



5150202503

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

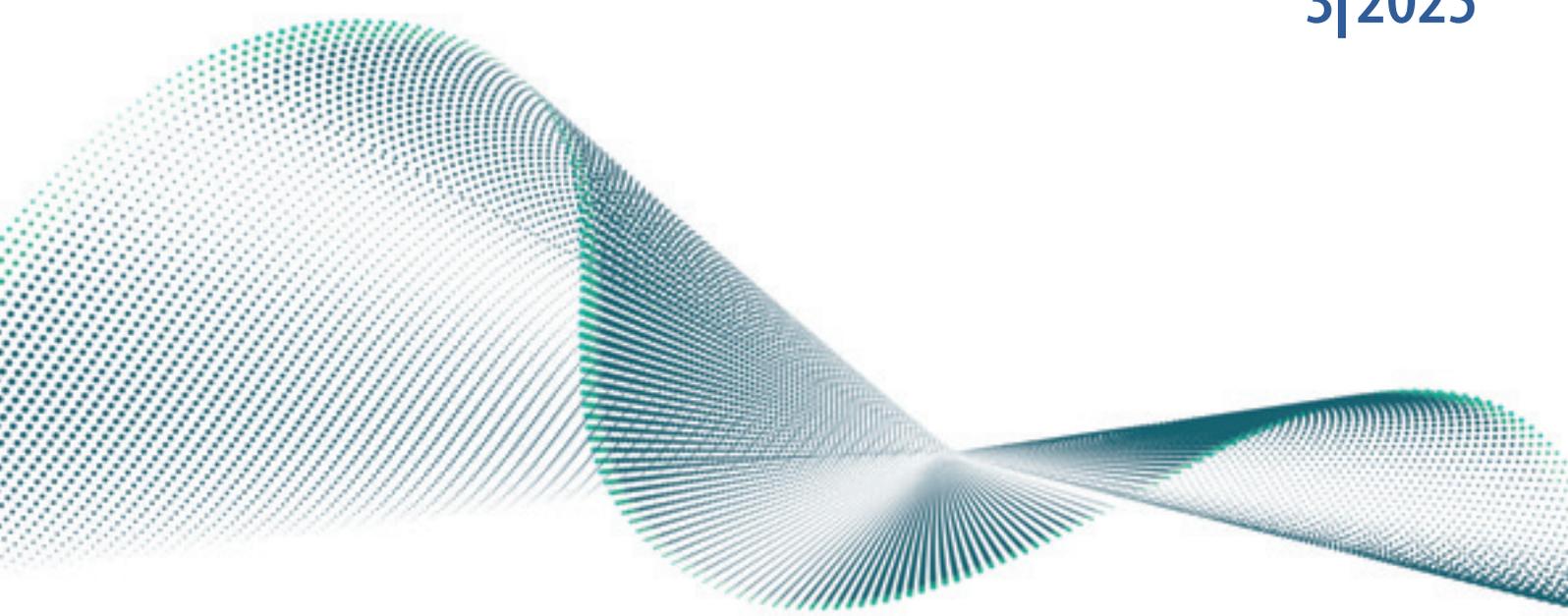
# CONTROLLING

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 2025 · 37. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

3|2025



SCHWERPUNKT

## KULTURELLE STEUERUNGSMETHODEN

Instrumente, Einbettung, Wirkungen

Mit Kultur steuern – aber richtig:  
Fünf Fallstricke und wie man sie  
vermeidet

Zusammenspiel von Kultur und  
finanziellen Steuerungssystemen  
Eine Fallstudie der BENTELER  
International AG

Risk Culture Controls  
Definition, Erfassung und  
Steuerung von Risikokultur

# Erfolgsfaktor Kultur: Steuerung in dynamischen Umfeldern neu denken

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmenssteuerung vollzieht sich nicht nur über Berichte, Budgets und Kennzahlensysteme, sondern auch über Werte, Überzeugungen und Verhaltensmuster. Kulturelle Steuerung ist in jeder Organisation präsent; häufig steht sie jedoch nicht explizit auf der Unternehmensagenda und wird nur nachlässig beachtet. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass Kultur im Vergleich mit zahlenbasierten und formalen Steuerungsmechanismen weniger greifbar und messbar ist.

