



European Corporate Performance Management Survey

How do you manage your business?

Die Angabe der Kontaktdaten ist freiwillig.

Land: _____

Firma: _____

Ansprechpartner: _____

Position: _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

Email: _____

Telefon: + _____ - _____

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme an dieser europaweiten Studie lassen wir Ihnen gerne ein kostenloses Exemplar der Studie zukommen. Darüber hinaus möchten wir Ihnen die Möglichkeit einer unverbindlichen, persönlichen Diskussion der Studienergebnisse offerieren.

- Ja, ich bin an einer persönlichen Diskussion der Studienergebnisse (z.B. im Rahmen eines Benchmark-Workshops) interessiert. Bitte setzen Sie sich nach Studienabschluss zwecks Terminabsprache mit mir in Verbindung.

Ihnen stehen die folgenden Möglichkeiten zur Verfügung, an dieser Studie teilzunehmen:

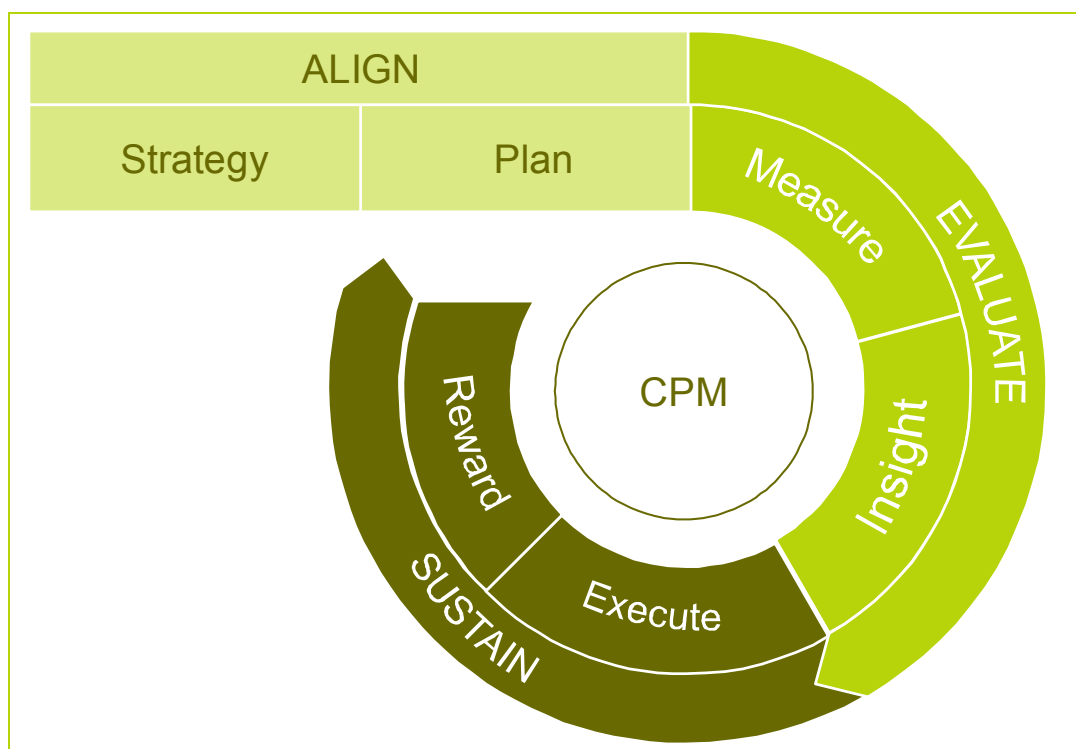
- Postalisch: Schicken Sie den ausgefüllten Fragebogen per Post an Dr. Günther Jauck, PwC Corporate Finance Beratung GmbH, Erdbergstraße 200, 1030 Wien;
- Email: Scannen sie den ausgefüllten Fragebogen ein und senden ihn an guenther.jauck@at.pwc.com.

Für die Bearbeitung der Rückläufe in unserem Haus sagen wir Ihnen selbstverständlich eine absolut vertrauliche Behandlung Ihrer Daten zu. Ihre Daten werden nur in anonymisierter Form ausgewertet und Dritten zugänglich gemacht. Dabei werden Dritten niemals einzelne Antwortbögen zugänglich gemacht, sondern lediglich das sich aus der Gesamtauswertung ergebende Benchmark.

