

## Scheibe "Check Kosten/Risiko"

### 8 häufige Fehlerquellen im Bereich der Dispo-Spedition und ihre Lösungsansätze

#### Fehlerquelle 3:

### Zahlungsziele Kreditoren nicht plausibilisiert

Der Umgang mit finanziellen Mitteln stellt für Unternehmungen permanent eine Kernfrage dar. Insbesondere für die operative Planung ist das Working Capital Management für jeden essenziell da es u.a. auch die Planung von Verbindlichkeiten des eigenen Unternehmens behandelt.

Dabei werden nachstehende zentrale Fragen behandelt:

- a) Wann werden Verbindlichkeiten beglichen?
- b) Welche begleicht man zuerst bzw. wonach bestimmt sich die Reihenfolge?
- c) Sollte man den Skonto nutzen?
- d) Individuell vereinbarte Zahlungsziele mit dem Lieferanten versus Standardaufdruck auf der Rechnung?

Diese Punkte verbinden sich bei ganzheitlicher Betrachtung zu einem Gesamtbild und führen bei konsequenter Umsetzung der Optimierungsmassnahmen zu nachhaltig höherem Working Capital im Unternehmen. Letztendlich wirkt sich dies auf das Jahresergebnis und in langfristiger Betrachtung auch auf den Unternehmenswert aus.

## Konsequenzen

### Liquiditätseinbusse

a) Als Betriebswirt ist man gewillt Auszahlungen möglichst spät durchzuführen. Werden Verbindlichkeiten zu früh beglichen, leidet darunter die eigene Liquidität. Konkret bedeutet dies die komplette Ausnutzung des vom Kreditor gewährten Zahlungsziels. So soll bei einem Zahlungsziel von 90 Tagen dieses auch zur Gänze genutzt werden und die Rechnung erst bei Ablauf dieser Frist beglichen werden.

Andernfalls kann die Situation entstehen, dass man bspw. Rechnungen mit 90 Tagen Zahlungsziel frühzeitig begleicht, in der Zwischenzeit aber andere Verbindlichkeiten

Scheibe "Check Kosten/Risiko": 8 häufige Fehlerquellen in der Dispo/Spedition und ihre Lösungsansätze  
**Fehler 3: Zahlungsziele Kreditoren nicht plausibilisiert**

mit einer kürzeren Zahlungsfrist in Rechnung gestellt wurden. Dafür reicht aber ggf. der Kontostand nicht mehr aus. In so einer Situation wäre man gezwungen vom Kontokorrent Gebrauch zu machen und sich über einen teuren Überziehungskredit der Bank zu finanzieren.

Sofern kein Skontoabzug möglich ist, zählt diese Summe als kurzfristiges, unverzinstes Fremdkapital und erhöht das Working Capital. Es liegt auf der Hand welche Vorteile eine unverzinsten Fremdfinanzierung - wenn auch nur kurzfristig - gegenüber jeder anderen Art von verzinsten Finanzierung mit sich bringt.

b) Die Reihenfolge der Zahlungen sollte ebenso berücksichtigt werden. Sollte man nicht alle Rechnungen fristgemäss begleichen können, ist eine Priorisierung vorzunehmen. Ein Zahlungsverzug gegenüber staatlichen Stellen kann besonders unangenehme Folgen mit sich ziehen.

#### Ein Beispiel:

Bei nicht fristgerechter Zahlung von Einfuhrumsatzsteuer oder Zollabgaben kann das Aufschubkonto gesperrt werden, wodurch ein Verzollungsunternehmen handlungs- bzw. geschäftsunfähig werden würde. Auch die Nichtentrichtung von MwSt. oder Sozialabgaben führen unverzüglich zu unangenehmen Konsequenzen wie bspw. eine Betreibung oder im Extremfall Liquidierung des Unternehmens.

Daher sind diese Art von Verbindlichkeiten in jedem Fall fristgerecht zu begleichen um den laufenden Geschäftsbetrieb sicherzustellen.

c) Entscheidungen zur Ausnutzung eines Skontos sind stets auf Basis genauer Berechnungen zu treffen. Im Gegensatz zu den vorhin erläuterten Erwägungen kann eine frühere Zahlung durchaus sinnvoll und finanziell vorteilhaft sein. Oft werden Rechnungen ohne Skontoabzug beglichen, da die laufende Liquidität die frühere Zahlung nicht zugelassen hat. Dabei ist es in einigen Fällen sogar vorteilhafter früher zu bezahlen, selbst wenn dafür eine Kontoüberziehung (oder jede andere Form der kurzfristigen Finanzierung) bei der Bank notwendig wird. Im Grunde genommen bietet der Kreditor durch den Skonto eine verzinsten Fremdfinanzierung an, indem er anbietet später einen etwas höheren Betrag zu bezahlen.

#### Ein Beispiel:

Rechnung über CHF 10'000 mit Zahlungsziel 60 Tage oder 2% Skonto bei Bezahlung innerhalb von 30 Tagen. Der Lieferant verlangt quasi CHF 9'800 in 30 Tagen, bietet aber an auch erst in 60 Tagen zu bezahlen zu können, dann jedoch CHF 200 mehr. Darin steckt die Zinskomponente. Die prozentuelle Verzinsung lässt sich für eine rasche und einfache Entscheidung folgendermassen berechnen:

$$\text{Skonto in \%} \times \left[ \frac{365 \text{ Tage}}{\text{ZZ ohne Skonto} - \text{ZZ mit Skonto}} \right] = \text{Verzinsung in \%}$$

Scheibe "Check Kosten/Risiko": 8 häufige Fehlerquellen in der Dispo/Spedition und ihre Lösungsansätze  
**Fehler 3: Zahlungsziele Kreditoren nicht plausibilisiert**

$2\% \times [365 / (60-30)] = 2\% \times (365/30) = 24.33\%$  Verzinsung bei Nichtausnützung des Skontos.

