

Veröffentlicht in

Der Aufsichtsrat

01/2012

„Leitfaden für die Abstimmung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat:
Prioritätensetzung“

S. 2-5

Mit freundlicher Genehmigung vom
Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

(www.aufsichtsrat.de)

Dr. Werner Gleißner^{*)}

Leitfaden für die Abstimmung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat: Prioritätensetzung

Die Prioritäten bezüglich strategischer und operativer Initiativen zur Unternehmensentwicklung sollten zwischen Aufsichtsrat und Vorstand klar vereinbart werden. Nur so können knappe Managementkapazitäten und andere Ressourcen zielorientiert eingesetzt werden. Im folgenden Beitrag wird eine Checkliste angeboten, die bei der Prioritätensetzung unterstützt. Außerdem wird anhand einer Checkliste mit „Faustregeln der Unternehmensführung“ Aufsichtsräten ein effizientes Hilfsmittel geboten, um die Strategie des Vorstands kritisch zu hinterfragen. Die Faustregeln führen zu einem Einstieg in eine vertiefende Diskussion und schließen die Lücke zu anspruchsvollen betriebswirtschaftlichen Methoden der Entscheidungsvorbereitung.

»Managementkapazität zielorientiert priorisieren.«

I. Handlungsprioritäten festlegen

Die Managementressourcen eines Unternehmens sind begrenzt und daher ist es erforderlich, gerade strategische Managementaktivitäten adäquat zu priorisieren. Der Schwerpunkt der (strategischen) Initiativen zur Verbesserung der Erfolgspotenziale des Unternehmens sollte dabei regelmäßig zwischen Vorstand (Geschäftsführung) und Aufsichtsrat abgestimmt werden. Im Folgenden wird eine Checkliste angeboten, die helfen kann, den bestehenden Handlungsbedarf im Unternehmen zu priorisieren (vgl. Tab. 1). Darüber hinaus wird gezeigt, wie mit einfachen betriebswirtschaftlichen Faustregeln zumindest schnell ein kritisches Hinterfragen der Politik und Strategie des Vorstands möglich ist (vgl. Tab. 2).

II. Faustregeln zur kritischen Prüfung der Strategie

Sind die grundsätzlichen Handlungsprioritäten festgelegt, müssen strategische und operative Entscheidungen getroffen werden. Offensichtlich basiert der Erfolg eines Unternehmens maßgeblich auf der Qualität der Entscheidungen seines Vorstands unter Mitwirkung des Aufsichtsrats. In der Praxis lässt sich jedoch immer wieder feststellen, dass diese Entscheidungen zu wenig durch den Einsatz adäquater betriebswirtschaftlicher Methoden vorbereitet werden. Gerade die wünschenswerte Qualitätssicherung von Entscheidungsvorlagen und das Abwägen erwarteter Erträge und Risiken von Handlungsoptionen sind oft noch nicht ausreichend entwickelt.

Ein System der Faustregeln – eine Checkliste oder ein „Entscheidungskompass“ – stößt somit in die Lücke zwi-

schen unzureichend fundierten „Aus-dem-Bauch-Entscheidungen“ und sehr aufwendigen betriebswirtschaftlichen Analyse-, Planungs- und Bewertungsverfahren. Es leistet damit einen praxisorientierten Beitrag zur Verbesserung typischer unternehmerischer Entscheidungen und der kritischen Prüfung von Entscheidungsvorlagen. Durch die bessere Absicherung unternehmerischer Entscheidungen (durch kritische Rückfragen seitens des Aufsichtsrats) mittels eines vergleichsweise einfach und schnell nutzbaren Regelsystems wird zudem sparsam mit der wichtigsten Ressource eines Unternehmens umgegangen: der Arbeitszeit von Vorstand und Aufsichtsrat.

