

Die Risiken im Factoring-Geschäft und deren Minimierung

Kundennutzen und Ertragschancen sichern

PHILIPP SCHIEMANN, WIESBADEN

Vor der Übernahme von Abnehmerausfallrisiken und einer Entlastung der Buchhaltung liegt der wesentliche Kundennutzen des Factorings in der Generierung von zusätzlichen Liquiditätsreserven. Im Insolvenzfall resultiert aus dem zugrunde liegenden Kaufgeschäft im echten Factoring eine Besserstellung des Factors. Die Vorausabtretung im Factoring wird im Vergleich zu einer Sicherungszession bei einem Kreditgeschäft priorisiert. Der Kunde haftet für Veritätsrisiken. In Abhängigkeit von der Kundenbonität ergreift daher der Factor Maßnahmen zur Risikominimierung.

Der wesentliche Kundennutzen im Factoring besteht aus der zusätzlich verfügbaren Liquidität sowie aus dem Schutz vor Forderungsausfällen und der Optimierung der Bilanzstruktur. Außerdem stellt Factoring ein umsatzkongruentes Finanzierungsinstrument dar mit Dienstleistungskomponenten zur Entlastung der unternehmensinternen Organisation. Da im Factoring neben den Forderungen meist keine weiteren Sicherheiten des Unternehmens oder des Unternehmers eingebracht werden, stehen diese für alternative Finanzierungsformen zur Verfügung. Bei entsprechender Freigabe der Sicherheiten kann dies zu einer Reduzierung des persönlichen Risikos des Unternehmers führen.

Darüber hinaus werden Mindestvertragslaufzeiten von wenigstens einem, meist aber für zwei oder mehr Jahre vereinbart. Beim Factoring handelt es sich um eine Finanzierungsform, die im Vergleich zu einer klassischen Betriebsmittellinie weniger abhängig von der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung des Kunden zu planbaren Kosten zur Verfügung steht.

Bonität und Verität

Die sich aus dem Factoring ergebenden Chancen lassen sich im Wesentlichen durch die Verlagerung des Ausfallrisikos von der Bonität des Kreditnehmers im Fall eines Kreditgeschäftes auf die Werthaltigkeit des Forderungsbestandes (Verität) sowie der Bonität der Abnehmer des Kunden erklären. Damit erlangt die Beurteilung der Veritätsrisiken und der Abnehmerausfallrisiken für einen Factor neben der Beurteilung des Kundenausfallrisikos eine besondere Bedeutung. Da die Zahlung des Kaufpreises für die angekauften Forderungen abzüglich des im weiteren Verlauf noch beschriebenen Kaufpreiseinhalts meist unmittelbar nach Entstehen einer Forderung erfolgt, die Abnehmer aber erst mit dem vereinbarten Zahlungsziel die Forderung ausgleichen, stellt sich dem Factor die zentrale Frage nach dem Maß der Werthaltigkeit der erworbenen Forderungen. Die Verität von Forderungen bestimmen folgende Kriterien:

- ▶ den rechtmäßigen Erwerb der Forderungsinhaberschaft

- ▶ den rechtlichen Bestand der Forderungen/die Freiheit von begründeten Einreden
- ▶ die Nachweisbarkeit der Forderung im Bedarfsfall
- ▶ die Freiheit von Ansprüchen Dritter

Grundsätzlich gilt zwischen dem Kunden und dem Factor als vereinbart: Alle Veritätsrisiken werden vom Kunden übernommen, und entsprechende Forderungen des Factors sind sofort fällig. Veritätsrisiken kommen für einen Factor immer dann zum Tragen, wenn ein Kunde seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann. Bei der Bemessung des Gesamtrisikos für den Factor lässt sich aus der Veritätsanalyse das angenommene Ausmaß des Schadens ablesen, während die Analyse des Kundenausfallrisikos eine Antwort auf die Wahrscheinlichkeit eines Schadenfalles geben kann. Demnach begrenzt sich bei einwandfreier Verität der Forderungen das Gesamtrisiko für den Factor auf die verbleibenden Ausfall-

DER AUTOR:

Philipp Schiemann,
Wiesbaden



hat nach unternehmerischer Tätigkeit im IT-Bereich ein berufsintegriertes Studium der BWL begonnen und 2010 erfolgreich abgeschlossen. Während des Studiums war er zunächst für die Coface Finanz GmbH im Marktbereich als Junior Client Relation Manager tätig. Seit April 2008 betreut er Neukunden im Marktfolgebereich der GE Capital Bank AG.

philipp.schiemann@gmail.com

risiken der Abnehmer. Daher spielt die Bewertung der Bonität des Kunden eine kleinere Rolle. Im Fall von verbleibenden Veritätsrisiken sind diese auf die Bonität des Kunden abzustellen. Im Falle erheblicher Veritätsrisiken stellt Factoring aus Kundensperspektive damit keine sinnvolle Alternative zu einer klassischen Kreditfinanzierung dar, da wie bei einem klassischen Kredit vorrangig auf die Bonität des Kunden abgestellt werden müsste.

