

Global Trade Management Studie der AEB und DHBW

---

# Agile Zukunft – wie agiles Projektmanagement Logistik und Außenwirtschaft verändert

# Inhaltsverzeichnis



Executive Summary	03
<b>Agiles Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft</b>	
1. Trendthema Agilität – eine Chance für Logistik und Außenwirtschaft?	06
1.1 Hintergrund	06
1.2 Arbeitsdefinition	07
1.3 Generelle Einschätzung	07
1.4 Vorteile und Chancen	09
1.5 Nachteile und Risiken	11
2. Einsatz von agilem Projektmanagement	14
2.1 Klassisch oder agil?	14
2.2 Agile Projekte in den Unternehmen	15
2.3 Wer nutzt agile Methoden?	16
3. Erfahrungen mit agilem Projektmanagement	18
3.1 Treiber	18
3.2 Qualitätssicherung	19
3.3 Praktiken im Einsatz	21
3.4 Zufriedenheit	22
3.5 Erfolgsfaktoren	23
4. Teilnehmer-Tipps für erfolgreiches agiles Projektmanagement	24
5. Teilnehmer der Studie	25
Impressum	30

# Executive Summary

---

Agiles Projektmanagement kommt in immer mehr Unternehmen zum Einsatz und gilt bei vielen Beratern als *die* Lösung, um die Wettbewerbsfähigkeit in einer hochkomplexen und volatilen Wirtschaftswelt sicherzustellen. Dabei unterscheidet sich eine agile Vorgehensweise stark von klassischem Projektmanagement und bringt große Veränderungen für die einzelnen Akteure in den Unternehmen mit sich.

Im agilen Projektmanagement werden Projekte iterativ geplant und gesteuert. Ein selbstorganisiertes Team geht dynamisch und flexibel vor. Das bedeutet, dass zu Projektbeginn der Gesamtumfang der zu entwickelnden Lösung noch nicht im Detail festgelegt wird. Viel mehr nähert sich das Team dem Projektziel in einzelnen Sprints und liefert in kurzen Zyklen verwertbare Ergebnisse.

Doch sind agile Methoden inzwischen auch in Logistik und Außenwirtschaft angekommen? Welche Erfahrungen haben Unternehmen hier gemacht? Gibt es bereits Erfolgsrezepte? Die Befragung von 155 Experten liefert Antworten und zeigt: In Logistik und Außenwirtschaft treffen beim Thema Agilität derzeit hohe Erwartungen auf noch wenige Erfahrungswerte.

## **Aktuelle Herausforderungen in Logistik und Außenwirtschaft**

Globalisierung, volatile Märkte, Protektionismus-Tendenzen, steigender Wettbewerb und Preiskampf: Die Bedingungen, unter denen Unternehmen Logistik- und Außenwirtschaftsprojekte umsetzen müssen, sind schwierig. Umso dringender suchen Unternehmen aller Branchen nach Möglichkeiten, um diese so flexibel wie möglich abzuwickeln.

## **Die Zukunft des Projektmanagements wird agil**

Ein Großteil der Unternehmen ist überzeugt, dass agiles Projektmanagement eine Antwort auf die aktuellen Herausforderungen sein kann. Zwar setzen die meisten Befragten (64 %) aktuell noch auf klassisches Projektmanagement in Logistik- und Außenwirtschaftsprojekten. Doch zwei Drittel rechnen damit, dass dieses Vorgehen zukünftig von agilen Methoden abgelöst wird. Bereits heute bezeichnet ein Großteil der Unternehmen agiles Vorgehen als klaren Wettbewerbsvorteil (84 %) – interessanterweise auch diejenigen, die (bisher) keine agilen Projekte planen.

Potenzial durch agiles Vorgehen sehen die Befragten dabei vor allem, wenn die Rahmenbedingungen für ein Projekt unklar oder neu sind und die Komplexität insgesamt hoch ist, z. B. durch internationale Beteiligung.

## **Agile Projekte: Effizient. Schnell. Günstig.**

Nach Einschätzung der Befragten sorgt agiles Projektmanagement für effizientere Prozesse (87 %), eine schnellere Umsetzung (86 %) und bessere Ergebnisse (79 %). Auch unter Kostenaspekten kann agiles Projektmanagement laut Experten punkten: 60 % halten geringere Projektkosten für wahrscheinlich. Allerdings zeigt sich hier eine Differenz zwischen Erfahrungs- und Erwartungswerten: Bei den erfahrenen Nutzern gehen 62 % von geringeren Projektkosten durch den Einsatz von agilem Projektmanagement aus. Die Erwartungen derjenigen, die dessen Einsatz aktuell planen, sind hingegen deutlich höher: 79 % rechnen hier mit Kostensenkungspotenzial.

## **Große Chance auf höhere Mitarbeitermotivation**

Die meisten Experten sind der Meinung, dass die Motivation der Mitarbeiter durch den Einsatz agiler Methoden steigt (83 %). „Dieses Ergebnis deckt sich mit dem Grundprinzip selbststagiender Teams in agilen Projekten“, sagt Studienautor Prof. Dr. Dirk Hartel, Studiengangleiter BWL-Dienstleistungsmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart. „Man kann davon ausgehen, dass größere Freiheitsgrade das Verantwortungsbewusstsein und die Motivation der einzelnen Teammitglieder erhöhen.“ Die Selbstdisziplin des Projektteams spielt hier allerdings eine entscheidende Rolle: 57 % der Befragten halten diese für bedeutend für den Erfolg agiler Vorgehensweisen.

## **Grenzen des agilen Projektmanagements**

Die höheren Freiheitsgrade im agilen Projektmanagement bringen aber nicht nur Vorteile: Ein Drittel der Experten vertraut den selbststagienden Projektteams nicht und befürchtet einen Mangel an Disziplin. Um diesem Risiko entgegenzuwirken, kommt der Auswahl der Teammitglieder eine entscheidende Rolle zu, erklärt Mitautor Dr. Ulrich Lison, Mitglied der Geschäftsleitung bei AEB. „Auch die entsprechende Methodenschulung ist wichtig.“

Weitaus höher sind die Bedenken, wenn es um die Einhaltung des Kostenrahmens geht: 56 % halten eine Überschreitung des Budgets für wahrscheinlich. Knapp ebenso viele sehen außerdem einen erhöhten Abstimmungsbedarf (54 %) und eine unzureichende Projektdokumentation (51 %) als Risiko. Generell ist laut den Studienteilnehmern nicht jedes Projekt für den Einsatz von agilen Methoden geeignet. Spielt beispielsweise die Termintreue in einem Projekt eine wichtige Rolle, vertrauen 45 % der Befragten eher auf klassische Methoden, nur 29 % bevorzugen hier ein agiles Vorgehen.

Auch wenn in einem Projekt viele Beteiligte mitwirken, setzen 50 % der Experten auf klassisches und nur 27 % auf agiles Projektmanagement.

### **Agiles Projektmanagement in der Praxis: Wenig Erfahrung und fehlendes Know-how**

Obwohl ein Großteil der Unternehmen agiles Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft für einen Wettbewerbsvorteil hält, führen nur rund 36 % aller Befragten bereits agile Projekte durch. Ein Fünftel plant aktuell die Einführung agiler Methoden. 44 % geben an, dass sie keine agilen Methoden planen – vor allem Vertreter von Unternehmen mit weniger als 2.000 Mitarbeitern. Das liegt bei den meisten nicht daran, dass sie hier kein Potenzial sehen, sondern vor allem an fehlendem Know-how und fehlenden Standards. „Wir erwarten, dass sich diese Lücke im Laufe der nächsten Jahre durch die spezifische Ausbildung von High Potentials schließen wird“, sagt Prof. Hartel. „Allerdings sollten sich auch Verbände verstärkt in der Verantwortung sehen und KMU noch besser bei der Einführung agiler Methoden und der Umsetzung entsprechender Projekte unterstützen.“ Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern haben deutlich mehr Erfahrung mit agilen Projekten. Generell sind Kundenerwartungen der stärkste Treiber für die Einführung von agilem Projektmanagement; intern wird das Thema meist von der Geschäftsleitung oder von den Fachabteilungen getrieben.

### **Selbstorganisierte Teams sind am häufigsten verwendetes agiles Prinzip**

Als wichtigste der tatsächlich eingesetzten agilen Praktiken steht das selbstorganisierte Team an erster Stelle (57 %). „Man kann davon ausgehen, dass dieses agile Prinzip in Zukunft weiter an Wichtigkeit gewinnt“, ergänzt Lison. „Denn besonders für die Generation Y ist das eigeninitiale Arbeiten charakteristisch und attraktiv. Unternehmen, die agiles Projektmanagement nutzen, könnten daraus einen Vorteil beim Wettbewerb um Talente auf dem Arbeitsmarkt ziehen.“ Weitere verbreitete agile Methoden in Logistik und Außenwirtschaft sind Task Boards (42 %), Planning und Review Meetings (40 %) sowie Daily Stand-Up Meetings (37 %).

### **Agiles Projektmanagement ist Einstellungs- und Übungssache**

Die Studie macht jedoch deutlich, dass es nicht nur die Methoden sind, die für den Erfolg von agilen Projekten verantwortlich sind. Die wichtigste Rolle spielt eine Unternehmenskultur, die ein agiles Vorgehen fördert (74 %) sowie Vorgesetzte, die ihre Teams dabei unterstützen (61 %). „Hier ist ein Bewusstseinswandel notwendig, der sich durch das ganze Unternehmen ziehen muss“, erklärt Lison. „Agiles Projektmanagement kann nur funktionieren, wenn es mit einem modernen Führungsverständnis einhergeht.“

Um die Qualität in agilen Projekten zu sichern, sehen die Experten die Schulung von Mitarbeitern auf dem ersten Platz (48 %), gefolgt von der Einführung von agilen Standards (42 %). Außerdem gilt: Je mehr Erfahrung ein Unternehmen mit agilen Methoden hat, desto größer ist die Zufriedenheit mit dem Verlauf und dem Ergebnis von agilen Projekten.

### **Handlungsempfehlungen für Unternehmen**

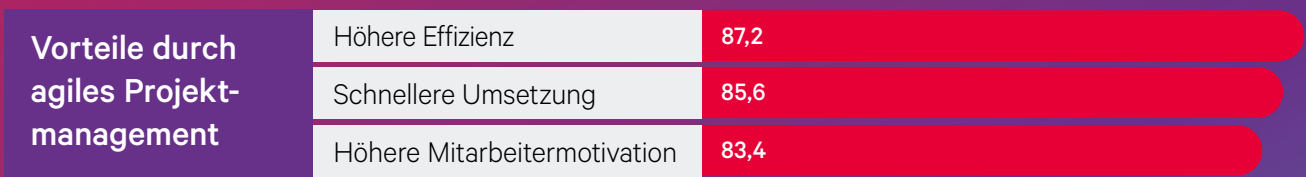
Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich folgende Empfehlungen für die Unternehmenspraxis ableiten:

- **Nicht den Anschluss verlieren:** Agiles Projektmanagement ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Auch KMU sollten sich diesen nicht entgehen lassen.
- **Unternehmens- und Führungskultur prüfen:** Um agiles Projektmanagement erfolgreich einzuführen und zu nutzen, sind eine dafür offene Unternehmenskultur sowie ein modernes Führungsverständnis essenziell. Es gilt zu prüfen, ob die richtigen Voraussetzungen gegeben sind.
- **Klein starten:** Viele Unternehmen sehen zwar die Chancen, die in agilem Management von Logistik- und Außenwirtschaftsprojekten liegen, trauen sich aber nicht an die Thematik heran. Dabei gilt: Agiles Vorgehen kann durchaus schrittweise eingeführt und der „Werkzeugkasten“ dann Stück für Stück erweitert werden.
- **Standards definieren:** Besonders wichtig ist es, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und klare Rahmenbedingungen festzulegen, damit beispielsweise der Ressourceneinsatz nicht unkontrolliert ausufern kann.
- **Die Schulung der Mitarbeiter:** ist eine essenzielle Voraussetzung, um agile Projekte erfolgreich durchzuführen. Es gilt, die Methoden und Prinzipien zu verinnerlichen, um die Potenziale der Vorgehensweise wirklich auszuschöpfen und die möglichen Risiken zu verstehen, damit Fehler vermieden werden können.
- **Das richtige Team zusammenstellen:** Selbstorganisiertes Arbeiten erfordert hohe Disziplin, Eigeninitiative und Weitblick. Die Auswahl der richtigen Personen für das Projektteam ist entscheidend.