Durch die Betonung der Bedeutung von Faustregeln soll aber nicht der Anschein erweckt werden, kompliziertere betriebswirtschaftliche Methoden der Entscheidungsvorbereitung – von der Portfolioanalyse über die Risikoaggregation bis zur qualitativen Bewertung und den Ratingprognosen – seien überflüssig.

Im Gegenteil: Je wichtiger eine Entscheidung für ein Unternehmen ist, desto notwendiger ist eine fundierte Entscheidungsgrundlage unter Nutzung problemadäquater betriebswirtschaftlicher Methoden. Deshalb enthalten die Erläuterungen zu vielen der nachfolgend vorgestellten Faustregeln bereits ausführliche Hinweise zu den dahinterstehenden betriebswirtschaftlichen Methoden, was eine weiter gehende, vertiefende Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik ermöglicht. Eine solche methodische Vertiefung sollte gerade dort erfolgen, wo der höchste Mehrwert zu erwarten ist. Ein System der Faustregeln lenkt damit die Aufmerksamkeit und die betrieblichen Ressourcen auf die wesentlichen

^{*)} Dr. Werner Gleißner, Vorstand FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen.

Tab. 1: Checkliste zur Ermittlung von Handlungsprioritäten von Aufsichtsrat und Vorstand

	Bedeutung für Ihr Unternehmen bzw. Ihren Unternehmenserfolg					Möchten Sie sich in diesem Bereich demnächst verbessern?		
Wie wichtig ist Ihnen, dass Sie die Umsatzentwicklung der nächsten ein bis drei Jahre prognostizieren können?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen, den Umfang möglicher Planabweichungen vorab zu wissen und zu reduzieren („Planungssicherheit“)?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen, Ihren risikobedingten Eigenkapitalbedarf zu kennen, um ein bestimmtes Ziel-Rating zu sichern und Krisen zu vermeiden?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist es für den Unternehmenserfolg, durch F&E, technologische Kompetenz und Innovationen die Kernkompetenzen auszubauen und innovative Produkte anzubieten?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen, die Wahrscheinlichkeit der Verletzung von Kreditvereinbarungen (Financial Covenants) zu wissen, um z.B. geeignete Absicherungsmaßnahmen einzuleiten?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen, risikogerechte Renditeanforderungen (Kapitalkosten) für Projekte, Investitionen oder Geschäftsbereiche zu ermitteln?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen, die Sicherheit bezüglich der Prozesse zur Identifikation, Quantifizierung und Überwachung von Risiken zu gewährleisten, um z.B. Haftungsrisiken des Vorstands zu vermeiden?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen, dass bei Planabweichungen Ursachen systematisch ermittelt werden, um a) eine Verbesserung der Risikoanalyse zu erreichen und b) zukünftige Planabweichungen zu vermeiden?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen, dass bei zukünftigen Entscheidungen (M&A, Großinvestitionen) erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abgewogen werden und das Rating nicht gefährdet wird?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen, dass die Unternehmensstrategie durch klar operationalisierte Zielgrößen und Maßnahmen umgesetzt wird und der Umsetzungsstand durch ein Management-Cockpit transparent dargestellt wird?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen, dass Planwerte und Budgets „im Mittel“ korrekt dem späteren Ist-Wert entsprechen?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist es für den Erfolg des Unternehmens, gezielt neue Kunden zu identifizieren und anzusprechen, mit denen attraktive Umsätze zu erwarten sind?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig sind für den Erfolg des Unternehmens die Steigerung der Produktivität Ihrer Prozesse, Mitarbeiter und Fertigungsanlagen und die Reduzierung der Kosten?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen, Zins-, Währungs- und Rohstoffpreissrisiken abzusichern, um die Planungssicherheit zu erhöhen und das Rating zu stabilisieren?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen die Einschätzung der Bonität (Rating) von wichtigen Kunden und Lieferanten und deren adäquate Berücksichtigung in der Preisgestaltung?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen der Ausbau der Erfolgspotenziale und die Weiterentwicklung der bestehenden Strategie zu einem „robusten Unternehmen“, das auch bei makroökonomischen Krisen nachhaltig erfolgreich ist?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist für den Erfolg des Unternehmens, sich durch Marke und/oder Produktinnovationen von Wettbewerbern zu differenzieren?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig sind Qualität und das Qualitätsmanagementsystem für den Unternehmenserfolg?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist es Ihnen, die Gesamtkosten der Versicherungen zu optimieren (Total-Cost-of-Risk), z.B. durch Anpassung der Selbstbehalte und Deckung?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja
Wie wichtig ist Ihnen ein vollintegriertes, IT-gestütztes wertorientiertes Steuerungssystem, das operative Unternehmensplanung, Risikomanagement, Ratingprognose und Strategie (Balanced Scorecard) miteinander verbindet?	☐ --	☐ -	☐ 0	☐ +	☐ ++	☐ nein	☐ eventuell	☐ ja

