

# Enterprise PMO

## (EPMO)

Wachsende Bedeutung, Ziele und Erfolgsfaktoren  
Mit WG-DATA Ansatz für eine Standortbestimmung und Konzeptionierung

## Inhaltsverzeichnis

1. Aktuelle Situation .....	3
2. Ziele und Nutzen eines EPMO .....	4
3. Der WG-DATA Ansatz .....	7
3.1 Initiierung .....	8
3.2 Standortbestimmung.....	8
3.3 Konzeptionierung .....	8
3.4 Konsolidierung.....	9
4. Unsere Erfahrung – Ihr Weg zum Erfolg .....	10
Ansprechpartner .....	11

## 1. Aktuelle Situation

In der Finanzwirtschaft ist derzeit ein hoher Transformationsdruck zu verzeichnen. Dieser kommt aus verschiedenen Richtungen: Zunehmende Compliance-Anforderungen, ein steigender Wettbewerbsdruck durch die Digitalisierung sowie verstärkte Effizienzerfordernisse aufgrund der Erodierung von Margen. Die derzeitige Phase geht einher mit strategischen Neupositionierungen, Geschäftsmodellinnovationen und Fusionen.

Eine auch im Tagesgeschäft spürbare Folge ist die Zunahme von Komplexität, Anzahl und Dynamik neuer Projekte. Oftmals wird versucht, die Steuerung dieser Welle von neuen Initiativen über etablierte Systeme abzuwickeln. Traditionelle "Project Management Offices" (PMOs) haben sich daher in den letzten Jahren noch stärker in den Unternehmenssystemen und -kulturen verankert.

Diese PMOs arbeiten meist innerhalb einzelner Bereiche wie Entwicklung, Einkauf, Vertrieb oder Produktion, mit unterschiedlichen Methoden und Tools. Servicekatalog und Reifegrad sind dabei ebenfalls sehr unterschiedlich: im Fokus stehen rein operative Unterstützungsleistungen, dazu kommt manchmal eine Beratungsfunktion (beispielsweise zur Optimierung von Methoden und Prozessen) oder Koordinationsfunktion (z.B. zum Managen von Schnittstellen und Ressourcen). Auswahl und Priorisierung der strategisch und operativ wichtigen Projekte sowie die notwendige Kommunikation und Steuerung sind unserer Erfahrung nach meist sehr heterogen und nicht klar geregelt. Schnell drängt sich der Eindruck auf, dass es an einer bereichsübergreifenden Koordination mangelt.

Eine Organisation kann so schnell ihre Belastungsgrenze erreichen:

- Die Planbarkeit der Projekte nimmt ab – und damit sowohl die strategische Handlungsfähigkeit als auch die Kundenzufriedenheit
- Fehlentscheidungen werden getroffen, weil Prioritäten zwischen den Projekten sowie zwischen Projekten und Tagesgeschäft nicht klar gesetzt sind
- Interne Ressourcen sind nicht mehr verfügbar; externe Ressourcen sind durch Budgetrestriktionen und/oder mangelnde Qualifikationen am Markt limitiert
- Krankenstände nehmen aufgrund von Mehrfachbelastungen und oftmals unerfüllbaren Anforderungen zu.

Ebenso schwerwiegend sind die Folgen aus der Perspektive des Gesamtunternehmens: hier ergeben sich schwierige Bedingungen für die Steuerung des Projektportfolios, die Evaluierung des Nutzens, dem Management von Ressourcen sowie der Konsolidierung von Daten. Mögliche Synergien werden nicht erschlossen; die Aufarbeitung relevanter Informationen auf C-Level ist kaum möglich.

Doppelarbeiten, Ineffizienzen, Steuerungslücken, Planungsdefizite und letztendlich erhöhte Kosten sind die Folge. Das Projektportfolio zahlt nicht mehr auf die Unternehmensstrategie ein.

