

Michael
Müller
im Dialog
mit
Utz
Schäffer



„Ökonomisch steht der Transformation nichts im Wege“

Nachhaltigkeit ist ein wesentliches Element der Strategie von RWE. Michael Müller, CFO der RWE AG, erklärt im Interview, wie das Controlling dabei helfen kann, diese Strategie umzusetzen, wie er sich eine Zusammenarbeit zwischen dem Controlling und anderen Abteilungen vorstellt und welche Anforderungen er an externe Nachhaltigkeitsstandards hat.



Fotos: © Michael Jordan

Dr. Michael Müller

ist seit November 2020 Mitglied des Vorstands der RWE AG und seit Mai 2021 als ihr CFO für Finanzen, Controlling, Accounting, Steuern und Investor Relations zuständig. Michael Müller kam im Jahr 2005 zu RWE, wo er zunächst Stationen bei RWE Power und RWE Generation durchlief. Dort war er unter anderem für einen Kraftwerksneubau, den Einkauf, das Asset Management und ein Restrukturierungsprogramm verantwortlich. Im Jahr 2014 übernahm er die Leitung des Konzerncontrollings von RWE. Zwei Jahre später wurde er Geschäftsführer und CFO der Tochter RWE Supply & Trading. Vor seinem Eintritt in das Unternehmen arbeitete Michael Müller nach Abschluss seines BWL- und Maschinenbau-Studiums an der RWTH Aachen und erfolgreicher Promotion im Bereich Maschinenbau als Unternehmensberater bei McKinsey.

Herr Müller, RWE hat es sich als Ziel gesetzt, bis 2040 klimaneutral zu sein. Wie weit ist RWE bereits auf dem Weg der Transformation zu einem klimaneutralen Energieversorger?

Unsere umfangreiche strategische Neuausrichtung ist erfolgreich abgeschlossen. RWE ist bestens aufgestellt, die Schlüsseldekade der Energiewende aktiv zu gestalten. Durch die Transaktion mit E.ON haben wir ein substanzielles Geschäft für erneuerbare Energien erworben. Das bauen wir kräftig aus. Bis 2030 wollen wir 50 Milliarden Euro brutto in grüne Technologien investieren. Pro Jahr fließen damit durchschnittlich fünf Milliarden Euro brutto in Offshore- und Onshore-Windkraft, Solar, Speicher, flexible Back-up-Kapazitäten und Wasserstoff. Unsere grüne Erzeugungskapazität bauen wir so auf 50 Gigawatt aus. Parallel steigen wir verantwortungsvoll aus Kohle und Kernenergie aus. RWE ist auf einem „Well-Below-2-Degree“-Pfad, dieser steht im Einklang mit dem Pariser Klimaschutzabkommen, bestätigt von der Science Based Target Initiative. Unser Ziel ist es jedoch, auf einen 1,5-Grad-Pfad zu kommen.

Was müssen Sie dafür noch tun?

Den 1,5-Grad-Pfad erreichen wir nur, wenn wir unsere Kohlekraftwerke in Deutschland schon im Jahr 2030 stilllegen. Derzeit hat der Ukraine-Krieg die Themen Versorgungssicherheit und Diversifizierung von Energieimporten ganz oben auf die Agenda gesetzt, aber wir stehen zum Kohleausstieg. Ein früherer Kohleausstieg kann allerdings nur gelingen,

wenn die erneuerbaren Energien noch massiver und schneller ausgebaut werden als bis dato, ebenso die Netze. Und es braucht auch ausreichend flexible Back-up-Kapazitäten, wenn der Wind nicht weht und die Sonne nicht scheint. Wenn das alles gewährleistet ist, schafft Deutschland die Energiewende. Aber wir brauchen Tempo und nochmals Tempo, mehr Flächen und schnellere Genehmigungsverfahren. Wir unterstützen das erklärte Ziel der Bundesregierung, den Kohleausstieg

„Schon heute kann ich einen Offshore-Windpark bauen, der sich ohne Förderung rechnet.“

auf 2030 vorzuziehen. Die gute Nachricht: Anders als in anderen Industrien sind die Entscheidungen, die RWE zur Erreichung ihres strategischen Ziels braucht, auch ökonomisch wertstiftend. Entsprechend steht der Transformation ökonomisch nichts im Wege. Schon heute kann ich einen Offshore-Windpark bauen, der sich ohne Förderung rechnet.

Sie sprechen auch davon, dass Ihr Purpose „Our energy for a sustainable life“ Richtschnur und Kompass für das tägliche Handeln bei RWE sei. Finanzer tun sich mit solchen luftigen Formulierungen manchmal ein wenig schwer. Ändert sich das jetzt?



Unsere Beschäftigten legen Wert darauf, dass sie in einem nachhaltigen Unternehmen arbeiten, egal, ob sie im Bereich Finanzen oder im operativen Betrieb arbeiten. Und noch stärker gilt das für junge Talente, die wir gewinnen wollen. Angesichts der aktuellen Ankündigungen der Bundesregierung, den Ausbau erneuerbarer Energien deutlich beschleunigen zu wollen, haben wir sieben neue Büros in Deutschland eröffnet und wollen dafür 200 zusätzliche Projektentwickler einstellen. Während des Recruitings haben wir gemerkt, wie wichtig den Menschen ein Purpose ist. Sie wollen nicht nur Geld verdienen, sondern sie wollen etwas erreichen, etwas nachhaltig verändern. Gerade bei den Beschäftigten im Bereich der erneuerbaren Energien merkt man, dass viele wirklich getrieben sind von der Motivation, diese Welt besser zu machen.

„Ein Purpose ist sehr hilfreich, um sich selbst immer wieder vor Augen zu führen, was wir am Ende wirklich wollen.“

Recruiting und Retention sind zwei Aspekte. Können Sie uns ein, zwei weitere Beispiele dafür geben, wie dieser Purpose im Alltag des Managements einen Unterschied macht? Es ist wichtig, sich immer die Frage zu stellen, wie sich das eigene Handeln auf die Gesellschaft, die Umwelt, die Mitarbeiter und auf die Regionen, in denen wir unsere Betriebe haben, aus-



wirkt. Wenn wir bei RWE diskutieren, sei es über den Kohleausstieg oder über neue Windparks, dann stellen wir genau diese Überlegungen an. Ein Purpose ist sehr hilfreich, um sich selbst immer wieder vor Augen zu führen, was wir am Ende wirklich wollen.

Sie sind dabei in der glücklichen Situation, dass Strategie und Purpose offenbar gut zusammenpassen ...

Purpose und Strategie müssen konsistent sein. Als wir uns als neues Vorstands-Team zusammengesetzt haben, haben wir dieses Thema nochmals intensiv diskutiert: Wie definieren wir Nachhaltigkeit? Was ist unsere Ambition? Was sind die Fokusthemen, an denen wir arbeiten wollen? Was sind unsere konkreten Ziele? Und funktioniert deren Umsetzung? Das war ein extrem hilfreicher Prozess. Wenn man über die konkreten Ziele spricht, an denen man als Team arbeiten will, und ordnet diesen Zielen KPIs zu, dann führt das zu spannenden Diskussionen. Man merkt plötzlich, an welchen Stellen man mit dehnbaren Begriffen hantiert und welche Trade-offs man entscheiden und eingehen muss.

Sie sprechen über Kennzahlen zum Thema Nachhaltigkeit: Was dient dabei nur der Compliance, was wird laufend überwacht und wo wird wirklich aktiv gesteuert?

Wir sind das systematisch angegangen und haben externe Stakeholder, unsere Mitarbeiter und unsere Top-Führungskräfte gefragt, was eigentlich die Themen sind, die wir uns



auf die Nachhaltigkeitsagenda schreiben sollten. Was kann unser Unternehmen wirklich verändern, und was sind Themen, die wir, bei aller Relevanz, wenig beeinflussen können? Diese Diskussion zu führen, war anstrengend, aber notwendig – und extrem wertstiftend. Im Ergebnis haben wir unseren Purpose übersetzt und, auch im Sinne einer Steuerungslogik, ein klares Bild davon erhalten, welches die wesentlichen Treiber sind. Im nächsten Schritt haben wir konkrete Ziele abgeleitet, an denen wir uns messen lassen und nach denen wir auch steuern.

Inwieweit ist ein klassischer Regelkreislauf für ESG-bezogene Themen bei Ihnen denn überhaupt erforderlich? Reduziert sich nicht zumindest das Thema CO₂ auf wenige Investitionsentscheidungen?

Das ist richtig. Die wesentlichen strategischen Entscheidungen bei uns sind in der Tat Kapitalallokationen, zumindest wenn ich die Konzernebene betrachte. Eine wichtige Frage ist: In welchen Märkten und in welchen Technologien möchte ich investieren und Wachstum vorantreiben? Die Frage der Kapitalallokation stellt sich schon früh. Bereits wenn Projekte entwickelt werden, kostet es Geld. Erst später folgt die eigentliche Investitionsentscheidung.

Und wie stellen Sie sicher, dass Nachhaltigkeitsaspekte bei solchen Investitionsentscheidungen hinreichend berücksichtigt werden?

Unser Fokus bei Investitionsentscheidungen liegt auf Projekten für erneuerbare Energien. Das macht es einfach. Bei M&A-Themen oder Nachrüstungsentscheidungen in der konventionellen Energieerzeugung berücksichtigen wir die CO₂-Intensität bei der Entscheidung. Hinzu kommen Themen wie Bio-Diversity, Kreislaufwirtschaft, soziale Verantwortung und Diversity. Hier geht es eher um qualitative Aspekte. Aber wie gesagt: Bei uns ist das recht einfach, weil die Trade-offs in der Regel zwischen den verschiedenen grünen Technologien und deren Einsatz in verschiedenen Geografien stattfinden.

„Unser oberster ‚Guardian of Sustainability‘ ist der CEO.“

Beneidenswert. Gibt es denn bei RWE so was wie einen „Guardian of Sustainability“?

Mein Vorstandskollege Markus Krebber hat sich, als er CEO wurde, ganz bewusst das Thema Nachhaltigkeit zugeordnet. Er wollte damit ein klares Signal nach innen wie außen senden. Zusätzlich haben wir die Bereiche Nachhaltigkeit und Strategie zusammengelegt, um nochmals zu unterstreichen, dass Nachhaltigkeit ein wesentliches Element unserer Strategie ist. Dahinter steht der gesamte Vorstand, und unser oberster „Guardian of Sustainability“ ist der CEO.

Und wer ist die „Single Source of Truth“ für Nachhaltigkeits-themen?

Bei den Kennzahlen ist das Rechnungswesen mit an Bord, und ich finde das auch wichtig, wenn wir jetzt in Richtung integrierte Berichterstattung gehen. Wir versuchen derzeit, Nachhaltigkeitskennzahlen in die Ist-Berichterstattung des Accountings einzupflegen. Im aktuellen Geschäftsbericht ist bereits das Taxonomie-Reporting mit abgebildet. Für die strategische Steuerung sind die Verantwortlichkeiten verteilt. Die Frage ist, wie schaffe ich es, aus den Kennzahlen eine Steuerungswirkung zu entfalten und Maßnahmen abzuleiten? Bei finanziellen Themen sehe ich das Thema klar beim Controlling. Aber nimmt man zum Beispiel das Thema Mitarbeiterzufriedenheit, liegt das klar bei HR.

„Wir versuchen derzeit, Nachhaltigkeitskennzahlen in die Ist-Berichterstattung des Accountings einzupflegen.“

Wie stellen Sie dann die Verzahnung von finanzieller und nicht finanzieller Perspektive sicher?

Da muss ich an das IT-Controlling denken. Ich war immer der Auffassung, dass IT-Controlling ins Controlling gehört. Aber es muss eben auch sehr eng an der IT sein. Sonst habe ich schnell ein „Schattencontrolling“. Die Schlüsselfrage ist

RWE

Der Energiekonzern mit Sitz in Essen gehört zu den weltgrößten Erzeugern von grünem Strom. Aus Kernenergie und Kohle steigt RWE verantwortungsvoll aus. Für beide Energieträger sind staatlich vorgegebene Ausstiegspfade definiert. Das Portfolio basiert auf Offshore- und Onshore-Wind, Solar, Wasserkraft, Wasserstoff, Energiespeichern, Biomasse und Gas. Hinzu kommt der Energiehandel. Der Konzern ist in Europa, Nordamerika und im asiatisch-pazifischen Raum aktiv. Derzeit baut das Unternehmen mit einer umfassenden Investitions- und Wachstumsstrategie seine grüne Erzeugungskapazität bis 2030 auf 50 Gigawatt aus. Ziel ist es, bis 2040 klimaneutral zu werden. 2021 erzielte der Konzern ein bereinigtes EBITDA von 3,65 Milliarden Euro.

damit, wie schaffe ich es, dass das Controlling konsistent die steuerungsrelevanten Daten bereitstellt, aber auf der anderen Seite das Thema auch in den steuernden Fachbereichen verankert ist? Zum Beispiel beim Thema Diversity. Das Controlling kann dabei helfen, ein Modell aufzusetzen, das zeigt, wie man es schafft, dass 30 Prozent der Führungskräfte in 2030 weiblich sind. Wie viele Stellen habe ich neu zu besetzen und wie viel Prozent auf diesen Stellenbesetzungen müssen dann weiblich sein? Das ist eine Langfristplanung für Diversity. Bei solchen Herausforderungen brauchen wir dringend Unterstützung aus dem Controlling, um die ganzheitliche Perspektive zu haben. Die Planung später operativ umzusetzen, ist aber wieder ein HR-Thema. So greift beides ineinander. Am Ende steht ein Modell, anhand dessen ich analysieren kann, wo wir stehen und was noch zu verbessern ist. Damit kann ich heute schon messen, ob ich so 2030 mein Ziel erreiche.

Zurück zum Reporting: Bei den Nachhaltigkeitsstandards gibt es ja derzeit noch sehr viele verschiedene Regelwerke. Sie folgen den GRI-Standards. Warum genau diesen und nicht einem anderen Standard?

Weil das ein Standard ist, der von vielen Stakeholdern akzeptiert wird. Wir unterstützen aber auch die Initiative des International Sustainability Standards Boards, die ganz analog zum International Accounting Standard einen Nachhaltigkeitsstandard entwickelt. Was wir brauchen, ist ein weltweit anerkannter Standard, nach dem sich möglichst viele richten. In der Finanzberichterstattung ist das einfach: Mit dem IFRS haben wir einen Standard, der weltweit akzeptiert ist. Auch bei den Credit Ratings gibt es Agenturen mit klaren Standards, die weltweit anerkannt sind. Bis beim Thema Nachhaltigkeit so etwas etabliert ist, ist es aber noch eine lange Reise.

„Was wir brauchen, ist ein weltweit anerkannter Nachhaltigkeitsstandard, nach dem sich möglichst viele richten.“

Das glaube ich auch, ja.

Das zweite wichtige Thema ist für mich die Diskussion um Materialität. Im Accounting haben wir ja das wunderbare Prinzip, das nur das berichtet werden soll, was wesentlich ist. Daran müssen wir uns auch bei der Nachhaltigkeit orientieren! Wir müssen uns fragen, wofür der Nachhaltigkeits-

bericht steht. Für mich ist das Ziel klar: Wir wollen uns einerseits messen lassen an dem, was wir versprechen, und andererseits Informationen für Investoren und Stakeholder bereitstellen, anhand derer sie uns bewerten können. Ein 500-Seiten-Bericht, der alles abdecken will, ist nicht zielgruppengerecht.

Eine letzte Frage: Welche Rolle spielt die EU-Taxonomie für Sie?

Ein große Rolle! Die Taxonomie bedeutet einen Schritt in die richtige Richtung eines einheitlichen Standards. Für uns ist aber ganz entscheidend, welchen KPI man hier nutzt. Aus unserer Sicht ist ein zukunftsorientierter KPI wie Investitionsausgaben (CapEx) die richtige Messgröße. Denn es muss darum gehen, ablesen zu können, wie stark sich ein Unternehmen

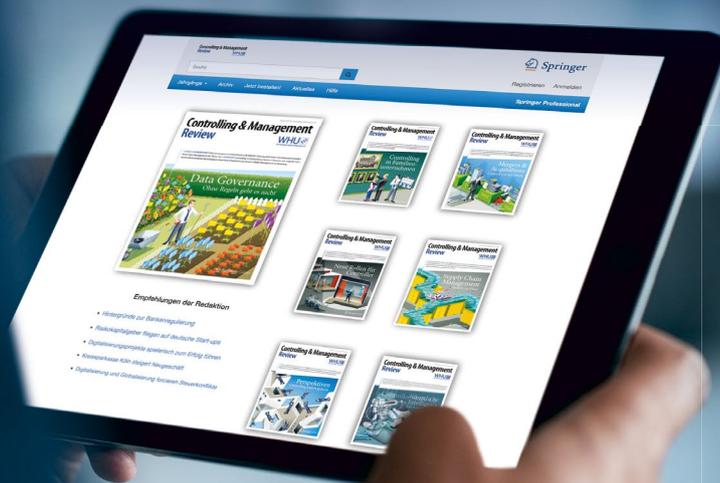
transformiert. Wer auf den Status quo schaut, beispielsweise auf den aktuellen nachhaltigen Umsatz, bewertet ja nur, wie das Unternehmen historisch aufgestellt war. Damit werden Unternehmen, die dringend Gelder für die Transformation brauchen, möglicherweise negativ eingestuft und ihnen der Zugang zu Kapital erschwert. Damit verhindere ich die Transformation, die ich ja eigentlich fördern möchte.

Herr Müller, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Interview führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review. E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu

digital • interaktiv • mobil

Als Abonnent erhalten Sie das **E-Magazin kostenlos** zusätzlich zu jeder gedruckten Ausgabe.



GRATIS
für
Abonnenten!

registrieren:

Ganz einfach



►► Ihr E-Magazin finden Sie unter:
www.emag.springerprofessional.de/controlling-management-review

**Controlling & Management
Review**

WHU
Otto Beisheim School of Management