

## Damit Sie Ihr Potenzial

- erkennen
- bewerten
- realisieren

können, sollten Sie einer Grundlogik folgen, die Sie bei allen Folgeschritten verlässlich führt und begleitet.

Eine bewährte Grundlogik von Kreher Consulting lautet

**DME: Definieren – Messen – Entscheiden**

Wie bei Vielem sind auch hier Disziplin & Durchgängigkeit für den Erfolg entscheidend:

Gesunder Menschenverstand, Logik, Reflektion und stetige Lernfähigkeit als Bestandteile.

Die Leitlinien für erfolgreiches Realisieren lassen sich – denken Sie an Leitplanken zur Orientierung – ganzheitlich wie unten skizzieren:

## Mit diesem Würfel haben Sie alle ASS-e in Ihrer Hand

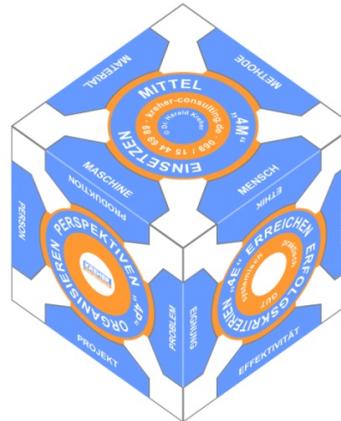
20 Jahre Erfahrung  
systemisch-praktisches  
General Management

Aspekte  
Strukturen  
Schritte

... alles im **Kreher Cube** berücksichtigt

... diese 3 Komponenten korrespondieren mit den prinzipiellen Beratungsfeldern:

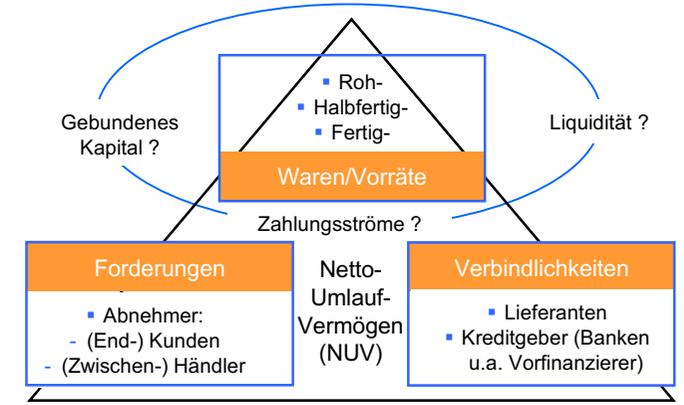
Strategie  
Organisation  
Prozess



Nehmen Sie sich die Situation vor, packen Sie sie an und kriegen Sie sie in den Griff. Mit dem **Kreher Cube** haben Sie gute Karten ... na, und ich helfe Ihnen ja auch gerne dabei. 😊 HK

E ingrenzen  
E rgreifen  
E rledigen

Ordnungsraster/Instrument zur Aufgabenbewältigung.



Flyer-Thema: © Dr. Kreher, 2008 **WORKING CAPITAL (NUV)**

## DEFINIEREN Working Capital im weitesten Sinne

- Working: Was sind unternehmerische Kernprozesse ?
  - Capital: Was sind die wichtigen (kapitalen) Ressourcen ?
- Hier geht es ums WAS, ums PLANEN, um ZIELE; dabei helfen die 4E (Effektivität, Effizienz, Eignung, Ethik) des **Kreher Cube**.

## MESSEN Kennzahlen

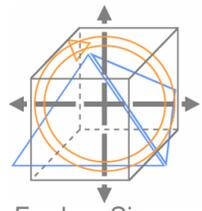
- Operativ und strategisch.
- Key Performance Indicators (KPI), Critical Success Factors (CSF).

Hier geht es ums WAS und WIE, ums STEuern, um MITTEL; dabei helfen die 4M (Material, Maschine, Methode, Mensch) des **Kreher Cube**.

## ENTSCHEIDEN Konsequenzen und Handlungen

- Korrekturen und Verbesserungen.
  - Etablieren neuer Standards und Lernen.
- Hier geht es ums WIE, ums KONTROLLIEREN, um VERFAHREN; dafür gibt es bewährte Methoden.

## Für Sie da



Fordern Sie



- Gespräch
- spezifische Themen-Flyer
- persönliche Präsentation
- keine gewöhnliche Beratung
- ... KREHER CONSULTING !

Es freut sich auf

- Kontakt und Interesse
- Zusammenarbeit
- ... SIE !

[www.kreher-consulting.de](http://www.kreher-consulting.de)  
Dr. Harald Kreher  
lic.oec.HSG, Ph.D.  
[kreher@kreher-consulting.de](mailto:kreher@kreher-consulting.de)

Sindlinger Bahnstr. 40  
65931 Frankfurt  
Tel.: 069 – 15 44 69 89  
mobil: 0173 - 303 67 50

systemisch      praktisch      GUT

## Allgemeines Umfeld – die „ganz normale“ Komplexität

- Wettbewerb (im klassischen Sinne)
- Globalisierung (Internationalisierung, neue Player, neue Waren- und Finanzströme)
- Ressourcen (Knappheit, Preise, Zugang)

## Finanzwirtschaftliches Umfeld – es kommt noch dicker

- Basel II; Eigenkapitalvorschriften als Grundlage für Kreditgewährung.
- Sarbanes-Oxley-Act; Risikobetrachtung.
- ... Rating und Due Diligence.
- Wie halten Sie Markt- & Ergebnisdruck entgegen ?
- Wissen Sie, wie Sie sich durch Working-Capital-Management differenzieren können ?

Wie schaffen Sie  
Wachstum und Rendite  
eigenfinanziert ?

Warum das Thema  
WORKING CAPITAL  
so WICHTIG ist

## Eigenkapital und Liquidität

- ... eröffnen Handlungsspielräume
- ... sichern Unabhängigkeit
- ... ermöglichen Wachstum
- ... steigern Rentabilität
- ... **bringen Sicherheit und Wirkungskraft**

Liquidität ist ein ganz besonderer Saft:  
Er gibt dem Unternehmen Kraft !

Das Beste daran: Sie können selbst Vieles dafür tun:

- ... die Stellhebel sind schnell identifiziert.
- ... mit Disziplin, Beharrlichkeit und Durchgängigkeit werden Potenziale gehoben, die bislang brach lagen – ohne schmerzliche Eingriffe auf Ihrer Seite.
- ... die getroffenen Maßnahmen entfalten schnell messbare Wirksamkeit.

Dass und wie Kreher Consulting dabei gerne und gut mithilft, sehen Sie an meiner ebenso ganzheitlichen wie pragmatischen Vorgehensweise.

## Einige grundsätzliche Fragen

- **Wieviel Liquidität ist nötig, um den Umsatz zu finanzieren ? Schließlich ist es das laufende Geschäft, das Sie wirtschaften – und Erträge erzielen – lässt.**
- **Wieviele Mittel sind wodurch gebunden ?**
- **Wie lange sind diese Mittel gebunden ?**

## Verkürzen des Operating Cash Cycle

- **Was sind die Zahlungsziele**  
... Ihre bei Anderen (Kreditoren) ?  
... Anderer bei Ihnen (Debitoren) ?

## Lagerbestand reduzieren und/oder schneller drehen

- **Weniger Vorrat auf jeder Produktionsstufe**  
... genauere Planung; nicht nur Produktion, sondern von Beschaffung bis After-Sales-Service.
- **Optimierung der Anlieferungs-/Befüllungsintervalle.**

## Sie finden Orientierungspunkte in einer Handvoll Dreiklängen von Kreher Consulting

- ... sie korrespondieren miteinander
- ... sie bilden ein solides und erfahrungsgeprägtes Grundgerüst

DME: Definieren – Messen – Entscheiden

ZMV: Ziele – Mittel – Verfahren

PSK: Planen – Steuern – Kontrollieren

Man kann diese 3 Dreiklänge als  
Bausteine für die Projektarbeit bezeichnen.  
Ebenfalls zu berücksichtigen sind:

ASU: Analyse – Strategie – Umsetzung

SOP: Strategie – Organisation – Prozess

## Von Strategie zu Prozess, von Analyse zu Umsetzung

Dabei gilt, dass Analyse und Umsetzung in der Regel als Gegenstrom ablaufen.

Die Analyse beginnt oft bei der Strategie und man arbeitet sich über die Organisation zum Prozess vor.

Analyse: S – O – P

Die Umsetzung setzt meist beim Prozess an und man arbeitet sich über die Organisation zur Strategie vor.

Umsetzung: P – O – S

N.B.: Nicht jede Prozessänderung muss eine Strategieänderung nach sich ziehen.

Die oben genannten DME, ZMV und PSK finden im S (Strategieteil) von ASU und SOP Widerhall.

Grundlegende Heuristiken, die zueinander passen: so  
klappt es mit Durchgängigkeit auf allen Stufen !

## Ausgangspunkt „Waren“

Analysieren Sie Vorräte:

- Roh-
- Halbfertig-
- Fertigwaren

Denken Sie an Supply Chain Management (SCM) und entlang der gesamten Wertschöpfungskette (WSK):

- Von Einkauf bis Customer Relationship Management (CRM).
- Warenwirtschaftlich und finanzwirtschaftlich.

Das benötigt ein ganzheitliches Vorgehen:

- Vorräte und Puffer haben Auswirkungen auf Ihre Rentabilität. Sie haben viel mit Planungssicherheit zu tun.
- Kennen Sie Kosten und Risiken ?
- Wie handeln Sie ?
- Haben Sie ein Lieferanten- und Kunden-Management ?
- Haben Sie Ihren Lieferservice definiert und Kundenklassen gebildet ?
- ...

## Ausgangspunkt „Finanzen“

- Nutzen Sie Ihre eigenen Zahlungsziele aus; treiben Sie offene Forderungen zeitnah ein ?
- Kennen Sie die Höhe von Verbindlichkeiten, offenen Posten und deren Kosten ? Gibt es einen Verantwortlichen, der Cash Management betreibt ?
- Verbinden Sie Kennzahlen aus dem Bereich Working Capital mit anderen Controllinggrößen und -berichten ? Auch mit Zielvereinbarungen und/oder einer Balanced Scorecard (BSC) ?

Sie haben viele Stellhebel in der Hand, die Wirkung entfalten:

- ... kurzfristig – Liquidität
  - ... mittelfristig – Ergebnis
  - ... langfristig – Handlungsoptionen
- Über die Wirkungskette von Eigenkapitalrentabilität zu Börsenkurs/Unternehmenswert können Sie beides erreichen:
- lukratives Wirtschaften UND
  - unabhängigen Gestaltungsspielraum