Bei der Analyse der Kundenbonität sollte zudem die vielfach ausschließlich als Kundennutzen beschriebene Umsatzkongruenz des Factorings Beachtung finden. Diese kann sich im Fall von großen saisonalen Schwankungen oder einem Umsatzeinbruch negativ auf die Zahlungsfähigkeit des Kunden auswirken. Dies zeigt sich vor allem bei Unternehmen mit einem hohen Fixkostenanteil und einer einseitigen Finanzierungsstruktur. Vor diesem Hintergrund sollte die aus dem Factoring generierte Liquidität ausschließlich fristenkongruent eingesetzt werden. Das Abnehmerausfall- beziehungsweise Delkredererisiko bezeichnet man auch als Risiko von Zahlungs- und Forderungsausfällen. Je nach Branche und allgemeiner Wirtschaftslage sind Forderungsverluste eine relativ häufige Ursache für Firmeninsolvenzen. Die Übernahme des Abnehmerausfallrisikos durch den Factor stellt daher einen wesentlichen Kundennutzen des Factorings dar und die offensichtliche Risikokomponente im Factoring, die der Factor übernimmt. Die Abnehmerausfallrisiken verteilen sich zudem in der Regel auf eine Vielzahl von Abnehmern des Kunden (Risikostreuung). Das Ausmaß des Abnehmerrisikos auf bestimmte Abnehmer lässt sich durch Hinzuschaltung einer Kreditversicherung (durch den Factor und den Kunden) besser abschätzen und teilweise mindern. Die Grundlage für den Ankauf von Forderungen gegen einen Abnehmer bildet immer eine vorherige Überprüfung der Bonität des Abnehmers und die Festlegung eines entsprechenden Limits.

Ankaufs- und Bevorschussungsquote

Ein Factor ergreift Maßnahmen, um Veritätsrisiken im Zusammenhang mit einer Kundeninsolvenz und potenzielle Risiken durch eine Insolvenz eines Abnehmers zu reduzieren. Dabei kann man zwischen Maßnahmen unterscheiden, die sich auf die Ankaufsquote beziehen und solchen, die zwar nicht den Anteil der von dem Factor angekauften Forderungen in Bezug zum gesamten Forderungsbestand tangieren, aber trotzdem zu einer Anpassung der maximalen Bevorschussungsquote führen. Diese ergibt sich aus der maximal verfügbaren Liquidität durch den Einsatz von Factoring in Bezug auf den Forderungsbestand, der in die Zusammenarbeit mit dem Factor einbezogen wird. Typische Beispiele für Maßnahmen, die zu einer Reduzierung der angekauften Forderungen und damit zu einer reduzierten Ankaufsquote führen:

- ▶ Reduzierung des Limits auf einzelne Abnehmer
- ▶ Ausschluss von Abnehmern
- ▶ Ausschluss von Forderungen gegenüber Abnehmern in bestimmten Ländern
- ▶ Ausschluss von Forderungen, die eine bestimmte Laufzeit überschreiten

Die Reduzierung von Limiten und der Ausschluss von Ländern erfolgt, um potenzielle Risiken aus Abnehmerinsolvenzen zu reduzieren. Der Factor leitet aus seiner Perspektive die Maßnahmen wegen Zweifeln an der Werthaltigkeit des Forderungsbestandes ein. Für nicht angekaufte Forderungen gilt, es wird für diese weder Delkredere übernommen, noch kann Liquidität aus ihnen generiert werden. Demnach können sich aus diesen Forderungen keine Risiken für den Factor im Falle einer Kundeninsolvenz ergeben. Je nach vertraglicher Gestaltung unterliegen nicht angekaufte Forderungen aufgrund von Limitüberschreitungen der Factoring-Gebühr und dienen regelmäßig als zusätzliche Sicherheit in