# 83,8%



der Befragten halten agiles Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft für **einen Wettbewerbsvorteil**



**Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Umsetzung agiler Projekte**  
(Angaben in Prozent)



Unternehmenskultur

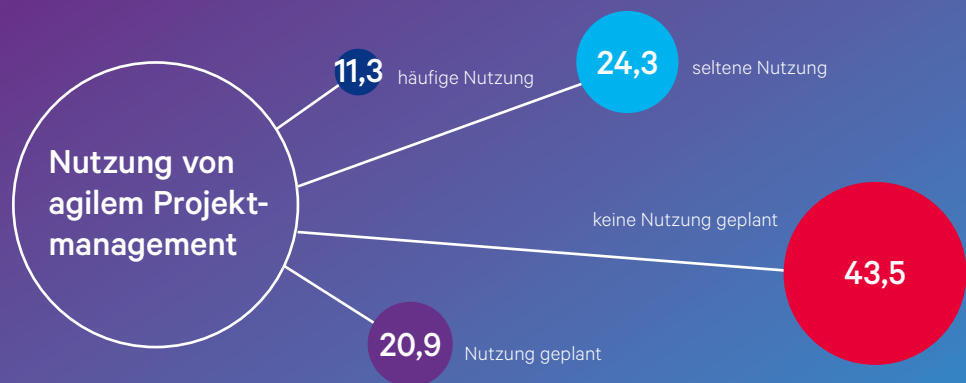


Unterstützung durch Vorgesetzte



Disziplin im Projektteam

**Wer treibt agiles Vorgehen in den Unternehmen voran?**



**Warum Unternehmen kein agiles Projektmanagement einsetzen**



# 1. Trendthema Agilität – eine Chance für Logistik und Außenwirtschaft?

## 1.1 Hintergrund

„Wir müssen agil werden.“ Folgt man den Ratschlägen der Unternehmensberater und den allgegenwärtigen Medienberichten zum Thema, so ist dies die einzig richtige Antwort, um als Unternehmen in einer hochkomplexen und immer volatileren Wirtschaftswelt langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Klassisches Projektmanagement ist demnach nicht mehr ausreichend, um schnell und flexibel auf unvorhergesehene Entwicklungen und sich ständig ändernde Kundenwünsche zu reagieren.

Der Begriff „Agilität“ ist allerdings nicht neu, sondern bereits seit über 15 Jahren ein prominentes Thema im Projektmanagement. Die Wurzeln liegen in der Software-Entwicklung – einem Bereich, der von besonders hohen Innovationsgeschwindigkeiten geprägt ist, die im kreativen Prozess umgesetzt werden müssen. Der Begriff „Agiles Projektmanagement“ verbreitete sich durch das „Agile Manifest“, das 2001 von 17 Entwicklern unterzeichnet wurde. Dort sind die wesentlichen Merkmale von Agilität festgehalten und den klassischen gegenübergestellt:

- **Individuen und Interaktion gehen vor Prozesse und Werkzeuge**
- **Produkte und Leistungen gehen vor umfassender Dokumentation**
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden geht vor Vertragsverhandlungen**
- **Reagieren auf Veränderungen geht vor Befolgen eines Plans<sup>1</sup>**

Neben diesem Manifest existiert keine allgemein anerkannte Definition von agilem Projektmanagement. Allerdings gibt es einige Prinzipien, die in den meisten Erklärungsversuchen genannt werden: selbstorganisierte Teams mit hoher Eigenverantwortung, keine klar festgelegten Zielvorgaben, um auch die Anforderungen flexibel an neue Bedingungen anpassen zu können, enge Zusammenarbeit und Absprachen mit Auftraggebern, kurze Arbeitszyklen mit schnellen ersten Ergebnissen und ein iteratives Vorgehen.

### **Agiles Vorgehen nicht mehr nur IT-relevant**

Verschiedene Studien legen nahe, dass agile Methoden in immer mehr Unternehmen zum Einsatz kommen, auch außerhalb von Software-Entwicklung.<sup>2</sup> Immer wieder wird postuliert, dass agile Teams nicht nur schneller, sondern auch erfolgreicher arbeiten. Inzwischen steht eine ganze Reihe von speziellen Methoden und Werkzeugen zur Verfügung, um Projekte agil durchzuführen wie z. B. Scrum oder Kanban.

Auch an die Logistik und Außenwirtschaft werden heute hohe Anforderungen in Sachen Flexibilität, Kosteneffizienz und Kundenzentrierung gestellt. Agile Vorgehensweisen könnten hier der richtige Ansatz sein, um dynamische Entwicklungen und komplexe Projekte effizient und erfolgreich zu meistern. Die aktuelle Studie der AEB GmbH und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart fragt Experten aus Logistik und Außenwirtschaft, wie sie deren Potenzial einschätzen und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben.

<sup>1</sup> Vgl. <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

<sup>2</sup> Vgl. z. B. BPM-Labor, Hochschule Koblenz: Status Quo Agile 2016/2017, Studie in Zusammenarbeit mit [www.scrum.org](http://www.scrum.org) und GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., [www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

## 1.2 Arbeitsdefinition

Im Fragebogen zur vorliegenden Studie wurden die folgenden, wesentlichen Merkmale von „agilem Projektmanagement“ vor-

angestellt, um den Teilnehmern einen einheitlichen Definitionsrahmen zu bieten:



## 1.3 Generelle Einschätzung: die Zukunft wird agil

Agilität ist aus Sicht der befragten Experten mehr als ein aktuelles Trendwort. Denn agile Vorgehensweisen in Logistik- und Außenwirtschaftsprojekten bringen handfeste Wettbewerbsvorteile für Unternehmen. Davon geht jedenfalls eine überragende Mehrheit von rund 84 % aus (vgl. Abb. 1). Zwei Drittel glauben, dass agile Methoden langfristig klassisches

Projektmanagement ablösen werden. 30 % halten das Thema generell für „überschätzt“. Die Ergebnisse zeigen: Die allgemein großen Erwartungen an agiles Projektmanagement sind inzwischen auch in Logistik und Außenwirtschaft angekommen und das Potenzial wird gesehen.

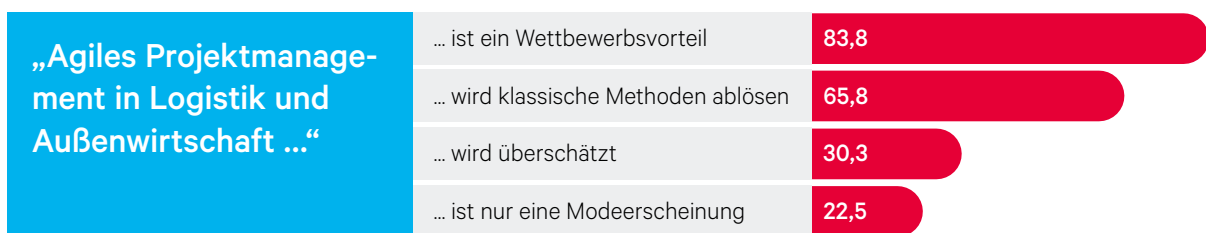


Abb. 1: Nur ein knappes Drittel hält agiles Projektmanagement für überschätzt (Angaben in Prozent)

### Nutzer sind überzeugt:

#### Agiles Projektmanagement bringt Wettbewerbsvorteil

Wer bereits viel Erfahrung mit agilen Projekten hat, schätzt diese Art des Vorgehens deutlich positiver ein als andere. Alle „häufigen Nutzer“ sehen einen klaren Wettbewerbsvorteil im Einsatz von agilem Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft (vgl. Abb. 2). Diejenigen, die nur selten agil in Projekten vorgehen oder sich erst in der Planungsphase befinden, sind in ihrem Urteil etwas vorsichtiger (89 % bzw. 92 %). Interessant: Selbst diejenigen, die aktuell keine

agilen Methoden einsetzen wollen, gehen überwiegend davon aus, dass sie damit einen Wettbewerbsvorteil verpassen (80 %).

Wer zufrieden mit dem Verlauf seiner agilen Projekte ist, hält agiles Projektmanagement eher für einen klaren Wettbewerbsvorteil (vgl. Abb. 3). Diejenigen, die hingegen unzufrieden mit dem Verlauf ihrer Projekte waren, bewerteten agiles Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft deutlich häufiger als überwertet.

**„Agiles Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft ist ein Wettbewerbsvorteil.“**

● stimme zu ● stimme nicht zu

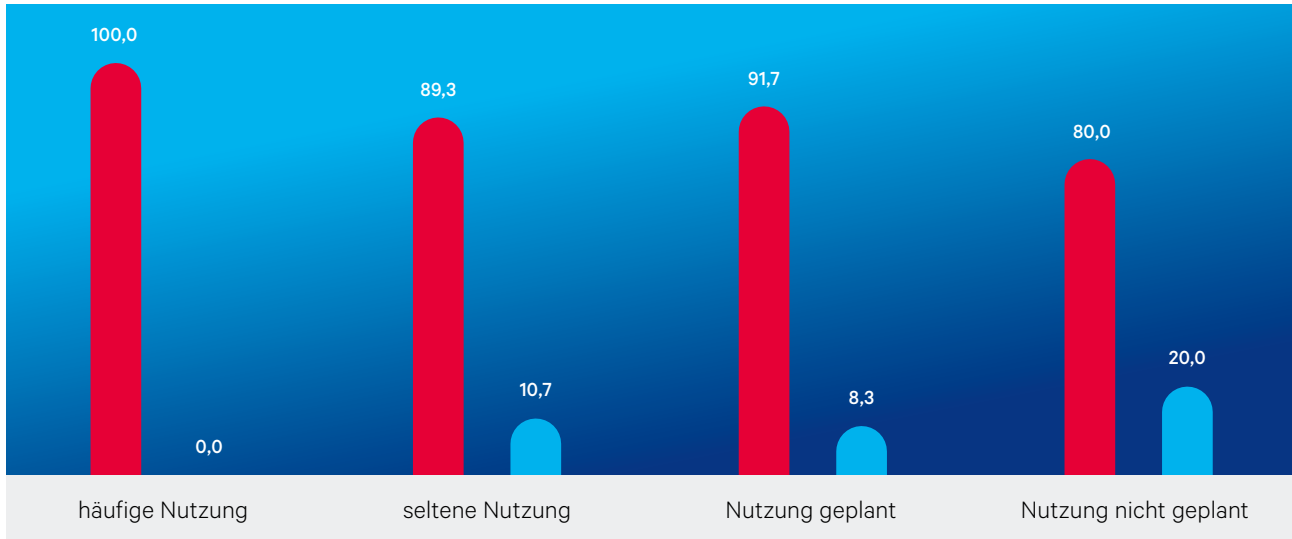


Abb. 2: Nutzer sehen klaren Wettbewerbsvorteil in agilem Projektmanagement (Angaben in Prozent)

**„Agiles Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft...“**

● mit dem Verlauf agiler Projekte zufrieden ● mit dem Verlauf agiler Projekte unzufrieden



Abb. 3: Wer zufrieden ist mit dem Verlauf von eigenen agilen Projekten, sieht darin eher einen Wettbewerbsvorteil (Angaben in Prozent)



## 1.4 Vorteile und Chancen

Die Erwartungen an agile Methoden sind insgesamt sehr hoch. In erster Linie versprechen sich die Befragten effizientere Projekte und eine schnellere Umsetzung. Über 85 % halten das für „wahrscheinlich“ oder sogar „sehr wahrscheinlich“ (vgl. Abb. 4). Ebenfalls besteht überwiegend Einigkeit darin, dass agiles Projektmanagement die Motivation der Mitarbeiter steigert. 83 % der Befragten glauben dies, 29 % sind sich darin sogar sehr sicher. Auch im Hinblick auf die Qualität der Ergebnisse erwarten die meisten eine Verbesserung gegenüber klassischem Projektmanagement. Bei den Projektkosten ist die Einschätzung gemischt. Die meisten gehen davon aus, dass sich agile

Projekte kosteneffizienter umsetzen lassen; immerhin rund 40 % sind in diesem Punkt jedoch eher skeptisch.

### Agiles Projektmanagement als Antwort auf aktuelle Herausforderungen

Die Chancen-Einschätzung der Experten legt nahe, dass der Einsatz von agilen Methoden die richtige Antwort auf die aktuellen Herausforderungen in Logistik und Außenwirtschaft ist: Denn sie sorgen in Projekten nicht nur für eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit mit verbesserten Ergebnissen, sondern auch für höhere Motivation bei den Mitarbeitern.

#### „Wie wahrscheinlich ist es, dass diese Vorteile und Chancen durch agiles Projektmanagement umgesetzt werden können?“

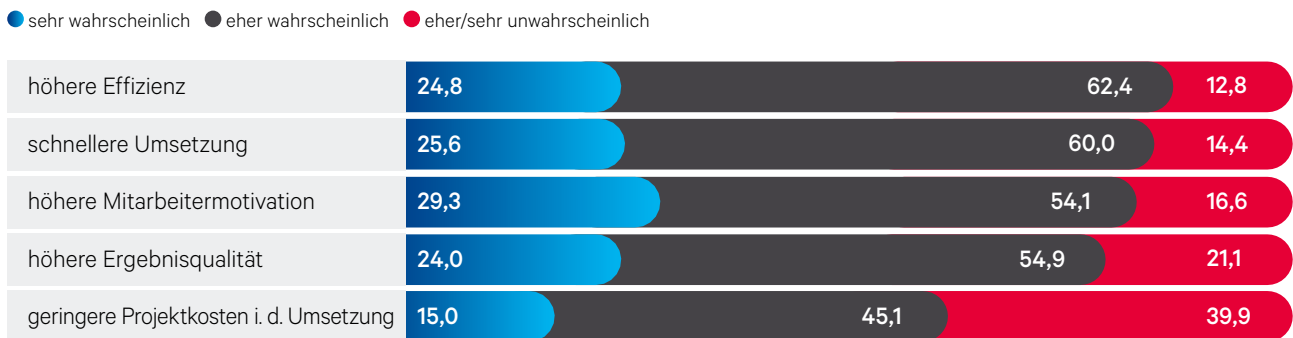


Abb. 4: Die Mehrheit der Experten erwartet eine breite Palette an positiven Effekten durch agiles Projektmanagement (Angaben in Prozent)

Die schnellere Umsetzung von agilen Projekten lässt sich auch in der Praxis bestätigen: Diejenigen, die häufig agile Methoden in Projekten einsetzen und die Vorteile somit aus erster Hand beurteilen können, sind sich besonders sicher, dass hier ein großer Vorteil liegt (vgl. Abb. 5). Aber selbst 82 % derjenigen, die gar keine agilen Projekte planen, halten es für wahrscheinlich, dass sich agile Projekte schneller umsetzen lassen.

#### Erwartung in der Planungsphase: Kosten senken

In der Planungsphase zum Einsatz von agilen Methoden sind die Erwartungen an eine Kostensenkung besonders hoch (vgl. Abb. 6). Insgesamt 79 % in dieser Gruppe halten den Effekt grundsätzlich für wahrscheinlich. Die Antworten derjenigen, die

agiles Projektmanagement bereits nutzen, deuten jedoch auf unterschiedliche Erfahrungen hin. Doch auch hier hält die Mehrheit derjenigen, die häufig agile Projekte durchführen, einen positiven Kosteneffekt grundsätzlich für wahrscheinlich (62 %), viele davon sogar für „sehr wahrscheinlich“ (23 %). Bei denjenigen, die nur selten agil vorgehen, findet sich etwas häufiger Skepsis doch immer noch gut die Hälfte glaubt an ein entsprechendes Kostensenkungspotenzial (54 %).

„Wie wahrscheinlich ist eine schnellere Umsetzung des Projektes durch agile Methoden?“

● sehr wahrscheinlich ● eher wahrscheinlich ● eher / sehr unwahrscheinlich



Abb. 5: Nutzer halten eine schnellere Umsetzung von agilen Projekten häufiger für sehr wahrscheinlich (Angaben in Prozent)

„Wie wahrscheinlich sind geringere Projektkosten?“

● sehr wahrscheinlich ● eher wahrscheinlich ● eher / sehr unwahrscheinlich

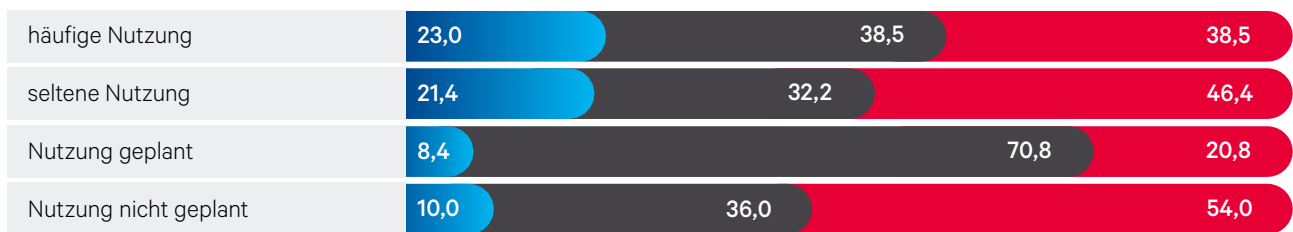


Abb. 6: Diejenigen, die den Einsatz agiler Methoden planen, gehen besonders häufig von geringeren Projektkosten aus (Angaben in Prozent)

Mit einer offenen Frage wurden weitere Vorteile und Chancen von agilem Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft erfasst. Die Antworten lassen sich in folgenden Themenblöcken zusammenfassen:



**Zeitfaktor:**

Zügig, zeitnah, schnell. Neben der generell schnelleren Umsetzung sehen die Befragten auch als Chance, dass bei einer agilen Vorgehensweise bereits nach kurzer Zeit Ergebnisse und Erfolge vorzuweisen sind.



**Flexibilität:**

Als weitere Vorteile werden Reaktionsschnelligkeit auf wechselnde Rahmenbedingungen und eine frühzeitige Fehlererkennung angeführt.



**Kundenorientierung:**

Eine engere Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber, ein offener Verlauf und häufige Feedbackrunden führen zu Ergebnissen, die besser an die Anforderungen der Kunden angepasst sind.



**Ressourcen:**

Einige Befragte sind der Meinung, dass der Ressourceneinsatz durch agiles Vorgehen und die Projektlaufzeit optimiert werden können.



**Team:**

Mitglieder im Projektteam werden enger eingebunden, bekommen mehr Verantwortung und sind stärker motiviert. Das sorgt laut den Befragten für mehr Teamspirit und vereinfacht die Projektumsetzung.

„Das Budget wird eher erreicht als überschritten, da man sich auf ungeplante Situationen oder Erkenntnisse einstellen und die Kosten anpassen kann.“

## 1.5 Nachteile und Risiken

Wenn es um das Thema Projektkosten geht, birgt der Einsatz von agilen Methoden sowohl Chancen als auch Risiken. Zwar gehen viele Experten davon aus, dass durch agile Projekte Kosten eingespart werden können, auf der anderen Seite besteht durch die flexible Vorgehensweise auch eine größere Gefahr, dass der vorgegebene Budgetrahmen überschritten wird. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten sieht hier zumindest ein grundsätzliches Risiko, allerdings halten das nur 7 % für „sehr wahrscheinlich“ (vgl. Abb. 7). Fast ebenso viele sehen mögliche Probleme darin, dass der erhöhte Abstimmungsbedarf zu viele Ressourcen kostet oder das Projekt nicht ausreichend dokumentiert wird.

### Wenig Bedenken in Sachen Mitarbeiter-Disziplin

Knapp ein Drittel befürchtet einen Mangel an Disziplin durch die Freiheitsgrade der Mitarbeiter (32,5 %). Alle anderen halten das

jedoch für unwahrscheinlich (67,5 %). In den offenen Antworten zu dieser und zu anderen Fragen wird deutlich, dass es in diesem Zusammenhang vor allem auf die Zusammenstellung eines geeigneten Teams und auf Methodenkompetenz ankommt.

### „Know-how aneignen und passende Personen fürs Team zusammenstellen.“

Teilnehmer-Tipp

### „Wie wahrscheinlich ist es, dass diese Nachteile und Risiken durch agiles Projektmanagement auftreten?“

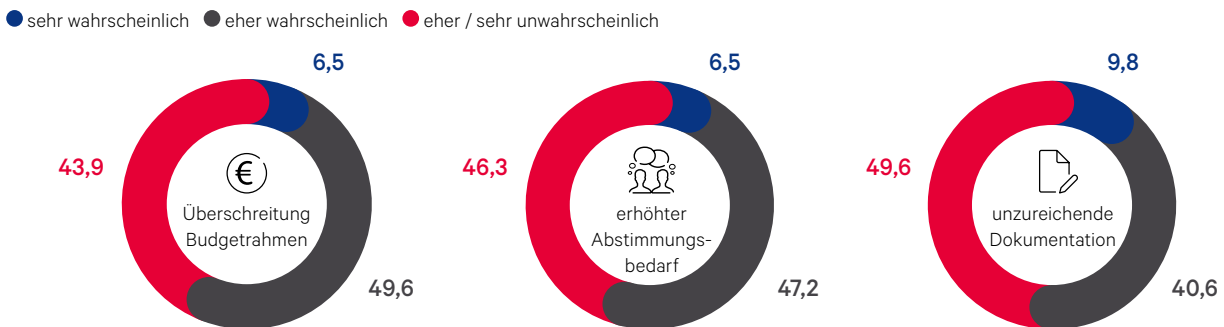


Abb. 7: Bei Budgetrahmen, Abstimmungsbedarf und Dokumentation herrscht Uneinigkeit unter den Experten (Angaben in Prozent)

### Geteilte Meinungen zur Einhaltung des Budgetrahmens

Erfahrene Nutzer scheinen ihr Budget bei agilen Projekten meist im Griff zu haben. 62 % der Befragten in dieser Gruppe halten eine Überschreitung des Budgetrahmens für unwahrscheinlich (vgl. Abb. 8). Die weniger Erfahrenen sind bei diesem Thema skeptischer: Wer selten agile Projekte durchführt, sieht

eher ein Risiko für Budgetüberschreitungen. Besonders skeptisch sind diejenigen, die noch keine Erfahrung haben und auch keine agilen Projekte planen. Hier gehen insgesamt zwei Drittel der Befragten davon aus, dass Budgetüberschreitungen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind.

„Wie wahrscheinlich ist eine Überschreitung des Budgetrahmens?“

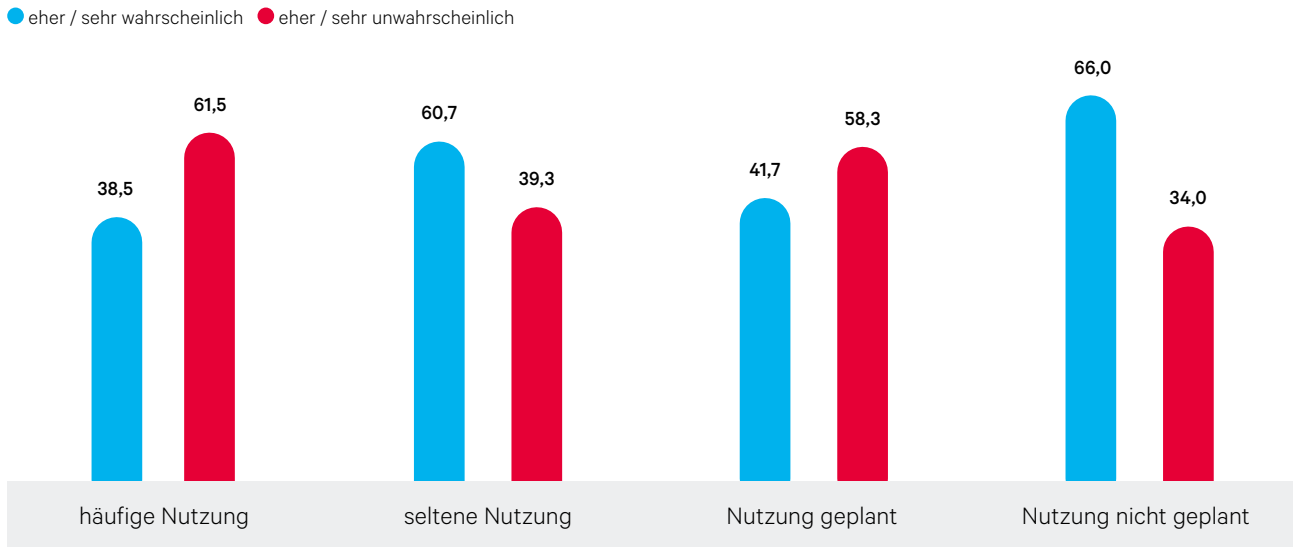


Abb. 8: Budgetüberschreitungen sind ein Risiko – das finden vor allem diejenigen, die keine agilen Projekte planen (Angaben in Prozent)

**Projektdokumentation: Optimismus in der Planungsphase**

Beim Thema Dokumentation zeigt sich, dass diejenigen, die häufig agile Projekte durchführen, sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben (vgl. Abb. 9). Während über die Hälfte der Befragten es für wahrscheinlich hält, dass agile Projekte nicht ausreichend dokumentiert werden, sehen 46 % der erfah-

renen Agilitätsmanager darin kein Risiko. Die Mehrheit derjenigen, die agile Projekte selten durchführen und auch derjenigen, die darauf vollständig verzichten, halten Nachteile für die Projektdokumentation für wahrscheinlich. Sehr optimistisch sind dagegen diejenigen, die einen Einstieg in agiles Projektmanagement planen. Gut 70 % von ihnen erwarten keine Lücken in der Projektdokumentation.

„Wie wahrscheinlich ist eine unzureichende Dokumentation?“

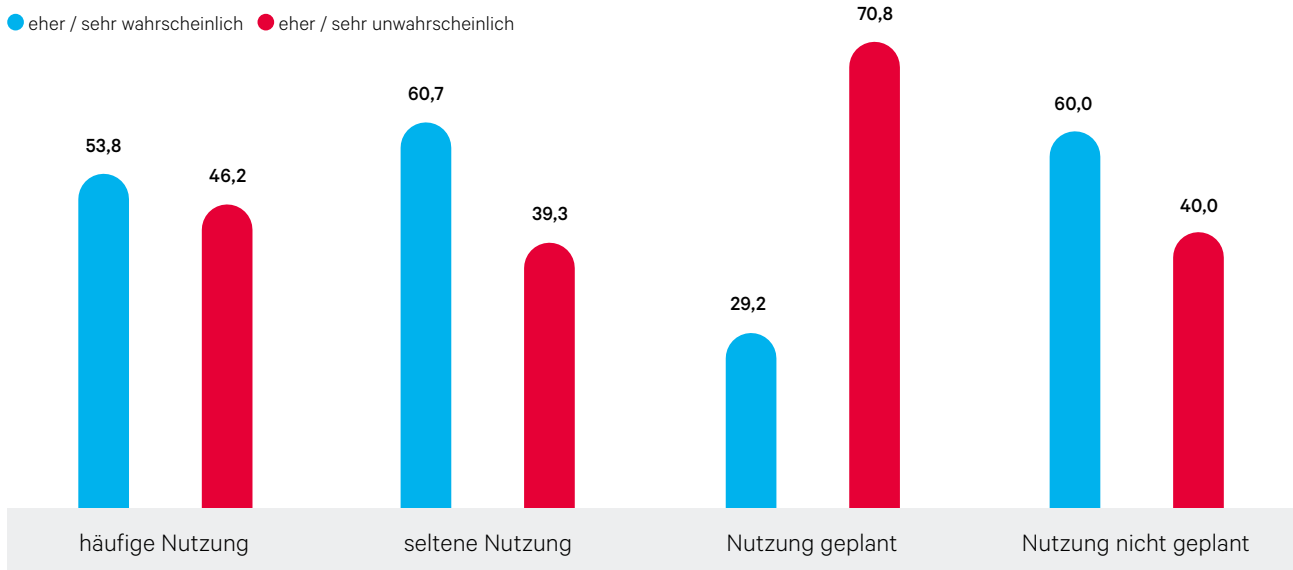


Abb. 9: Sehr optimistisch: Wer agile Projekte angehen will, befürchtet selten Probleme mit der Projektdokumentation (Angaben in Prozent)

**„I have checked on poor quality of results especially at the beginning of implementation phase as potential main risk.“**

Teilnehmer-Tipp

Auch bei den Nachteilen und Risiken von agilem Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft wurden Ergänzungen mit einer offenen Frage erfasst. Die Antworten lassen sich in folgenden Themenblöcken zusammenfassen:



**Prozess:**

Einige Teilnehmer warnen davor, dass die Projektziele aus den Augen geraten könnten und das Team den Fokus verliert. Gründe dafür könnten u. a. fehlende Kommunikation, zu großer Projektumfang und ständige Anpassung an wechselnde Rahmenbedingungen sein.



**Team:**

Hier wird vor allem das Thema Disziplin erwähnt. Aber auch der Schulungsbedarf und die Unsicherheit beim Einsatz neuer Methoden. Die Eignung des Teams ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg von agilen Projekten.



**Ergebnisse:**

Passen die im Projekt entwickelten Lösungen zur langfristigen Business-Strategie des Unternehmens? Bei zu langsamem Input des Auftraggebers entstehen Zeit- und Qualitätsverluste, Einbußen treten möglicherweise zu Beginn der Implementierungsphase auf.

## 2. Einsatz von agilem Projektmanagement

### 2.1 Klassisch oder agil?

Unter welchen Bedingungen kann agiles Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft seine Stärken ausspielen? Und wann sollte man eher klassische Methoden wählen? Zu diesem Thema wurden alle Teilnehmer nach ihrer Einschätzung befragt, unabhängig davon, ob im Unternehmen bereits entsprechende Erfahrungen gemacht wurden oder nicht.

#### Agiles Vorgehen bei Projekten mit vielen Unbekannten

Agile Methoden sind vor allem dann geeignet, wenn Projekte einen hohen Anteil an unbekanntem Aufgaben mit sich bringen. Davon sind mehr als zwei Drittel der Befragten überzeugt (vgl. Abb. 10). In solchen Situationen punktet agiles Projektmanagement mit mehr Flexibilität und schnellerer Anpassung an unerwartete Entwicklungen. Die Ergebnisse zu dieser Frage verraten allerdings nicht, ob die Befragten andererseits für typische Routineaufgaben eher klassische Methoden für sinnvoll halten. Dafür spricht: bei regelmäßigen und gut bekannten Aufgabenstellungen ist ein klares Regelwerk von Verantwortlichkeiten, Abläufen und Terminen häufig das Ergebnis einer positiven Lernkurve. Wenn etwas gut funktioniert, ist es in der Regel sinnvoll, es beim nächsten Mal wieder genauso zu machen.

Aus Sicht vieler Experten spricht auch eine hohe Komplexität und Internationalität für den Einsatz von agilen Methoden. Knapp die Hälfte hält unter diesen Bedingungen agiles Projektmanagement für geeigneter, rund 28 % klassisches und der Rest hält beide Ansätze für gleich geeignet. Die Antworten zu beiden Aspekten sind nahezu gleich verteilt – hier wird möglicherweise vor allem der Faktor „Komplexität“ bewertet, der auch in internationalen Projekten eine wichtige Rolle spielt. Die Komplexität entsteht unter anderem durch die Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen und über Zeitzonen hinweg.

#### In Sachen Termintreue liegt klassisches Projektmanagement vorne

In Bezug auf lange Projektlaufzeiten sind sich die Befragten nicht einig: 41 % halten in diesem Fall eher klassische Methoden für geeignet, 37 % optieren für agile Methoden. Wenn es um Termintreue geht, würden die meisten eher klassischen Methoden vertrauen (45 %), mehr als ein Viertel hält jedoch beide Ansätze für geeignet (26 %). Scheinbar verknüpfen viele Experten Termintreue mit klar definierten Zielen und Meilensteinen zu ihrer Überprüfung – und diese sind typische Elemente des klassischen Projektmanagements.

#### „Unter welchen Bedingungen eignet sich Ihrer Meinung nach eher klassisches oder eher agiles Projektmanagement?“

● eher agil ● beide gleich ● eher klassisch

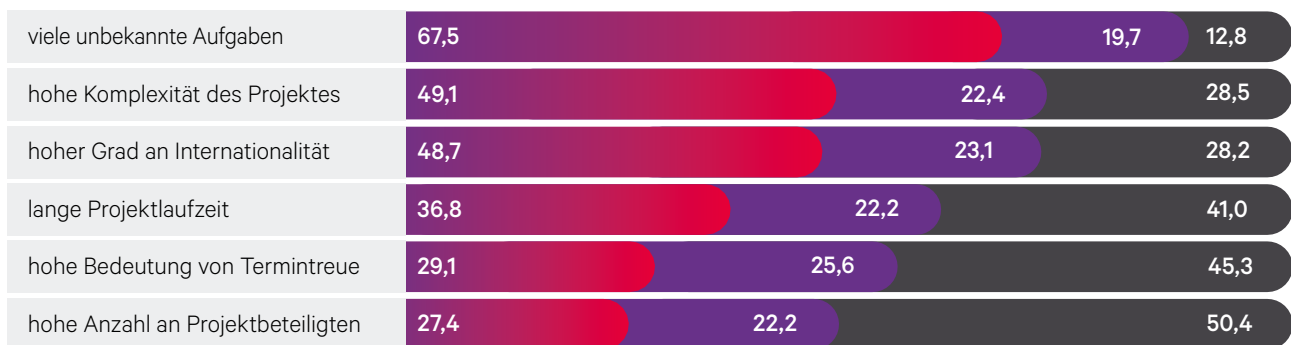


Abb. 10: Mehr als zwei Drittel der Experten sind davon überzeugt, dass sich ein agiles Vorgehen besonders für Projekte mit vielen unbekanntem Aufgaben eignet (Angaben in Prozent)

## 2.2 Agile Projekte in den Unternehmen

Die erfassten Einschätzungen der Studienteilnehmer beruhen nur zu einem Teil auf eigenen Erfahrungen. Denn gerade einmal 36 % der Befragten haben in ihrem Unternehmen bereits agiles Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft eingesetzt (vgl. Abb. 11), nur etwa jeder Zehnte berichtet von „häufiger Nutzung“.

### Widerspruch: Viele planen kein agiles Projektmanagement, sind aber von den Vorteilen überzeugt

Besonders auffällig ist, dass 44 % der Befragten erklären, dass agiles Projektmanagement derzeit auch nicht geplant ist – und das, obwohl eine große Mehrheit agile Methoden für einen Wettbewerbsvorteil hält und damit Schnelligkeit, Effizienz, Qualität und Mitarbeitermotivation verbindet, und daran glaubt, dass klassische Methoden langfristig abgelöst werden (vgl. Kap. 1.3 und 1.4). Dennoch verzichten sie auf diese Chancen. Abbildung 12 zeigt, aus welchen Gründen die Unternehmen sich so entscheiden.

Tatsächlich geht es dabei in erster Linie nicht um fehlendes Interesse oder Vertrauen in die Methode. Das wichtigste Thema ist „fehlendes Know-how“ (52 %), häufig werden auch „fehlende Standards“ konstatiert (28 %). Lediglich ein gutes Fünftel glaubt nicht an einen Mehrwert im Vergleich zu klassischem Projektmanagement. Nur 16 % geben an, „keinen Bedarf“ zu haben. Im Umkehrschluss heißt das: Eine große Mehrheit sieht einen Mehrwert und hat Bedarf.

Als sonstige Gründe ergänzen einige Teilnehmer: „Entscheid-

ung auf höherer Ebene“, „Festhalten an alten Strukturen“ oder „um etwas Eingefahrenes zu ändern, bedarf es länger“. Die Umsetzung scheidet also vor allem an fehlendem Wissen über agiles Projektmanagement oder an einer fehlenden Bereitschaft der Organisation für eine solche Veränderung.

### „Wird in Ihrem Unternehmen agiles Projektmanagement in Logistik- und Außenwirtschaftsprojekten eingesetzt oder ist dies geplant?“

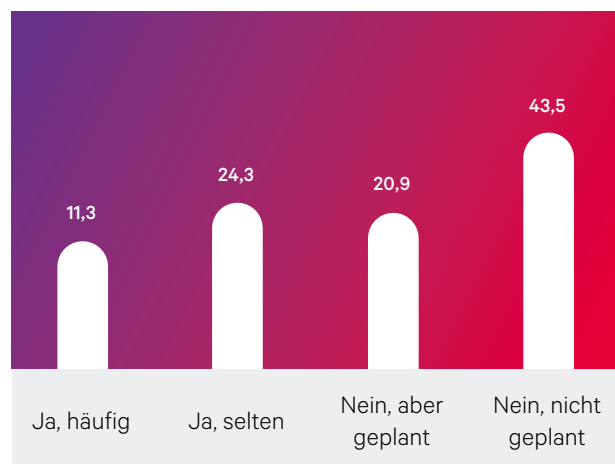


Abb. 11: Agiles Projektmanagement spielt in der Praxis (noch) eine untergeordnete Rolle in Logistik und Außenwirtschaft (Angaben in Prozent)



Abb. 12: Hauptgrund für die Nichtnutzung von agilen Methoden: Fehlendes Know-how (Angaben in Prozent, Mehrfachantworten möglich)

### Anteil agiler Logistik- und Außenwirtschaftsprojekte relativ gering

Die meisten Unternehmen, die angeben, agile Methoden in Logistik und Außenwirtschaft zu nutzen, setzen weniger als 50 % ihrer Projekte tatsächlich agil um (vgl. Abb. 13). Bei fast

der Hälfte der Unternehmen liegt der Anteil agiler Projekte sogar unter 25 %. Lediglich in 14 % der Unternehmen wurden mehr als drei Viertel der Projekte in den letzten zwei Jahren agil angegangen.

### „Wie hoch schätzen Sie den Anteil der Logistik- und Außenwirtschaftsprojekte, die in Ihrem Unternehmen in den letzten 24 Monaten agil angegangen wurden?“

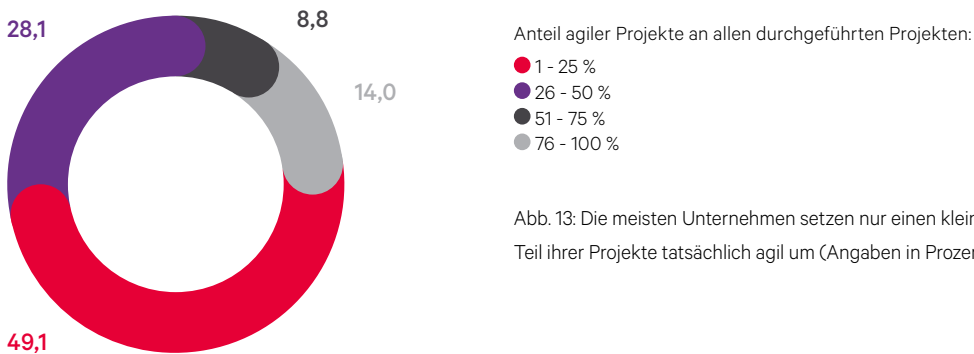


Abb. 13: Die meisten Unternehmen setzen nur einen kleinen Teil ihrer Projekte tatsächlich agil um (Angaben in Prozent)

## 2.3 Wer nutzt agile Methoden?

Im Vergleich der Branchen fällt besonders eine Sache auf: Agile Methoden sind im Maschinen- und Anlagenbau noch nicht wirklich angekommen (vgl. Abb. 14). Während in den anderen Branchen 38 % der Unternehmen bereits agile Methoden nutzen und 25 % den Einsatz planen, wird im Maschinen- und Anlagenbau nur bei rund einem Viertel agiles Projektmanagement eingesetzt. Die meisten sind bisher nicht interessiert an einer Umstellung (64 %). Es ist zu vermuten, dass die meist recht langwierigen Projekte in dieser Branche einer agilen Umsetzung entgegenstehen (vgl. Kap. 2.1). Bei einem Vergleich der DACH-Region mit den sonstigen Ländern (überwiegend Europa), wird deutlich, dass Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zwar bereits

etwas mehr agile Projekte in Logistik und Außenwirtschaft durchführen (36 % statt 26 %), jedoch die Hälfte der DACH-Unternehmen nicht an einen aktuellen Methodenwechsel im Projektmanagement denkt (vgl. Abb. 15).

### Größere Unternehmen gehen agil voran

Einen Einfluss auf die Verbreitung hat auch die Unternehmensgröße (vgl. Abb. 16). Gut die Hälfte der Unternehmen mit weniger als 2.000 Mitarbeitern ist an agilen Methoden derzeit nicht interessiert. Bei größeren Unternehmen fallen nur 26 % in diese Kategorie. Auch der Anteil derjenigen, die agile Methoden einsetzen, ist in größeren Unternehmen deutlich höher.



# „Wird in Ihrem Unternehmen agiles Projektmanagement in Logistik- und Außenwirtschaftsprojekten eingesetzt oder ist dies geplant?“

● Ja, wir nutzen agiles PM ● Nein, aber die Nutzung ist geplant ● Nein, die Nutzung ist auch nicht geplant

## Branchenvergleich

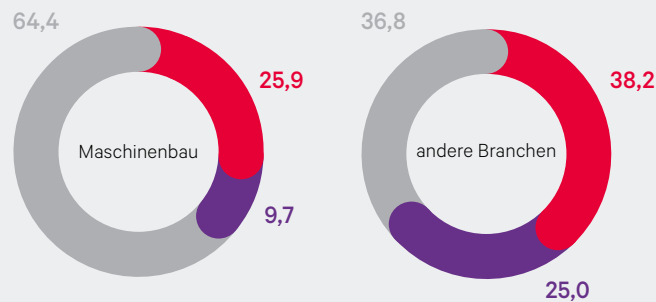


Abb. 14: Agile Methoden spielen im Maschinenbau noch kaum eine Rolle (Angaben in Prozent)

## Vergleich nach Regionen

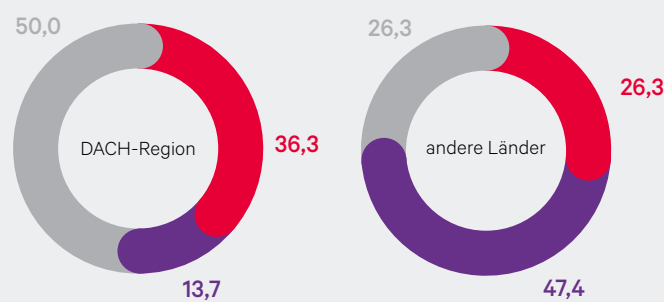


Abb. 15: Im internationalen Vergleich liegt die DACH-Region (noch) leicht vorne (Angaben in Prozent)

## Vergleich nach Unternehmensgröße

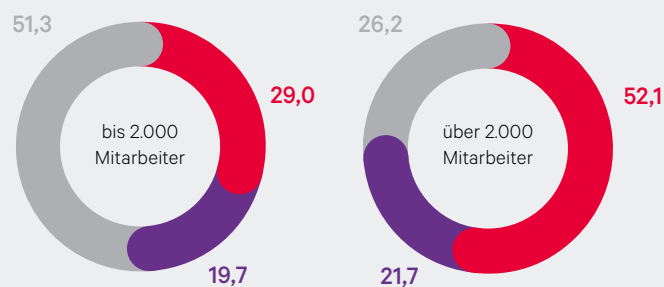


Abb. 16: Größere Unternehmen gehen agil voran (Angaben in Prozent)

# 3. Erfahrungen mit agilem Projektmanagement

## 3.1 Treiber

Ein wesentlicher Grund für die Einführung von agilen Vorgehensweisen sind die Erwartungen der Kunden. Das gibt mehr als die Hälfte der Befragten an (vgl. Abb. 17). Agiles Vorgehen ermöglicht es, auf Kundenanforderungen schnell und flexibel zu reagieren und konkrete Zielsetzungen oder Produkthanforderungen im Rahmen des Projektes individuell passend zu entwickeln.

### Agiles Projektmanagement ist häufig top-down-getrieben

In vielen Fällen geht die Einführung von agilen Methoden direkt von der Geschäftsführung aus (45 %). Das ist deswegen sinnvoll, weil eine solche Umstellung von der Führungsebene getragen werden muss. Agile Methoden bringen Umverteilungen von Verantwortung und zumindest teil-

weise eine Aufhebung der üblichen Hierarchie mit sich. Wenn die Unternehmensleitung sich Wettbewerbsvorteile verspricht, innovationsfreudig und offen für ein neues Hierarchieverständnis ist, kann der Wandel top-down erfolgen. Die befragten Geschäftsführer sehen sich zum großen Teil selbst als Treiber von agilen Projekten (71 %), auch relativ viele Mitarbeiter geben an, dass die Geschäftsführung hier vorangeht (67 %). Die oberen und mittleren Leitungsebenen sehen jedoch deutlich seltener eine Top-down-Initiierung (vgl. Abb. 18).

Überraschend: Die IT-Abteilung wird nur in einem Drittel der Antworten als Treiber für agiles Projektmanagement genannt (32 %), obwohl die Methode ursprünglich aus der Informatonstechnologie stammt.

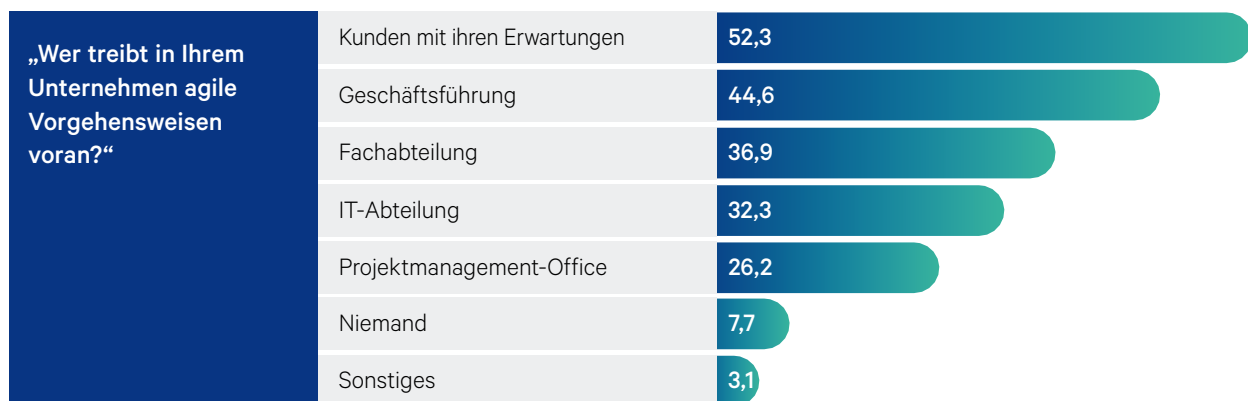


Abb. 17: Die Erwartungen der Kunden sind stärkster Agilitätstreiber (Angaben in Prozent, Mehrfachantworten möglich)

„Treibt die Geschäftsführung in Ihrem Unternehmen agile Vorgehensweisen voran?“

Zustimmung nach Position der Befragten

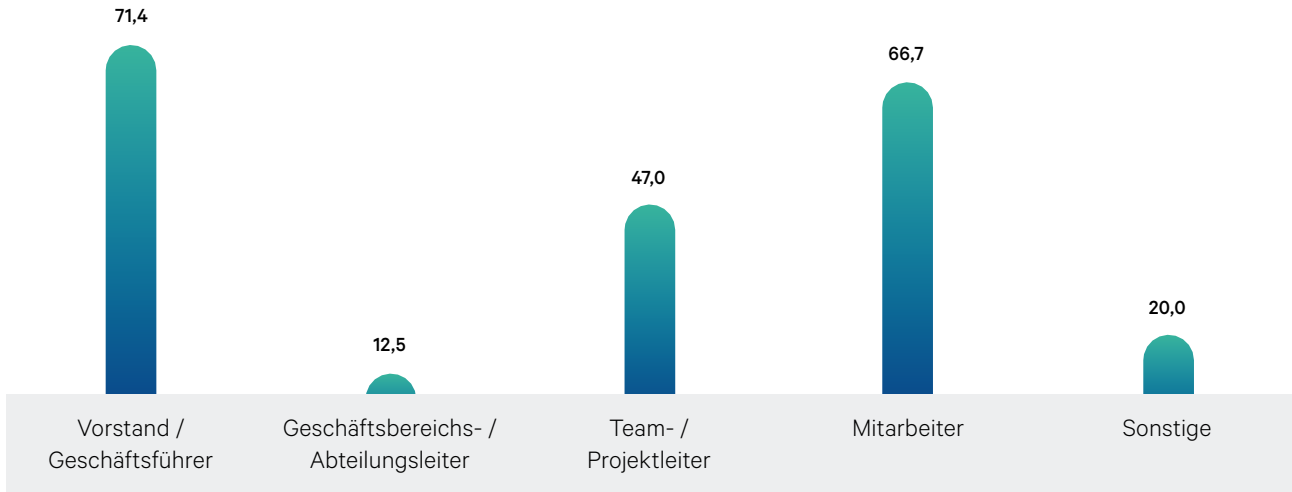


Abb. 18: 71 % der Geschäftsführer sehen sich selbst als Treiber von agilen Projekten (Angaben in Prozent)

3.2 Qualitätssicherung

Wie lässt sich in agilen Projekten die Qualität sicherstellen? Die wichtigsten Faktoren hierfür sind nach Ansicht der Befragten die Schulung der Mitarbeiter und die Einführung von agilen Standards (vgl. Abb. 19). Doch auch wenn auf diese Aspekte die meisten Nennungen fallen: Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die agile Methoden nutzen oder planen, führt keine spezielle Methodenschulung der Mitarbeiter durch und verwendet keine Standards. Know-how und Standards stellen anscheinend generell ein Defizit im agilen Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft dar: Bei den (zukünftigen) Nutzern von agilen Methoden sind diese Aspekte als Qualitätsstandard noch nicht breitflächig etabliert; bei den Nicht-Nutzern wird ihr Fehlen als größter Hemmschuh genannt.

Ein Fünftel vernachlässigt die Qualitätssicherung komplett

Wenn es um die Qualität in agilen Projekten geht, unterstützen externe Berater in 28 % der Fälle, Mentoring wird in 17 % der Unternehmen genutzt. Externe Projektleiter spielen für die Qualitätssicherung nur eine untergeordnete Rolle. Ein Fünftel der Befragten gibt an, gar keine Qualitätsmaßnahmen in agilen Projekten zu ergreifen. Bei „Sonstiges“ werden verschiedene Aspekte genannt, z. B. Dokumentation, Supervisionsgruppen, hohe Abstimmung innerhalb des Projektes, zentrale fachliche Ansprechpartner, Abnahmen vor Inbetriebnahme oder Einstellung von Mitarbeitern.



Abb. 19: Die am häufigsten eingesetzten Qualitätsmaßnahmen sind Schulungen und agile Standards (Angaben in Prozent, Mehrfachantworten möglich)

**Mitarbeiterschulungen und Mentoring verbessern den Projektverlauf**

Alle, bei denen agile Projekte mit Mentoring unterstützt werden, sind mit dem Verlauf grundsätzlich zufrieden (vgl. Abb. 20). Ohne Mentoring verlaufen nur 74 % der Projekte zufriedenstellend. Auch die Schulung der Mitarbeiter ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, denn dann sind 93 % mit dem Verlauf zufrieden, ohne Schulung sind es nur 63 %. Wichtig ist es in jedem Fall, überhaupt Maßnahmen zu ergreifen. Denn diejenigen, die angeben „gar nicht“ für Qualitätssicherung bei agi-

len Projekten zu sorgen, sind nur zu 58 % zufrieden mit dem Verlauf.

Mitarbeiterschulung ist auch ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der agilen Projekte. Werden Schulungen eingesetzt, sind fast alle zufrieden (97 %), ohne immerhin noch 78 % (vgl. Abb. 21). Interessant: Die Mitwirkung von externen Projektleitern wirkt sich häufig negativ auf den Projekterfolg aus, denn dann sind nur 63 % mit dem Ergebnis zufrieden. Ohne externe Projektleiter liegt die Zufriedenheit der Experten bei 92 %.

**„Wie zufrieden sind Sie mit dem Verlauf Ihrer agilen Projekte?“**

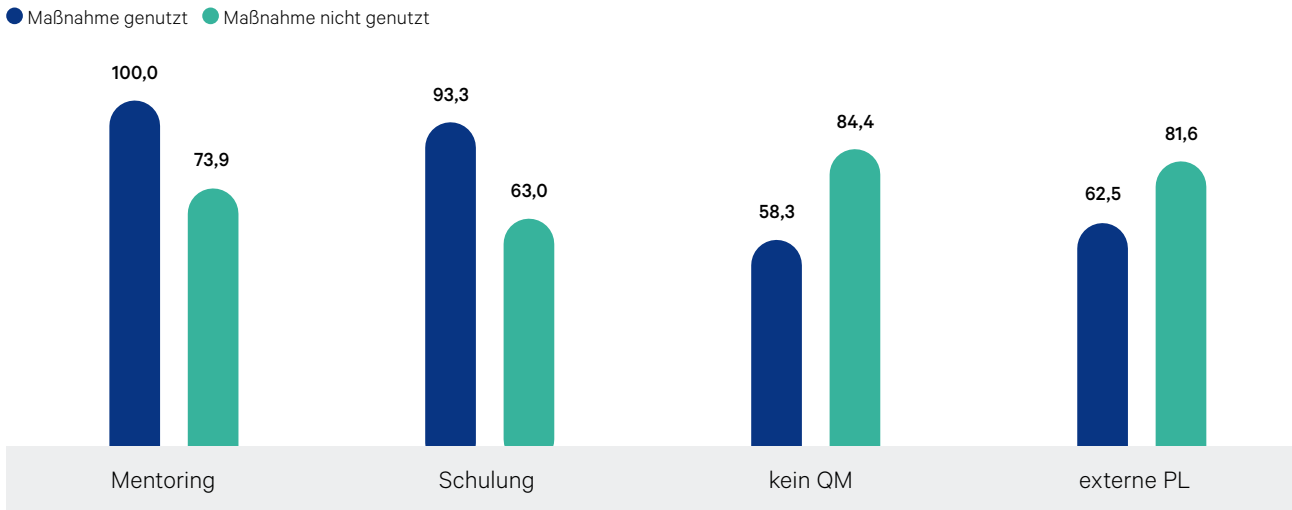


Abb. 20: Wenn Mentoring als Qualitätsmaßnahme eingesetzt wird, verlaufen die agilen Projekte zufriedenstellend (Angaben in Prozent)

**„Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis Ihrer agilen Projekte?“**

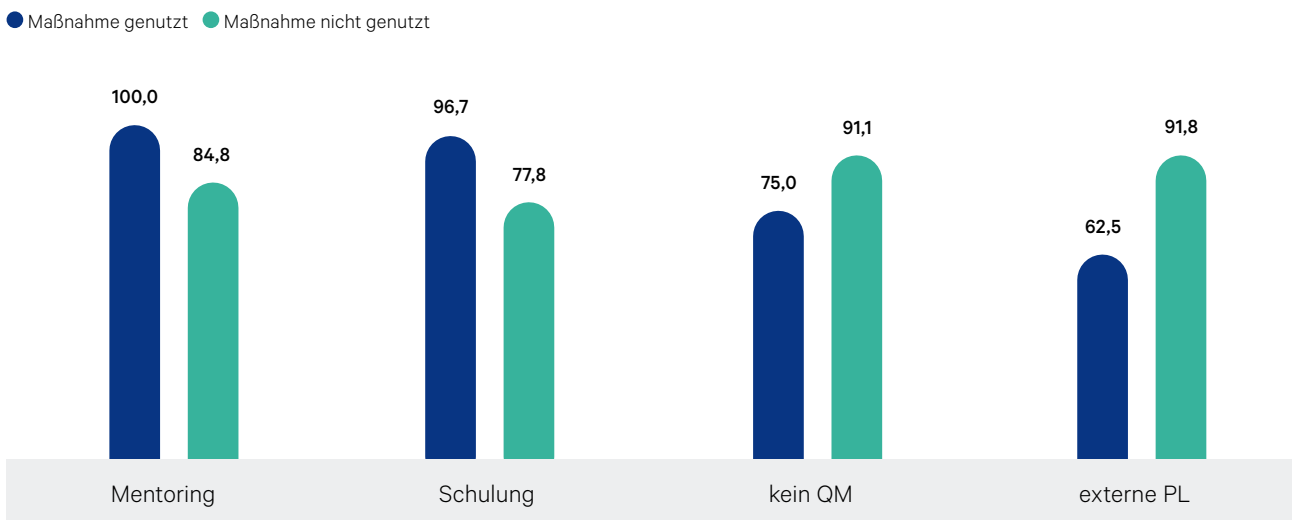


Abb. 21: Wer agile Projekte ohne externen Projektleiter durchführt ist häufiger zufrieden mit dem Ergebnis als diejenigen, die auf diese externe Unterstützung setzen (Angaben in Prozent)

### 3.3 Praktiken im Einsatz

Bei der Frage nach den agilen Praktiken, die tatsächlich in Logistik und Außenwirtschaft genutzt werden, steht das selbstorganisierte Team an erster Stelle (vgl. Abb. 22). Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, auf diese Weise agile Projekte zu managen (57 %). Weitere wichtige Methoden sind Task Board, Planning bzw. Review Meetings und immerhin mehr als ein Drittel nutzt Daily Stand-Up Meetings. In erster

Linie geht es also um Visualisierung und Abstimmung im Team. Rund 30 % geben an, bei agilen Projekten iterativ vorzugehen. Auf die anderen der vorgegebenen Praktiken entfallen deutlich weniger Nennungen. Als „Sonstige“ werden von den Teilnehmern noch ergänzt: Jour-Fix, zielbildorientierte Epics sowie User Story Management.

