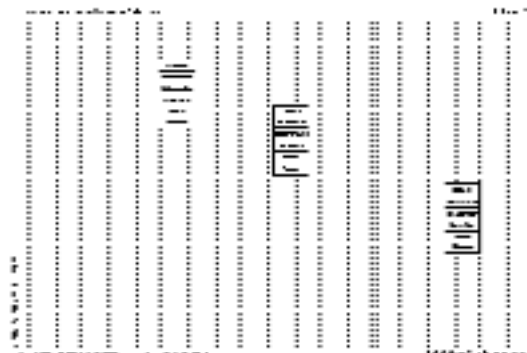
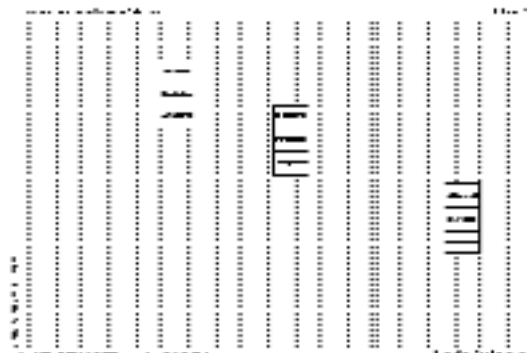
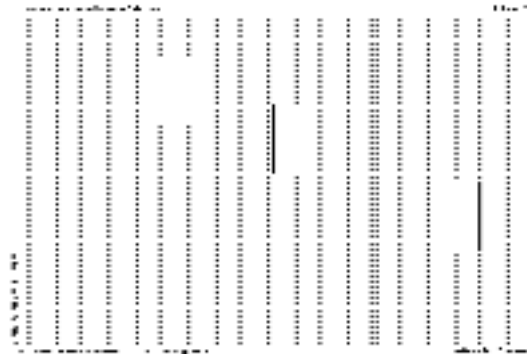
Computerhändler zahlt an Garage Fr. 11'500.--

## 5. Schlussbemerkungen

Das Erstellen und Optimieren eines Netzwerkes ist eine komplexe Angelegenheit, weil relativ viele Parameter als Variable eingesetzt werden können. Grundsätzlich sollen bei der Anwendung die ethischen Aspekte auch berücksichtigt werden, wobei ich ein massvolles Reduzieren von Abgaben als zulässig erachte.

Ingenieurbüro für Wirtschaftsentwicklung  
Peter Bretscher, Alpsteinstrasse 4  
9034 Eggersriet, Switzerland  
Telefon: +41 71 877 14 11  
E-Mail: peter.bretscher@bengin.com  
<http://www.bengin.com>

Verkleinerte Darstellungen der drei Arbeitsblätter CANET016 für die drei Ebenen "Systeme" (Firmen), "Geschäftsart", "Primärressourcen". In den Originalen können die Beispiele erarbeitet werden.



## Das Hauptanliegen:

### Vorhandene Ressourcen besser nutzen.

..... durch Bewältigung statt Reduktion der Komplexität.

Für diese Aufgabe steht eine ständig wachsende Sammlung von Werkzeugen in Form von Dokumenten und Modellen zur Verfügung.

Lassen Sie sich unverbindlich informieren.