

# WHITE PAPER

# Project Management Office (PMO) Strategy

EINE STRATEGIE ZUR BESSEREN UMSETZUNG DER ELEMENTAREN ENTSCHEIDUNGEN



# INHALT

Project Management Office (PMO) .....	3
Use-Case-Szenarien .....	4
Best Practice Methodology .....	5
Vorteile einer branchenorientierten PMO Einführung .....	5
CIO Beratung .....	6
Ausblick .....	10

# Project Management Office (PMO)

Viele Unternehmen werden mit kontinuierlich zunehmendem Wettbewerb aus dem heimischen und gleichermaßen auch aus dem globalen Markt konfrontiert. Die Reaktion fällt bei manchen Unternehmen in Form eines unsicheren beschleunigten Tempos des Wandels aus. Die Globalisierung erhöht den Umfang des Wettbewerbs. Digitalisierung beschleunigt das Tempo der Wirtschaft. Die Kunden stehen im Mittelpunkt und werden dabei mehr befugt als je zuvor. Die Globalisierung durch das Internet lässt Schwellen- und Industrieländer miteinander in gewisser Hinsicht vereinen.

Das schnelle Wachstum in den Schwellenländern wird dem sättigen, anspruchsvollen Markt in den Industrieländern gegenübergestellt. Für Unternehmen bedeutet das strategische Handeln in einer zunehmend komplexen Welt. In diesem stark konkurrierenden Umfeld können nur Unternehmen überleben, die sich zeitnah an neue Marktbedingungen anpassen und mit innovativen strategischen Initiativen und Ansätzen reagieren. Führungskräfte kennen die heutigen Unterscheidungsmerkmale. Sie widmen besondere Aufmerksamkeit und Konzentration, um mit Entwicklung adäquater Strategien Initiativen zur Maximierung der Chancen und Minimierung der Risiken exzellent zu definieren. Dennoch kämpfen viele Unternehmen mit der erfolgreichen Umsetzung dieser Initiativen. Die Mängel ausschließlich der Führungsetage zuzuschreiben ist grundsätzlich an den Haaren herbeigezogen. In Wirklichkeit ist die Ursache weitgehend mit einem mangelnden Engagement verbunden. Die größte Herausforderung mit der heutige Unternehmen konfrontiert sind, ist eine pünktliche und formgerechte Bereitstellung der Informationen für die Führungskräfte. Führungskräfte können erst dann notwendige Anpassungen und Kurskorrekturen vornehmen, wenn sie zeitnah mit aussagekräftigen Informationen versorgt werden.

Ein Projekt Management Office (PMO) spielt eine enorm besondere Rolle bei der Umsetzung der wichtigsten strategischen Entscheidungen. Diese Rolle ist von Natur aus eine strategisch veranlagte, die sich in einem Unternehmen entsprechend entfalten und entwickeln muss. Unternehmen nutzen eine Reihe von Terminologien, um ihre PMO, die sich auf ein Portfolio von strategischen Initiativen in der gesamten Organisation bezieht, zu beschreiben. Die souveräne Umsetzung dieser Terminologien und

deren entsprechenden Methodik fallen in den Zuständigkeitsbereich eines verantwortungsbewussten Projektmanagements. Dank unserer einzigartigen Branchenexpertise und unserem fundierten IT Know-how definieren wir für Sie IT-Prozesse, die nahtlos in Ihren Geschäftsprozessen verzahnt sind. Unsere Prozessdesignansätze beruhen sich auf den etablierten Best Practices der IT Infrastructure Library (ITIL), die sich problemlos an Ihre Unternehmensgröße skalieren lassen. Als branchenspezialisierter Dienstleister für operatives Projektmanagement bieten wir Beratungsservice für PMO auf Bereichs- und Unternehmensebene sowie Project Offices (PO) auf Einzelprojekt- und Program-



mebene. Hierbei ermitteln wir Ihre unternehmensspezifischen PMO Anforderungen und gestalten gemeinsam mit Ihnen das PMO Solution Framework, welches Sie in Ihren Projekten vorgeben möchten. Auf operativer Ebene begleiten wir Sie in allen Projektphasen und unterstützen Sie bei der erfolgreichen Realisierung Ihres Vorhabens. Dabei erstellen wir für Sie ein Projekt-Portfolio-Management, welches Ihre Visionen, Strategien, Akteure und die Besonderheiten Ihres Unternehmens im vollen Umfang umfasst. So wird aus einer strategischen PM-Methodik ein Nutzen auf allen Ebenen gezogen.