Form einer Forderungszession für den Factor, während explizit ausgeschlossene Forderungen nicht der Factoring-Gebühr unterliegen und außerdem als Sicherheit für eine dritte Partei dienen können. Da es täglich zu Anpassungen von Limiten auf einzelne Abnehmer kommen kann, resultiert daraus diese Differenzierung. Im Fall von sogenannten Teilzeichnungen kauft man Forderungen gegenüber einem Abnehmer, die zunächst nicht im Ankauf waren, durch Erhöhung des Limits nachträglich an. Ein solcher Erwerb neuerer, bisher nicht angekaufter Forderungen erfolgt auch nach Zahlung von bisher angekauften Altforderungen durch die Abnehmer.

In Bezug auf die Forderungslaufzeit bezieht man üblicherweise nur Forderungen ein, bei denen die Fälligkeit maximal 90 (in Ausnahmen 120) Tage beträgt. Sollten längere Fälligkeiten vereinbart sein, wäre der Factor verpflichtet, sich die wirtschaftlichen Verhältnisse der Abnehmer offenlegen zu lassen. Typische Maßnahmen, die zu keiner Änderung der Ankaufsquote, aber zu einer Reduzierung der Bevorschussungsquote führen:

- ▶ Erhöhung von Sicherheitseinhalten durch den Factor
- ▶ Erhöhung des Kaufpreiseinhaltes

Sicherheitseinhalte bezeichnet man in der Praxis oft fälschlicherweise als Rückstellungen. Sie stellen jedoch Zurückhaltungen der Kaufpreiszahlungen dar und werden im laufenden Geschäft vor allem wegen Forderungen aus Gegengeschäften oder Nachlaufkonditionen der Abnehmer gebildet. Bei einer drohenden Insolvenz des Kunden bildet man diese ferner wegen potenzieller Gegenforderungen der Abnehmer, beispielsweise wegen Pönalen und Aufrechnungslagen, oder wegen Gewährleistungsansprüchen. Ein erhöhter Kaufpreiseinbehalt zeigt sich immer dann als notwendig, wenn regelmäßig höhere Abzüge gewährt oder Gutschriften erstellt werden. Diese Maßnahmen reduzieren zwar

die Bevorschussungsquote und damit die maximal verfügbare Liquidität (= Verfügbarkeit), nicht aber den Anteil der angekauften und dadurch mit Delkredereschutz versehenen Forderungen. Durch eine geringere Bevorschussungsquote erhält nicht nur der Kunde weniger Liquidität, sondern desgleichen der Factor geringere Zinserträge. Im Falle von Ausschlüssen reduzieren sich die Einnahmen aus der Factoring-Gebühr. Gleichzeitig steigt für den Factor die Wahrscheinlichkeit, dass im Fall einer Kundeninsolvenz die zur Verfügung gestellte Liquidität durch Zahlungen der Abnehmer zurückgeführt werden kann (= Selbstliquidierbarkeit). Es besteht daher ein fundamentaler Interessenkonflikt zwischen Risikoabwehr und der Wahrnehmung von Ertragschancen bei dem Factor.

Verschlechterung der Quoten

Die Bevorschussungsquote bestimmt sich wesentlich durch die Höhe der unternehmens- und branchentypischen Abzüge. Unter Abzügen versteht man auf der Rechnung ausgewiesene Zahlungskonditionen, die dem Abnehmer im Falle eines schnellen Rechnungsausgleichs Abzüge in Form eines Skontos gewährt werden. Da Skonti erst zum Zeitpunkt der Bezahlung durch einen Abnehmer anfallen und es sich vorab nicht ein-

schätzen lässt, wann dieser bezahlt, entsteht hier ein Veritätsrisiko in Höhe des jeweils vereinbarten Skontos. Als weitere Abzüge können Sofortabzüge und Sofortrabatte auftreten, die mit Rahmenverträgen zwischen dem Kunden und den Abnehmern vereinbart sind. Abzüge finden weite Verbreitung. Daher zahlen derzeit in Deutschland Factoring-Gesellschaften mit dem Kauf der Forderungen maximal 90 Prozent des Kaufpreises an den Kunden aus. Die verbleibenden 10 Prozent stellen sie als Kaufpreiseinbehalt bis zum Ausgleich der Forderung durch den Abnehmer zurück. Sollte die Höhe der regelmäßig vorkommenden Abzüge höher liegen, so wird der Factor den Kaufpreiseinbehalt entsprechend erhöhen.