Dabei haben kulturelle Steuerungsmechanismen gerade in dynamischer werdenden Umfeldern ein sehr großes Potenzial. Wenn formale Steuerungsmechanismen aufgrund ihrer Starrheit an Grenzen stoßen, können kulturelle Steuerungsmechanismen Orientierung geben, Entscheidungsprozesse beschleunigen und gleichzeitig die Flexibilität und Stabilität der Organisation fördern. Eine intensive Beschäftigung mit kulturellen Steuerungsmechanismen und ihren Verbindungen mit anderen Steuerungsmechanismen lohnt sich daher, um diese Potenziale nicht ungenutzt liegen zu lassen.

Die Beiträge des vorliegenden Themenschwerpunkts setzen genau an diesen Punkten an. Isabella Grabner, Gerhard Speckbacher und Markus Wabnegg zeigen die Potenziale kultureller Steuerung auf und geben einen Überblick über mögliche Fallstücke bei ihrer Implementierung. Diese gilt es zu vermeiden, damit kulturelle Steuerung die gewünschten Effekte entfaltet und nicht sogar kontraproduktiv wirkt. Thomas Günther betrachtet die Länder- und Unternehmenskultur und zeigt, wie diese einer Messung zugänglich gemacht werden können. Darauf aufbauend analysiert er zum einen, mit welchen Hebeln die Unternehmenskultur beeinflusst werden kann, und zum anderen, welche Wirkungen die Ausprägungen der Länder- und Unternehmenskultur auf eine konsistente Ausgestaltung von Steuerungsmethoden haben.

Barbara Weißenberger und Amra Tica durchleuchten, wie Unternehmenskultur mögliche dysfunktionale Wirkungen einer engen finanziellen Steuerung abmildern und darüberhinausgehend einen originären Beitrag zur Erreichung der Ziele des Unternehmens leisten kann. Sie vertiefen ihre Analyse anhand einer Fallstudie in einem Versicherungsunternehmen. Der Beitrag von Tobias Braun und Mirjana Wassermann knüpft nahtlos daran an und zeigt am Beispiel einer Division der BENTELER International AG, dass finanzielle Steuerungsmethoden allein nicht ausreichen, sondern erst durch eine konsistente Ausgestaltung mit Organisationsstruktur und Unternehmenskultur ihr volles Potenzial entfalten können. Franziska Grieser und ich untersuchen im abschließenden Beitrag, wie sich eine risikokulturorientierte Steuerung implementieren lässt. Zu diesem Zweck entwickeln wir ein Risikokultur-Framework und einen Fragenkatalog zur Erfassung von Risikokultur und identifizieren ein umfassendes Set an Risk Culture Controls.

Zum Schluss noch ein Hinweis in eigener Sache aus traurigem Anlass: In dieser Ausgabe nehmen wir Abschied von einem Gründungsherausgeber unserer Zeitschrift. Wir erinnern an Prof. Dr. Thomas Reichmanns Wirken mit einem Nachruf, den Sie im Anschluss an den Schwerpunktteil dieses Heftes finden. Wir danken Thomas Reichmann mit großer Wertschätzung für sein richtungsweisendes Engagement für unsere Zeitschrift und für sein Lebenswerk.

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: Kulturelle Steuerungsmethoden – Instrumente, Einbettung, Wirkungen

### Mit Kultur steuern – aber richtig:

#### Fünf Fallstricke und wie man sie vermeidet

Prof. Dr. Isabella Grabner, Prof. Dr. Gerhard Speckbacher und Assoc.-Prof. Dr. Markus Wabnegg

