



5150202403

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

# CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell  
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

[www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

Juni 2024 · 36. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

3|2024



SCHWERPUNKT

## INFLATION UND VOLATILE MARKTPREISE

Herausforderungen für das Management von Preisen, Kosten, Liquidität  
und Investitionen

Gespräch mit Hermann Simon über  
Unternehmenssteuerung in Zeiten  
hoher Inflation

Finanzierung von Working Capital  
in inflationären Zeiten

Management von  
Marktpreisrisiken

# Inhaltsübersicht

**SCHWERPUNKT: Inflation und volatile Marktpreise: Herausforderungen für das Management von Preisen, Kosten, Liquidität und Investitionen**

## **Inflation und Unternehmenssteuerung**

**Gespräch mit dem Gründer der Beratung Simon-Kucher**

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon und Prof. Dr. Burkhard Pedell

4

## **Inflationsbedingte Anpassung des Controllings**

**Einfluss der Inflation auf Planung, Forecast, Ergebnisinterpretation und Preisfindung**

Dr. Günter Lubos

8

## **Praxisorientiertes Inflationscontrolling mit ERP-Unterstützung**

**Beschreibung von Herausforderungen des Inflationscontrollings und konkrete Lösungsansätze mit dem ERP Odoo**

Prof. Dr. Ingo Cassack

16

## **Finanzierung von Working Capital in inflationären Zeiten**

**Intelligentes Bestandsmanagement zur Absicherung gegen Inflation**

Prof. Dr. Johannes Hofinger, Wolfgang Reiser und Prof. Dr. Heiko Seif

24

## **Management von Marktpreisrisiken**

**Sicherung von Rohstoffpreisen am Beispiel des Aluminiumproduzenten AMAG Austria Metall AG**

Dr. Anna Gappmaier, Univ. Prof. Dr. Helmut Pernsteiner und Dipl.-Kfm. Felix Demmelhuber

33

**Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.**

**Prof. Dr. Burkhard Pedell im Interview unter**

**<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2024>**



## **COMPACT**

### **Performance Measurement im Einkauf**

**Einkaufsleistungen über geeignete Kennzahlen messen und verbessern**

Prof. Dr. Hartmut Werner

40

### **Digitale Unternehmenssteuerung im Nachhaltigkeitscontrolling**

**Herausforderungen, Chancen und praktische Lösungsansätze am Beispiel der Automobilbranche**

Prof. Dr. Patrick Stein

44

## **WISSEN**

### **Clustering von Controller-Anforderungsprofilen**

**Eine empirische Analyse von Stellenanzeigen mit Fokus auf die Digitalisierung**

Prof. Dr. Tobias Guggemos

48

### **Schlanke Steuerung eines Effizienz-Programms**

**Change-Controlling in einer vertrauensbasierten Führungskultur**

Dipl.-Kfm. Dr. Markus Dingler und Dipl.-Kfm. Dennis Kurtz

56



<b>Predictive Analytics für Financial Forecasts</b> Eine interviewbasierte Studie zu Herausforderungen bei der Implementierung und potenziellen Lösungsansätzen Moritz Schöllhammer, M.Sc., Dr. Ann Tank und Prof. Dr. Burkhard Pedell	62
<b>IM DIALOG</b> <b>Unternehmenssteuerung in Zeiten von Krisen und Wandel</b> Herausforderungen für eine Finanzfunktion im Energiesektor am Beispiel Uniper Dr. Jörg Wallbaum und Prof. Dr. Burkhard Pedell	73
<b>CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG</b> <b>ESG reporting for listed companies – requirements, tools and recommendations</b> Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Dennis Vetterling, M.Sc., Sarah Tockenbürger, B.A., und Dr. Maneesh Wadhwa	79
<b>LEXIKON</b> <b>Confirmation Bias im Controlling: Erkennen und Überwinden</b> Simone Schackmar, M.Sc.	82
<b>LITERATUR-TIPPS</b> <b>Grundlagenliteratur zur Inflation/Fachbuch-Test</b>	84
<b>VERANSTALTUNGEN</b> <b>Nachlese</b>	88
Vorschau auf Heft 4/2024 und Impressum Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: <a href="http://www.zeitschrift-controlling.de">www.zeitschrift-controlling.de</a>	89



## DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

**Prof. Dr. Ulrike Baumöl**, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl**, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Johannes Kepler Universität Linz

**Prof. Dr. Andreas Hoffjan**, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

**Prof. Dr. Thorsten Knauer**, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

**Prof. Dr. Klaus Möller**, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Burkhard Pedell**, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

# Unternehmenssteuerung in Zeiten von Krisen und Wandel

## Herausforderungen für eine Finanzfunktion im Energiesektor am Beispiel Uniper

Uniper ist ein internationales Energieunternehmen mit Sitz in Düsseldorf und Aktivitäten in mehr als 40 Ländern. Mit rund 7.000 Mitarbeitenden leistet das Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Versorgungssicherheit in Europa, insbesondere in seinen Kernmärkten Deutschland, Großbritannien, Schweden und den Niederlanden. Uniper beabsichtigt, bis 2040 vollständig CO<sub>2</sub>-neutral zu sein. Im Jahr 2030 will Uniper mehr als 80 Prozent seiner installierten Kraftwerksleistung zur CO<sub>2</sub>-freien Stromproduktion nutzen. Bereits heute ist das Unternehmen einer der größten Betreiber von Wasserkraftwerken in Europa und treibt den weiteren Ausbau von Solar- und Windenergie als Schlüssel für eine nachhaltigere und sichere Zukunft voran.

