

**Dominik Kreidler**

# Agiles Projektmanagement im Mittelstand

Methoden und Vorteile im Vergleich zum klassischen  
Projektmanagement

**Masterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2020 GRIN Verlag  
ISBN: 9783346208378

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/908876>

**Dominik Kreidler**

# **Agiles Projektmanagement im Mittelstand**

**Methoden und Vorteile im Vergleich zum klassischen Projektmanagement**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG

**Agiles Projektmanagement im Mittelstand  
– eine empirische Analyse**

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>V</b>
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2 ZIELSETZUNG.....	3
1.3 AUFBAU DER ARBEIT.....	4
<b>2 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>6</b>
2.1 AGILES PROJEKTMANAGEMENT.....	6
2.1.1 Begriffsdefinitionen.....	6
2.1.2 Entwicklung des agilen Projektmanagements.....	8
2.1.3 Methoden des agilen Projektmanagements.....	9
2.2 MITTELSTAND.....	14
2.2.1 Begriffsklärung.....	14
2.2.2 Der Mittelstand im internationalen Vergleich.....	16
<b>3 STAND DER FORSCHUNG.....</b>	<b>19</b>
3.1 METHODISCHES VORGEHEN.....	19
3.2 ANALYSE WISSENSCHAFTLICHER LITERATUR.....	20
3.2.1 Suchparameter.....	20
3.2.2 Auswahl der Literatur.....	23
3.2.3 Analyse der Literatur.....	26
3.3 UNTERSUCHUNG VON BERATERSTUDIEN.....	31
3.3.1 Definition von Suchparametern.....	31
3.3.2 Auswahl der Studien.....	32
3.3.3 Analyse der Studien.....	32
3.4 DISKUSSION UND ERKENNTNISSE.....	35
<b>4 BEZUGSRAHMEN UND THESENBILDUNG.....</b>	<b>37</b>
<b>5 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....</b>	<b>40</b>
5.1 FORSCHUNGSMETHODIK.....	40
5.1.1 Erhebungsmethodik.....	40
5.1.2 Vorstellung des Interviewleitfadens und der Experten.....	42
5.1.3 Durchführung der Datenerhebung.....	44
5.1.4 Methoden der Datenauswertung.....	46

5.2	ANALYSE.....	46
5.3	ÜBERPRÜFUNG DER THESEN.....	51
5.4	DISKUSSION DER ERGEBNISSE.....	57
<b>6</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK.....</b>	<b>59</b>
	<b>ANHANGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>VI</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	4
Abbildung 2: Definitionen von APM .....	7
Abbildung 3: Werte des Agilen Manifests .....	8
Abbildung 4: KMU-Definitionen des IfM Bonn .....	15
Abbildung 5: Quantitative Mittelstandsdefinition .....	15
Abbildung 6: Internationaler Vergleich des Mittelstands.....	18
Abbildung 7: Keywords.....	22
Abbildung 8: Übersicht des Reduktionsvorgangs .....	25
Abbildung 9: Verteilung nach Zeitschriften .....	26
Abbildung 10: Verteilung nach Veröffentlichungsjahr .....	27
Abbildung 11: Top-10-Unternehmensberatungen nach Gesamtumsatz...	31
Abbildung 12: Distribution von Beraterstudien.....	32
Abbildung 13: Bezugsrahmen des APMS .....	38
Abbildung 14: Verteilung der Experten nach Position und Berufserfahrung (in Jahren) .....	43
Abbildung 15: Brancheneinteilung nichtteilnehmender Unternehmen.....	47
Abbildung 16: Verteilung der Teilnehmer nach Branche .....	48
Abbildung 17: Verteilung der Teilnehmer nach Gesamtumsatz 2019 (in Mio. €) .....	49
Abbildung 18: Verteilung der Teilnehmer nach Anzahl der Mitarbeiter.....	50
Abbildung 19: Einschätzung des Projekterfolgs beim APM im Vergleich zum klassischen Projektmanagement.....	52
Abbildung 20: Treiber des APMS.....	54
Abbildung 21: Herausforderungen des APMS .....	55
Abbildung 22: Aktuell eingesetzte Form des Projektmanagements.....	56
Abbildung 23: Aktueller Einsatz von agilen Methoden.....	56