# Use-Case-Szenarien

In einem Projektauftrag werden Anwendungsbereich, Projektziele, Ressourcen, Kosten, Vorgehensmodell, Projektbeginn und -dauer bestimmt. Darum ist ein Projektauftrag das Werkzeug für die Initiierung, Planung, Ausführung, Steuerung und Bewertung des Projekts und stellt den zentralen Bezugspunkt für das Projekt hinsichtlich internen und externen Einflussfaktoren dar. Er dient als eine Vereinbarung zwischen dem Projektteam und den Projektträgern. Aus ihm soll eindeutig hervorgehen was am Ende des Projektes mit dem festgelegten Budget unter Angabe von möglichen Risiken, erforderlichen Ressourcen und Dienstleistern, Einhaltung von Normen und Richtlinien im vorgegebenen Zeitraum erreicht werden muss. Deshalb wird ein Projektauftrag am Ende des Projektes zur Beurteilung des Projektes in einem Quality Gate herangezogen.

Einmal im Monat findet ein PMO Meeting statt. Im Rahmen dieses Meetings bekommen Projektmanager die Gelegenheit ihren Projektstatus mit anderen Managern, vorrangig aber mit dem CIO, zu besprechen und können dabei gleichermaßen auch an dem Verlauf von parallel laufenden Projekten teilhaben. Am Ende jeder

Sitzung wird das PMO Dashboard aktualisiert und an alle Teilnehmer verschickt. Der CIO steuert das Projektgeschehen, indem er aus dem PMO Dashboard entsprechende Aktionen ableitet. Projektmanager setzen diese Aktionen um, indem sie entsprechende PMO Maßnahmen ergreifen.



# Best Practice Methodology

Mit der Erfahrung aus unseren PMO Projekten im Bereich Konsumgüter und Handel, sowie unserem fundierten IT Know-how kennen wir Ihre Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen. Und weil wir so denken und handeln wie Sie, können wir Ihre personellen Herausforderungen zu Ihrer Zufriedenheit schnell, effizient und auf Ihre Bedürfnisse individuell abgestimmt lösen.

Nachstehend möchten wir grob die Grundsteine unserer Methodik, die sich allerdings in der Ausprägung ganz nach Ihren Bedürfnissen gestalten lassen, erläutern:

- Aufnahme der Ist-Situation
- Anforderungsanalyse an ein zentrales PMO
- Definition des PMO Solution Framework
- Durchführung eines Pilotprojektes mit Change Management
- Rolloutvorbereitung

## Vorteile einer branchenorientierten PMO Einführung

Eine branchenorientierte PMO Einführung bringt unzählige Vorteile mit sich. Wir möchten an dieser Stelle kurz auf die bedeutungsvollsten Vorteile einer branchentreuen PMO Einführung eingehen:

- Führender Kontext für die Umsetzung und Koordination von Projekten
- Klare Vorgaben von Unternehmensleitung an Projektmanagement
- Transparenz zwischen den Projekten, Projektportfolios und Ihrer Organisationsstruktur
- Benchmarking der Projektperformance dank identischer Infrastruktur
- Erhöhte Qualitätssicherung durch Definition von Projektstandards
- Bessere Auslastung und Steuerung der Ressourcen
- Übergreifende Konsolidierung von Projektinformationen
- Revisionssichere Dokumentation aller Projektphasen
- Ein zentrales Eskalations- und Krisenmanagement dank einheitlicher Prozesse
- Zentrales Projektcontrolling
- Übergreifendes und fristgerechtes Reporting

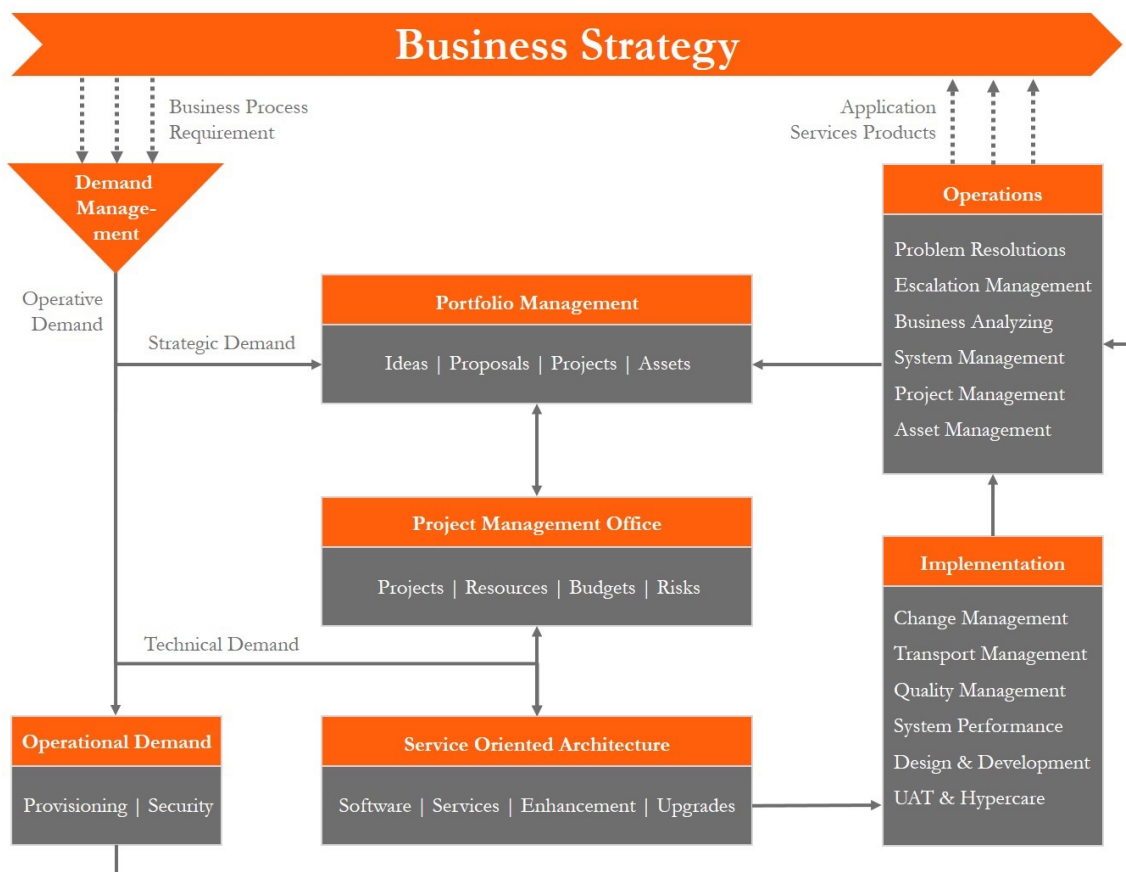
# CIO Beratung

Holen Sie mit Ihrer IT das Maximum aus Ihrem Return on Investment heraus? Eine Forschungsstudie von Gartner hat ergeben, dass lediglich 40% der möglichen Geschäftspotentiale durch die IT ausgeschöpft werden.

Dieses Defizit lässt sich zum Teil mit dem unzureichenden Ausschöpfungsgrad der neuen Trends und Technologien erklären. CIO's müssen sich heute mehr denn je mit innovativen Themen, wie bspw. Mobile Solutions, Advanced Analysen, Social Media und Utility Computing auseinandersetzen. Dieser Trend erfordert eine entsprechend gerechtere IT Infrastruktur, welche für traditionelle IT Back-Office-Modelle nicht vorgesehen ist. Neben technologischen Innovationen werden Unternehmen stets mit neuen Wachstumsstrategien konfrontiert. Das Wachstum eines Unternehmens ist nicht nur ein Indiz der steigenden Mitarbeiterzahl, sondern auch eine Neuorganisation der Unternehmensstrukturen. Die IT als Rückgrat eines jeden Unternehmens sollte dermaßen flexibel gestaltet sein, so dass eine Anpassung an die neuen Formationen jederzeit mit möglichst geringem Aufwand realisierbar ist.



Die Erwartungen an die IT sind vielseitig gestiegen. Außerhalb der IT-Abteilung assoziieren viele Organisationen das Wachstum ihres Unternehmens unmittelbar mit der Leistung ihrer IT. Gerade in schwierigen Zeiten agiert die IT als Erlöser von einer andauernden Sparpolitik. Die schiere Komplexität der modernen CIO Rolle stellt eine Herausforderung an mehr Fronten als je zuvor.



## IT-Governance und Compliance

IT-Systeme durchziehen flächendeckend nahezu fast alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Darum ist ihr ordnungsgemäßer Einsatz ein wesentliches Element von Unternehmens-Compliance. Sie können zudem als Instrument zur wirtschaftlichen Gestaltung derartiger regulatorischen Anforderungen eingesetzt werden.

Profitieren Sie von unserer einzigartigen Erfahrung in der Entwicklung von Best Practice Ansätzen für ein leistungsfähiges IT-Governance-Modell. Unsere enge und integrierte Zusammenarbeit gestattet uns CIOs bei der Entwicklung und Umsetzung der erforderlichen Regelungsstrukturen zu unterstützen, um eine sichtbare Steigerung der Unternehmensperformance voranzutreiben. Mit umfassenden ERP Geschäftslösungen bieten wir Ihnen die besten Voraussetzungen, um sich schnell und flexibel weiterzuentwickeln, ohne dabei auf Transparenz und Nachhaltigkeit verzichten zu müssen.



## Serviceorientierte Architekturen (SOA)

Das fundamentale Element einer serviceorientierten Architektur (SOA) ist gewiss die Dienstleistung. Services sind im Grunde genommen Software-Einheiten unterschiedlichster Granularität, die sich zusammensetzen können, um komplexe Anforderungen zu genügen. Sie können sich zu weiteren Services bis hin zu eigenständigen Applikationen aggregieren und somit in unterschiedlichen Kontexten wiederverwendet werden. Vorteile einer SOA werden u.a. in der Wiederverwendbarkeit der einzelnen Services in Hinblick auf die Geschäftsprozesse,

sowie in der Flexibilität, um Änderungen zeitnah in IT-Systemen umsetzen zu können, gesehen.

Viele Unternehmen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, eine stetig wachsende Anzahl von Regulierungen und Richtlinien zeitnah zu erfüllen. Die betroffenen Geschäftsprozesse werden i.d.R. größtenteils durch IT-Systeme unterstützt. Darum ist der ordnungsgemäße Einsatz von IT Systemen ein wesentliches Element von Compliance-Nachweisen, welche allerdings entsprechende IT-Governance-Strukturen voraussetzt.

Für die SOA hat sich in den vergangenen Jahren der Begriff SOA-Governance etabliert. Die Analyse, um herauszufinden welchen Einfluss die Wahl einer IT-Architektur auf Compliance-Nachweise hat, ist von immenser Bedeutung. Um Risiken zu reduzieren und Compliance-Anforderungen zu erfüllen wird bei der Analyse in erster Linie untersucht, welche Determinanten und Herausforderungen beim Übergang zu serviceorientierten Architekturen ausschlaggebend sind.

## IT Audit

Compliant-relevante Prozesse werden oft durch einen externen unabhängigen Prüfer auf ihren Effektivitätsgrad geprüft und evaluiert. Sind neue Prüfmodelle gefragt, so muss dem Prüfer deren revisionssichere Implementierung und Integration anhand von adäquaten Kalkülen nachgewiesen werden.

Gerne beraten wir Sie bei der Determination und Konfiguration von Governance, Risk & Compliance (GRC) Systemen individuell zugeschnitten auf Ihre Bedürfnisse. Insbesondere entwickeln wir ein auf COSO und International Accounting Standards (ISA 330) abgestütztes Vorgehensmodell für Prüfungen von Unternehmen, die GRC Systeme einsetzen.

## Lizenzmanagement

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass die Kosten für Softwarelizenzen etwa die Hälfte der im IT-Bereich anfallenden Personalkosten betragen. Ein funktionierendes Software Asset Management kann die Softwarekosten bis zu 30 Prozent

reduzieren. Der großen praktischen Bedeutung des Lizenzmanagements haben wir ein bewährtes Vorgehensmodell entworfen, um Ihre Lizenzkosten transparenter zu gestalten, damit Sie nur das zahlen was Sie tatsächlich auch nutzen. Wir beraten Sie rund um das Thema, wie das Lizenzmanagement durch verschiedene Governance-Rahmenwerke unterstützt wird und unter welchen Bedingungen das Outsourcing von Aufgaben des Lizenzmanagements Vorteile verspricht.