Vorwort

Noch nie ist die Forderung nach einer effizienten Umsetzung von Unternehmensstrategien in handlungsorientierte Managementinformationen höher gewesen als heutzutage. Zunehmender globaler Wettbewerb, verstärkte regulatorische Anforderungen und Kostendruck sind nur einige Gründe die Unternehmen dazu zwingen, ihre Leistungsfähigkeit neu zu beurteilen und über neue Wege in ihrer Unternehmenssteuerung nachzudenken.

Diese Studie ist nach dem von PricewaterhouseCoopers entwickelten Corporate Performance Management Model aufgebaut, das in der folgenden Graphik aufgezeigt wird.



Ziel der Studie ist es zu verstehen, wie Corporate Performance Management (CPM) derzeit in europäischen Unternehmen ausgestaltet ist, und zu analysieren welche Entwicklungen sich auf diesem Gebiet abzeichnen.

Die Studie wird von PricewaterhouseCoopers in Europa und der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS) durchgeführt. Die daraus resultierenden Ergebnisse ermöglichen für diese paneuropäische Studie übergreifende Analysen über verschiedene Länder, Regionen, Industrien und Branchen.

Für Ihre Unterstützung erhalten Sie kostenlos ein Exemplar der Studie. Dieses ermöglicht Ihnen, die Steuerung Ihres Unternehmens anhand von Benchmarks neu zu beleuchten. Hierzu erhalten Sie wichtige Vergleichsdaten aus sämtlichen Branchen und Geschäftsbereichen der europäischen Wirtschaft.

Für Rückfragen steht Ihnen Ihr lokaler PwC Ansprechpartner gerne zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

A. Angaben zu Ihrem Unternehmen

1. Welcher Unternehmensposition/-funktion ordnen Sie sich selbst zu?

- Geschäftsführer/CEO
 - Kaufmännischer Geschäftsführer/CFO
 - Leiter Controlling
 - Leiter Rechnungswesen
 - Sonstiges
-

2. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen weltweit?
(Bitte ankreuzen)

< 100	100 – 1.000	1.000 – 10.000	10.000 – 100.000	> 100.000
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bitte geben Sie das Land an, in dem sich Ihr Unternehmen befindet!

Land
<input type="text"/>

4. Wie viel Umsatz (in Mio. Euro) erzielte Ihr Unternehmen weltweit im letzten Geschäftsjahr? (Bitte ankreuzen)

Umsatz in Millionen Euro					
< 100	100 – 500	500 – 1.000	1.000 – 5.000	5.000 – 30.000	> 30.000
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig?

- Automobilindustrie
 - Chemie und Pharma
 - Energiewirtschaft
 - Finanzdienstleistung
 - Gesundheitswesen
 - Handel und Konsumgüter
 - Industrielle Produktion
 - Öffentliche Verwaltung
 - Technologie, Medien und Telekommunikation
 - Sonstiges
-

B. Align – Strategy/Plan

1. Wie wichtig sind für Sie folgende Kriterien im Rahmen der Strategieentwicklung und -umsetzung? Geben Sie bitte an, welche dieser Aspekte in Ihrem Unternehmen berücksichtigt werden oder geplant sind. (Bitte ankreuzen)

Kriterien	Grad der Bedeutung				Umsetzungsstand
	sehr wichtig		unwichtig		
Gezielte Anwendung von Tools zur Strategieentwicklung (z.B. SWOT, Szenarioanalyse, etc.)	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Im Einsatz <input type="checkbox"/> Geplant <input type="checkbox"/> Nicht geplant
Werttreiber direkt aus der Strategie abgeleitet	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Im Einsatz <input type="checkbox"/> Geplant <input type="checkbox"/> Nicht geplant
Anwendung von "Strategy Maps" basierend auf Wertteilern	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Im Einsatz <input type="checkbox"/> Geplant <input type="checkbox"/> Nicht geplant
Anwendung systematisch aus der Strategie abgeleiteter KPIs und Werttreiber	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Im Einsatz <input type="checkbox"/> Geplant <input type="checkbox"/> Nicht geplant
Die Strategie wird deutlich auf allen Ebenen des Unternehmens kommuniziert	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Im Einsatz <input type="checkbox"/> Geplant <input type="checkbox"/> Nicht geplant

2. Wie bewerten Sie den Grad der Integration der strategischen Planung mit den Budgetierungsprozessen?

Nicht integriert					Voll integriert	
1	2	3	4	5	6	

3. Welche drei Punkte müssen in Ihrer Umternehmung am dringendsten geändert werden, um eine optimale Ausrichtung der Strategie in Ihrem Unternehmen zu erreichen?

1. _____

2. _____

3. _____

4. Bitte spezifizieren Sie für die unten aufgeführten Planungsarten die zugehörige Frequenz und den Zeithorizont. Geben Sie zudem an, ob bei der Aktualisierung der Planzahlen ein rollierender Ansatz verfolgt wird. (Bitte ankreuzen)

Planungsart	Frequenz	Zeithorizont der Planung (in Monaten)	Rollierender Ansatz
Strategische Planung	<input type="checkbox"/> Monatlich <input type="checkbox"/> Vierteljährlich <input type="checkbox"/> Jährlich <input type="checkbox"/> Anderer Zeitabstand _____ <input type="checkbox"/> N/A - nicht angewendet	_____	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Mittelfrist/taktische Planung	<input type="checkbox"/> Monatlich <input type="checkbox"/> Vierteljährlich <input type="checkbox"/> Jährlich <input type="checkbox"/> Anderer Zeitabstand _____ <input type="checkbox"/> N/A - nicht angewendet	_____	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Operative Planung/ Budgetierung	<input type="checkbox"/> Monatlich <input type="checkbox"/> Vierteljährlich <input type="checkbox"/> Jährlich <input type="checkbox"/> Anderer Zeitabstand _____ <input type="checkbox"/> N/A - nicht angewendet	_____	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

5. Wie viel Zeit verwendet Ihr Unternehmen für Aktivitäten im Rahmen der folgenden Planungen?

Planung	Dauer (Kalendermonate)	Aufwand (Personen-Monate)
Strategische Planung	_____ Monate	_____ Personen-Monate
Mittelfrist/taktische Planung	_____ Monate	_____ Personen-Monate
Operative Planung/Budgetierung	_____ Monate	_____ Personen-Monate
Forecasting	_____ Monate	_____ Personen-Monate

6. Wie bewerten Sie die derzeitige Situation der folgenden Kriterien im Planungs- und Forecastprozess in Ihrem Unternehmen?

Kriterien	Planungsprozess				Forecastprozess			
	Nicht zufriedenstellend		Zufriedenstellend		Nicht zufriedenstellend		Zufriedenstellend	
Klare Verantwortlichkeiten	1	2	3	4	1	2	3	4
Anzahl der Planungsrounds	1	2	3	4	1	2	3	4
Detaillierungsgrad	1	2	3	4	1	2	3	4
Einbindungsgrad der operativen Einheiten	1	2	3	4	1	2	3	4
Automatisierungsgrad und Benutzerfreundlichkeit der IT-Tools	1	2	3	4	1	2	3	4
Pünktliche Datenlieferung	1	2	3	4	1	2	3	4
Andere _____	1	2	3	4	1	2	3	4

7. Welche der folgenden innovativen Budgetierungs- und Forecasting Methoden wenden Sie in Ihrem Unternehmen an oder planen Sie einzuführen?

Methode	Umsetzungsstand
Beyond Budgeting	<input type="checkbox"/> Im Einsatz <input type="checkbox"/> In Planung
Rolling Forecast	<input type="checkbox"/> Im Einsatz <input type="checkbox"/> In Planung
Andere _____	<input type="checkbox"/> Im Einsatz <input type="checkbox"/> In Planung

8. Welche Projekte/Initiativen beabsichtigen Sie in den nächsten zwei Jahren auf dem Gebiet der Planung und des Forecasting umzusetzen?