Fragestellungen und die zugehörigen Methoden. Sie geben Denkanstöße.

Wie kann man ein solches System von Faustregeln durch den Aufsichtsrat am besten nutzen? Für die Anwendung des Regelsystems bieten sich einander ergänzende Möglichkeiten an:

1. **„Routine-Check“-Einsatz:** Es gilt, regelmäßig – z.B. einmal im Jahr – alle Faustregeln anzusehen, um kritisch zu prüfen, welche nicht beachtet werden. Solche „Verstöße“ sollten kritisch durchdacht und begründet oder andernfalls möglichst zügig beseitigt werden. So werden die Faustregeln zu einem Hilfsmittel für Unternehmensanalyse und Strategieentwicklung bzw. Strategieüberwachung.
2. **Zielorientierter Einsatz:** Wenn ein Unternehmen konkrete Ziele (z.B. Reduzierung des Risikos) verfolgt oder Geschäftsaktivitäten plant, kann der Aufsichtsrat gezielt die Faustregeln betrachten, die auf diese Ziele hinwirken.

Im Folgenden werden wichtige unternehmerische Faustregeln, gegliedert nach Unternehmensfunktionen, vorgestellt. Um die – prinzipiell beliebig zu erhöhende – Anzahl der Regeln in einem handhabbaren Umfang zu halten, wurden insbesondere solche Regeln ausgewählt, die

- eine besondere strategische Bedeutung haben und/oder
- besonders häufig unbeachtet bleiben.

Es lässt sich natürlich nicht beweisen, dass die hier zusammengefassten Faustregeln tatsächlich die wichtigsten sind. Es lassen sich also mit Sicherheit weitere sinnvolle und interessante Faustregeln angeben. Dennoch ist ihre Auswahl nicht willkürlich. Sie orientiert sich insbesondere an den Faktoren, die durch die Krisen- und Erfolgsfaktorenforschung als besonders maßgeblich für die Unternehmenszukunft herausgearbeitet wurden, was beispielsweise Themen wie Kernkompetenzen, Risiko, Wettbewerbsvorteile oder wertsteigernde Investitionen umfasst.

Wenn ein so wichtiges Themenfeld aufgestoßen wird, sind (ergänzend) systematische betriebswirtschaftliche Verfahren der Entscheidungsvorbereitung nötig. Sie dienen dazu, Handlungsoptionen unter Beachtung von erwarteten Wirkungen auf die langfristige Ertragskraft und die Risiken zu beurteilen und zu vergleichen, also zu bewerten. Der Aufsichtsrat sollte auch die bei wichtigen Entscheidungen vorbereitend genutzten Methoden kennen und kritisch hinterfragen.

Wichtig ist es beispielsweise zu wissen, welche Handlungsoptionen überhaupt betrachtet wurden und welche (meist unsicheren) Annahmen der Empfehlung oder Vorlage des Vorstands zugrunde liegen. Risiken sind zu quantifizieren, d.h., es ist eine realistische „Bandbreite“ z.B. der prognostizierten Wirkungen auf Ertrag oder Cashflow anzugeben, was auch die neuen „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ fordern (vgl. www.bdu.de). Schließlich sind auch die Implikationen der

Handlungsoption, Investition oder Strategie für das zukünftige Rating anzugeben („Ratingprognose“). Die Faustregeln können dies nicht ersetzen, aber für vertiefenden Analysebedarf sensibilisieren.