## Abkürzungsverzeichnis

APM	agiles Projektmanagement
PMI	Project Management Institute
ASE	agile Softwareentwicklung
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
SME	Small and Medium-sized Enterprises
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
MVP	Minimum Viable Product
DSDM	Dynamic Systems Development Method
XP	Extreme Programming

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Der zunehmende Wandel des wirtschaftlichen Umfelds aufgrund steigender Dynamik und globalisierter Märkte betrifft mittlerweile fast alle gegenwärtigen Wirtschaftsmärkte.<sup>1</sup> Technische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die Erwartungen der Kunden und deren Verhalten verändern sich ständig. In diesem Zusammenhang fällt oftmals das Schlagwort „VUCA-Umwelt“, welches für die Merkmale Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity steht.<sup>2</sup> Neben börsennotierten Global Playern<sup>3</sup> müssen sich auch mittelständische Unternehmen mit diesen vier Trends auseinandersetzen, um ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten zu können.<sup>4</sup> Um mit der steigenden Komplexität<sup>5</sup> Schritt halten zu können, sind die Unternehmen gezwungen, die Flexibilität und Geschwindigkeit bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten zu erhöhen. Die VUCA-Einflüsse machen nicht nur eine Anpassung der Unternehmensstrategie notwendig, sondern wirken sich auch auf das Management von Projekten aus.

Wie bedeutsam das Projektmanagement ist, wird anhand der „Pulse of the Profession“-Studie des Project Management Institute (PMI) ersichtlich. Demnach beläuft sich die jährliche Investitionssumme in Projekte auf mehrere Milliarden US-Dollar. Dennoch führt nach wie vor ein hoher Anteil an klassisch durchgeführten Projekten nicht zum gewünschten Erfolg. Laut der

---

<sup>1</sup> Vgl. Berens-Gechter (2019), S. 291.

<sup>2</sup> Vgl. Hartel (2019), S. 128.

<sup>3</sup> Hier orientiere ich mich an der Definition des Gabler Wirtschaftslexikons, wonach man unter dem Begriff „Global Player“ international ausgerichtete Konzerne wie beispielsweise Amazon, Google und Nestlé versteht, welche durch die weltweite Koordination der Unternehmensaktivitäten Skaleneffekte erzielen und alle relevanten Märkte bedienen, vgl. Engelhard (o. J.).

<sup>4</sup> Vgl. Schulz/Zeidler (2017), S. 374.

<sup>5</sup> Laut der Definition von Luhmann handelt es sich bei dem Begriff „Komplexität“ um die Differenziertheit, d. h. die Verschiedenheit, und Anzahl von Elementen und deren Beziehungen sowie die Dynamik, mit der sich die Elemente und Beziehungen im Zeitablauf verändern, vgl. Luhmann (1980), S. 1064 f.

Studie des PMI erreichen immer mehr Projekte ihre vordefinierten Ziele nicht oder scheitern komplett. „Von jeder Milliarde US-Dollar, die in Projekte investiert wird, verpuffen 122 Millionen US-Dollar wirkungslos.“<sup>6</sup> Dies entspricht einem Anteil von ungefähr 12 %. Dieser Prozentsatz macht deutlich, wie schwerwiegend es für Unternehmen ist, wenn Projekte nicht erfolgreich abgeschlossen werden können.

Früher lagen die Ursachen des Scheiterns von Projekten eher in mangelnder Projektmanagementenerfahrung.<sup>7</sup> Heutzutage steht immer öfter die Frage im Vordergrund, ob eine statische und strikte Projektplanung in den Zeiten von VUCA noch zeitgemäß ist. In der Folge nutzen immer mehr Unternehmen agile Ansätze, um den genannten Herausforderungen standhalten zu können und die Quote erfolgreich abgeschlossener Projekte zu erhöhen. Daneben bieten aktuelle Entwicklungen innovativer Planungssoftware immer mehr Möglichkeiten für eine intensivere Verzahnung zwischen Projektteams und deren Auftraggebern. Vor allem in der Softwareentwicklung ist die Integration unterschiedlicher Stakeholder eines Projektes erforderlich, da sich durch den wachsenden Wissensstand der Kunden neue Ideen entwickeln, welche eine Anpassung der ursprünglichen Ziele eines Projekts notwendig machen. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, kommt häufig das agile Projektmanagement (APM) zum Einsatz.<sup>8</sup> Es wurde ursprünglich für die Softwareentwicklung entwickelt, weshalb es immer noch überwiegend im IT-Bereich vorherrschend ist. Durch seinen Erfolg hat es sich mittlerweile jedoch auch auf Projekte außerhalb des IT-Umfelds ausgebreitet.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Project Management Institute (2019), S. 2.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Hartel (2019), S. 128.