## 2. Ziele und Nutzen eines EPMO

Gerade in der derzeitigen Situation stellt sich die Frage nach einer etablierten, zentralen Steuerung der verteilten Projekte. WG-DATA hat hierfür einen „EPMO“ Ansatz entwickelt. Solch ein zentrales Enterprise PMO (EPMO) erfüllt als permanente, unternehmensweite Instanz diese Aufgabe – und hebt sich deutlich von einem klassischen PMO ab, indem es die Lücke zwischen Projekten, Programmen und Unternehmenszielen schließt. (s. Abbildung 1).

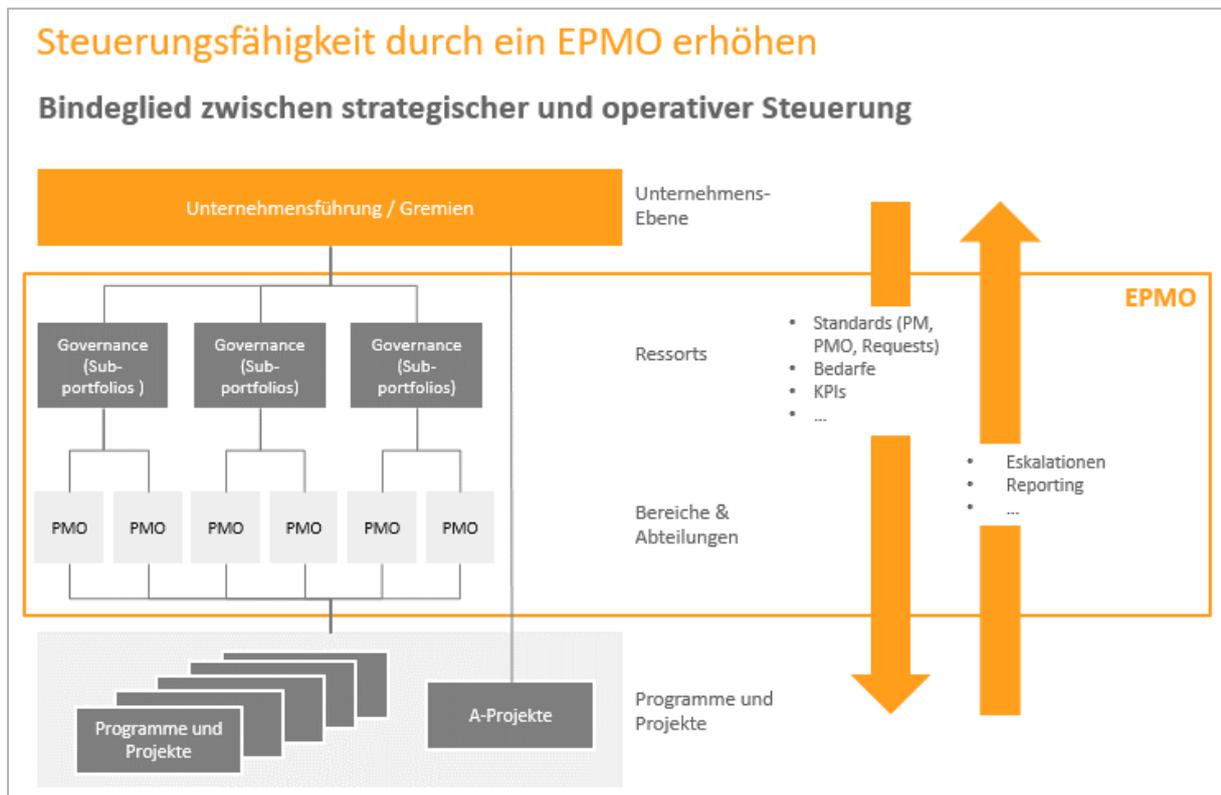


Abb. 1: EPMO als Bindeglied

Zum einen überwacht und unterstützt ein EPMO die Zusammenarbeit in größeren Initiativen. Ziel ist es, strategische und bereichsübergreifende Projekte sowie Implementierungen möglichst standardisiert und kosteneffizient durchzuführen, über ihre Abhängigkeiten Transparenz zu schaffen, gezielt zu kommunizieren und angesichts permanenter Ressourcenknappheit die richtigen Prioritäten zu setzen. Damit sollen Synergien geschöpft, Prozesskosten eingespart, Projektleiter entlastet, Projekteffizienz und Qualität erhöht sowie die Ressourcensteuerung im Unternehmen optimiert werden. Aus dem PMO wird so ein „Strategisches PMO“.

Fast noch bedeutender ist die Herstellung einer konsolidierten Management-Sicht auf Projekte und Programme, um strategische Entscheidungen sowie Priorisierungen von Projekten und Ressourcen auf fundierter Grundlage zu ermöglichen. Ziele sind hier insbesondere eine strategische Ausrichtung vorhandener Initiativen, die Verminderung von Unternehmensrisiken und die Erhöhung des Return on Invest (RoI).

Auch die Evaluierung des Nutzens nach Abschluss von Projekten sollte selbstverständlicher Bestandteil der Steuerung sein. Hier hat es sich bewährt, bereits zu Beginn Messkriterien zu definieren und falls möglich eine Baseline festzulegen. Dies sind typische Aufgaben eines Projektportfolio-Managements (PPM).

Eine Organisationseinheit EPMO unterstützt unternehmensweit alle jeweiligen Programme (PMOs) und optimal auch das gesamte Portfolio (im Sinne eines PPM). Im Vordergrund steht dabei eher die Frage nach dem *WAS* als nach dem *WIE*. Je höher ein Programm Management in der Steuerungsebene verortet ist, desto höher kann unserer Erfahrung nach auch der Wertbeitrag im Unternehmen sein (s. Abbildung 2).

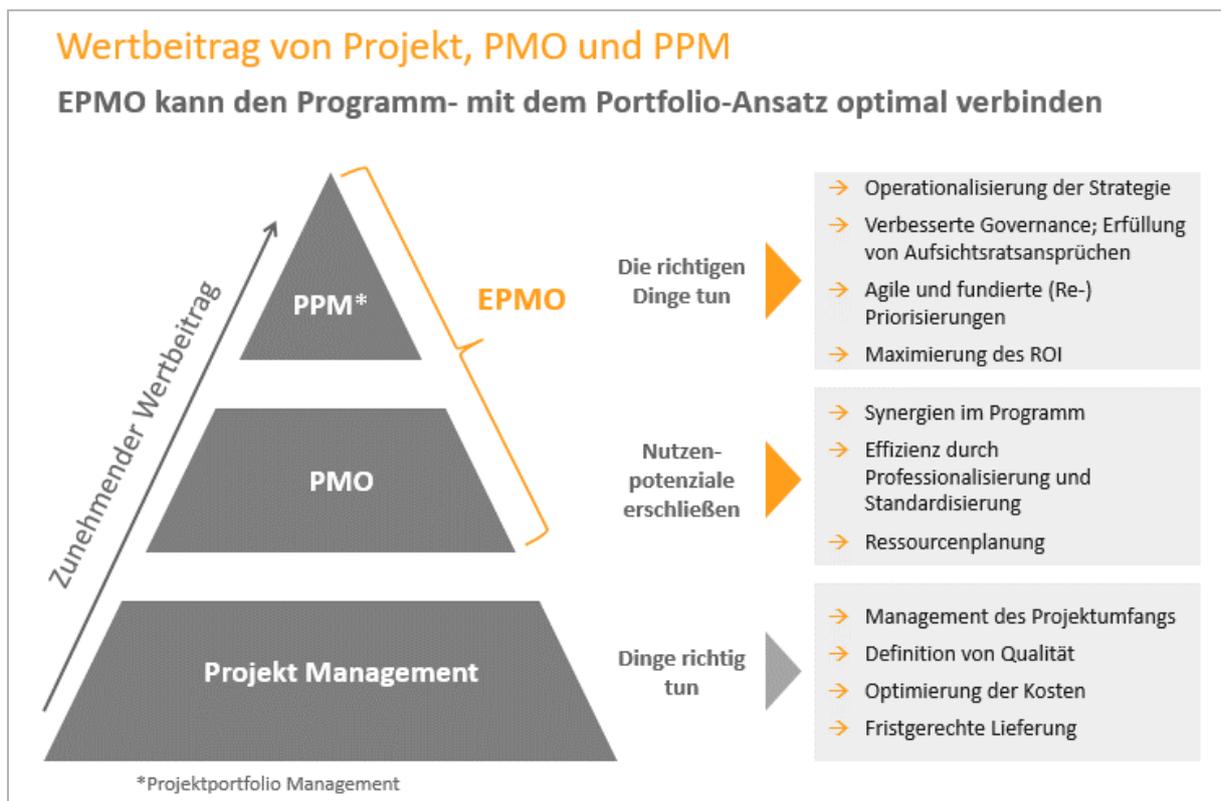


Abb. 2: Wertbeitrag von Projekt, PMO und PPM

Für die Ausschöpfung der Nutzenpotenziale über das gesamte Unternehmen hinweg ist ein einheitliches Verständnis über Charakter und Aufgaben der verschiedenen Steuerungseinheiten notwendig. Ein Überblick über die verschiedenen Begrifflichkeiten, vom Anforderungs- bis hin zum Portfoliomanagement, findet sich in Abbildung 3.

	Anforderungsmanagement	Projektmanagement	Project Office (PO)	Project Management Office (PMO)	Enterprise PMO (EPMO)	
					Strategisches PMO	Projektportfolio-Management (PPM)
<b>Scope / Ebene</b>	Abteilung oder Abteilungsübergreifend	Initiative, zeitlich befristet, Fokus auf ein Projekt begrenzt		Abteilung oder Bereich	Bereichsübergreifend Unternehmensweit (EPMO)	
<b>Input</b>	Ideen	Initiale Projektdefinition oder Lastenheft	Aufträge des Projektleiters	Zeitlich befristete Projekte und Programme (Programm = Bündel von Projekten mit einheitlicher Zielsetzung)		Unternehmensstrategie, Projektportfolio
<b>Fokus</b>	Spezifizierung von Anforderungen	Management von Zeit, Qualität, Ressourcen, Budget	Dokumentation und Reporting	Beratung, Koordination und Unterstützung von Projekten und Projektbeteiligten		Erreichung der Unternehmensziele, Sparring auf C-Ebene
				Einführung und Optimierung von Projektmanagement-Systemen, Controlling	Ressourcenoptimierung Zeitlich unbefristetes Management eines Projektportfolios, konsolidierte Sicht	
<b>Inhalt / Charakter</b>	Abschätzung von Ideen, z.B. auf der Grundlage von <ul style="list-style-type: none"> <li>neuen Geschäfts-Priorisierungen</li> <li>Markt- und Wettbewerbs-Informationen sowie Gesetzgebungen</li> <li>Innovationen und technischem Fortschritt</li> </ul>	Umsetzung bereits definierter, zeitlich begrenzter Vorhaben, i.d.R. nach vorgegebenen Projektmanagement-Methoden	Beratungsfunktion: <ul style="list-style-type: none"> <li>Prozess-Standardisierung und –Optimierung</li> <li>Einführung und Durchsetzung von Methoden</li> <li>Coaching &amp; Training der Mitarbeiter bzw. PMOs</li> </ul>			Auswahl, Priorisierung und Steuerung des Portfolios über den gesamten Projektzyklus