Banken verlangen üblicherweise um die 10 % für die Überziehung des Kontos. Sollte man nicht über ausreichend Liquidität für die Zahlung mit Skontoabzug verfügen, sollte lieber die Finanzierung zum Bankzinssatz zu 10 % erfolgen, als zu 24.33 % durch den Kreditor.

d) Oft werden von der Einkaufsabteilung mit den Lieferanten längere Zahlungsziele vereinbart. Die Lieferanten können beim Rechnungsversand jedoch oft nur die Standardfristen vermerken, die natürlich kürzer sind, als die mit dem Einkauf vereinbarten Fristen. Wenn die Buchhaltung nicht über die Vereinbarung zwischen Einkaufsabteilung und Lieferanten informiert ist, wird die Rechnung gemäss Fristsetzung auf der Rechnung beglichen. Dadurch geht die Bestrebung zur Working Capital Optimierung verloren. Die Folgen wären mangelnde Liquidität und teure kurzfristige Finanzierungen. Auch wenn man über ausreichend Liquidität verfügt und keine Fremdfinanzierung nötig wäre, sind die Opportunitätskosten in anderer Form, beispielsweise als entgangene Zinsgewinne zu berücksichtigen.

## Lösungsansätze

### Wöchentliche Interaktion Buchhaltung-Operations

Die Interaktion zwischen den Beteiligten ist von grundlegender Bedeutung. Ein Buchhalter, der die Rechnungen erfasst und die Zahlung veranlasst, kann nur mit entsprechendem Hintergrundwissen bestmöglich agieren.

Dabei ist stets das Gesamtbild zu betrachten, damit ein Gleichgewicht zwischen den Punkten a/b/c/d entsteht.

Die Buchhaltung ist somit regelmässig über Kosten der kurzfristigen Fremdfinanzierungsmöglichkeiten zu informieren, damit die Entscheidung über Skontonutzung getroffen werden kann. Als Worst Case kann üblicherweise der Überziehungszins bei der Bank als Vergleichswert herangezogen werden. Bei ausreichender Liquidität ist ein Skonto in jedem Fall zu nutzen. Bei einem Liquiditätsengpass ist der Skonto ebenso zu nutzen, sofern der Bankzins niedriger als der Skontozins ist und die Möglichkeit zu dieser kurzfristigen Überziehung besteht.

Damit ein Vergleich praktikabel, schnell und fehlerfrei erfolgt, kann auf eine einfache Excel-Datei zurückgegriffen werden. Der Aufbau sollte möglichst einfach gehalten werden, damit der Anwender nur Skontosatz sowie die Zahlungsfristen mit und ohne Skontonutzung eingeben muss. Die einzelnen Daten sind in eine Formel einzubetten.

Scheibe "Check Kosten/Risiko": 8 häufige Fehlerquellen in der Dispo/Spedition und ihre Lösungsansätze  
**Fehler 3: Zahlungsziele Kreditoren nicht plausibilisiert**

## **Definition Standard-Zahlungsziel auf Kreditorenebene**

Auf der Planungsebene, z.B. bei der Einkaufsabteilung soll darauf geachtet werden, dass mit den Lieferanten möglichst standardisierte aber auch lange Zahlungsziele vereinbart werden. Dadurch kann die Buchhaltung dahingehend entlastet werden, dass es Zahlungen stets mit einer Mindestfrist behandelt, auch wenn vom Lieferanten auf der Rechnung kürzere Zahlungsziele angeführt sind. Dies ist der eigentliche Grundbaustein für ein ordentliches Working Capital Management. Lieferanten wissen bei Verhandlungen mit der Einkaufsabteilung auch, dass der Informationsfluss vom Einkauf zur Buchhaltung in einigen Fällen nicht gut funktioniert und die Verbindlichkeiten früher als vereinbart beglichen werden.

## **Einheitliche Hinterlegung Zahlungsvereinbarungen im Finanzsystem**

Wie bereits beschrieben sollten alle Beteiligten über ihren eigenen Tellerrand hinausschauen, damit keine Situation entstehen kann, in der die linke Hand nicht weiss was die Rechte macht.

Auch wenn EDV aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken ist, sind die Systeme oft noch nicht ausreichend miteinander verknüpft bzw. vernetzt. Das Problem ist meist nicht die Software, sondern der Benutzer vor dem PC. Die Hinterlegung von Informationen wie Zahlungsvereinbarungen bringt nur dann den entscheidenden Vorteil, wenn die Datenbasis kontinuierlich aktualisiert und einheitlich gepflegt wurde. Sobald dieser Aufgabe nicht mehr nachgekommen wird, kann ein Finanzsystem kaum noch den Zweck erfüllen.

## **SPEDLOGSWISS**

Verband schweizerischer Speditions- und Logistikunternehmen  
Kommission Betriebswirtschaft, August 2018.

Scheibe "Check Kosten/Risiko": 8 häufige Fehlerquellen in der Dispo/Spedition und ihre Lösungsansätze  
**Fehler 3: Zahlungsziele Kreditoren nicht plausibilisiert**