

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit	6
1.3	Forschungsmethodik	8
1.4	Aufbau der Arbeit	11
<b>2</b>	<b>Terminologische, konzeptionelle und theoretische Grundlagen</b>	<b>13</b>
2.1	Agilität und agiles Management	13
2.1.1	Geschichtliche Entwicklung, Begriffsklärung und Anforderungen der Agilität	13
2.1.2	Begriffsdefinition agiles Management	21
2.1.3	Überblick von agilen Management-Methoden und der Zusammenhang zu Large-Scale Agile Frameworks	22
2.2	Controlling	50
2.2.1	Begriff und Elemente der Controlling-Konzeption	50
2.2.2	Wertschöpfungsorientiertes Controlling	54
2.2.2.1	Wertschöpfungszweck und Ziele des Controllings	54
2.2.2.2	Lokomotion als originäre Controlling-Funktion	56
2.2.2.3	Abstimmung als derivative Funktion	59
2.2.2.4	Schaffung von Informationskongruenz als derivative Funktion	61
2.2.3	Problematik Controlling und Agilität	63
2.3	Theoretische Grundlagen zur Klärung der Forschungsfragen	64

2.3.1	Überblick der potentiellen Theorien und deren Tauglichkeit .....	64
2.3.2	Systemtheorie .....	68
2.3.2.1	Aufführung wesentlicher Aussagen .....	68
2.3.2.2	Konklusion für diese Arbeit .....	71
2.3.3	Situativer Ansatz .....	73
2.3.3.1	Aufführung wesentlicher Aussagen .....	73
2.3.3.2	Konklusion für diese Arbeit .....	75
2.3.4	Wertschöpfung als grundlegendes theoretisches Konstrukt .....	77
2.4	Zwischenfazit: Überblick der bisherigen Erkenntnisse .....	81
<b>3</b>	<b>Agilität/ agiles Management – Spannungsfelder und daraus resultierende Anforderungen an das Controlling (theoretische Erkenntnisse) .....</b>	<b>83</b>
3.1	Agilität/ agiles Management und Controlling – Stand der Forschung .....	83
3.1.1	Methodische Vorgehensweise .....	83
3.1.2	Überblick des Stands der wissenschaftlichen Forschung .....	86
3.1.2.1	Ziele .....	88
3.1.2.2	Aufgaben .....	94
3.1.2.3	Aufgabenträger .....	100
3.1.2.4	Instrumente, Methoden und Werkzeuge .....	102
3.1.3	Übersicht des Forschungsstands von Beraterstudien .....	108
3.1.3.1	Ziele .....	108
3.1.3.2	Aufgaben .....	111
3.1.3.3	Aufgabenträger .....	114
3.1.3.4	Instrumente, Methoden und Werkzeuge .....	115
3.1.4	Bibliometrische Analyse der identifizierten Literatur .....	117
3.1.5	Zwischenfazit: Besonders F&E-Bereich betroffen, aufgezeigt anhand eines Musterbeispiels .....	119
3.2	Konsens- und Spannungsfelder zwischen der Agilität/ dem agilen Management und der Controlling-Struktur unter Berücksichtigung des Beyond Budgetings .....	121
3.2.1	Ziele .....	121
3.2.2	Aufgaben .....	123
3.2.3	Aufgabenträger .....	131
3.2.4	Instrumente, Methoden und Werkzeuge .....	134