4

### Zur Rolle von Unternehmenskultur, Länderkultur und kultureller Steuerung

#### Zusammenhänge, empirische Ergebnisse und praktische Umsetzung

Prof. Dr. Thomas Günther

11

### Enge Steuerung und Unternehmenskultur

#### Theoretische Überlegungen und empirische Beobachtungen

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger und Dr. Amra Tica

20

### Zusammenspiel von Organisation, Kultur und finanziellen Steuerungssystemen

#### Eine Fallstudie der BENTELER International AG

Dr. Tobias Braun und Mag. Mirjana Wassermann

26

### Risk Culture Controls

#### Definition, Erfassung und Steuerung von Risikokultur

Dr. Franziska Grieser und Prof. Dr. Burkhard Pedell

35

### Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

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

<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2025>



## NACHRUF

### Nachruf auf Prof. Dr. Thomas Reichmann

45

## IM DIALOG

### Konzernsteuerung bei der Landesbank Baden-Württemberg als Treiber von Geschäftsmodellinnovationen im Spannungsfeld von Unsicherheit, Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Tamara Treitler und Prof. Dr. Burkhard Pedell

46

## DIGITALISIERUNG

### SAP® S/4HANA-Transformationsprojekte

#### Entwicklungen von Zielen, Methoden und Risiken im Laufe der Zeit

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lukas Schilling, M.Sc., Sven Fahn, MBA, Stephan Lange, M.A. und Tobias Metz, M.A.

49

### Controlling und künstliche Intelligenz

#### Ergebnisse einer internationalen Studie zu Stand und Entwicklungen der Finanzfunktion

Prof. Dr. Klaus Möller und Patricia Keppler

60

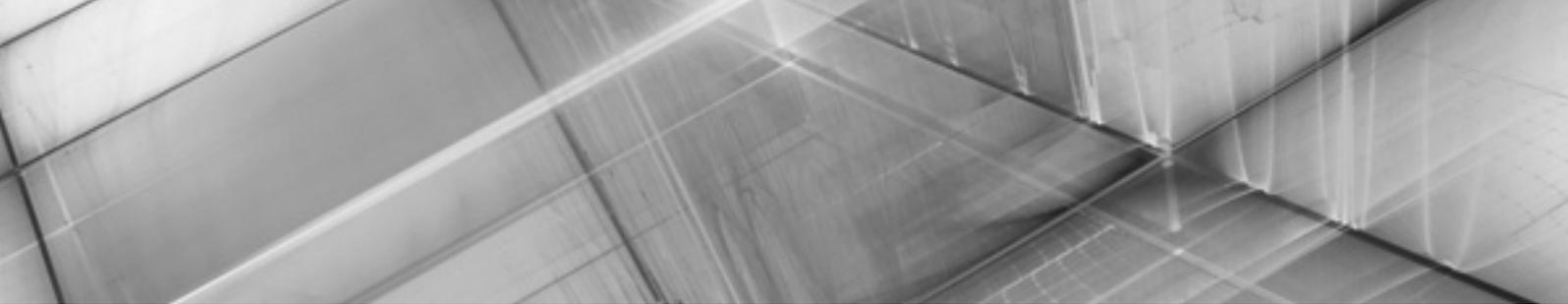
## NACHHALTIGKEIT

### CSRD und der Einsatz von digitalen Technologien

#### Herausforderungen begegnen und die CSRD-Umsetzung unterstützen

Prof. Dr. Angelika Sawczyn-Müller und Jessica Schichtel, M.Sc.

69



## FUNKTIONEN & BRANCHEN

### Treasury im Wandel: Chancen und Herausforderungen im Carve-out

Auswirkungen eines Carve-outs auf Systeme, Personal, Liquiditäts- und Risikomanagement

Nils Bothe, Dipl.-Betriebsw., M.Sc., und Alpay Yagli, M.Sc.

79

## IMPULS

### Der Research-Practice-Gap im deutschsprachigen Controlling

Es liegt an beiden Seiten, ihn klein zu halten

Prof. Dr. Martin R.W. Hiebl

86

## KURZ ERKLÄRT

### Fiskalische Resilienz im Kontext der kommunalen Daseinsvorsorge

Valerie Leibold, M. Sc.

93

## LITERATUR-TIPPS

### Grundlagenliteratur/Fachbuch-Test

95

## VERNETZEN UND DISKUTIEREN

99

Vorschau auf Heft 4/2025 und Impressum

100

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: [www.zeitschrift-controlling.de](http://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**, Institut für Controlling und Consulting, 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