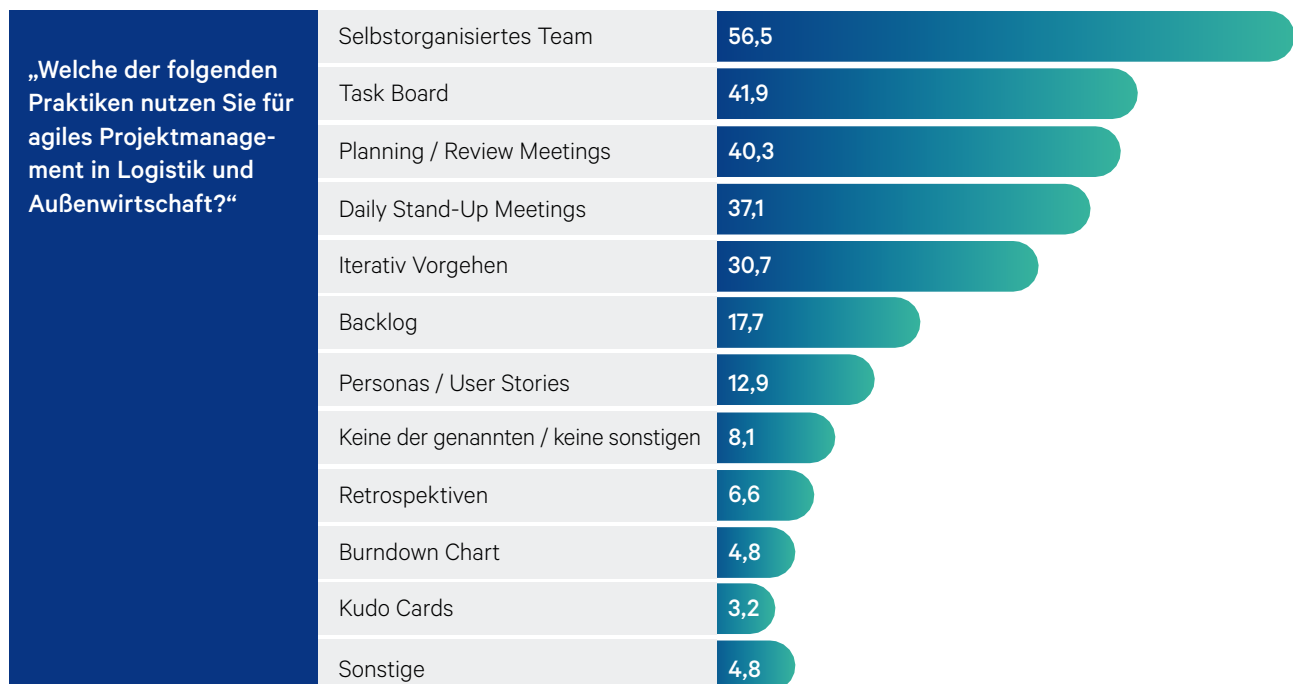


Abb. 22: Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die agile Methoden nutzen, setzt auf selbstorganisierte Projektteams (Angaben in Prozent, Mehrfachantworten möglich)

### 3.4 Zufriedenheit

Die Erfahrungen der Teilnehmer sprechen eindeutig für agiles Vorgehen in Logistik und Außenwirtschaft. Rund 80 % der Befragten sind mit dem Verlauf ihrer agil durchgeführten Pro-

jekte zufrieden (vgl. Abb. 23). Die Projektergebnisse überzeugen sogar noch stärker: rund 88 % sind mit den Ergebnissen zufrieden, gut ein Fünftel sogar „sehr zufrieden“.

**„Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Verlauf und Ergebnis der agilen Projekten in Logistik und Außenwirtschaft in Ihrem Unternehmen?“**

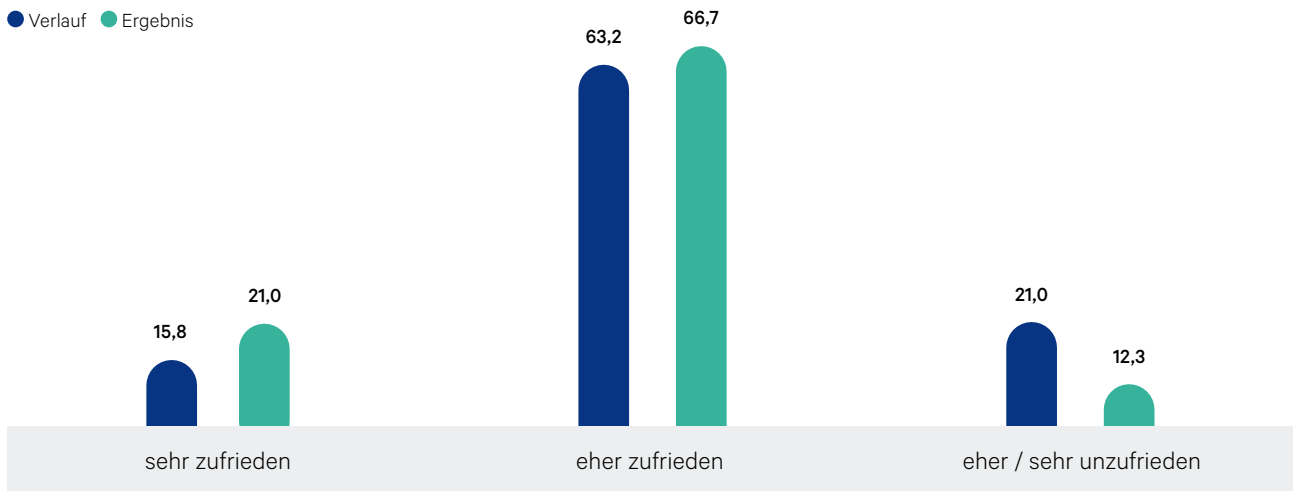


Abb. 23: Zufriedenheit mit agilen Projekten ist der Regelfall (Angaben in Prozent)

**Je größer der Anteil agiler Projekte, desto größer die Zufriedenheit**

Experten, die mindestens die Hälfte ihrer Projekte agil angehen, sind generell zufrieden mit dem Projektergebnis (vgl. Abb. 24). Diejenigen, die mehr als 75 % agile Projekte durchführen sind zum größten Teil sogar „sehr zufrieden“. Auf den

ersten Blick könnte man hier die klare Empfehlung ausgeben, agil vorzugehen und Erfahrung zu sammeln – denn Erfahrung scheint zu besseren Abläufen und besseren Ergebnissen zu führen. Es bleibt jedoch zu prüfen, ob die agilen Experten in speziellen Projektbedingungen agieren, in denen agile Methoden ihr volles Potenzial ausschöpfen können.

**„Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis Ihrer agilen Projekte?“**



Abb. 24: Diejenigen, die einen großen Teil ihrer Projekte agil durchführen, sind häufiger zufrieden mit dem Ergebnis (Angaben in Prozent)

### 3.5 Erfolgsfaktoren

Das Wichtigste bei agilen Projekten sind nicht die konkreten Methoden und Werkzeuge, sondern es geht in erster Linie um eine neue Denkweise. Fast drei Viertel der Teilnehmer halten die Unternehmenskultur für einen bedeutenden Erfolgsfaktor (vgl. Abb. 25). Dabei handelt es sich vor allem um Mitarbeiter unter 50 Jahren (vgl. Abb. 26).

Sehr viele Experten betonen die Wichtigkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte und Unternehmensleitung (61%). Mit 57% gibt mehr als die Hälfte auch Disziplin des Projektteams

als wichtigen Erfolgsfaktor an. Methoden, Definition und Standards werden seltener ausgewählt.

Fazit: Das Unternehmen muss bereit sein für agiles Projektmanagement. Agiles Vorgehen verlangt eine entsprechende Haltung und einen neuen Denkansatz, die von der Unternehmensspitze bis zum Mitglied des Projekt-Teams getragen werden müssen. Schulungen sollten daher diese Aspekte berücksichtigen und nicht ausschließlich Methodenwissen vermitteln.

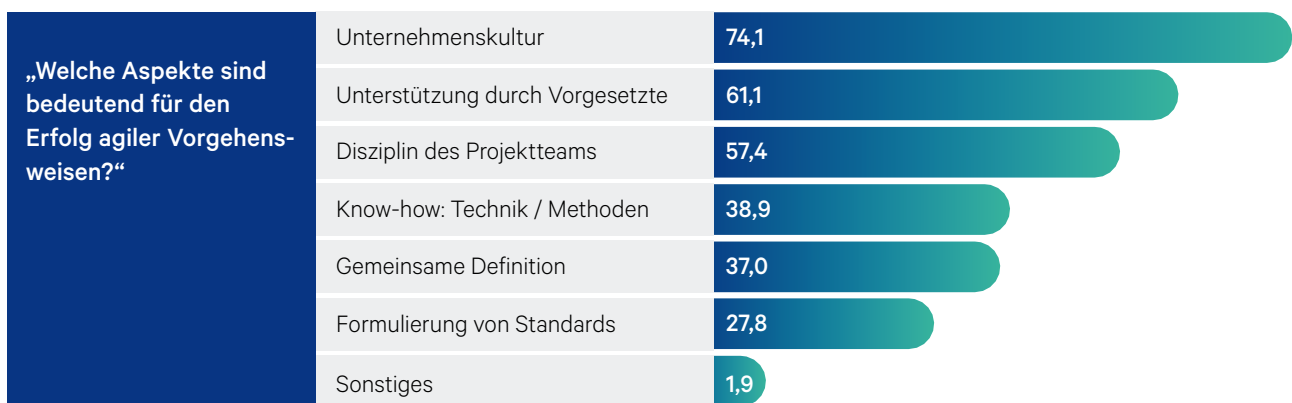


Abb. 25: Die Unternehmenskultur ist der bedeutendste Erfolgsfaktor bei agilen Projekten (Angaben in Prozent, Mehrfachantworten möglich)<sup>3</sup>

#### „Ist Unternehmenskultur einer der drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für agile Projekte?“

(Zustimmung nach Alter der Befragten)

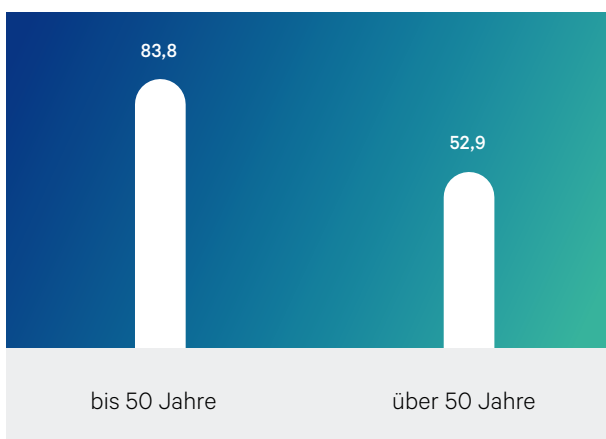


Abb. 26: 84% der unter 50-jährigen halten eine entsprechende Unternehmenskultur für einen der wichtigsten drei Faktoren für erfolgreiches agiles Projektmanagement (Angaben in Prozent)

<sup>3</sup> Bei dieser Frage wurden die Teilnehmer gebeten, aus einer Liste von vorgegebenen Erfolgsfaktoren die drei wichtigsten auszuwählen. Die Abbildung zeigt die Anzahl der Wahlentscheidungen, die auf den jeweiligen Faktor entfallen.