			Unterstützungsfunktion: <ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung der operativen Projektarbeit</li> <li>Verfassen von Projekt-Dokumentationen und – Berichten</li> <li>Erledigung von Back-Office Aufgaben</li> </ul>		Management von großen, strategischen und unternehmensweiten Initiativen („A“-Projekte)	Umsetzung der Bereichs- bzw. Unternehmens-Strategie
<b>Verantwortlich</b>	Projektsponsor	Projektleiter	Project Officer	Project Management Officer	Stabsfunktion auf Bereichs- oder C-Ebene	Portfoliomanager
<b>Wesentliche Stakeholder</b>	Business und IT-Funktionen		Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abteilungsleitung</li> <li>Projekt-, Multiprojekt- und Programm-Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereichsleitungen und Entscheidungsträger auf C-Level</li> <li>PMOs</li> <li>Prozessmanagement</li> </ul>	
<b>Output</b>	Initiale Projektdefinition oder Lastenheft	Lieferergebnisse gemäß Projektdefinition und Projektplan	Dokumentationen, Pläne, Reports	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektergebnisse nach definierten Kriterien (mind. Zeit, Budget, Qualität)</li> <li>Synergien bezüglich Projektmanagement-Standards</li> </ul>	Synergien auf Bereichs- bzw. Unternehmens-Ebene	Alle Vorhaben auf das Unternehmensziel hin ausgerichtet
<b>Nutzen</b>	Frühzeitige Evaluierung der Tauglichkeit von Initiativen	Sicherstellung des Projekterfolges	Verbesserung von Effizienz und Effektivität, Optimierung von Ressourcen, Minimierung von Risiken		Beitrag zum Unternehmenswachstum, Optimierung von Investitionen, Erschließung von Synergien und Potenzialen, Nutzencontrolling	

Abb. 3: PMO Begriffsdefinition

### 3. Der WG-DATA Ansatz

Für die Errichtung eines EPMOs sind folgende Bausteine sinnvoll:

- Standortbestimmung der Projektmanagement Standards sowie genutzter PMO und PPM Routinen
- Konzeption und Zielbild für die Organisationseinheit EPMO.

Um möglichst zügig und abgestimmt erste Ergebnisse zu erzielen, hat sich in unseren Projekten meist ein **paralleles Vorgehen bewährt**: Top-down für die Zielentwicklung, bei gleichzeitiger Bottom-up Analyse für die Bestandsaufnahme der PMOs. Dadurch können sowohl einheitliche „state-of-the-art“ Methoden und Vorgehensweisen in der Ist-Analyse geprüft (implizites Benchmarking), als auch gleichzeitig eine auf die Organisation angepasste Lösung für die Zukunft entwickelt werden. Die Lösung konsolidieren wir am Ende des Projektes mit einem Ausblick für das weitere Vorgehen.

Wesentliche Vorgehensbausteine:

1. Initiierung
2. Standortbestimmung
3. Konzeptionierung
4. Konsolidierung

Einen Überblick über die empfohlenen Bausteine und das Vorgehen findet sich in der folgenden Abbildung.

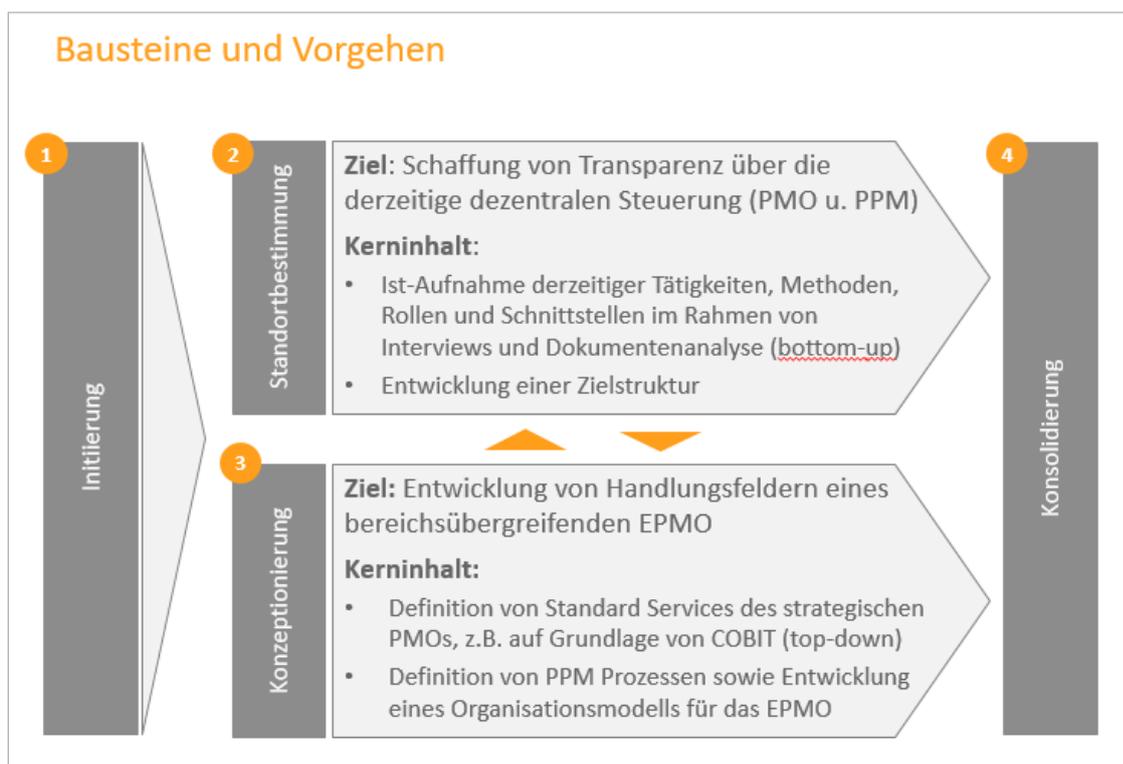


Abb. 4: Empfohlenes Vorgehen

### 3.1 Initiierung

#### Operative Zielsetzung

In der Initiierungsphase wird das Projekt gemeinsam aufgesetzt: das Kernteam wird zusammengestellt; es erfolgt eine Feinabstimmung und Detaillierung des Vorgehens.

#### Vorgehensweise

- Erste Arbeitsmeetings im Kernteam und Kick-Off
- Erstes Screening der vorhandenen IT und PM Assets
- Benennung der relevanten Mitarbeiter
- Identifizierung und grobe Analyse der Stakeholder
- Set-up der Projektkommunikation

#### Ergebnisse

Am Ende der Initiierungsphase haben wir ein gemeinsames Verständnis im Kernteam erzielt. Die Startdokumentationen sind erstellt, relevante Ansprechpartner informiert. Für die interne und externe Kommunikation sind die Eckpfeiler festgelegt.

### 3.2 Standortbestimmung

#### Operative Zielsetzung

Das wichtigste Ziel ist hier die Schaffung von Transparenz über die derzeitigen, dezentralen Steuerungseinheiten hinsichtlich Scope, Struktur, Leistungen, Methoden, Ressourcen und Schnittstellen. Des Weiteren können wir Ansätze für ein bereichsübergreifendes EPMO im Hinblick auf klassische Services und Fachservices (bottom-up) ermitteln.

#### Vorgehensweise

- Entwicklung einer Zielstruktur für Interviews
- Ist-Aufnahme der PMO-Landschaft: relevante Gremien, Prozesse und Schnittstellen
- Ist-Aufnahme derzeitiger PMO Leistungen und Projektmanagementstandards
- Analyse der aktuellen Projekt- und Risikoklassifizierungen (Typen, Kategorien, Risikoklassen, KPIs etc.)
- Ist-Aufnahme vorhandener Rollenbeschreibungen für die PMO-Mitarbeiter
- Identifizierung möglicher Optimierungspotenziale

#### Ergebnisse

Mit der Standortbestimmung ist die Basis für Ihr zukünftiges EPMO gelegt. Wesentliches Ergebnis ist eine transparente Dokumentation der derzeitigen PMO Landschaft mit ihren Akteuren, Gremien, Prozessen und Schnittstellen sowie der Projektmanagement-Methoden und Prozesse.

### 3.3 Konzeptionierung

#### Operative Zielsetzung

In diesem Handlungsstrang werden Zielbild und Scope für das bereichsübergreifende EPMO definiert. Im Fokus stehen die Definition von Services (top-down) sowie die Festlegung der Governance. Ist die Schaffung eines Projektleiter-Pools vorgesehen, adressieren wir auch hierfür die relevanten Themen wie Skill-Profile, Karrierepfade etc.

### Vorgehensweise

- Festlegung eines Standard IT Leistungskataloges als Blueprint (z.B. auf der Grundlage von COBIT)
- Herausarbeiten der zukünftigen EPMO Services im Rahmen von Workshops
- Entwicklung eines Organisationsmodells für das EPMO inkl. Begriffsdefinition
- Festlegung und Beschreibung relevanter Gremien
- Beschreibung von Prozessen (z.B. Reporting)
- Definition notwendiger Skill-Profile; Ggf. Entwicklung einer Vorgehensweise für einen bereichsübergreifenden Projektleiter-Pool, in Abstimmung mit HR
- Begleitende Kommunikation mit relevanten Stakeholdern (z.B. HR, Betriebsrat,..)

### Ergebnisse

Ihre zukünftige EPMO Organisation inklusive aller Rollen, Services und beteiligter Gremien ist am Ende der Konzeptionierungsphase festgezurr und von den wesentlichen Stakeholdern akzeptiert. KPIs zur Messung des EPMO Erfolges (Effizienz und Effektivität) sind initial definiert. Ggf. wurden auch Skill-Profile sowie eine Vorgehensweise zum Staffing für einen Projektleiter-Pool (Auswahlkriterien) festgelegt.

## 3.4 Konsolidierung

### Operative Zielsetzung

Diese Phase bereitet die Implementierung vor: vorhandene Ergebnisse aus den vorangegangenen beiden Phasen werden konsolidiert und nächste Schritte definiert, um das EMPO in der Governance Ihrer Organisation zu verankern.

### Vorgehensweise:

- Aufzeigen von Umsetzungsoptionen
- Abgrenzung des EPMO zu existierenden, dezentralen PMOs
- Auswahl eines oder mehrerer Piloten (Leuchtturmprojekte) als erste interne Kunden
- Erstellung einer High-Level Roadmap zur schrittweisen Realisierung des Zielbildes, um möglichst schnell erste, wahrnehmbare Erfolge zu erzielen
- Zusammenstellung von möglichen Quick-Wins bzw. Optimierungspotenzialen
- Benennung von Eckpunkten notwendiger Change-/Kommunikationsmaßnahmen, die den Erfolg des zentralen PMOs absichern (Stakeholder, Schulungen ...)

### Ergebnisse

Scope und Governance für Ihr EPMO sowie für das weitere Vorgehen sind klar abgewogen und definiert. Auf Basis dieser Ergebnisse können die für die Implementierung notwendigen Aktivitäten (Kommunikation, Pilotierung und Umsetzung) detailliert definiert und geplant werden.