### Jörg Wallbaum und Burkhard Pedell

**Burkhard Pedell:** Herr Wallbaum, Uniper hat seit dem Angriff Russlands auf die Ukraine eine sehr bewegte Zeit. Welche Auswirkungen hatten die ausgelösten Verwerfungen auf den Energiemärkten auf das Unternehmen?

**Jörg Wallbaum:** In der Tat haben die Konsequenzen des russischen Angriffskriegs die Energiesicherheit in Europa und besonders in Deutschland auf eine schwere Probe gestellt, die wir am Ende mit gemeinsamen Kräften erfolgreich bewältigt haben. Deutschland hat einen nie dagewesenen Preisanstieg bei Strom und vor allem Gas gesehen – ausgelöst von der Lieferreduzierung und dem späteren Lieferstopp von Erdgas eines Unternehmens, das über Jahrzehnte – auch in Zeiten des Kalten Krieges – immer zuverlässig geliefert hatte. Wir dürfen nicht vergessen: Im Jahr 2021 hat Deutschland knapp 90 Mrd. m<sup>3</sup> Erdgas importiert. Mehr als die Hälfte dieser Menge kam seit vielen Jahren aus Russland. In Folge deutlich verringerter Präsenz von russischen Kurzfristmengen an den Handelsmärkten sind die Preise bereits vor Kriegsbeginn im Winter 2021/2022 deutlich gestiegen und haben zunächst die Liquidität von Uniper stark belastet.

Im Energiehandel, an Börsen wie auch zum Teil im bilateralen Handel, ist es üblich, dass täglich mit den Marktpreisen fluktuierende Sicherheits-

leistungen für die Lieferung von Gas und Strom geleistet werden, wenn der Lieferzeitpunkt in der Zukunft liegt – das sogenannte Margining. Bei Lieferung werden die Sicherheitsleistungen zurückgezahlt. Es gibt allerdings für langfristige Asset-Positionen (eigene Kraftwerke, Langfristverträge) eine Besonderheit – auf diese Positionen gibt es diese Sicherheitsleistungen nicht, sodass bei großen Marktpreisschwankungen eine hohe Asymmetrie entstehen kann. Das ist in den Jahren 2021/2022 massiv geschehen: Durch die dramatisch gestiegenen Preise für Gas und Strom sind die Sicherheitsleistungen, die Uniper zahlen musste, ab Mitte 2021 deutlich gestiegen und haben die Liquidität stark belastet. Was man verstehen muss: man hat auf Termin die Stromproduktion oder Gaslieferungen in der Zukunft zu einem Ertrag-bringenden Preis verkauft („gehedged“). Weil aber zwischendurch in Folge von Preisanstiegen die Sicherheitsleistungen signifikant angestiegen sind, musste teilweise ein Mehrfaches des eigentlichen künftigen zahlungsmittelwirksamen Umsatzes temporär als Sicherheitsleistung finanziert werden. Zwar fließen diese Sicherheiten bei Lieferung zurück, und der Gewinn wird dann realisiert, allerdings kann so in der Zwischenzeit bei diesen extremen Preisanstiegen ein Liquiditätsengpass auf der Er-



Dr. **Jörg Wallbaum** ist Executive Vice President Accounting, Financial Controlling & Internal Controls des Uniper-Konzerns und kaufmännischer Geschäftsführer der Uniper Kraftwerke GmbH.



Prof. Dr. **Burkhard Pedell** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Stuttgart und Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.



zeuger-/Gasgroßhändlerseite entstehen, während die Endkundenverteiler (Endkunden zahlen ja auch keine Sicherheitsleistungen, nur Abschläge auf ihren Verbrauch) eine temporäre „Liquiditätsschwemme“ hatten. Das für Phasen mit normalen Marktpreisschwankungen sinnvoll konzipierte System der Sicherheitsleistungen stieß hier an seine Grenzen und kehrte sich für Lieferkontrakte mit physischer Erfüllung in ein Risiko um.

Diese Situation fand ihre maximale Ausprägung, als im Jahr 2022 eine nicht vorhersehbare Reduzierung und später ein kompletter Lieferstopp von Gas aus Russland eingetreten ist. Auf einmal konnten wir unsere Kunden nicht mehr mit den dafür vorgesehenen Mengen aus den russischen Langfristverträgen versorgen, sondern mussten zu extremen Preisen im Großhandel neu einkaufen, um unsere Lieferverpflichtungen zu erfüllen, was wir jederzeit getan haben. Das Problem: Während die Absatzpreise mit unseren Kunden, insb. Stadtwerken und Weiterverteilern, die in der Vergangenheit abgeschlossenen niedrigeren Preise blieben, musste die Beschaffung zu den aktuellen, rekordhohen Spotpreisen neu eingedeckt werden. Um einmal die Größenordnung aufzuzeigen: Es ergaben sich Mehrkosten aus der Gasersatzbeschaffung an der Börse im zweistelligen Millionenbereich – in der Spitze von mehr als 200 Millionen Euro. Ich rede hier nicht von monatlich, sondern von 200 Millionen Cash-Abfluss am Tag! In einer Arbeitswoche gab es einen Verlust und Zahlungsmittelabfluss in Höhe eines durchschnittlichen Jahresergebnisses von Uniper. Das hält kein Unternehmen lange durch.

**Burkhard Pedell:** Wie haben sich diese Entwicklungen im Rechnungswesen und im Controlling ausgewirkt?

**Jörg Wallbaum:** Bereits mit Beginn der Preiskrise, also im frühen Herbst 2021, hat Uniper unmittelbar auf die Krise reagiert. Zu dem Zeitpunkt standen drei Dinge im Mittelpunkt: Optimierung der finanziellen Ressourcen durch unsere Group Finance Funktion in Verbindung mit unserem damaligen Gesellschafter, ein in Bezug auf Häufigkeit und Fokus angepasstes Reporting durch die Finanz-, Business- und Risikocontrolling-Funktionen (wöchentliche und z. T. tägliche Updates, insb. für die Liquiditätssteuerung; Umstellung von einer mittelfristigen Ergebnismaximierung hin zu einer Fokussierung auf die kurz- bis mittelfristige Liquiditätssteuerung; Anpassungen der Standardberichterstattungen, um der besonderen Situation auch hinsichtlich der rechtlich notwendigen Berichterstattungen gerecht zu werden) sowie Anpassung der Handelsstrategien und -kanäle durch die Handelsfunktionen. Der Änderungsfokus lag dabei insgesamt weniger auf den Instrumenten, sondern auf der Stärkung der interdisziplinären Zusammenarbeit, um Maßnahmen abzustimmen. Positiv war, dass in dieser Phase der Impact des Controllings besonders deutlich wurde.

In der Rückschau hat diese Phase beginnend im Herbst 2021 über mehrere einschneidende Ereignisse einschließlich der Verhandlungen über die Staatshilfe durch den Bund bis zur Bewältigung der Krise mit dem Gesellschafterwechsel und Einstieg des Bundes im Dezember 2022 durchgehend andauert. Das waren knapp 18 Monate mit einer

extremen Belastung für die beteiligten Funktionen. Es war aber hier besonders beeindruckend, wie hochprofessionell, übergreifend kollegial und fokussiert die verschiedenen Teams zusammengearbeitet haben. Heute wissen wir, dass Uniper die existenzielle Krise mit Hilfe der Bundesregierung überwunden hat – und zwar deutlich schneller als noch Ende 2022 gedacht.

**Burkhard Pedell:** Welche Instrumente haben sich in dieser Krisensituation gut bewährt und wo haben Sie stärkere Anpassungen vorgenommen?

**Jörg Wallbaum:** Elementar waren die enge Abstimmung zwischen allen Funktionen sowie eine engmaschige Überwachung und Steuerung unserer Finanzkennzahlen, zum Teil täglich. Im Jahr 2022 befanden wir uns letztlich jeden Tag im Krisenmodus. Das bedeutete viele Analysen, die ad-hoc erstellt werden mussten. Neben den täglichen Cash-Outflows aus den Gasersatzbeschaffungskosten musste insbesondere überwacht werden, wie sich die anderen Geschäfte entwickeln und welche Cash-Zuflüsse hier erwartet werden konnten, um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit sicherstellen zu können. Zudem war das Management des Working Capital, insbesondere gebunden in Gasvorräten, ein vorrangiges Thema. Wir profitierten dabei von etablierten Systemen und den Erfahrungen aus der Corona-Zeit. Uniper war eines der wenigen Unternehmen, die im Prinzip ohne Probleme aufgrund einer weit fortgeschrittenen Digitalisierung auf Remote-Arbeit umstellen konnten. Es war zudem ein Glücksfall, dass wir seinerzeit trotz des Lockdowns an unserem damaligen Projekt im Finanzbereich festgehalten haben, die Controlling- und Abschlussprozesse um 30 bis 70 % zu beschleunigen. Das hat sich in der Krise ausgezahlt, da wir nun monatlich aktualisierte Forecasts in Form von Dashboard-Reportings auch im Self-Service zur Verfügung stellen konnten.

**Burkhard Pedell:** Wurden Budgetierungs- und Forecasting-Instrumente und -Prozesse angepasst?

**Jörg Wallbaum:** Es ist doch so: Der größte Albtraum eines Controllers ist eine erratische, nicht mehr ableitbare und vorhersehbare Volatilität der Finanzaufgaben. Durch die erläuterten Cash-Flow Herausforderungen durch den schnellen und signifikanten Preisanstieg in 2021, und dann hinzukommend ab 2022 die maximale Ergebnisvolatilität durch fehlende Gasmengen und nicht mehr langfristig gesicherte Stromverkäufe war eine belastbare Ergebnisprognose zeitweise erheblich erschwert. Ich glaube nicht, dass man in klassischen Industrien für diese Situation der Jahre 2021 bis 2023 viel Vergleichbares findet. Die Auswirkungen der Krise zogen sich vor allem auf Planungsebene in das Jahr 2023. So konnten wir aufgrund des nach wie vor volatilen Marktumfeldes erst im dritten Quartal des Jahres 2023 wieder eine quantitative Prognose für das laufende Geschäftsjahr geben, nachdem wir zum Halbjahr nach Absicherung der russischen

Fehlmenge zumindest eine qualitative Richtung „deutlich über dem Vorjahr“ geben konnten.

Entscheidend zur Rückgewinnung der Prognosefähigkeit war somit vor allem, dass wir unsere Lieferverpflichtungen aus weggefallenen russischen Gasmengen bis Mitte Mai nahezu vollständig absichern konnten. Damit war einerseits das Verlustrisiko aus den Gasersatzbeschaffungen gebannt. Zum anderen konnte der Markt dadurch Vertrauen zurückgewinnen, dass es keine andauernde, ggf. unlösbare Knappheit mehr gibt und ausreichende Gasmengen nach Europa, z. B. über LNG, attrahiert werden können – die Gaspreise konnten sich massiv beruhigen und dadurch wieder auf ein Vorkriegsniveau fallen. Somit ist nun mit Erholung und Stabilisierung insbesondere des Gasgeschäfts wieder die Grundlage für ein solides und aussagekräftiges Finanzcontrolling geschaffen. Mit der Vorstellung der Geschäftszahlen 2023 am 28. Februar konnten wir dann auch wieder einen quantitativen Ergebnisausblick für das Jahr 2024 geben.

**Burkhard Pedell:** Inwieweit haben Sie insbesondere die internen Steuerungssysteme situationsbedingt an die unterschiedlichen Herausforderungen angepasst?

**Jörg Wallbaum:** Die verschiedenen Krisen der letzten Jahre haben gezeigt, dass man einen Business-As-Usual Steuerungsprozess braucht, der auf Quartals- oder Monatsfrequenz läuft, der aber in Krisen nicht ausreicht. In so einer Phase braucht man zusätzliche Mechanismen, um im Zweifel in Realtime die finanziellen Auswirkungen von Entscheidungen zur Bewältigung der Krise einschätzen zu können und so nicht bei der Lösung eines Problems zig andere zu kreieren. Das Standardreporting wurde insoweit durch ein situationsangepasstes, zum Teil tägliches Task Force Management ergänzt. In Richtung Risikomanagement-System ist eine zentrale Lesson Learned: „be better tail aware and tail prepared“. Hier geht es zunächst mal darum, die gefährlichen Szenarien als solche zu identifizieren, durchzurechnen und potenzielle Maßnahmen zur Mitigation zu definieren.

**Burkhard Pedell:** Welches sind die zentralen Maßnahmen, um die von der EU vorgegebene Reduzierung der Staatsbeteiligung auf höchstens 25 % bis 2028 vorzubereiten, und wie unterstützt das Finanzcontrolling diese Maßnahmen?

**Jörg Wallbaum:** Uniper hat im Rahmen der beihilferechtlichen Genehmigung der EU eine Reihe von Auflagen bekommen, die umgesetzt werden müssen. Dazu zählen vor allem die Veräußerung verschiedener Beteiligungen und Vermögenswerte bis Ende 2026. Wichtige Meilensteine in Richtung Wiedererlangung einer alleinständigen Kapitalmarktfähigkeit waren die Vorstellung unserer neuen Strategie im August letzten Jahres sowie die Kapitalherabsetzung, die auf der außerordentlichen Hauptversammlung im Dezember 2023 beschlossen und dann durchgeführt wurde. Sie stellt grund-

sätzlich und vorbehaltlich weiterer rechtlicher Einschränkungen die Dividendenfähigkeit von Uniper allein schon im Sinne der handelsrechtlichen Anforderungen wieder her. Das Zahlen einer Dividende ist ein wichtiges Entscheidungskriterium für Investoren, Aktien eines Unternehmens zu kaufen – das gilt für institutionelle und private Anleger. Damit haben wir nun Spielraum für den Ausstieg des Bundes geschaffen. Wie und wann der Ausstieg erfolgt, ist nicht entschieden und liegt natürlich in der Entscheidung beim Bund – aber je früher wir die Voraussetzungen dafür schaffen, desto besser.

Mit der neuen Strategie haben wir die Weichen in Richtung Zukunft gestellt und werden unsere grüne Transformation konsequent umsetzen. Allein dafür wird Uniper bis 2030 ca. 8 Mrd. € investieren. Eine zentrale Aufgabe des Finanzcontrollings dafür ist es, möglichst frühzeitig eine robuste Planung aufzustellen, die eine wichtige Grundlage für die Strategiedefinition bildet – gerade in einer Phase der Transformation, in der der Umbau von einem noch CO<sub>2</sub>-intensiven hin zu einem CO<sub>2</sub>-neutralen Geschäftsmodell hin erfolgt. Die Investitionszyklen in der Stromerzeugung sind teilweise mehrjährig. Umso wichtiger ist es, in dieser Situation klassische Planungszeiträume auszuweiten, um auch langfristig solide antizipieren zu können: Was können wir uns leisten, welche Erträge erwarten wir wann und in was sollten wir wirtschaftlich am attraktivsten investieren. Damit leisten die Controlling-Funktionen eine wichtige Aufgabe, damit Uniper seine Transformation und am Ende auch seine alleinige Kapitalmarktfähigkeit zurückerlangen kann.

**Burkhard Pedell:** Wurde das Kennzahlenset für die Unternehmenssteuerung angepasst?

**Jörg Wallbaum:** Das Kennzahlenset von Uniper musste nicht grundlegend angepasst werden, allerdings wurden insb. im Rahmen der Phase der engen Liquiditätssteuerung deutlich umfassende operative Steuerungskennzahlen nun auf Gruppenebene relevant und engmaschig betrachtet. Prominentestes Beispiel: das Reporting der täglichen Cash-Abflüsse und Verluste aus erforderlichen Gaserwerbungen durch das Business-Controlling. Ansonsten galt vor allem eines: den Fokus halten. Es hilft beim Navigieren nicht, wenn jeden Tag der Kompass neu hinterfragt wird. Das Vertrauen in unsere Kennzahlen war nicht in Frage gestellt. Wir haben uns daher darauf konzentriert, an den Stellen, an denen aktiv Steuerung in der und gegen die Krise möglich ist, den Grad der Detaillierung so zu erhöhen, dass nicht nur in einer Expertenfunktion, sondern bis in den Vorstand hinein schnell die notwendige Transparenz geschaffen wurde. Dies ist aber kein Thema allein eines Finanzcontrollings. Das war, wie gesagt, eine sehr interdisziplinäre Sache zwischen den Finanz- und Controlling-Funktionen wie auch dem Geschäft selbst.

**Burkhard Pedell:** Gab es Lerneffekte für Rechnungswesen und Controlling? Was hat man getan,

um als Unternehmen zukünftig resilienter aufgestellt zu sein, und welchen Beitrag leistet das Controlling dazu?

**Jörg Wallbaum:** Das Team Uniper hat, auch in der Rückschau, die Krise wirklich exzellent gemeistert – und am Ende dank der Hilfe des Bundes überwinden können. Innerhalb von 18 Monaten sind wir durch eine existenzbedrohende Krise gegangen, haben den Einstieg des deutschen Staats als Gesellschafter verhandelt, die deutsche Gaswirtschaft disruptionsfrei durch eine drohende Versorgungskrise gebracht, das erste deutsche LNG-Terminal innerhalb weniger Monate in Betrieb genommen, unsere finanzielle Stabilität wiedererlangt und am Ende nun begonnen, eine neue Strategie zur Fortsetzung der Transformation zu einem grüneren Unternehmen zu implementieren und den Ausstieg des Bundes bereits wieder vorzubereiten. Das ist für mich Resilienz. Unsere bereits beschleunigten Reporting-Prozesse haben dabei sehr geholfen, diese Resilienz zu erreichen.

Und dennoch, eine Krise in einem zuvor nie gesehenen Ausmaß bringt natürlich auch immer eine erhebliche Lernkurve mit sich, in Zukunft noch besser aufgestellt zu sein. Zum einen ist da die Erkenntnis, „es gibt sie, die schwarzen Schwäne“. Und seien sie auch noch so unwahrscheinlich, man muss sie leider auf dem Radar haben. Ich glaube zum Beispiel nicht, dass wir alle nach dem Angriff auf die Ukraine mit all seinen Auswirkungen nochmal sagen können „das passiert nicht“. So sollten Unternehmen mit einer internationalen erheblichen China-Abhängigkeit, z. B. in der produzierenden Industrie, die Möglichkeit einer Eskalation der Situation mit Taiwan in ihren Planungen ernsthaft berücksichtigen. Auch wenn die Kosten für Resilienz hoch sind, wären Unternehmen aus meiner Sicht schlecht beraten, dies auszublenden.

Zum anderen wurden in der Krise Liquiditätssteuerung, Rating und Finanzzahlen noch enger verzahnt. Das hat das gegenseitige Verständnis gefördert, wovon wir weiterhin profitieren. Dies gilt auch für die engere Zusammenarbeit zwischen Risikomanagement und Konzernfinanzen und -controlling mit ihren unterschiedlichen Blickwinkeln. Das hat sowohl in Standardprozessen mehr Gewicht bekommen als auch in der mittel- und langfristigen Planung.

**Burkhard Pedell:** Was sind zentrale Veränderungen bei den Risiken? Welche Veränderungen hat Uniper im Risikomanagement vorgenommen?

**Jörg Wallbaum:** Mit Russland ist Uniper ein bis zum Kriegsbeginn über 50 Jahre verlässlicher Partner weggebrochen und damit eine wichtige Säule unseres Geschäfts (und der deutschen Gasversorgung insgesamt). Die neue Strategie richtet somit auch Unipers Geschäft neu aus – sie bedeutet eine grüne Transformation. Aber auch im Großhandelsgeschäft gibt es Erkenntnisse aus der Krise, wie

man künftig eine ähnliche Situation noch besser frühzeitig erkennen und ausschließen kann. Dies hat auch bereits die Anpassung von Prozessen erfordert. Als Beispiele sind hier wieder Elemente des Reportings insb. zum Cashflow, aber auch in der Risikosteuerung und Berichterstattung zu nennen. In mehreren Projekten wurde die Krisenerfahrung aufgearbeitet und in Maßnahmen umgesetzt. Das greift bis in die Zusammenarbeit von Handels- und Finanzfunktionen hinein – die Grundsätze und Prinzipien von absichernden Handelsstrategien wurden noch einmal intensiv beleuchtet, um aus den Erfahrungen der letzten zwei Jahre zu lernen, wie die Resilienz des Unternehmens bei Marktpreisvolatilität weiter erhöht werden kann.

**Burkhard Pedell:** Uniper hat sich das Ziel gesetzt, bei den CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2040 Net Zero zu erreichen. Wie schlägt sich dieses anspruchsvolle Ziel im Investitionscontrolling nieder und wie wird die Umsetzung von ökologischen Nachhaltigkeitszielen in den Informations- und Steuerungssystemen abgebildet?

**Jörg Wallbaum:** In der Tat haben wir uns ambitionierte CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele gesetzt. Das Ziel der konzernweiten CO<sub>2</sub>-Neutralität haben wir um 10 Jahre vorgezogen, von 2050 auf 2040. 2030 will Uniper mehr als 80 Prozent seiner installierten Kraftwerksleistung zur CO<sub>2</sub>-freien Stromproduktion nutzen, heute sind es rund 20 %. Bis 2030 planen wir, 8 Milliarden Euro in die grüne Transformation von Uniper zu investieren. Mit der Festlegung der strategischen Wachstumsfelder ist verbunden, dass neue Projekte möglichst konform mit der EU-Taxonomie sein müssen. Aber wir dürfen nicht vergessen, dass die Energiewende nicht nur den Ausbau von erneuerbaren Energien braucht, sondern auch flexible und verlässliche Erzeugungskapazitäten, die unbeeinflusst von Witterungsbedingungen zur Verfügung stehen können. Dafür brauchen wir dringend und schnell eine neue Gaskraftwerksgeneration, die wasserstofffähig ist. Dafür müssen wir zum einen wissen, wie viel Kapazität pro Jahr entwickelt werden soll. Zum anderen bedarf es verlässlicher Rahmenbedingungen – ansonsten kann ein Unternehmen wie Uniper nicht investieren. Deshalb warten wir gespannt auf die Finalisierung der Kraftwerksstrategie der Bundesregierung im Sommer.

Das alles erfordert, aus Sicht des Finanzcontrollings, vor allem auch Investitionsdisziplin und klare überprüfbare Prozesse zur Steuerung der Investitionen. Das bedeutet viel Arbeit, um die internen Regeln und Entscheidungsprozesse auf die neue Phase bei Uniper auszurichten. Wir sprachen eben schon verlängerte Planungszyklen an. Wir sind dabei, ein strategisches Projektcontrolling bereits in den sehr frühen Planungsphasen einzurichten, aber es gehören auch ein klares Rendite-Monitoring und eben auch ein weiterhin enges Kostencontrolling mit dazu.

**Burkhard Pedell:** Wie werden ESG-Risiken gehandhabt?

**Jörg Wallbaum:** ESG ist strategisch bei Uniper hoch aufgehängt und spielt eine wesentliche Rolle in der im August letzten Jahres verkündeten Unternehmensstrategie. Ein Unternehmen ohne ambitionierte Dekarbonisierungsziele und einem klaren Pfad, wie diese erreicht werden sollen, ist im Prinzip am Kapitalmarkt nicht mehr denkbar bzw. nicht investierbar. Darüber hinaus spielen die ESG-Performance und entsprechende Governance-Strukturen für das Rating und die Finanzierung eine große Rolle. Hinzu kommt die Umsetzung von regulatorischen Vorgaben wie zum Beispiel der CSRD, die einen sehr hohen Aufwand mitbringt. Gerade aus Sicht eines Finanzcontrollers muss man bei der Vielzahl von KPIs und Parametern fragen, ob die europäische Politik nicht etwas über das Ziel hinausgeschossen ist. Um nicht missverstanden zu werden – das ist keine Kritik an den anerkannt wichtigen ESG-Zielen und dem Versuch, die Umsetzung von Klima-Transformations-Plänen zu steuern. Aber als Controller wissen wir auch, dass man sinnvoll und strategisch selten über 100 KPIs gleichzeitig steuern kann. Man muss auch hier fokussieren – wer in alle Richtungen steuert, kommt kaum vom Fleck und verursacht sehr viel Schlupf. Auch hier gilt: Fokus.

Für Uniper sind Emissionsziele daher an erster Stelle zu nennen. Hier ist Unipers Accounting- und Controlling-Funktion sowohl in der künftigen CSRD-Reporting-Strategie stark involviert wie auch in der Etablierung eines nicht-finanziellen Steuerungsmodells, um finanzielle und nicht-finanzielle Berichterstattung möglichst werterhöhend zusammenzuführen. Wir sind dafür die zahlreichen zu berichtenden CSRD-Kennzahlen durchgegangen und haben die Handvoll an Kennzahlen identifiziert, die auch den Unternehmenswert relevant treiben können. Auf diesen liegt der Fokus in der Steuerung und in der regelmäßigen Berichterstattung.

**Burkhard Pedell:** Neben den ökologischen Zielen stellt die Versorgungssicherheit eine weitere zentrale Zielsetzung dar. Da bleiben Zielkonflikte zwischen ökologischen Zielen, Versorgungssicherheit und ökonomischen Zielen sicher nicht aus. Welche Funktion kommt dem Controlling beim Aufzeigen, Austarieren und Aussteuern von Zielkonflikten zu?

**Jörg Wallbaum:** Ich bin überzeugt, dass Klimaschutz und Versorgungssicherheit keine Gegensätze sind. Es sind zwei Seiten derselben Medaille. Für eine erfolgreiche Energiewende bedarf es des Ausbaus der Erneuerbaren, perspektivisch grünen Wasserstoffs als Ersatz für fossiles Gas, und als Grundlage dafür neuer, flexibler und verlässlicher Erzeugungskapazitäten. Wie gesagt, die Controlling-Funktionen sind neben ihrem klassischen Feld des Investitions- und Erfolgscontrollings nun



zunehmend auch gefragt, die nicht-finanzielle Perspektive in die Unternehmenssteuerung zu integrieren. Am Ende sind Unternehmen gewinnorientiert – wir als Controlling haben hinsichtlich der neuen Dimensionen der Berichterstattung, inklusive der ESG-Elemente, die Aufgabe, Steuerungsinformationen bereitzustellen, sodass das Unternehmen Kosten sinnvoll reduziert und Erträge sowie der Unternehmenswert gesteigert werden können. Das ist kein Widerspruch, erhöht aber durch die zahlreichen nicht-finanziellen Dimensionen die Komplexität. Controller helfen hier einmal mehr, den Fokus zu bewahren.

**Burkhard Pedell:** Transformation erfordert vermutlich auch einen Wandel in der Unternehmenskultur; wie kann das Controlling auch in diesem Bereich unterstützen?

**Jörg Wallbaum:** Die Aufgabe von Controlling ist es, immer wieder eine Standortbestimmung vorzunehmen, mögliche Konsequenzen des Handelns und seiner Alternativen zu prognostizieren und bestmögliche Entscheidungsgrundlagen für das Management zu ermöglichen – mithin die Fähigkeit, in Szenarien zu denken. Wir schaffen damit frühzeitig Transparenz darüber, wie sich Projekte auf den strategischen Langfristplan auswirken. Ein Unique Selling Point von Uniper ist unsere Unternehmenskultur, die wir unter dem Begriff des „Uniper Way“ führen. Von Anbeginn an, also 2016, ist fortlaufende „Transformation“ Teil unserer DNA. Von daher haben wir da als Team Uniper in meinen Augen eine sehr gute Ausgangsbasis. Im Bereich Accounting, Financial Controlling & Internal Controls besteht eine große Offenheit für Wandel und die Begleitung von Transformation – von uns selbst, aber auch des Unternehmens. Dazu gehört auch eine gute Performance-Kultur mit monatlichen Performance-Dialogen. Egal ob es um Prozessbeschleunigung, Digitalisierung oder Kostenmanagement bei Rückholung von zuvor outgesourceten Leistungen geht, unser Team hat diese Herausforderungen hervorragend angenommen und erfolgreich die Funktion transformiert. Und das gilt natürlich auch bei der Unterstützung des Vorstands und des Unternehmens bei der jetzigen Geschäftstransformation.

**Burkhard Pedell:** An welchen Stellen setzen Sie bereits künstliche Intelligenz ein und welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Wo sehen Sie die größten Potenziale und Herausforderungen? Wie schaffen wir die Bereitschaft und die Kompetenz bei Mitarbeitenden im Controlling, damit reflektiert zu arbeiten?

**Jörg Wallbaum:** Das Interesse und die Neugier des Teams auf die Arbeit mit künstlicher Intelli-

genz oder Advanced Analytics sind sehr groß. Im Rahmen des Kosten-Forecasts nutzen wir solche Werkzeuge aktiv zur Validierung der Planungen aus den Geschäftsbereichen. Unsere „künstliche Intelligenz“ ist hier sehr oft deutlich präziser in der Vorhersage als das Bauchgefühl unserer Kollegen. Dennoch ist es gut, beides zu betrachten, denn es gibt immer mal begründete Ausreißer, die ein Algorithmus noch nicht erfassen kann. Der Nutzen steckt somit weniger im automatisierten Forecast an sich als darin, mit dieser Information ein sehr fokussiertes Gespräch darüber führen zu können, ob und warum ggf. Differenzen gerechtfertigt sein können. Weitergehende künstliche Intelligenz, ChatGPT als ein Schlagwort genannt, testen wir auch. Allerdings sind die praktisch nutzbaren Anwendungsmöglichkeiten hier für uns im Controlling, in unserem Geschäft, derzeit noch überschaubar und allenfalls unterstützend.

**Burkhard Pedell:** Welche Kompetenzen sind in diesem Umfeld entscheidend? Welche Empfehlung geben Sie Studierenden, um auf eine zukünftige Tätigkeit im Controlling gut vorbereitet zu sein?

**Jörg Wallbaum:** Neben einem sehr soliden Fundament der Controlling-Instrumente und -Theorie wären wünschenswerte Kompetenzen im Financial Controlling ein gutes Verständnis von Bilanzierung, unternehmerisches Denken und Geschäftsverständnis sowie weitreichende Digitalisierungskompetenzen.

**Burkhard Pedell:** Wo sehen Sie Themenfelder, die von den Hochschulen in der Controlling-Ausbildung zukünftig stärker aufgegriffen werden sollten?

**Jörg Wallbaum:** Es sind die gerade genannten Themenfelder. Die Realität ist komplex, wie wir gesehen haben, und die Fähigkeit, analytisch-vernetzt zu denken, eine Grundvoraussetzung. Auf die fachliche Komplexität werden die Studierenden gut vorbereitet, aber zu wenig auf die komplexe Realität im ‚Kosmos Unternehmen‘, in dem man sehr viele Facetten gleichzeitig berücksichtigen muss, um zu guten Lösungen zu kommen. Die Modularisierung des universitären Studiums ging hier nach meinem Eindruck zulasten der Fähigkeit vernetzten Denkens – umso wichtiger sind hierfür weiterhin Praktika oder in Zusammenarbeit mit Unternehmen gestaltete Lehrveranstaltungen. Das Berufsbild von Controllern und Accountants wird sich in den nächsten Jahren dank der Möglichkeiten und Tools der Digitalisierung weiter signifikant verändern.

**Burkhard Pedell:** Herr Wallbaum, ich danke Ihnen sehr herzlich für dieses anregende Gespräch.

# Hält Ihr Controlling fit.



Horváth/Gleich/Seiter

## **Controlling**

15. Auflage. 2024. 584 Seiten. € 69,-  
ISBN 978-3-8006-7090-1

Seiter

## **Business Analytics**

3. Auflage. 2023. 239 Seiten. € 49,80  
ISBN 978-3-8006-6928-8

Sassen

## **Nachhaltigkeitsmanagement kompakt**

2023. 110 Seiten. € 24,90  
ISBN 978-3-8006-7135-9

Beyer/Kirchner-Khairy

## **Wert- und risikoorientiertes Controlling**

2024. Rund 500 Seiten.  
ca. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-5934-0

Schulte

## **Personal-Controlling mit Kennzahlen**

4. Auflage. 2020. 317 Seiten. € 34,90  
ISBN 978-3-8006-6047-6

Diederichs

## **Risikomanagement und Risikocontrolling**

5. Auflage. 2023. 462 Seiten. € 79,-  
ISBN 978-3-8006-6931-8

Schwellnuß

## **Produktionscontrolling**

2021. 339 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-6150-3

Arbeitskreis Digital Reporting der  
Schmalenbach-Gesellschaft

## **Digital Reporting**

2023. 191 Seiten. € 39,80  
ISBN 978-3-8006-7032-1

Jossé

## **Krisenmanagement und Business Continuity**

2020. 180 Seiten. € 18,90  
ISBN 978-3-8006-6426-9