Einige der folgenden Faustregeln mögen selbstverständlich erscheinen. Eine Stärke des Faustregeln-Systems ist es jedoch gerade – wie bei jeder Checkliste – sicherzustellen, dass an Selbstverständliches gedacht wird, was in der Unternehmenspraxis – unter Zeitdruck – leider manchmal nicht geschieht. Außerdem ist zu bedenken, dass eine Faustregel selbst nur als „Einstieg“ in die jeweilige Thematik aufzufassen ist.

Betriebswirtschaftliche Faustregeln können einen Beitrag zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen leisten und damit letztendlich zur Steigerung der Erfolgsaussichten und des Unternehmenswerts beitragen. Hinter dieser Konzeption steht die Überzeugung, dass unternehmerischer Erfolg entscheidend durch gut fundierte und systematisch vorbereitete Entscheidungen der Unternehmensführung bestimmt wird.

In Anbetracht der Komplexität unternehmerischer Entscheidungen soll mit den hier vorgestellten betriebswirtschaftlichen Regeln ein „Entscheidungsunterstützungssystem“ angeboten werden, das bei wichtigen betrieblichen Entscheidungen herangezogen werden kann, um Denkanstöße zu liefern und wichtige Teilaspekte der Entscheidung nicht zu übersehen. Durch den checklistenartigen Charakter kann so – gerade unter Zeitdruck – die Entscheidungsqualität verbessert werden. Die Checklisten und Faustregeln erleichtern zudem die Mitwirkung des Aufsichtsrats an der Strategiediskussion.

III. Fazit

Die beschränkten Managementressourcen in Unternehmen erfordern es, diese fokussiert einzusetzen. Die gewählte Schwerpunktsetzung sollte zwischen Vorstand und Aufsichtsrat abgestimmt sein. Die in diesem Beitrag dargestellte Checkliste hilft, diese zu diskutieren. Betriebswirtschaftliche „Faustregeln“ können eine detaillierte Analyse und Bewertung von Entscheidungsvorlagen nicht ersetzen. Sie bieten aber eine schnelle und einfache Möglichkeit, z.B. für einen Aufsichtsrat, aktuelle Themen kritisch zu hinterfragen. Damit schließt dieses System die Lücke zwischen unzureichend fundierten schnellen „Aus-dem-Bauch-Entscheidungen“ und sehr aufwendigen betriebswirtschaftlichen Analyse- und Planungsverfahren.

Literaturhinweise:

- Gleißner, Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Wiesbaden 2000 (kostenloser Download unter http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/downloads/WernerGleissner_Faustregeln-fuer-Unternehmer.pdf).
- Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 2. Auflage, München 2011.
- Gleißner, Controlling 3/2011, S. 165-171.
- Gleißner, „Der Aufsichtsrat“ 2010, S. 69-71.