# 4. Teilnehmer-Tipps für erfolgreiches agiles Projektmanagement



In einer offenen Frage wurden die Experten nach ihren Tipps für erfolgreiches agiles Projektmanagement in Logistik und Außenwirtschaft gefragt. Die Antworten betreffen grundsätzlich die folgenden fünf Themenkreise:

1

## Akzeptanz:

„Es muss ein breites Verständnis und Unterstützung im Unternehmen, bei Entscheidern und Stakeholdern geben.“

„Sorgen Sie für das nötige Verständnis und die Akzeptanz der Vorgehensweise Ihres Projektteams bei anderen Unternehmensteilen.“

„Decision makers need to be ready for ‘surprises’ and keep an open mind and be flexible to cope with changes and uncertainties.“

2

## Ressourcen:

„Ressourcen und Werkzeuge vorher bereitstellen.“

„[...] entsprechende interne Ressourcen schaffen.“

„ausprobieren, apply the tools“

„make sure you have the right resources available“

3

## Befähigung: Schulung, Einstellung, Lernen, Informieren

„Know-how aneignen und passende Personen für die Teamzusammenstellung suchen.“

„Schickt alle Leiter auf eine Schulung dazu, damit sie verstehen, worum es geht. Ansonsten scheitert es schon beim Versuch, so etwas einzuführen.“

„Frühzeitige Information an alle Teilnehmer, was agil bedeutet, auch und insbesondere auf der Aufwandsseite.“

4

## Vorgehensweise:

„Gutes Coaching und die Methode im Projektteam pragmatisch anpassen.“

„Setzen von Standards und gemeinsames Verständnis von agilem Projektmanagement.“

„Keine Vermischung in hybriden Modellen aus klassischem PM und agilem PM.“

„Alle Elemente des PM müssen agil sein (Budget, Projekt-Controlling usw.)“

„Klar ausgearbeitetes Zielbild und Kollaborationsmodell.“

„Selbstdisziplin ist absolute Prio 1 für jeden einzelnen, danach folgt der Vorgesetzte, der entsprechendes Vertrauen haben muss.“

„Weniger starre Projekt-Ausrichtung auf nur ein einziges Projekt-Oberziel, Unterteilung des Gesamtziels in mehrere zeitlich abgegrenzte Zwischenziele, deren Ergebnisse dann Einfluss auf die Erreichung des Projekt-Oberziels haben.“

„‘What the customer really needs’ herauszufinden ist das Wichtigste.“

5

## Ermutigung:

„Einfach anfangen.“

„Damit beginnen und Erfahrungen sammeln.“

„Test it and you’ll see...“



## 5. Teilnehmer der Studie

Insgesamt 155 Experten aus Logistik (39 %), Außenwirtschaft (35 %) und IT (13 %) nahmen an der Studie teil (vgl. Abb. 27). Der Fragebogen stand in Deutsch und Englisch zur Verfügung; ein Fünftel der Teilnehmer füllte die englische Version aus. Jeder zehnte Teilnehmer ist Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstandes (vgl. Abb. 28). Die meisten haben jedoch mittlere Führungspositionen inne. So nahmen an der

Studie rund 30 % Team- oder Projektleiter teil und weitere 25 % leiten einen Geschäftsbereich oder eine Abteilung. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer liegt mit 46,6 Jahren relativ hoch. Der jüngste Befragte ist 27, der älteste 70 Jahre alt. Nur 28 % der Experten sind 40 Jahre oder jünger (vgl. Abb. 29). Die meisten Teilnehmer sind Männer, der Frauenanteil liegt jedoch mit 23 % bei mehr als einem Fünftel.

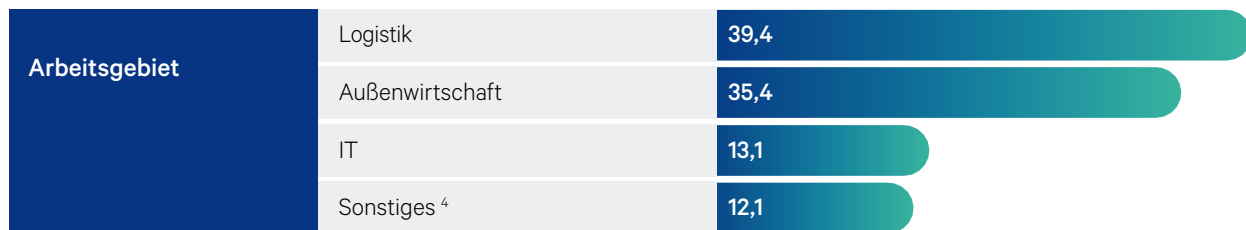


Abb. 27: Die Studienteilnehmer arbeiten vor allem in Logistik und Außenwirtschaft (Angaben in Prozent)



Abb. 28: Teilnehmer haben überwiegend mittlere Leitungsfunktionen (Angaben in Prozent)

<sup>4</sup> Sonstiges: Einkauf/Import, Zoll, Finanzen/Controlling, Vertrieb/Verwaltung, Geschäftsführung, Supply Chain, Unternehmensberatung, Marketing, QHSE, Commercial Management und Export Compliance.

<sup>5</sup> Sonstiges: Versandleiter, Einkauf, Leitung Zoll, Vertriebs-Sachbearbeiterin, Zollbeauftragter, Leiter Zollwesen, Projekt- und Prozessmanagement, Compliance, Export-Control, Transport Manager, Logistic Manager.

### Alter der Befragten

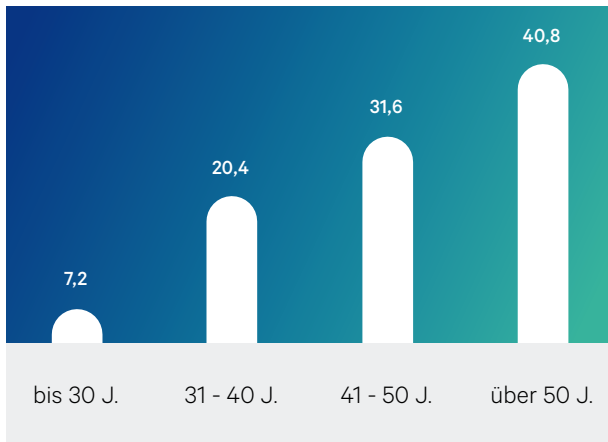


Abb. 29: Hohes Durchschnittsalter der Experten: 46,6 Jahre (Angaben in Prozent)

Die Studie erfasst ein breites Spektrum an Arbeitswelten: Es sind Unternehmen aus unterschiedlichen Größenklassen, Branchen und verschiedenen europäischen Ländern vertreten. Vor allem nahmen Experten aus kleinen und mittelständischen Unternehmen an der Studie teil: Etwas mehr als die Hälfte der Organisationen hat weniger als 500 Mitarbeiter (vgl. Abb. 30). Mit 23 % liegt ein knappes Viertel über 2.000 Mitarbeiter.

Bei den Branchen ist der Maschinen- und Anlagenbau mit 31 % besonders stark vertreten (vgl. Abb. 31). Weitere Branchen mit nennenswerten Anteilen sind Transport / Logistik / Dienstleistungen (20 %) sowie Chemie und Pharma (12 %).

Die Unternehmen haben ihren Hauptsitz überwiegend in Deutschland (60 %) oder zumindest im deutschsprachigen Ausland: Österreich (6 %) oder Schweiz (15 %) (vgl. dazu Abb. 32). Weitere Nennungen entfallen auf die Niederlande, UK, Schweden und Einzelnennungen unter „Sonstige“ (Irland, Italien, Spanien, Singapur, Asia, worldwide).

### Anzahl der Mitarbeiter

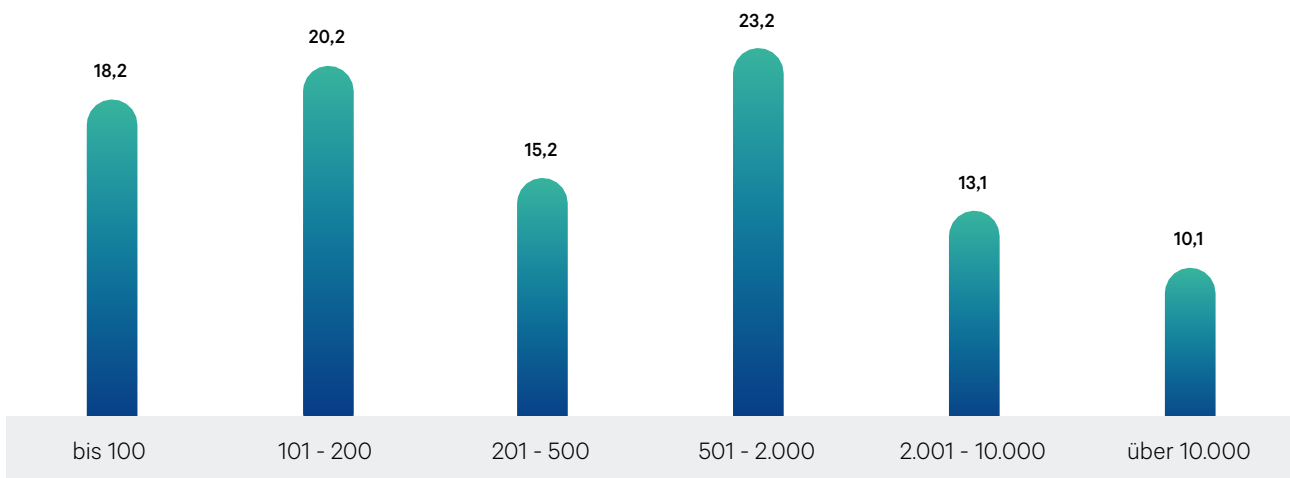


Abb. 30: Stark vertreten: kleine und mittelständische Unternehmen (Angaben in Prozent)



Abb. 31: Breites Branchenspektrum bei den Teilnehmerunternehmen (Angaben in Prozent)

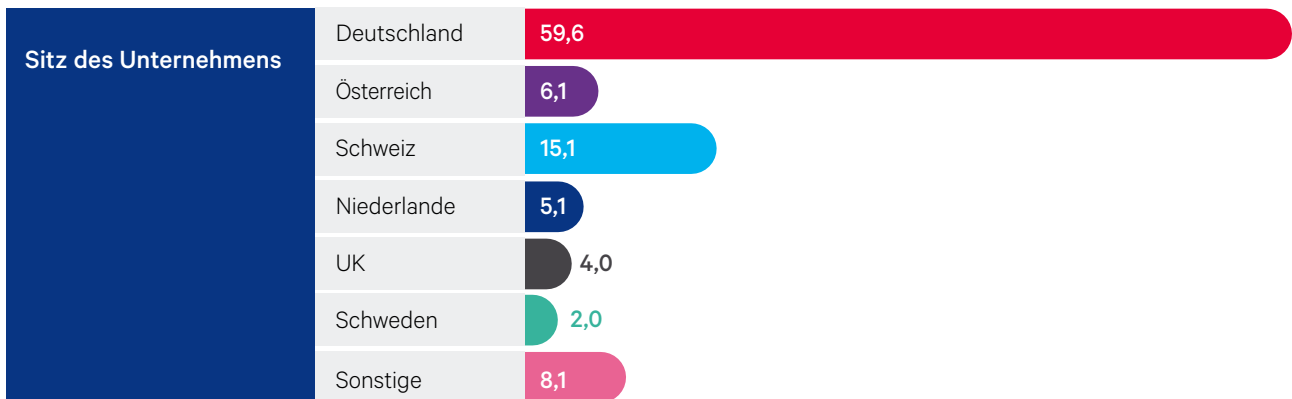


Abb. 32: Unternehmenssitz überwiegend in DACH (Angaben in Prozent)

# Impressum

AEB

AEB GmbH  
Sigmaringer Straße 109 . 70567 Stuttgart  
www.aeb.com



Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart  
Paulinenstraße 50 . 70178 Stuttgart  
www.dhbw.de



**Dr. Ulrich Lison** ist Mitglied der Geschäftsleitung der AEB GmbH. Er ist für die Bereiche Außenwirtschaft, ATLAS, Risk-Management, EMCS, internationale Zollverfahren und AEO zuständig. Seit 2007 ist er Prokurist und Gesellschafter des Stuttgarter Softwareunternehmens. Zudem ist Dr. Lison Fachkoordinator IT der Außenwirtschaftsrunde e. V. und in mehreren verschiedenen Gremien als Berater und Referent tätig. Er ist Autor zahlreicher Beiträge in Fach- und Wirtschaftsmedien und hält regelmäßig Vorträge zu Supply Chain- und Außenwirtschaftsthemen.



**Prof. Dr. Dirk H. Hartel** ist seit 2007 Professor für Logistik und Supply Chain Management an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart. Seit 2009 leitet er den Studiengang BWL-Dienstleistungsmanagement / Logistikmanagement und arbeitet als freiberuflicher Unternehmensberater, Referent und Trainer. Seine Beratungs-, Lehr- und Forschungsgebiete umfassen insbesondere Logistik-Outsourcing, Prozessoptimierung im SCM sowie Supply Chain Risk Management.

**Durchführung der Studie und Auswertung:**

Dr. Ulrich Lison, Prof. Dr. Dirk H. Hartel, Franziska Widmaier, Tanja Finke-Schürmann, Jens Verstaen

**Redaktionelle Mitarbeit:**

Franziska Widmaier, Tanja Finke-Schürmann, Jens Verstaen