C. Evaluate – Measure/Insight

1. Nennen Sie bitte die wichtigsten Steuerungskennzahlen in Ihrem Unternehmen für die folgenden Kategorien:

Kategorie	Steuerungskennzahlen
Ergebnis (z.B. EBIT)	_____
Liquidität (z.B. Liquiditätsgrad)	_____
Operatives Geschäft (z.B. Kapitalumschlag)	_____
Rentabilität (z.B. Return on Equity)	_____
Wertorientierung (z.B. Economic Value Added)	_____
Mitarbeiter (z.B. FTE/Arbeitskräfte)	_____
Nicht-monetäre Größen (z.B. Kundenzufriedenheit)	_____
Sonstige	_____

2. Bitte geben Sie an, wie Sie die Ausgeglichenheit der folgenden Bestandteile in Ihrem Management Reporting bewerten? (Bitte ankreuzen)

	Vergangenheit			Zukunft
Zeithorizont der Information	1	2	3	4
	Finanziell		Nicht finanziell	
Art des Inhalts	1	2	3	4
	Intern			Extern
Quelle der Information	1	2	3	4

3. In Bezug auf die gewonnenen Erkenntnisse, wie bewerten Sie die Bedeutung der folgenden Kriterien für das Management Reporting (erste Spalte)? Wie bewerten Sie den derzeitigen Zufriedenheitsgrad dieser Kriterien in Ihrem Unternehmen (zweite Spalte)?

	Bedeutung				Zufriedenheitsgrad			
	Niedrig		Hoch		Nicht zufriedenstellend		Voll zufriedenstellend	
Genauigkeit und Verlässlichkeit der Informationen	1	2	3	4	1	2	3	4
Zeitgenaue Bereitstellung der Informationen	1	2	3	4	1	2	3	4
Kosten der Berichtserstellung	1	2	3	4	1	2	3	4
Systematische Analyse der wechselnden Informationsbedürfnisse	1	2	3	4	1	2	3	4
Integration von IT-Systemen (z.B. Planung & Reporting)	1	2	3	4	1	2	3	4

4. Bewerten Sie bitte folgende Analysearten bezüglich Häufigkeit der Durchführung und Bedeutung für Ihre Unternehmenssteuerung! (Bitte ankreuzen)

Analyse	Häufigkeit				Bedeutung			
	Mehr mals pro Jahr	Einmal pro Jahr	Nach Bedarf	Keine Anwendung/ Niemals	Niedrig		Hoch	
Kostenanalyse					1	2	3	4
Benchmarkanalyse					1	2	3	4
Szenarioanalyse					1	2	3	4
Investitionsanalyse					1	2	3	4
Cash Flow Analyse					1	2	3	4
Risikoanalyse					1	2	3	4
Umsatzanalyse					1	2	3	4
Profitabilitätsanalyse					1	2	3	4
Supply Chain Analyse					1	2	3	4
Varianzanalyse					1	2	3	4
Kundenanalyse					1	2	3	4
Sonstige _____					1	2	3	4

5. Wie zufrieden sind Sie derzeit mit der Datenqualität im Hinblick auf die Informationsbeschaffung und -analyse für das Management Reporting?

Datenqualitätsproblem	Zufriedenheitsgrad			
	Nicht zufriedenstellend		zufriedenstellend	
Data ownership (z.B. Stammdatenverwaltung)	1	2	3	4
Schnittstellen zwischen IT-Sytemen	1	2	3	4
Grad der manuell generierten Informationen (z.B. MS Excel)	1	2	3	4
Qualität der Datenquelle	1	2	3	4
Andere _____	1	2	3	4

6. Wie schätzen Sie in den Management Reporting Prozessen den ungefähren zeitlichen Aufwand für folgende Aktivitäten ein? (Anteil am Gesamtaufwand)

Aktivität	Geschätzter derzeitiger Anteil (%)	Gewünschter Anteil (%)
Datensammlung und -aufbereitung		
Datenanalyse und Auswertung		
Sonstige _____		
Gesamt	100%	100%

7. Wie beurteilen Sie die folgenden möglichen Hindernisse im Hinblick auf die Erhöhung der Effektivität in der Entscheidungsunterstützung?