Die Leistung gegenüber dem Abnehmer wurde wie vereinbart erbracht oder die Ware wie vereinbart geliefert. Diese beiden Kriterien bilden die Voraussetzung für den rechtlichen Bestand einer Forderung. In allen anderen Fällen liegen Spät-, Falsch- oder Schlechtleistungen vor, die dem Abnehmer ein Recht auf Nachbesserung, Rückgabe (im Fall von Warenlieferungen) oder Preisminderung einräumen und daneben Schadenersatzansprüche (§§ 280, 281 f., 323 f. BGB) begründen können. Zur Beurteilung der Werthaltigkeit von Forderungen in diesem Zusammenhang stellen sich daher die folgenden Kernfragen:

- ▶ Welche Waren werden hergestellt, welche Dienstleistungen erbracht?
- ▶ Welche Mängel können diese Produkte aufweisen?
- ▶ Bis wann kann eine Mängelrüge erfolgen?
- ▶ Wie erfolgt die Qualitätssicherung (Produkt- und Lieferqualität)?
- ▶ Erfolgt die Fakturierung erst nach der Übergabe der Ware beziehungsweise nach Leistungserbringung?
- ▶ Wird die einwandfreie Übergabe der Ware an den Abnehmer dokumentiert?

In der Praxis finden sich Branchen und Geschäftsmodelle, die sich aufgrund dieser Fragestellung nicht für das Factoring eignen. Hierzu gehören etwa Projektgeschäfte, wie sie zum Beispiel Bauunternehmen und Softwarehäuser erbringen. Gleiches gilt für sogenannte Werkzeuggeschäfte. Hier werden vor der Erbringung einer Leistung Anzahlungen, während der Leistungserbringung Teilzahlungen und nach der Leistungserbringung eine Abschlusszahlung durch den Abnehmer erbracht. Sollte der Kunde vor der Fertigstellung ausfallen, so entstehen Ansprüche des Abnehmers auf Rückzahlung der vorab geleisteten Zahlungen, da der Abnehmer noch nicht die vereinbarte Ware oder Leistung erhalten hat, beziehungsweise nicht erhalten wird. Darüber hinaus stellt jedes Projekt eine Individualleistung dar, für die ein Nachweis durch Dritte über die

BERATUNG FÜR FACTORING-UNTERNEHMEN

Professionelles Know-how
aus den Business- und IT-Bereichen des Factoring.

Wir sind ein anerkanntes Beratungsunternehmen für Factoringgesellschaften. Die langjährigen Branchen-Erfahrungen als Geschäftsführer, COO und CIO bürgen für professionelle und in der Praxis überzeugende Beratungsleistungen.

Kümmern Sie sich um Ihr Kerngeschäft und wir kümmern uns komplett um Ihre Projekte und deren Management, um Workflow-Analysen und Fachkonzeptionen, Einführung oder Änderung von Factoring-Softwarelösungen, Factoring-Organisation, Strategien, Prozessmanagement, Re-Organisation, IT-Management, Mitarbeiterausbildung oder um den Komplettaufbau eines Factoring-Unternehmens.

Solutions speziell für Factoring:

- externe „Innen-Revision“ (Organisation, IT, Debitoren, Prozesse etc.)
- Factoring Mergers & Acquisitions, M&E Support in der Praxisdurchführung
- Factoring-Risiko- und Portfolioanalyse-Software incl. Scoring/Rating und Alert-Management (MaRisk)
- Revisions-sicheres Tool zur Prüfung von Sanktions- und Terrorismuslisten u.a. gem. §7&34 AWG
- Factoring-Software „on demand“ bzw. SaaS-Modelle (Secure-Services)
- Datenschutzberatung und Stellung von Datenschutzbeauftragten (extern gem. BDSG) u.v.m.



HANACEK FACTORING
Consulting & Solutions e.K.

Henning Hanacek

Im Hag 12
D-55559 Bretzenheim (Germany)

Tel.: 0049 (0)671 2984 69-28
Fax: 0049 (0)671 2984 69-81
Mobil: 0049 (0)160 9680 4734

Mail: Henning@HanacekFCS.de
Web: www.HanacekFCS.de

tatsächliche Erbringung in vereinbartem Maß nur schwer zu führen oder eine Fertigstellung unmöglich ist. Selbst im Falle der Fertigstellung können sich außerdem sehr weit reichende Fristen für die Rüge von Mängeln ergeben.

Die Automobil- und Maschinenbaubranche unterhält häufig Konsignationslager. Bei diesen handelt es sich meist um Lager des Lieferanten am Ort seines Abnehmers. Der Übergang des Eigentums findet in allen Fällen dabei nicht mit der Einstellung der Waren in das Lager, sondern erst durch Entnahme aus dem Lager durch den Abnehmer statt. Den Entnahmzeitpunkt bestimmt dabei ausschließlich der Abnehmer. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, wann die Forderung des Kunden gegenüber seinem Abnehmer entsteht und wann die Fakturierung erfolgt. Sollte die Fakturierung vor dem Zeitpunkt der Eigentumsübertragung erfolgen, entsteht daraus keine werthaltige Forderung. Wird nach der Übertragung des Eigentums fakturiert, beispielsweise nach Erhalt eines Entnahmebeleges des Abnehmers, so entstehen daraus keine besonderen Veritätsrisiken. Gegengeschäfte zwischen dem Kunden und seinen Abnehmern liegen dann vor, wenn ein wechselseitiges Lieferverhältnis besteht. Die aus diesen Geschäften resultierenden Gegenforderungen reduzieren die Werthaltigkeit der durch den Factor gekauften Forderungen in voller Höhe, da eine jederzeitige Aufrechnungsmöglichkeit zwischen den Vertragsparteien besteht. Zivilrechtliche Vereinbarungen, wie beispielsweise

Aufrechnungsverzichtserklärungen, reduzieren dieses Risiko faktisch kaum. Die Werthaltigkeit der Forderungen verringert sich daher in Höhe der Gegenforderungen.

Rahmenvereinbarungen zwischen dem Kunden und den Abnehmern stellen ebenfalls eine rechtliche Grundlage für das Entstehen von Gegenforderungen dar. Je nach Branche vereinbart man Werbekostenzuschüsse, Bonuszahlungen, Entsorgungspauschalen und andere „nachlaufende Konditionen“, die in der Regel quartalsweise oder jährlich zugunsten des Abnehmers zur Abrechnung gelangen. Bis zur Begleichung besteht hier ebenso eine Aufrechnungsmöglichkeit des Abnehmers gegenüber dem Kunden, welche die Werthaltigkeit der Forderungen dementsprechend reduziert. Sollte der Kunde gegenüber seinen Abnehmern Rückgaberechte einräumen, so können die Forderungen nicht als werthaltig anerkannt werden, da in diesem Fall mit Rückgabe der Ware die ursprüngliche Forderung untergehen würde. Ein weiteres erhebliches Veritätsrisiko stellen Aufrechnungslagen seitens der Abnehmer für mögliche Gewährleistungsfälle in der Zukunft dar. So besteht regelmäßig eine gesetzliche Gewährleistungspflicht von mindestens zwei Jahren. Speziell bei technischen Produkten für Endverbraucher muss der Abnehmer auch nach der Insolvenz des Kunden mit Aufwendungen für Reklamationen rechnen, die auf den Kunden nicht mehr umzulegen sind. In der Folge könnte dieser die noch ausstehenden Forderungen mit seinen künftig erwarteten Aufwendungen für Gewährleistungen aufrechnen.

Ebenfalls im Handel kommt die Zusammenarbeit mit Zentralregulierern und Verbänden häufig vor. Vielfach kommt es hier gegenüber den Lieferanten zu einer vertraglichen Übernahme des Delkredere. In diesen Fällen tritt man die Forderungen bereits im Voraus an den Verband beziehungsweise an den Zentralregulierer ab, was eine Dreiervereinbarung zwischen den Parteien erfordert. Einerseits, um die Freiheit von Rechten Dritter an den Forderungen für den Factor und andererseits die weitere Nutzung der Delkredereleistung aufrechtzuerhalten und die Zahlungen an den Factor zu kanalisieren. Im Bereich der Lohnherstellung werden die zur Verarbeitung benötigten Rohstoffe nicht von dem verarbeitenden Unternehmen erworben, sondern vielmehr von dem Abnehmer zur Weiterverarbeitung ohne Übergang des Eigentums gestellt. Das ist gängige Praxis. Für einen Factor bergen solche „Beistellungen“ vor allem dann erhöhte Veritätsrisiken, wenn die von einem Abnehmer gestellten Rohstoffe nicht abnehmerspezifisch sind, sondern für die Produktion für andere Abnehmer ebenfalls zum Einsatz kommen könnten und der Wert der beigestellten Rohstoffe einen signifikanten Anteil am Wert der Leistungserstellung durch den Kunden hat oder diesen übersteigt. Sollte zum Zeitpunkt einer Insolvenz des Kunden dieser vorab die gestellten Rohstoffe für andere Abnehmer verwendet haben, so wird der Abnehmer, gegenüber dem die angekaufte Forderung besteht, den Wert der ursprünglich beigestellten Rohstoffe aufrechnen. Faktisch ergeben sich damit aus Beistel-



leasman[®]
leasing manager

Die zukunftsichere Standardsoftware
für Leasing und Finanzierung.









- Unterstützt als integrierte Komplettlösung den gesamten Geschäftsablauf einer Leasinggesellschaft
- Einfache Integration in komplexe IT-Landschaften durch Modularität und Offenheit
- Umfangreiche Import/Export-Schnittstellen und Web-Services
- Ausgereifte Implementierungskonzepte zur optimalen Systemeinführung



Mehr erfahren?
Infostick anfordern!
www.depag.de



DELTA proveris AG

Ludwig-Richter-Str. 3, 09212 Limbach-Oberfrohna
Tel. +49 (0) 37 22 / 71 70 50, info@depag.de

lungen für einen Factor die gleichen Risiken wie bei Gegenforderungen. Problematisch sind Beistellungen insofern, als sich die ergebenden Risiken mangels buchhalterischer Dokumentation nur schwer quantifizieren lassen.

In Abhängigkeit von dem gewählten Factoring-Verfahren und den Gesellschafter- sowie Organisationsstrukturen können sich die Veritätsrisiken unterschiedlich darstellen; das sei hier noch erwähnt. Während im offenen Verfahren die Möglichkeit besteht, die Rechtmäßigkeit von Forderungen, beispielsweise durch eine telefonische Verifikation des Factors beim Abnehmer, nachzuprüfen, ermöglicht ein stilles Verfahren nur eine indirekte und damit meist zeitlich verzögerte Überprüfung des Forderungsbestandes. Zudem entsteht in einem stillen Verfahren gegebenenfalls ein erhöhtes Zahlungsverweigerungsrisiko. Während in einem Full-Service-Verfahren die komplette

debitorische Zahlungsverarbeitung im Verantwortungsbereich des Factors liegt, wird diese Verantwortung in einem Inhouse-Verfahren treuhänderisch zurück auf den Kunden übertragen. Eine unzureichend geführte Buchhaltung erschwert den Nachweis über die Rechtmäßigkeit des Forderungsbestandes. Insbesondere ein Kundenausfall gefährdet eine anzustrebende Selbstliquidierbarkeit des Engagements. Bei inhabergeführten Unternehmen besteht durch die Deckungsgleichheit des wirtschaftlich Berechtigten und der Geschäftsführung eine Konzentration von Funktionen. Es ergeben sich Manipulationsmöglichkeiten und vor allem bei Unternehmen mit schwacher Bonität erhöhte Betrugsrisiken für den Factor.

Gestaltung und Umsetzung von Engagements

Nur durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Factor und

Kunde lässt sich für den Kunden der maximale Nutzen und dazu für den Factor der maximale Ertrag bei vertretbarem Risiko generieren. Der Factor geht dabei als Profi in seinem Gebiet in Vorleistung. Er muss bereits beim Akquisitionsgespräch nicht nur die für die Bonitäts- und Veritätsanalyse erforderlichen Fragen stellen, sondern zusätzlich die möglichen Konsequenzen für eine Zusammenarbeit aufzeigen und erklären.

Ziel sollte hierbei die Schaffung von Verständnis beim Kunden und damit einer realistischen Erwartungshaltung sein. Im weiteren Zeitverlauf und mit einhergehender Intensivierung der Kooperation sollten die Erwartungen im Zuge der Genehmigung, Implementierung und täglichen Zusammenarbeit erfüllt oder besser übertroffen und die gemeinsame Wissensbasis kontinuierlich vertieft werden. ◀



Zeit vergeht...

• Mit einer leistungsfähigen Standardsoftware können Sie nicht nur diese Aufgaben erfüllen, sondern sich wieder den unternehmerischen Herausforderungen stellen.

www.leasingsoftware.de
Tel.: 02327 91 19 0

RÖHRICH  **PARTNER**
ORGANISATIONSBERATUNG