## 4. Unsere Erfahrung – Ihr Weg zum Erfolg

Die Errichtung eines EPMOs geht nicht nur mit einer formalen Änderung der Projektstruktur einher, sie macht immer auch ein Umdenken im Unternehmen notwendig. Auf der Grundlage unserer langjährigen Erfahrung konnten wir folgende kritischen Erfolgsfaktoren identifizieren:

- **Überzeugung der Beteiligten vom Nutzen eines EPMOs**, innerhalb und außerhalb des Projektes. Wenn Unternehmensinteressen über Partikularinteressen gestellt werden müssen, ist ein überproportionaler Anteil an Stakeholder Management-Aktivitäten einzuplanen.
- **Verankerung auf der Top Managementebene (CXO)**, um die notwendige Visibilität und Autorität im Unternehmen zu erreichen und den inhaltlichen Link zu einer strategischen Sicht auf das Projektportfolio herzustellen.
- **Einführungsbegleitung durch ein Change Management**. Analog zu der Beziehung Projekte-PMO sollte es auch in der Beziehung PMOs-EPMO keine Überschneidungen geben. Der Mehrwert muss nicht nur fachlich sichergestellt sondern auch professionell kommuniziert und eingeführt werden, um Konkurrenzdenken zu minimieren und eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen.
- Eine **organisatorische Aufstellung als separate Business-Funktion** oder in einem Stab auf C-Level. So kann am besten sichergestellt werden, dass es sich hier nicht um eine IT-, Finanz- oder reine Projektfunktion handelt. Ein EP MO unterstützt Projekte über alle Funktionen, nicht nur IT.
- **Klare Definition von Kommunikations- und Eskalationspfaden**, damit alle PMOs an das EP MO berichten und im Gegenzug auch Unterstützungsleistungen in Anspruch nehmen können. Die konkrete Ausgestaltung sollte dabei den vorhandenen Reifegrad der PMOs berücksichtigen, um die Organisation nicht zu überfordern.

**Sicherstellung einer adäquaten personellen Besetzung**. Eine Qualifikation als Projekt- oder PMO-Mitarbeiter reicht hierfür nicht aus. Für ein EP MO sind zusätzliche integrative und strategische Business-Skills notwendig, um das Management auf C-Level Niveau zu ermöglichen.

Gern diskutieren wir auch Ihre spezifische Situation – sprechen Sie uns an!

## Ansprechpartner



**Dr. Bernd Rettberg**  
Geschäftsführer

Rund 20 Jahre Erfahrung als Managementberater, davon 10 Jahre bei Accenture. Experte für Programmleitung, Multiprojektsteuerung, Organisations-/Prozessentwicklung, Transformationen, Innovations- und Change-Management. Verantwortlicher Programmleiter in zahlreichen IT/ORG Projekten wie Migrationen, Carve-Outs, COBIT-Analysen, Prozessoptimierungen, Innovations- und Change-Management bei Dax-Konzernen, u.a. in verschiedenen Banken/Versicherungen.



**Almut Stielau**  
Management Consultant

Über 15 Jahre Beratungserfahrung. Nach Abschluss eines MBA-Studiums unter anderem bei PwC und IBM Business Consulting tätig. Umfangreiche Kenntnisse in Strategien, Portfolio Management und Projektsteuerung. Diverse, auch internationale Projekte in EMEA, Russland, Polen, UK, Schweden, Schweiz mit den Schwerpunktthemen Strategie und Governance, Kommunikation und Reporting, Programm Management sowie Prozesse, Requirements und Training.

## Kontakt

### **Dr. Bernd Rettberg | Geschäftsführung**

Mobil: +49 170 96 145 71

E-Mail: [bernd.rettberg@wg-data.de](mailto:bernd.rettberg@wg-data.de)

### **Almut Stielau | Management Consultant**

Mobil: +49 160 88 55 800

E-Mail: [almut.stielau@wg-data.de](mailto:almut.stielau@wg-data.de)

### **WG-DATA GmbH**

FINANCE TRANSFORMATION PARTNER

---

Fasanenstr. 74  
10719 Berlin

Fon: +49 30 726 10 36 0  
Fax: +49 30 726 10 36 70