<sup>8</sup> Vgl. von der Weth/Hauswald/Steinhard (2014), S. 149 f.

<sup>9</sup> Vgl. Serrador/Pinto (2015), S. 1040.

## 1.2 Zielsetzung

Wie in der Problemstellung eingangs erwähnt wurde, müssen sich Unternehmen im Mittelstand heutzutage immer schneller an verändernde Umwelt- und Rahmenbedingungen anpassen und sich mit einer steigenden Dynamik auseinandersetzen. Derartige Veränderungsprozesse werden in Unternehmen meist in großen Projekten umgesetzt. Neben dem klassischen Projektmanagement wird vor allem im Softwarebereich immer häufiger das APM angewandt. Inwieweit jedoch APM in mittelständischen Unternehmen in Deutschland außerhalb des Softwarebereichs eingesetzt wird und um welche Art von Projekt es sich hierbei in den meisten Fällen handelt, ist bisher nur unzureichend erforscht. Hieraus ergeben sich mehrere Forschungsfragen, welche im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen. Zum einen ist es das Ziel zu untersuchen, welche konkreten Methoden des APMs im Mittelstand überwiegend zum Einsatz kommen. Zum anderen soll herausgefunden werden, ob eine reine agile Vorgehensweise in der betrieblichen Praxis Anwendung findet oder Bestandteile des klassischen Projektmanagements mit dem APM kombiniert werden. In diesem Fall handelt es sich um eine hybride Form des Projektmanagements. Des Weiteren soll die Frage beantwortet werden, ob die für die Interviews ausgewählten Unternehmen bei den jeweiligen Projekten mit Anwendung des APMs hinsichtlich der Befriedigung der Kundenbedürfnisse sowie der Budget- und Termintreue im Vergleich zu klassisch durchgeführten Projekten Optimierungen erzielen konnten. Hieraus ergeben sich in der Folge die Vorteile des APMs im Vergleich zum klassischen Projektmanagement.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die folgende Abbildung dient der grafischen Veranschaulichung der Arbeit und als Anhaltspunkt für die folgenden Ausführungen. Wie in der Abbildung zu erkennen ist, werden im theoretischen Teil der Ausarbeitung zunächst begriffliche Grundlagen behandelt.

1. Einleitung			
1.1 Problemstellung	1.2 Zielsetzung	1.3 Aufbau der Arbeit	
2. Begriffliche Grundlagen			
2.1 Agiles Projektmanagement		2.2 Mittelstand	
2.1.1 Begriffsdefinitionen		2.2.1 Begriffsklärung	
2.1.2 Entwicklung des agilen Projektmanagements		2.2.2 Der Mittelstand im internationalen Vergleich	
2.1.2 Methoden des agilen Projektmanagements			
3. Stand der Forschung			
3.1 Methodisches Vorgehen	3.2 Analyse wissenschaftlicher Literatur	3.3 Untersuchung von Beraterstudien	3.4 Diskussion und Erkenntnisse
	3.2.1 Suchparameter	3.3.1 Suchparameter	
	3.2.2 Auswahl	3.3.2 Auswahl	
	3.2.3 Analyse	3.3.3 Analyse	
4. Bezugsrahmen und Thesenbildung			
5. Empirische Untersuchung			
5.1 Forschungsmethodik	5.2 Analyse	5.3 Überprüfung der Thesen	5.4 Diskussion der Ergebnisse
5.1.1 Erhebungsmethodik			
5.1.2 Vorstellung des Interviewleitfadens und der Experten			
5.1.3 Durchführung der Datenerhebung			
5.1.4 Methoden der Datenauswertung			
6. Fazit und Ausblick			

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit