

Wolfgang Becker, Matthias Hofmann

## Reifegrad des Projektmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – 160  
Bamberg 2008  
ISBN 3-931810-75-5



# Impressum

---

## *Herausgeber*

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker  
Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (i.G.)  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Feldkirchenstrasse 21  
D-96052 Bamberg  
Fon +49.[0]951.863.2507  
Fax +49.[0]951.39705  
Email [dmi@uni-bamberg.de](mailto:dmi@uni-bamberg.de)  
[www.professorwbecker.de](http://www.professorwbecker.de)

## *Druck*

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.  
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!  
Bamberg 2008, Printed in Germany.

# Einleitende Anmerkungen

---

Sehr geehrte Damen und Herren,

der vorliegende Bericht enthält die Ergebnisse einer im Zeitraum von Juni bis Oktober 2007 durchgeführten empirischen Studie. Ziel der Untersuchung war es, den aktuellen Reifegrad des Projektmanagements in deutschen Unternehmen zu ermitteln. Dabei wurden u. a. die Nutzungsintensität von Projektmanagementaufgaben, der Einsatz von Projektmanagement-Standards und die Formen des Know-How Erwerbs untersucht.

Durch die Abgrenzung von kleinen (30-299 Mitarbeitern), mittleren (300-2999 Mitarbeitern) und großen Unternehmen (3000 und mehr Mitarbeiter) wurde eine größenabhängige Auswertung der Fragen ermöglicht. So konnten Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen aufgedeckt werden.

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Ergebnisbericht einige wertvolle Anregungen geben kann.

Bamberg, im August 2008



Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker



Dipl.-Kfm. Matthias Hofmann

## Management Summary

---

- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) messen der Arbeitsform „**Projekt**“ im Allgemeinen eine geringere Bedeutung bei als große Unternehmen. Lediglich **Kundenprojekte** haben in allen Unternehmensgrößen eine vergleichbar hohe Bedeutung.
- Große Unternehmen nehmen die **Projektplanungsaufgaben** als auch die **Projektlenaufgaben** intensiver wahr als KMU. Hier ist ein gewisser Aufholbedarf für KMU erkennbar. Als ersten Ansatzpunkt sollten sich Unternehmen auf die grundlegenden Projektmanagementaufgaben, wie beispielsweise die Ableitung von Projektzielen oder die Identifikation von Arbeitspaketen, konzentrieren.
- Der **Abbruch von Projektvorhaben** während der Planungsphase ist in KMU deutlich häufiger verbreitet als in großen Unternehmen. Prinzipiell deutet eine hohe Abbruchquote während der Projektplanung auf den Versuch hin, Wertvernichtung durch Projekte zu vermeiden. Jedoch verbleiben Zweifel, da KMU deutlich weniger planen und damit über eine schlechtere Entscheidungsbasis verfügen.
- Für die **Projektabschlussaufgaben** fällt auf, dass diese in der Unternehmenspraxis sowohl bei KMU als auch großen Unternehmen vergleichsweise wenig genutzt werden. Hier könnten wohl alle Größenklassen von einem intensiveren Einsatz profitieren.

- **Ist-Daten** werden von KMU und großen Unternehmen in vergleichbarer Häufigkeit erfasst. **Prognosen** bezüglich des Fertigstellungszeitpunktes und der Projektendkosten werden dagegen in großen Unternehmen häufiger gestellt als in KMU.
- **Learning by doing** ist in der Unternehmenspraxis in allen Unternehmensklassen weit verbreitet. **Formalere Lernformen** – wie z. B. Seminare – kommen in KMU deutlich weniger zum Einsatz.
- Große Unternehmen nutzen **Projektmanagement-Standards** durchgehend häufiger als KMU. Gerade Standardisierung bietet jedoch ein hohes Potential zur Professionalisierung des Managements. Diese Möglichkeiten werden von KMU im Rahmen des Projektmanagements offenbar noch nicht ausgeschöpft.
- Alle Unternehmensgrößen erzielen in Bezug auf die **Projekt-Performance** ähnliche Ergebnisse; lediglich bei kleinen Unternehmen ist die Zeitperformance spürbar niedriger.

# Teilnehmer an der empirischen Studie

---

## Charakterisierung der Stichprobe (n=44)

<b>Anzahl der Mitarbeiter</b>	
30-299 (kleine Unternehmen)	36,4 %
300-2999 (mittlere Unternehmen)	29,5 %
3000 und mehr (große Unternehmen)	34,1 %

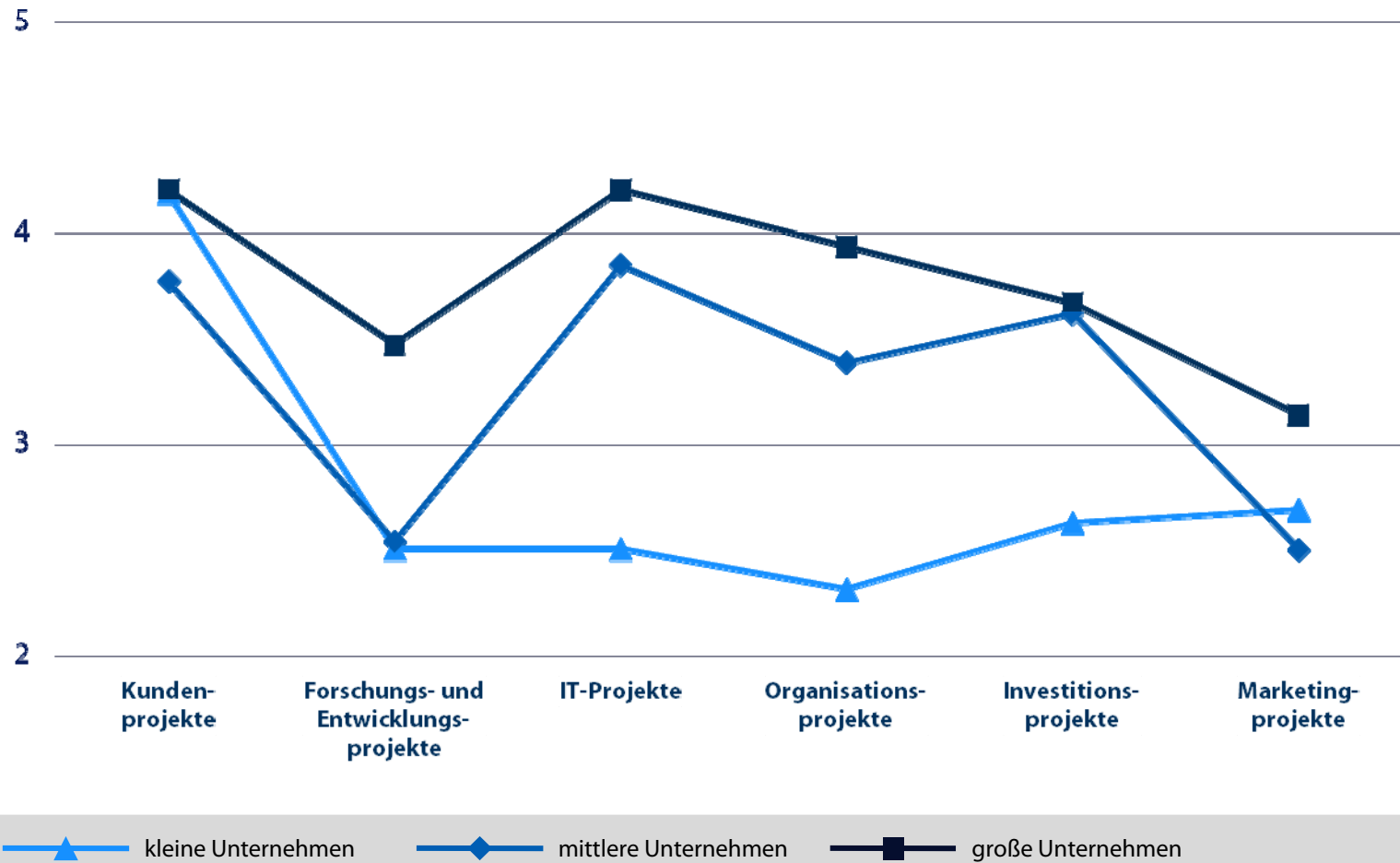
<b>Umsatz</b>	
bis 60 Mio.€	27,3 %
60 bis 600 Mio. €	27,3 %
mehr als 600 Mio. €	40,9 %
keine Angabe	4,5 %

<b>Stellung der antwortenden Person</b>	
Geschäftsführung / Vorstand	43,2 %
Bereichsleiter / 2. Führungsebene	22,7 %
Andere	25,0 %
keine Angabe	9,1 %

# Projekte haben in KMU ein niedrigere Bedeutung als in großen Unternehmen (Ausnahme: Kundenprojekte)

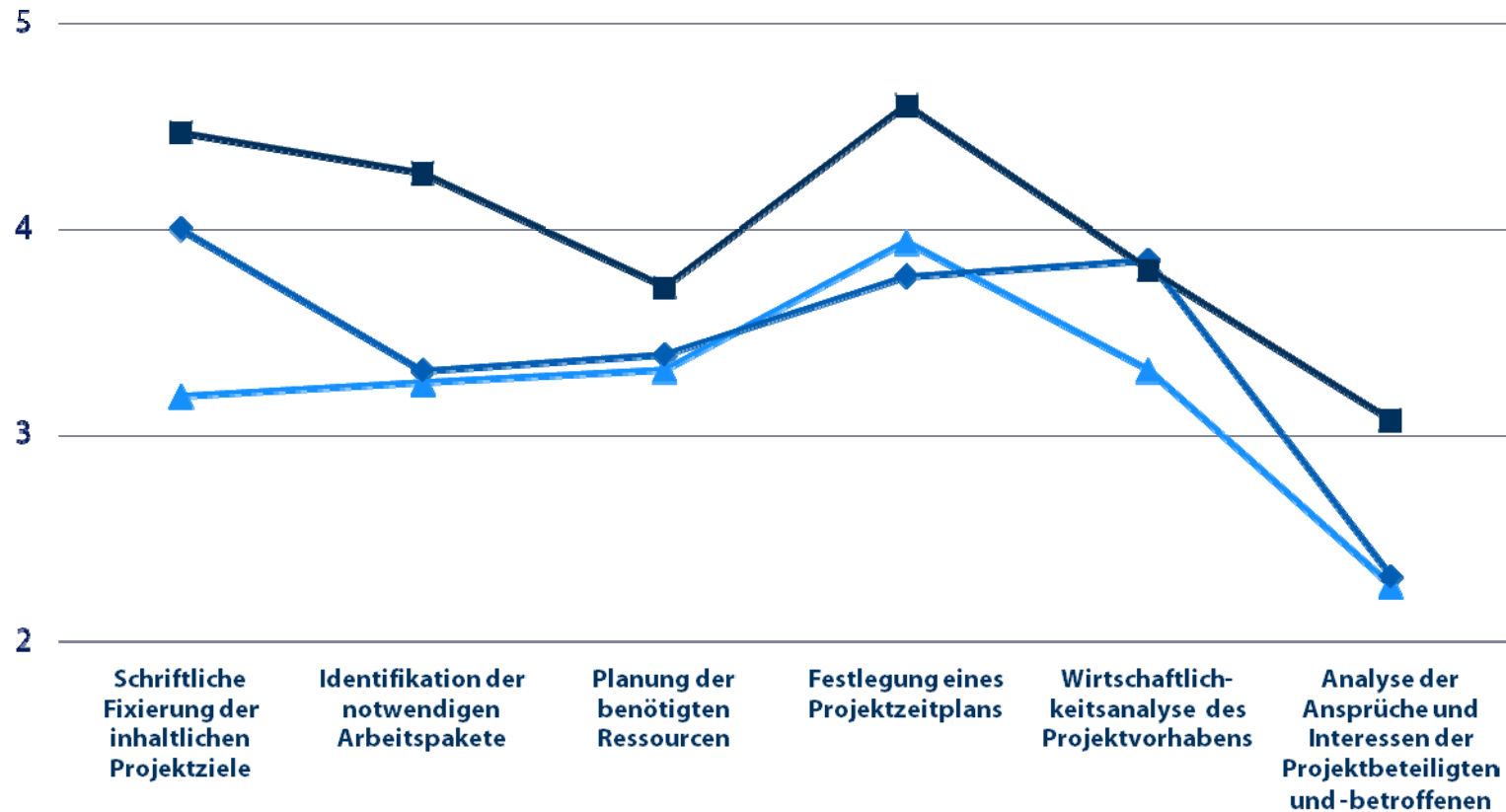
## Bedeutung von verschiedenen Projektarten



angegeben ist der Mittelwert; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung)

# Große Unternehmen nehmen die Projektplanungsaufgabe intensiver wahr als KMU

## Nutzungsintensität von Projektplanungs-Teilaufgaben

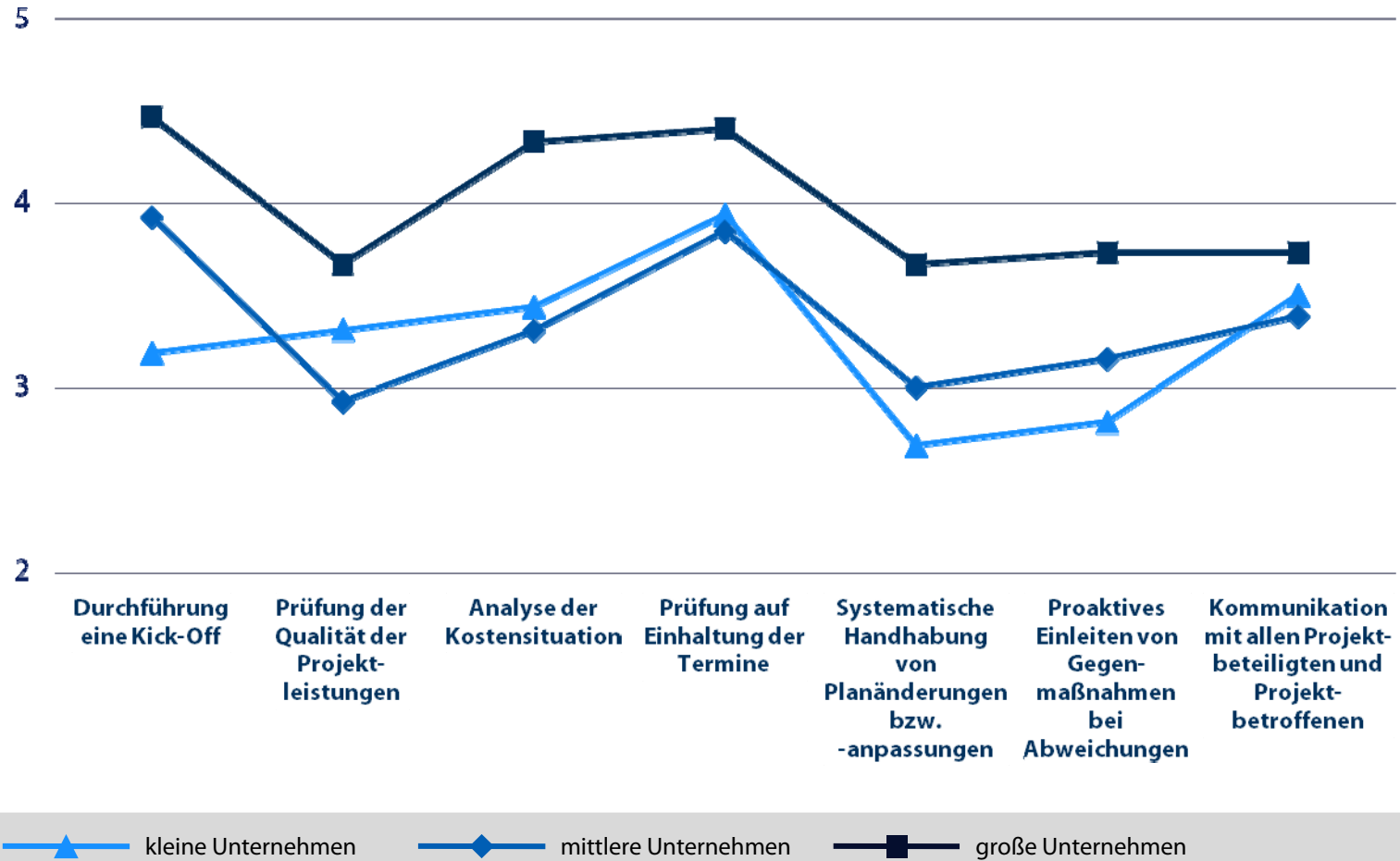


—▲— kleine Unternehmen    —◆— mittlere Unternehmen    —■— große Unternehmen

angegeben ist der Mittelwert; abgefragt auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (immer)

# Große Unternehmen nehmen die Projektlenkungsaufgabe intensiver wahr als KMU

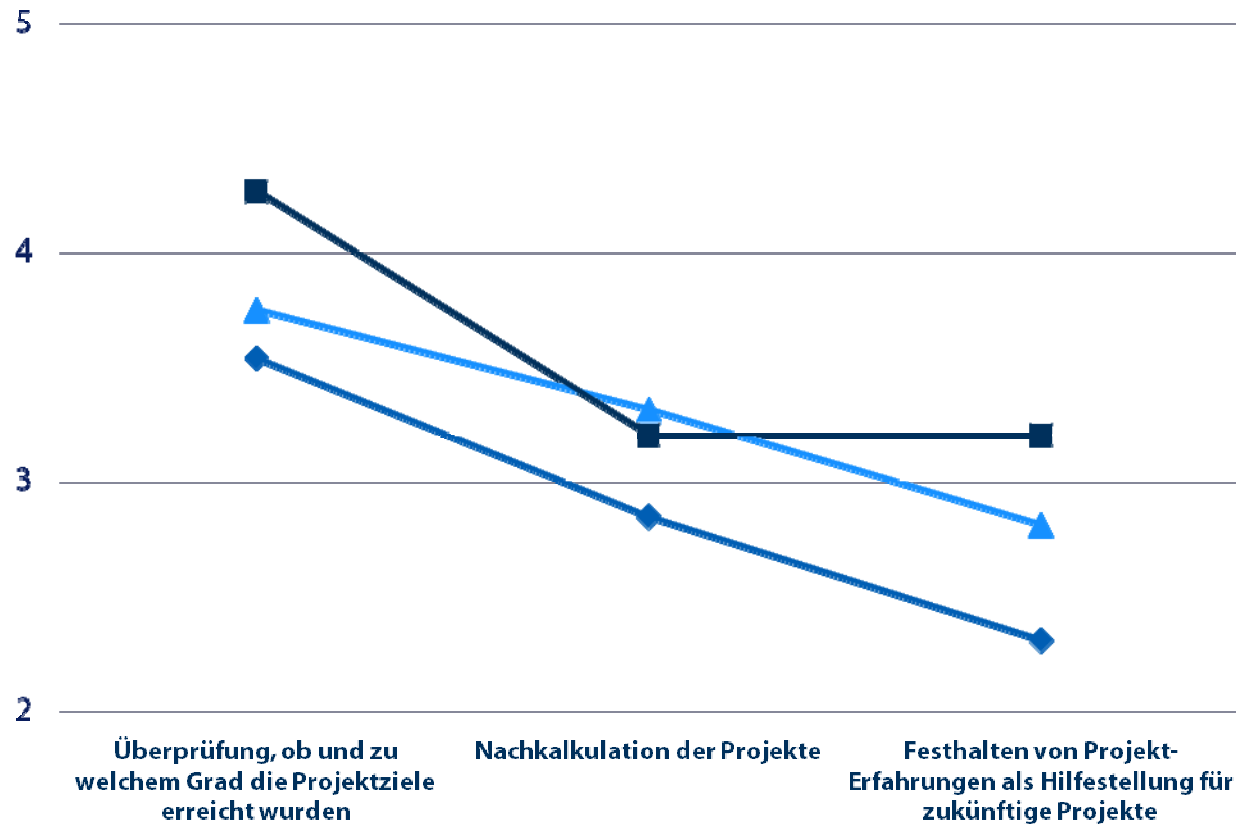
## Nutzungsintensität von Projektlenkungs-Teilaufgaben



angegeben ist der Mittelwert; abgefragt auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (immer)

# Die Projektabschlussaufgabe wird in der Unternehmenspraxis sowohl bei KMU als auch großen Unternehmen relativ wenig genutzt

## Nutzungsintensität von Projektabschluss-Teilaufgaben

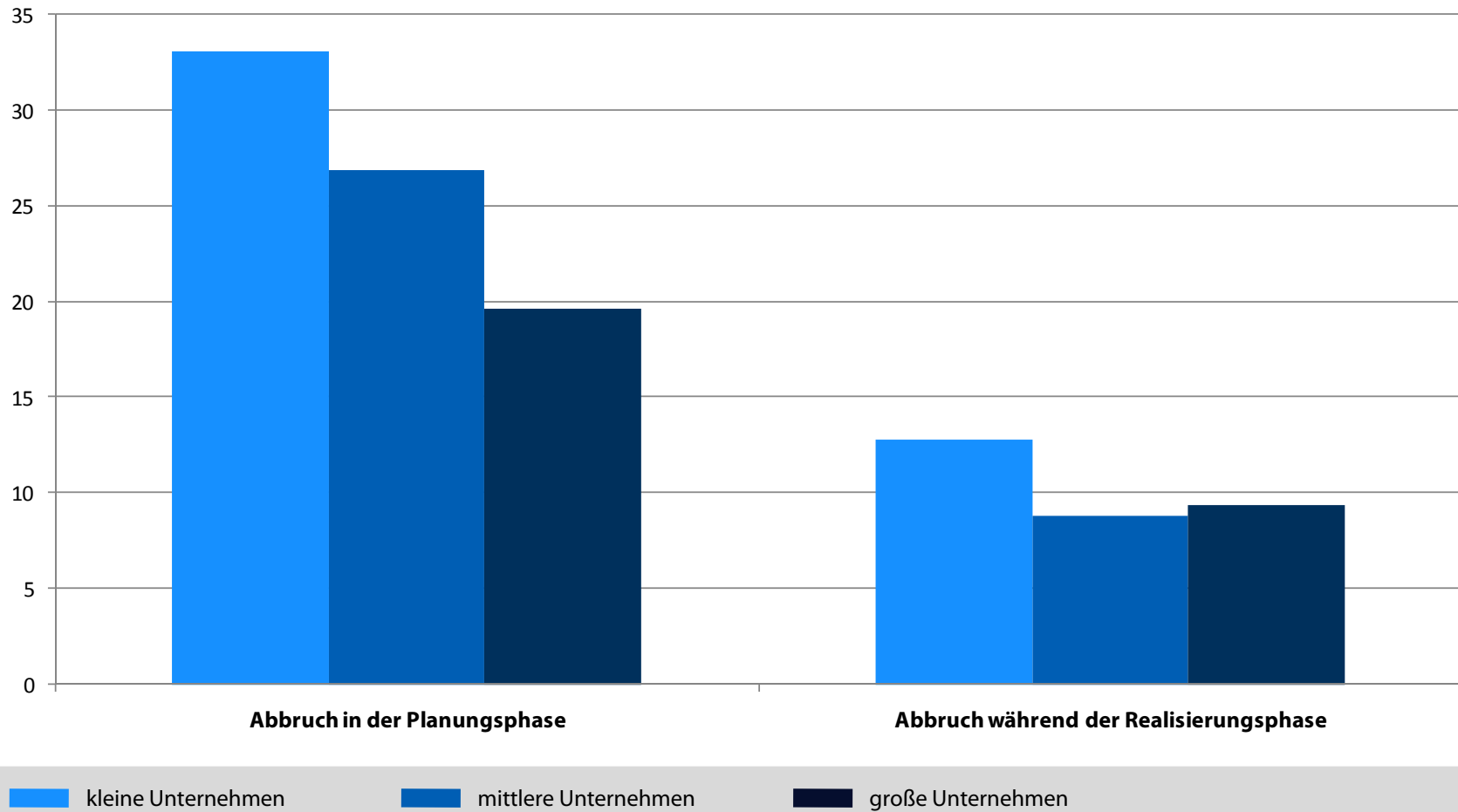


—▲— kleine Unternehmen    —◆— mittlere Unternehmen    —■— große Unternehmen

angegeben ist der Mittelwert; abgefragt auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (immer)

# KMU brechen Projektvorhaben in der Planungsphase deutlich häufiger ab als große Unternehmen

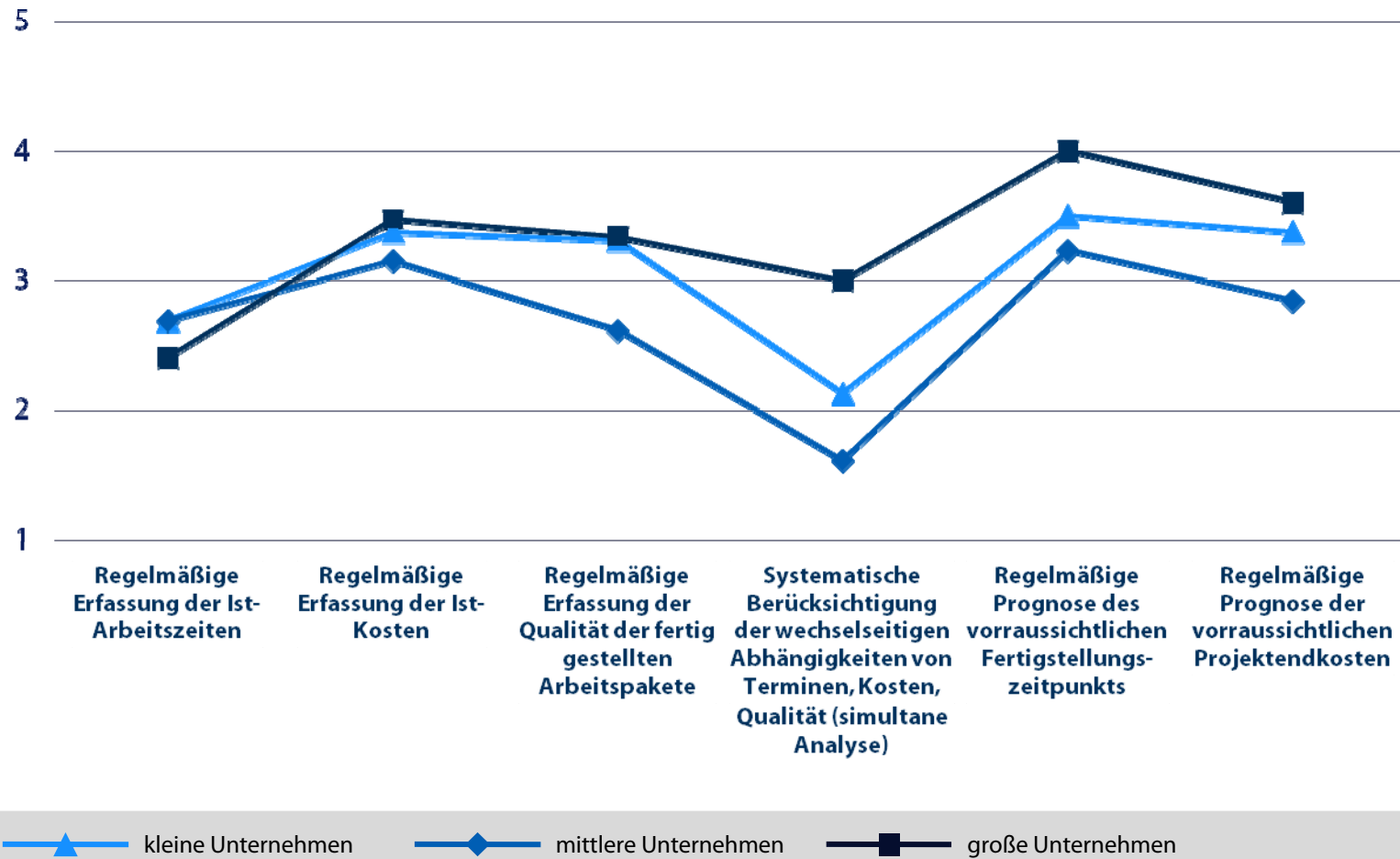
## Häufigkeit des Projektabbruchs in verschiedenen Phasen



angegeben ist der Mittelwert in Prozent

# Ist-Daten werden von KMU und großen Unternehmen in vergleichbarer Häufigkeit erfasst

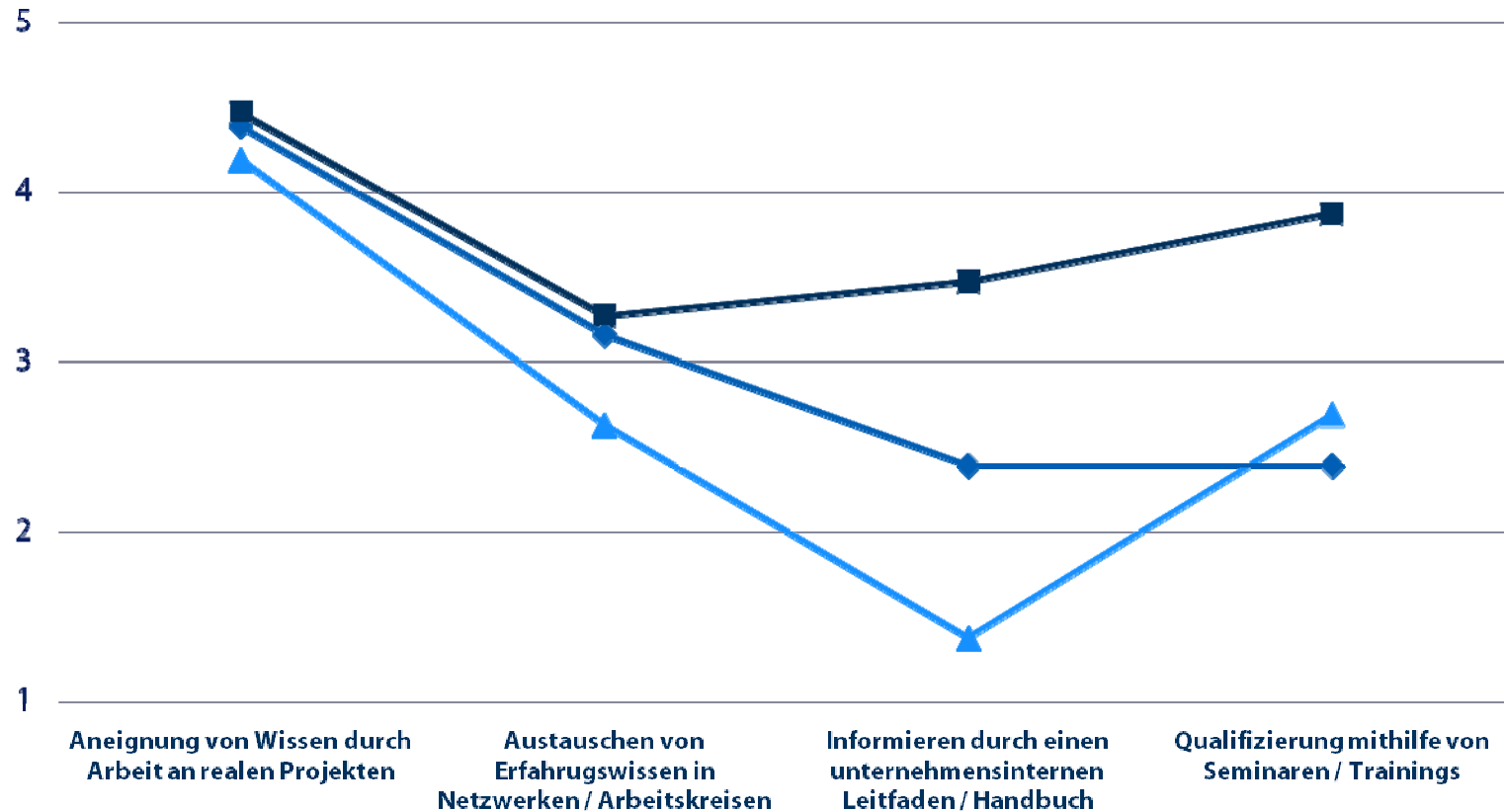
## Tätigkeiten während der Projektrealisierung



angegeben ist der Mittelwert; abgefragt auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (immer)

# Learning by doing ist in der Praxis insgesamt weit verbreitet, andere Formen des Know-How Erwerbs werden in KMU wenig genutzt

## Wie erwerben Projektmanager Know-How?

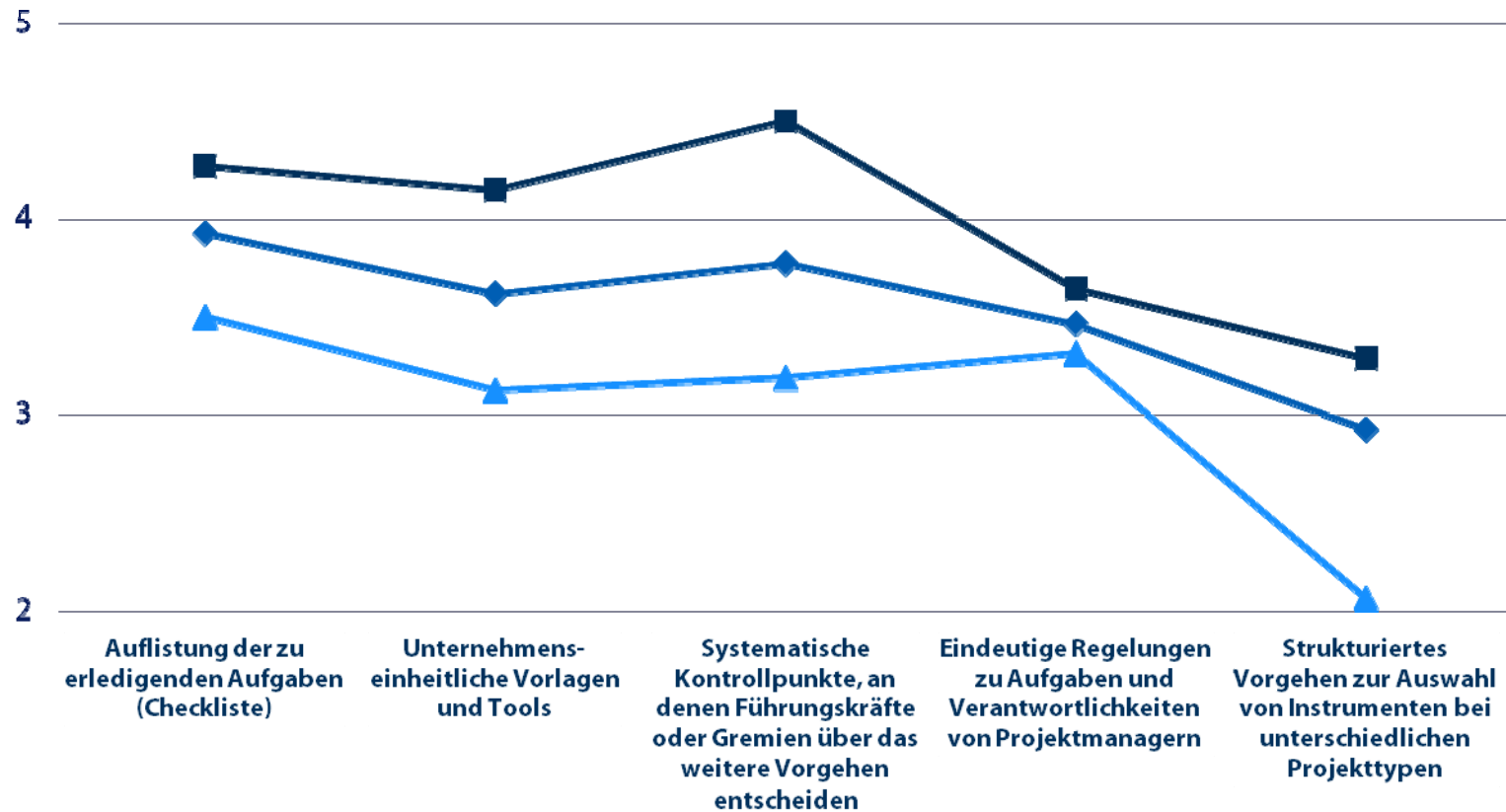


—▲— kleine Unternehmen    —◆— mittlere Unternehmen    —■— große Unternehmen

angegeben ist der Mittelwert; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung)

# Große Unternehmen setzen deutlich stärker auf Projektmanagement-Standards als KMU

## Bedeutung von Projektmanagement-Standards



—▲— kleine Unternehmen    —◆— mittlere Unternehmen    —■— große Unternehmen

angegeben ist der Mittelwert; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung)

# KMU und große Unternehmen erzielen eine vergleichbare Projekt-Performance

---

## Durchschnittliche Projekt-Performance der befragten Unternehmen

	Zeit-performance	Kosten-performance	Leistungs-performance
Kleine Unternehmen	88 %	95 %	102 %
Mittlere Unternehmen	93 %	94 %	102 %
Große Unternehmen	94 %	96 %	99 %

Die Berechnung der Performance-Indices erfolgt unter Rückgriff auf die im Fragebogen angegebenen, prozentualen Abweichungen. Es ergibt sich ein Index, der so konstruiert ist, dass höhere Werte eine bessere Performance der jeweiligen Performance-Kategorie anzeigen.

# Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

## Kurzprofil

---



- E-Mail: ufc@uni-bamberg.de
- Fon: +49.[0]951.863.2507 (Sekretariat)
- Studium der Ingenieur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Dortmund
- Promotion und Habilitation an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Mitglied im Senat und Hochschulrat der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Mitglied des Chief Information Office der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vorsitzender des Promotionsausschusses der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Wissenschaftlicher Direktor des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg
- Vertreter des Fachs Controlling innerhalb des Weiterbildungsstudiengangs Wirtschaftsinformatik (VAWi) der Universitäten Duisburg-Essen, Bamberg und Erlangen-Nürnberg
- Vertreter des Faches Controlling innerhalb des Executive MBA-Programms der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, der McCombs School of Business an der University of Texas at Austin (USA), der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China) und der Adelaide School of Business, University of Adelaide (Australien) sowie im MBA Studiengang Business Management an der Universität Erlangen-Nürnberg
- Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Campus of Excellence
- Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer Berlin
- Mitherausgeber - mit Professor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber (WHU) - der derzeit ca. 60-bändigen Edition „Unternehmensführung & Controlling“ im Gabler-Verlag
- Gründer, Gesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Erlangen

# Dipl.-Kfm. Matthias Hofmann

## Kurzprofil

---



- E-Mail: matthias.hofmann@scio.eu
- Fon: +49.[0]9131.530.2161
- **Berater und Trainer** bei der Scio GmbH, Erlangen
- Beratungsschwerpunkte: Strategische Steuerungssysteme, Projektmanagement-Systeme, Product Lifecycle Management
- **Lehrbeauftragter** für das Fach „Internationales Projektmanagement“ an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- **Doktorand** am Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling
- Forschungsinteressen: Projektmanagement, Performance Management, Reifegradmodelle, Balanced Scorecard, Earned Value Management
- **Studium der Betriebswirtschaftslehre** an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und an der Aston Business School, Birmingham
- Studienschwerpunkte: Unternehmensführung & Controlling, Internationales Management, Versicherungsökonomik

# Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

## BBB – Forschung

---

**Becker, W. (1995)**

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Bamberg

**Becker, W./Wicke, J. M. (1995)**

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, in: BBB, Nr. 107, Bamberg

**Becker, W./Benz, K. (1996)**

Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 108, Bamberg 1996

**Becker, W./Benz, K. (1996)**

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 114, Bamberg

**Becker, W./Sahl, N. (1997)**

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung - dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, in: BBB, Nr. 117, Bamberg

**Becker, W./Geisler, R. (1998)**

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, in: BBB, Nr. 119, Bamberg

**Becker, W./Daniel, K. (1999)**

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, in: BBB, Nr. 122, Bamberg

**Becker, W. (1999)**

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Überarbeiteter Nachdruck, Bamberg

**Becker, W./Brinkmann, F. (1999)**

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, in: BBB, Nr. 123, Bamberg

# Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

## BBB – Forschung

---

**Becker, W./Brinkmann, F. (2000)**

Kostenrechnung für die Instandhaltung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -, in: BBB, Nr. 124, Bamberg

**Becker, W. (2000)**

Wertorientierte Unternehmensführung, in: BBB, Nr. 125, Bamberg

**Becker, W. (2000)**

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, in: BBB, Nr. 126, Bamberg

**Becker, W./Stephan P. (2001)**

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, in: BBB, Nr. 127, Bamberg

**Becker, W. (2001)**

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als modernes Orientierungsmuster für das strategische Management, in: BBB, Nr. 129, Bamberg

**Becker, W./Piser, M. (2003)**

Strategische Kontrolle – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 131, Bamberg

**Becker, W./Piser, M. (2003)**

Strategische Kontrolle – Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, in: BBB, Nr. 132, Bamberg

**Becker, W./Fuchs, R. (2004)**

Controlling-Informationssysteme, in: BBB, Nr. 130, Bamberg

**Becker, W./Moses, H. (2004)**

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, in: BBB, Nr. 133, Bamberg

# Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

## BBB – Forschung

---

**Becker, W./Stock, C. (2004)**

Strategisches Entwicklungsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft, in: BBB, Nr. 135, Bamberg

**Becker, W./Schmeken, G. M. (2005)**

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce, in: BBB, Nr.136, Bamberg

**Becker, W./Stock, C. (2005)**

Besonderheiten des Strategischen Entwicklungsmanagements am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers, in: BBB, Nr.137, Bamberg

**Becker, W./Brenner, F. (2005)**

Sanierungsmanagement durch Kreditinstitute – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.139, Bamberg

**Becker, W./Kunz, C. (2005)**

Multiprojektmanagement in Großunternehmen – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.140, Bamberg

**Becker, W./Fischer, S./Ostbomk, P. (2006)**

Lebenszyklusorientierte Steuerung von Projekten, in: BBB, Nr.141, Bamberg

**Becker, W./Fischer, S./Semmler, C. (2006)**

Privacy Benchmarking 2004 – Strategie und Funktion des Datenschutzes in der ITK-Branche, in: BBB, Nr.142, Bamberg

**Becker, W./Fischer, S./Mika, S. (2006)**

Implementierungsstand des IT-Controlling, in: BBB, Nr.144, Bamberg

# Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

## BBB – Forschung

---

***Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2007)***

Anforderungen mittelständischer Unternehmen an potentielle Bewerber aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting, in: BBB, Nr.146, Bamberg

***Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2007)***

Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: BBB, Nr.147, Bamberg

***Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2008)***

Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten von Studierenden, in: BBB, Nr.148, Bamberg

***Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2008)***

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: BBB, Nr. 149, Bamberg

***Becker, W./Fischer, S./Ulrich, P. (2008)***

Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs für den Mittelstand, in: BBB, Nr. 152, Bamberg

***Becker, W./Fischer, S. (2008)***

Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 156, Bamberg

***Becker, W./Kunz, C. (2008)***

Finanzcontrolling – Status Quo und Entwicklungsperspektive: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 157, Bamberg

# Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

## BBB – Lehre

---

***Becker, W. (2008)***

Grundlagen des Controlling, 4. Aufl., Bamberg  
(1. Aufl.: Funktionen und Konzepte des Controlling)

***Becker, W. (2007)***

Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, 7. Aufl., Bamberg

***Becker, W. (2008)***

Kostenmanagement, 4. Aufl., Bamberg  
(1.-2. Aufl.: Kostenpolitik und Erfolgssteuerung)

***Becker, W. (2007)***

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 5. Aufl., Bamberg

***Becker, W. (2007)***

Strategie und Performance, 7. Aufl., Bamberg  
(1.-6. Aufl.: Strategisches Management)

# Impressum

Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Feldkirchenstraße 21 - D-96045 Bamberg  
Fon +49.[0]951.8632507  
[www.professorwbecker.de](http://www.professorwbecker.de)