



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

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

ENERGIE IN GANZ EUROPA ERZEUGEN *und verteilen*

Gemeinsam mit führenden Unternehmen der Branche steigern wir die Produktion und den Vertrieb von Energie für Unternehmen und Haushalte in Deutschland und Europa.



ENTDECKEN SIE
UNSERE
BUSINESS STORIES*

FOR THOSE WHO **MOVE** THE WORLD

*www.bnpparibas.de/de/for-those-who-move-the-world/energietransformation



BNP PARIBAS

Die Bank
für eine Welt
im Wandel

Controlling und Inflation – die Verankerung im gesamten Unternehmen sicherstellen

Liebe Leserinnen und Leser,

zwar hat sich die Inflation gegenüber den starken Ausschlägen der zurückliegenden drei Jahre inzwischen deutlich stabilisiert. Es ist aber nicht absehbar, dass wir zurück in eine lange Phase hoher Preisstabilität einschwenken, wie wir sie zuvor erleben durften. Inflation wird uns vermutlich weiter begleiten und der Umgang mit ihr im Unternehmen sollte diesem Umstand Rechnung tragen. Ein durchdachtes Inflationsmanagement greift dabei deutlich weiter als nur kurzfristig auf ‚Preise rauf und Kosten runter‘ zu setzen. Auch strategische Hebel wie Ertragsmodelle und Produkt- sowie Kundenportfolios sollten die Auswirkungen von Inflation vorausschauend berücksichtigen. Das bedeutet, dass das Inflationsmanagement nicht nur bei Vertrieb oder Einkauf verortet werden sollte. Vielmehr sind sämtliche Unternehmensfunktionen bei der Bewältigung dieser Herausforderung gefragt.

Dem Controlling kommt dabei die Aufgabe zu, die Auswirkungen von Inflation auf Entscheidungen aufzuzeigen und insbesondere Risiken für die Ergebnis- und Liquiditätssituation offenzulegen. Das Reporting- und Steuerungsinstrumentarium ist so anzupassen, dass trotz Inflation zielgenaue Entscheidungs- und Steuerungsimpulse gegeben werden. So ist eine konsequente Trennung von Preis- und Mengeneffekten erforderlich, um eine real(istisch)e Perspektive auf das Unternehmen und seinen wirtschaftlichen Erfolg einzunehmen. Das Controlling sollte auch darauf achten, dass die verschiedenen Unternehmensfunktionen bei der Bewältigung der Inflation abgestimmt an einem Strang ziehen.

Im Interview mit Hermann Simon, das den Auftakt dieses Heftes macht, sprechen wir über den Umgang mit Inflation in den unterschiedlichen Unternehmensfunktionen und ihre Zusammenhänge. Dabei gehen wir insbesondere auf die Auswirkungen auf Preismanagement, Ertragsmodelle und Produkt- und Kundenportfolios sowie auf die Abbildung von Inflation in den Berichts- und Steuerungssystemen ein. Günter Lubos zeigt in seinem Beitrag auf, wie das Controlling sein Instrumentarium – insbesondere Planung, Forecast, Ergebnisinterpretation und Preisfindung – schärfen kann, um das Unternehmen auch in Zeiten von Inflation zielgerecht und wirkungsvoll steuern zu können. Ingo Cassack gibt einen Überblick über Herausforderungen für das Inflationscontrolling, leitet pragmatische Lösungsansätze ab und zeigt anhand des Fallbeispiels eines mittelständischen IT-Dienstleisters, wie ein ERP-System bei der Implementierung dieser Ansätze unterstützen kann.

Johannes Hofinger, Wolfgang Reiser und Heiko Seif beschreiben die Auswirkungen von Inflation und steigenden Zinsen auf die Finanzierung des Working Capital und zeigen auf, welche Ansatzpunkte sich dem Working Capital Management für die Bewältigung inflationsbedingter Herausforderungen bieten. Dabei gehen sie insbesondere auf das Factoring als eine mögliche Maßnahme ein. Zum Abschluss des Themenschwerpunktes analysieren Anna Gappaier, Helmut Pernsteiner und Felix Demmelhuber die Bedeutung von Marktpreisrisiken und geben einen Überblick darüber, mit welchen Instrumenten sich diese absichern lassen. Ihr Fokus liegt auf derivativen Finanzinstrumenten und sie vertiefen deren Anwendung mit einer Fallstudie der Handhabung von Rohstoffpreisrisiken durch den Aluminiumproduzenten AMAG Austria Metall AG.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und gewinnbringende Lektüre!

Ihr




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

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

Predictive Analytics für Financial Forecasts

Eine interviewbasierte Studie zu Herausforderungen bei der Implementierung und potenziellen Lösungsansätzen

Moritz Schöllhammer, M.Sc., Dr. Ann Tank und Prof. Dr. Burkhard Pedell

62

IM DIALOG

Unternehmenssteuerung in Zeiten von Krisen und Wandel

Herausforderungen für eine Finanzfunktion im Energiesektor am Beispiel Uniper

Dr. Jörg Wallbaum und Prof. Dr. Burkhard Pedell

73

CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

ESG reporting for listed companies – requirements, tools and recommendations

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Dennis Vetterling, M.Sc., Sarah Tockenbürger, B.A., und Dr. Maneesh Wadhwa

79

LEXIKON

Confirmation Bias im Controlling: Erkennen und Überwinden

Simone Schackmar, M.Sc.

82

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zur Inflation/Fachbuch-Test

84

VERANSTALTUNGEN

Nachlese

88

Vorschau auf Heft 4/2024 und Impressum

89

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



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

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