Mögliches Hindernis	Einfluss				Haben Sie in den letzten zwei Jahren etwas verändert?	Beschreiben Sie die vorgenommene bzw. geplante Änderung
	unbedeutend		bedeutend			
Lange Hierarchiewege	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Klare Verantwortlichkeiten	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Informationsdefizit	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Verspätete Informationsübermittlung	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Unklar definierter Eskalationsprozess	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Schlechtes Management Reporting	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Sonstige	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	

8. Wie beurteilen Sie die folgenden CPM Governance Themen in ihrer Bedeutung in den CPM Prozessen (erste Spalte)? Wie zufrieden sind Sie mit deren derzeitiger Umsetzung in Ihrem Unternehmen (zweite Spalte)?

Governance Thema	Bedeutung				Zufriedenheitsgrad			
	Gering		Hoch		Nicht zufriedenstellend		Zufriedenstellend	
Dokumentiertes CPM System (z.B. KPI Handbuch, Prozessbeschreibungen)	1	2	3	4	1	2	3	4
Zentralisierung der CPM Governancefunktion (z.B. standardisierte Änderungsanträge)	1	2	3	4	1	2	3	4
Einfacher Zugang zu Dokumenten, Richtlinien, Handbüchern und Daten	1	2	3	4	1	2	3	4

9. Wie sollte sich Ihrer Meinung nach die Rolle des Controllings weiterentwickeln, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden (z.B. vom „Zahlenschieber“ zum akzeptierten „Geschäftspartner“)?

D. Sustain – Execute/Reward

1. Welches der folgenden Incentivierungssysteme kommt in Ihrem Unternehmen zum Einsatz bzw. plant Ihr Unternehmen zu implementieren? (Bitte ankreuzen)

Incentivierungssystem	Im Einsatz/Geplant		
	Ja	Nein	Geplant
Erfolgsbeteiligung/Management Boni			
Aktioptionen/Aktienprämien			
Bonus Bank/Boni			
Nicht-monetäre Anreize			
Sonstige _____			

2. Geben Sie bitte für die verschiedenen Hierarchiestufen den geschätzten Anteil erfolgsabhängiger (variabler) Vergütung an der Gesamtvergütung an. (Angaben in Prozent)

1. Ebene (z.B. Vorstand)	2. Ebene (z.B. Bereichsleiter)	3. Ebene (z.B. Abteilungsleiter)	4. Ebene (z.B. Teamleiter)	5. Ebene (z.B. Teammitarbeiter/ Sachbearbeiter)
%	%	%	%	%

3. Wenn Sie den variablen Anteil Ihrer eigenen Vergütung betrachten, bis zu welchem Grad ist dieser direkt durch Ihre individuelle Performance bzw. durch die Performance Ihres Unternehmens (z.B. Konzern, Abteilung) beeinflusst?

Performancekomponente	Geschätzter Grad der Beeinflussung (%)
Individuelle Performance	
Unternehmensperformance	
Sonstige _____	
Gesamt	100%

4. Denken Sie, dass der Einsatz von Incentives wichtig ist und einen positiven Einfluss auf das Performance Management ausübt?

Ja Nein

5. Glauben Sie, dass Incentivierungsprogramme einen wesentlichen Beitrag zur Planungsgenauigkeit leisten können?

Ja Nein

6. Wo sehen Sie die größten Probleme im Bereich der Incentivierungssysteme?

E. Key Enabler – Information Technology

1. Welche(s) IT-Tool/Technologie nutzen Sie im Rahmen des Corporate Performance Managements und wie zufrieden sind Sie damit? Planen Sie neue IT-Tools innerhalb der nächsten zwei Jahre einzuführen? Bitte geben Sie den Namen des Anbieters und des jeweiligen IT-Tools an.

	Derzeitige(s) IT-Tool/Technologien (Anbieter/Name)	Entspricht das/die IT-Tool/Technologie Ihren Anforderungen?	Geplante IT-Tools innerhalb der nächsten zwei Jahre (Anbieter/Name)
KPI System (z.B. Balanced Scorecard)		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Planung/Budgetierung		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Forecasting		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Konsolidierung		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Reporting System		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Risikomanagement		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Data Warehouse		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
Sonstige _____		<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	

2a. Nutzen Sie eine integrierte Business Intelligence (BI)-Lösung zur Unterstützung Ihrer Planungs- und Reportingprozesse?

Ja Nein

2b. Wenn nicht, wo sehen Sie das grundsätzliche Problem dieser Technologie?

3. Wie beurteilen Sie nach Ihrer Erfahrung die folgenden möglichen Hindernisse bei der Einführung einer neuen Softwarelösung?

Mögliche Hindernisse	Einfluss als Hindernis			
	unbedeutend			bedeutend
Notwendige Anpassung der Prozesse	1	2	3	4
Kultur/Mitarbeiter/Verhalten	1	2	3	4
Notwendigkeit zur Entwicklung von Schnittstellen zu anderen IT-Systemen	1	2	3	4
Datenintegration	1	2	3	4
Einhaltung von Kostenbudgets	1	2	3	4
Sonstige _____	1	2	3	4

Danke für Ihre Teilnahme!

Ihr lokaler PwC-Ansprechpartner

AUSTRIA

Günther Jauck
Clemens Bauer
Erdbergstraße 200
1030 Wien
Email: guenther.jauck@at.pwc.com
Email: clemens.bauer@at.pwc.com

BELGIUM

Drazen Primorac
Woluwe Garden, Woluwedal 18
B-1932 Sint-Stevens-Woluwe
Email: drazen.primorac@pwc.be

BULGARIA

Старши мениджър
бул. Мария Луиза V 9-11
София 1000
Email: momchil.vasilev@bg.pwc.com

CROATIA

Natalija Vukmanović
Alexandera von Humboldta 4
10000 Zagreb
Email: natalija.vukmanovic@hr.pwc.com

CZECH REPUBLIC

Pavel Beran
Kateřinská 40,
120 00 Prague 2
Email: pavel.beran@cz.pwc.com

DENMARK

Christian Klibo
Strandvejen 44
2900 Hellerup
jck@pwc.dk

FRANCE

Alexandre Pailloncy
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
Email: alexandre.pailloncy@fr.pwc.com

GERMANY

Damir Maras
Moskauer Str. 19
40227 Düsseldorf
Email: damir.maras@de.pwc.com

HUNGARY

Karsten Hegel
Wesselényi u. 16.
1077 Budapest
Email: karsten.hegel@hu.pwc.com

IRELAND

Ed French
One Spencer Dock
North Wall Quay
Dublin 1
Email: ed.french@ie.pwc.com

ITALY

Gianluca Sacchi
Via Monte Rosa, 91
Milano 20149
Email: gianluca.sacchi@it.pwc.com

KAZAKHSTAN

Aizhan Zhubayeva
29/6 Satpaev Ave, 4th floor
050040 Almaty
Email: aizhan.zhubayeva@kz.pwc.com

NETHERLANDS

Dimitri Hoogenboom
De Entree 201, P.O. Box 22735
1100 DE Amsterdam Zuidoost
Email: dimitri.hoogenboom@nl.pwc.com

POLAND

Darek Masny
Al. Armii Ludowej 14
00-638 Warszawa
Email: dariusz.masny@pl.pwc.com

PORTUGAL

Jorge Ferreira
O'Porto Bessa Leite Complex
Rua António Bessa Leite, 1430 - 5º
4150-074 Porto
Email: jorge.oliveira.ferreira@pt.pwc.com

RUSSIA

Ekaterina Chernova
Kosmodamianskaya nab. 52, bldg. 5
115054 Moscow
Email: ekaterina.a.chernova@ru.pwc.com

ROMANIA
Laura Marinescu
Opera Center, Costache Negri 1-5,
Sector 5, București
Email: laura.marinescu@ro.pwc.com

SERBIA
Aleksandar Đukić
Omladinskih brigada 88a
11070 Beograd
Email: aleksandar.djukic@yu.pwc.com

SLOVAKIA
Peter Poliak
Namestie 1.maja 18
815 32 Bratislava
Email: peter.poliak@sk.pwc.com

SPAIN
Jorge Mataix Perez
Paseo de la Castellana 43
CP 28046 Madrid
Email: jorge.mataix.perez@es.pwc.com

SWITZERLAND
Beat Posratschnig
Birchstrasse 160
CH-8050 Zurich
Email: beat.posratschnig@ch.pwc.com