3.2.5	Zwischenfazit: Kritischer Vergleich der Anforderungen der Agilität und des Beyond Budgetings .....	136
3.3	Zwischenfazit: Begriff, Funktion und Ableitung eines Bezugsrahmens sowie Thesenbildung .....	139
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der qualitativen Erhebung .....</b>	<b>145</b>
4.1	Forschungskonzeption .....	145
4.1.1	Forschungsdesign und Datenerhebungsmethode .....	145
4.1.2	Auswahl der Untersuchungsobjekte, Vorbereitung und Durchführung .....	151
4.1.3	Methodik der Datenauswertung .....	155
4.1.4	Bewertung der Vorgehensweise und Limitationen .....	158
4.2	Charakterisierung der Erhebung .....	161
4.3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	165
4.3.1	Allgemeine Fragen zu Agilität und agilem Management .....	165
4.3.1.1	Begriffsklärung Agilität .....	165
4.3.1.2	Betroffene Unternehmensbereiche .....	167
4.3.1.3	Maßnahmen zum Umgang mit Agilität .....	169
4.3.1.4	Veränderungen durch die Einführung der Agilität .....	171
4.3.1.5	Verantwortlich für die Veränderungen der Agilität .....	173
4.3.1.6	Einfluss der Agilität auf das wirtschaftliche Handeln des Unternehmens ...	175
4.3.1.7	Begriffsklärung agiles Management .....	176
4.3.1.8	Bekanntheitsgrad und Nutzung von agilen Management-Methoden sowie Large-Scale Agile Framework .....	178
4.3.1.9	Bekanntheitsgrad und Nutzung von agilen Management-Instrumenten .....	181
4.3.1.10	Eignung der Anwendung von agilen Management-Methoden für Projekte .....	184
4.3.1.11	Verantwortung von agilen Projekten auf der jeweiligen Projekt-Ebene .....	185
4.3.1.12	Veränderungen durch die Einführung von agilem Management .....	188

4.3.1.13	Verantwortung für die Einführung von agilem Management .....	189
4.3.1.14	Grenzen der Agilität und des agilen Managements .....	191
4.3.2	Agilität, Unternehmensführung & Controlling .....	192
4.3.2.1	Ablauf der Planung, Entscheidung und Kontrolle .....	192
4.3.2.2	Einfluss der Agilität auf die Planung, Entscheidung und Kontrolle .....	194
4.3.2.3	Einsatz von Controlling-Instrumenten, -Methoden und -Werkzeugen im Kontext der Agilität .....	196
4.3.2.4	Einsatz von agilen Management-Methoden, -Instrumenten und -Werkzeugen im Controlling und Veränderung durch agile Management-Methoden, -Instrumente und -Werkzeuge im Controlling .....	198
4.3.2.5	Einfluss des Controllings auf die unternehmerische Struktur und unternehmerischen Handelns unter Berücksichtigung der Agilität .....	201
4.3.2.6	Einfluss des Controllings auf Agilität und agiles Management im unternehmenspolitischen Kontext .....	203
4.3.3	Chancen, Risiken und Herausforderungen im Rahmen der Agilität .....	204
4.3.3.1	Risiken und Herausforderungen bei der Einführung von Agilität und agilem Management unter Berücksichtigung des Controllings sowie Lösungsansätze .....	204
4.3.3.2	Zukünftige Chancen und Herausforderungen bei der Agilität und agilem Management unter Berücksichtigung des Einflusses des Controllings .....	206
4.3.4	Performance-Beurteilung der Agilität .....	208
4.3.4.1	Erfolgsbeurteilung innerhalb der Unternehmen .....	208

---

4.3.4.2	Erfolgsbeurteilung und Reifegrad-Messung der Agilität .....	210
4.3.4.3	Reifegrad der Agilität und der Digitalisierung der Fallstudien .....	211
4.3.4.3.1	Agilitätsgrad der Fallstudien .....	211
4.3.4.3.2	Reifegrad der Digitalisierung der Fallstudien .....	221
4.3.4.4	Einfluss der Agilität auf den Unternehmenserfolg .....	223
4.3.4.4.1	Gesamtbetrachtung .....	223
4.3.4.4.2	Je Agilitätsgrad .....	226
4.3.4.4.3	Je Geschäftsmodell .....	228
4.3.4.4.4	Einfluss auf Bestandteile der Agilitäts-Anforderungen .....	229
4.3.4.5	Einfluss des Controllings auf den Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung der Agilität .....	231
4.3.4.6	Verwendete Controlling- sowie agile Management-Instrumente, -Methoden und -Werkzeuge je Agilitätsgrad .....	235
<b>5</b>	<b>Ergebnisdiskussion, Erklärungsansätze und Implikationen .....</b>	<b>239</b>
5.1	Ergebnisdiskussion .....	239
5.2	Umsetzungsempfehlungen .....	242
5.3	Implikationen für Theorie und Praxis .....	247
5.4	Fazit und Ausblick .....	248
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>251</b>