## **(Out)Sourcing**

Unsere Sourcing-Modelle basieren auf der Principal-Agent-Theorie sowie der Transaktionskostentheorie. Wir gehen dabei von Wirtschaftssubjekten aus, die in ihrer Entscheidungsfindung eingeschränkt sind, etwa durch asymmetrische Informationsverteilung. Sie sind als gemischt-ganzzahlige Programmierungsmodelle und als hierarchische Planungsansätze formuliert.

Wir analysieren sorgfältig Ihre anfallenden Routinetasks. Zusammen mit Ihnen fassen wir Argumente für bzw. gegen ein Outsourcing systematisch zusammen und erstellen für Sie Argumentenbilanzen. Unsere Outsourcing-Strategien beruhen auf Application Service Providing (ASP), welches sich als eine besonders erfolgreiche Form des Outsourcings erwiesen hat.

## **IT-Portfoliomanagement**

Der moderne CIO benötigt eine übergreifende Sicht auf das IT-Portfolio seines Unternehmens, um einen sinnvollen und messbaren Wertbeitrag leisten zu können. Wir unterstützen Sie mit mehr Transparenz und Kontrolle über Ihr IT-Portfolio die Gesamtsteuerung Ihres Unternehmens zu verbessern, Ressourcen effizient-

er einzusetzen, sowie Projekte und Ihre Unternehmensperformance effektiver steuern zu können.

## **Unternehmensstrategie**

Unternehmerische Strategien und Taktiken führen dazu, dass Firmen sich zusammenschließen oder gar aufgrund eines Wettbewerbsvorteils in Form einer Übernahme aufgekauft werden. Eine neue Firmenpolitik führt zur Veränderung in der IT. Davon können sämtliche Aspekte des Unternehmens betroffen sein, wie z.B. Infrastruktur, Systeme, Prozesse, Anwendungen, Lizenzmodelle und Führungsstrategien. Wir sind darauf ausgerichtet durch unseren einzigartigen Beratungsstil, den Einsatz bewährter Best Practices Ansätze und eine nachhaltige technische Implementierung Ihnen von der neuen Unternehmensstrategie ein Benefit zu schaffen. Unser kundenorientierter Ansatz gestattet uns gemeinsam mit Ihnen, in enger Abstimmung mit Ihrer Unternehmensstrategie ein effektives Modell für Ihr Transformationsvorhaben zu konzipieren.



Wir definieren Ihre Unternehmensarchitektur neu und machen sie gleichzeitig flexibler und schlanker. Für die Evaluierung neuer Technologien führen wir für Sie eine „Proof of Concept (PoC)“ Phase ein, um mit Ihnen die Vor- und Nachteile der einzelnen Solutions zu eruieren. Mit diesem Ansatz bringen wir Ihre strategischen Unternehmensziele mit den bewährten Technologien in Einklang. Sie entscheiden sich nur noch für Systeme, welche die Wertschöpfung Ihrer bestehenden Ressourcen steigern, um jederzeit Ihre IT Projekte in enger Abstimmung mit Ihrer Fachseite nachhaltig und effizient steuern zu können.



## Best Practice Vorgehensweise zusammengefasst:

- Bewertung der bestehenden IT
- Ausführung eines funktionalen Anforderungsmanagements
- Compliance-gerechte Anforderungsharmonisierung
- Konzipierung einer umfassenden serviceorientierten Systemarchitektur
- Nachhaltige und zukunftsgerichtete Implementierung
- Governance, Risk & Compliance konforme Systemkonfiguration
- Einführung einer unternehmensindividuellen PMO Strategie

## Eine optimale CIO Beratung umfasst:

- Modellierung von Compliance-relevante Aktivitäten im Einklang mit Ihrer IT
- Compliance Ihrer ERP-Systeme durch intelligentes Customizing
- Schließen der operativen Lücke zwischen Fachseite und IT
- Einrichten von serviceorientierten Architekturen
- PMO Maßnahmen für Projekte und IT-Betrieb
- Harmonie zwischen IT, Fachseite und Ihrer Rechtsabteilung
- Entwickeln von Balanced Scorecard für eine ausgewogene Unternehmensführung



## Ausblick

Die steigenden Anforderungen an heutige Geschäftsprozesse erfordern innovative und intelligente Maßstäbe. Deshalb ist es eine Notwendigkeit auf bewährte Strategiemethoden und etablierte Best-Practices zu setzen, um Ihre Geschäftsprozesse schlank und effizient, gleichzeitig jedoch flexibel und expansibel zu gestalten.

Der wachsende Einfluss des Internets auf die Globalisierung der Märkte einerseits, sowie die stark zunehmende Vernetzung zwischen Mensch, Applikation und Maschine andererseits haben dem heutigen Geschäftsumfeld eine deutliche Dynamik in einem stark umkämpften Markt verliehen. Wettbewerbsfähigkeit verlangt neben der hohen Flexibilität, auch eine zügige real-time Reaktion auf neue Marktbedingungen.

Überlebenskünstler von morgen sind schon heute mit strategisch optimierten Prozessen gewappnet, um aus Rohdaten zeitnah strategische Entscheidungen treffen zu können. Das ist die Erfolgsformel für morgen, wir liefern die Lösung schon heute.

Nutzen Sie diese Vorteile für Ihr Unternehmen, um Ihr Marktpotential mit Hilfe von modernen IT-Lösungen noch effizienter auszuschöpfen.



## ÜBER UNS

**FUPCONS GmbH** ist ein dynamisches, pulsierendes Beratungsunternehmen spezialisiert auf Business Intelligence Solutions, Strategie- und Geschäftsprozessberatung.

Die Consultants der **FUPCONS GmbH** beraten Sie zu erfolgreichen Geschäftsmodellen, setzen diese nachhaltig für Sie um und vermitteln Ihren Mitarbeitern eine neue unternehmerische Vision. Darüber hinaus profitieren Sie von ihrem Wissen, ihrer einzigartigen Branchenexpertise und ihrem breitgefächerten IT Know-how.

Neben umfassender IT-Kompetenz bieten die Consultants der **FUPCONS GmbH** den Kunden auch tiefgehendes Prozess Know-how und sind somit die IT und Business Spezialisten, wenn es um mehr als nur technische Umsetzung geht. Dank dieser Symbiose verstehen die Consultants der **FUPCONS GmbH** Ihre Sprache und sind imstande Ihre Bedürfnisse durch geeignete Business Strategien umzusetzen.

## PHILOSOPHIE

Eine imponierend charakteristische Philosophie bei **FUPCONS GmbH** ist gewiss die Gesinnung, dass wir stets persönlich für unsere Kunden beratend zur Seite stehen und nicht etwa nur Aufträge akquirieren, um diese apodiktisch zur Abarbeitung zu delegieren. Beratung ist für uns eine Leidenschaft, eine Art Liebhaberei. Und das seit mehr als 10 Jahren.

Unternehmerisches Denken erfordert ein hohes Maß an Expertise, Persönlichkeit und Integration. Die Kunst besteht darin die Krönung dieser Attribute optimal gerecht zu werden.

**Expertise:** From BI to an Intelligent Business

Wir verfügen über eine einzigartige Branchenexpertise, fundierte IT Kenntnisse und ausgezeichnete Praxisnähe.

**Persönlichkeit:** Vertrauen Sie unseren Beratungsstil  
Eine ehrliche und visionäre Persönlichkeit ist für uns das oberste Gebot. Unsere Berater tragen gewissenhaft zum Erfolg Ihres Unternehmens bei. Unsere Prinzipien sind einfach; Ihre Bedürfnisse zu verstehen und sie effizient umzusetzen. Mit uns sprechen Sie stets auf Augenhöhe.

**Integration:** Unsere Hand ist ausgestreckt  
Der Grundsatz der Beratung liegt in der sozialen, dialogführenden Interaktion. Um dieser Devise gerecht zu werden, ist die Etablierung eines Kontextes zur partnerschaftlichen Integration von Bedeutung. Eine astreine Beratung beansprucht eine enge, vertrauensvolle Freundschaft.



Business & IT Consulting for an Intelligent Business – Darin liegt unsere Stärke!

Wenn Sie mehr über unseren Service erfahren möchten, kontaktieren Sie uns unter: [info@fupcons.com](mailto:info@fupcons.com)  
Bredelaerstr. 63, 40474 Düsseldorf | Phone: +49 (0) 211 - 260097 60 | Fax: +49 (0) 211 - 260097 61