Tab. 2: Faustregeln für erfolgreiche Unternehmensführung

	Handlungsbedarf	
	Ja	Nein
1 Unternehmensstrategie		
1.1 Geschäftsfelder: Unternehmen sollten sich auf erfolgversprechende Tätigkeitsfelder konzentrieren, d.h. solche mit hoher Marktattraktivität.		
1.2 Einfachheit: Unternehmen sollten möglichst einfach und effizient sein.		
1.3 Risikobewältigung: Unternehmen sollten alle unnötigen Risiken möglichst vermeiden, vermindern, begrenzen oder transferieren.		
1.4 Kernkompetenzen und Ressourcen-Leverage: Die unternehmerischen Aktivitäten/Ressourcen sollten gezielt auf den Aufbau von Kernkompetenzen ausgerichtet werden.		
1.5 Synergien nutzen: Synergien zwischen Geschäftsfeldern oder durch Kooperationen mit Partnerunternehmen steigern den Erfolg.		
1.6 Strategische Positionierung: Unternehmen sollten ihre Strategie und strategische Positionierung präzise festlegen und es sind mindestens (a) Kernkompetenzen, (b) Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile sowie (c) die Gestaltung der Wertschöpfungskette zu erläutern.		
1.7 Erfolgreiche und revolutionäre Strategien: Herausragende Unternehmenserfolge erfordern meist „revolutionäre“ Änderungen der Strategie – und sind selten zu erreichen und meist sehr riskant.		
1.8 Kritische Prüfung der Strategie: Jede Unternehmensstrategie sollte systematisch auf Erfolgsaussichten, Risiken und Umsetzungsrestriktionen überprüft werden, wobei insbesondere Bedrohungen der Erfolgspotenziale zu betrachten sind.		
2 Marketing und Kundenorientierung		
2.1 Kalkulation und Verkaufspreisgrenzen: Verkaufspreise unter den Selbstkosten sind bei unausgelasteten Produktionskapazitäten kurzfristig sinnvoll, aber absolute Preisuntergrenze sind die variablen Kosten.		
2.2 Differenzierung und Positionierung: Erfolgreiche Marketingstrategien zielen auf die Lösung zentraler Probleme der Kunden und vermeiden austauschbare Leistungen.		
2.3 Marken: Durch den Aufbau einer unverwechselbar positiv besetzten Marke ist eine nachhaltige und wirksame Differenzierung möglich.		
2.4 Kundenspezifische Angebote: Leistungsangebot und Marketingpolitik müssen zielgruppenspezifisch und aktivierend sein.		
2.5 Abhängigkeiten vermeiden: Starke Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Lieferanten sollten vermieden werden.		
2.6 Qualitätsführerschaft: Belegbare, überlegene Qualität zahlt sich in der Regel aus, wenn sie vom Kunden wahrgenommen wird.		
2.7 Kundenbeziehungen sichern: Die Sicherung bestehender Kundenbeziehungen hat Vorrang vor der Akquisition neuer Kunden.		
2.8 Marktkenntnis: Um erfolgreich zu sein, sollte man seinen Markt und die dortigen Kundenwünsche gut kennen.		
2.9 Vertriebs- und Distributionsstrategie: Ein erfolgreicher Vertrieb erfordert einen auf die Zielgruppe zugeschnittenen Prozess von Kundenansprache, Kundendialog und Kundengewinnung.		
3 Mitarbeiter und Führung		
3.1 Mitarbeiterauswahl: Mitarbeiter/Vorstände sollten das eigene Unternehmen als attraktiv empfinden und wichtige Kompetenzen einbringen.		
3.2 Mitarbeiterbindung: Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens und sollten möglichst an das Unternehmen gebunden werden.		
3.3 Mitarbeiter motivieren: Mitarbeiter müssen gezielt motiviert werden, da ihre Leistungsfähigkeit von Motivation und Qualifikation abhängt.		
3.4 Führung: Erfolgreiche Führung sollte gleichermaßen fachliche Betreuung der Mitarbeiter und ein Eintreten für deren Interessen umfassen.		
3.5 Monetärer Wert und kulturelle Werte: Die praktische Umsetzung einer Unternehmensstrategie wird gefördert durch eine hohe Übereinstimmung zwischen den Erfolgspotenzialen und den kulturellen Werten der Mitarbeiter.		
3.6 Faire Entlohnung und Budgetierung: Das Gehalt der Mitarbeiter (und ihre Budgets) muss ökonomisch sinnvoll sein und als „fair“ beurteilt werden.		
4 Investition und Finanzierung		
4.1 Bonität und Rating sichern: Eine Ratingstrategie zur Sicherung des zukünftigen Ratings ist notwendig und Ratingprognosen sind das wichtigste Krisenwarnsignal.		
4.2 Kapitalbindung optimieren: Eine unnötig hohe Kapitalbindung – insbesondere infolge von Investitionen – sollte vermieden werden.		
4.3 Kapitalbedarfsberechnung: Bei Investitionsprojekten ist auf eine vollständige Erfassung des Kapitalbedarfs (einschließlich Umlaufvermögen) zu achten, um Finanzierungsprobleme zu vermeiden.		
4.4 Wertsteigernde Investitionen: Investitionen müssen eine Kapitalrendite mindestens in Höhe der risikogerechten Kapitalkosten erwarten lassen, um den Unternehmenswert zu steigern, was eine quantitative Risikoanalyse erfordert. Dies gilt speziell bei M&A.		
4.5 Liquiditätsreserven: Ausreichende Liquiditätsreserven sollten immer vorgehalten werden und Covenants sind stets kritisch zu prüfen.		
4.6 Fristenkongruenz: Langfristig im Unternehmen verbleibende Vermögenswerte langfristig finanzieren.		
4.7 Wachstumsfinanzierung: Wachstum ist nur sinnvoll, wenn es finanzierbar (und rentabel) ist und das Rating nicht gefährdet.		
4.8 Erwartungstreue Planwerte und Kalkulation: Die Planwerte in operativer Planung oder Kalkulation sollten „erwartungstreu“, also unter Berücksichtigung von Chancen und Gefahren „im Mittel“ korrekt sein („Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“).		
4.9 Risikoanalyse und risikogerechte Finanzierung: Finanzierungsstruktur (Eigenkapital) und Liquidität müssen als Risikodeckungspotenzial des Unternehmens ausreichend sein, um risikobedingt mögliche Verluste zu tragen.		
5 Organisation, Information und Planung		
5.1 Planungskreis: Maßnahmen müssen zielkonform und fundiert geplant werden und die Resultate der Umsetzung sollten kontrolliert werden.		
5.2 Aufgaben- und Kompetenzregelungen: Jeder Mitarbeiter muss wissen, welche Aufgaben und Kompetenzen er hat, und er sollte notfalls vertretbar sein.		
5.3 Projektplanung: Nur ein konkreter, detaillierter, realistischer Projektplan sichert die Umsetzung von Ideen, Strategien und Planungen.		
5.4 Management-Cockpit und strategisches Controlling: Vorstand und Aufsichtsrat sollten regelmäßig, automatisch und standardisiert die wichtigsten Informationen (Kennzahlen) über die Entwicklung des Unternehmens erhalten (Management- und Kennzahlensystem).		
6 Produktivität und Kostenmanagement		
6.1 Arbeitsproduktivität überwachen: Die Arbeitsproduktivität in jedem Tätigkeitsbereich sollte regelmäßig überwacht werden.		
6.2 Delegation: Ein Unternehmer/Vorstand muss Verantwortungsbereiche delegieren.		
6.3 Aufgabenanalyse: Es sollte regelmäßig über die Notwendigkeit und die Art der Erfüllung der betrieblichen Aufgaben nachgedacht werden.		
6.4 Kostenmanagement: Wettbewerbsfähige Verkaufspreise erfordern intern ein leistungsfähiges Kostenmanagement.		
6.5 Prozessoptimierung: Aufgaben sollten zur Geschäftsprozessoptimierung sinnvoll auf Stellen zusammengefasst werden.		
6.6 Auftragsauswahl: Bei Kapazitätsengpässen sollten die Aufträge gewählt werden, die den höchsten spezifischen Deckungsbeitrag aufweisen.		
6.7 Lieferantenauswahl und Angebotsvergleich: Bei größeren Einkäufen (z.B. Investitionen) sollten Vergleichsangebote eingeholt werden.		
6.8 Analyse potenzieller Fehlerquellen: Fehlerquellen in Produkten und Produktionsprozessen sollten systematisch identifiziert werden.		