

Deloitte.



Next Level PMO Studie 2021



Vorwort	04
Kritikalität des Umsetzungsmanagements	06
Umfassender PMO-Ansatz	07
Situationsspezifische Ausgestaltung	08
Inhaltliche Mitarbeit des PMO	10
Governance-Struktur	16
Adressatengerechte Kommunikation	22
Digital Monitoring und Reporting	26
Fazit	32
Ihre Ansprechpartner	34

Vorwort

Der Einsatz von Program Management Offices (PMO) ist durch die stetig wachsende Komplexität von Projekten in Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Insbesondere vor dem Hintergrund einer steigenden Anzahl von Transformations- und Restrukturierungsprogrammen gewinnen diese mehr und mehr an Bedeutung. Jedoch haben sich PMO bei einer genaueren Betrachtungsweise im Hinblick auf die zeitgerechte und vollumfängliche Erreichung der Projektziele in vielen Fällen keine Lorbeeren verdient. Oftmals werden Deadlines nicht eingehalten und Budgets überschritten. Berater haben Projekte durchgeführt, ohne nachhaltige Ergebnisse herbeigeführt zu haben; der Misstrauen der Mitarbeiter wächst und der Wandel wird nicht mehr aktiv getrieben.

Die diesjährige Next Level PMO – Studie 2021 von Deloitte zeigt auf, dass ein erfolgreicher Einsatz eines PMO meist nur durch einen maßgeschneiderten und zugleich pragmatischen Ansatz möglich ist. Die Dimensionen des PMO leiten sich aus den Aufgaben ab, allen voran inhaltlich am Projekt mitzuwirken, Durchgriffsrechte festzulegen, mit den Stakeholdern zu kommunizieren sowie das Monitoring und Reporting wahrzunehmen. Diese Kernfaktoren müssen stets an die spezifische Unternehmenssituation angepasst werden.

Folgende drei Gegebenheiten haben wir für unsere Studie herangezogen:

Normalbetrieb

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess des Geschäftsmodells sowie Steigerung des Unternehmenswerts ohne einschneidende Maßnahmen.

Krisenphase

Durch eine existenzbedrohende Situation liegt der Schwerpunkt auf der zügigen und effektiven Umsetzung von Maßnahmen mit dem Ziel der Liquiditätssicherung und -generierung.

Value-Creation-Phase

Nach überstandener Krise bzw. einer Unternehmenstransaktion erfolgt die Umsetzung umfassender Maßnahmen im Rahmen der Neuausrichtung für eine signifikante Steigerung des Unternehmenswerts.

Die Unternehmenssituation gibt einen abgestuften Einsatz des PMO vor. Im Hinblick auf dessen genannte Aufgaben sind wir im Kern zu folgenden Ergebnissen gelangt:

Inhaltliche Mitgestaltung – beitragen statt administrieren

Die inhaltliche Mitwirkung des PMO nimmt in der Krisenphase im Vergleich zum Normalbetrieb merklich zu, da sich der Fokus von der kontinuierlichen Verbesserung, die den Unternehmensalltag prägt, zu notwendigen spezifischen Anpassungen unter Zeit- und Liquiditätsdruck verändert. Ein inhaltsfokussierter Ansatz ist auch in der

Value-Creation-Phase wichtig, da die Komplexität umfassender Wertsteigerungsprojekte nur durch ausreichende fachliche und zwischenmenschliche Fähigkeiten bewältigt werden kann.

Durchgriffsrechte – kein zahloser Tiger

Im Normalbetrieb genügt es, wenn das PMO für Reportingaufgaben eingesetzt wird, also eine informierende und berichtende Rolle einnimmt. In der Krise sind weitergehende Befugnisse für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig. Werden Durchgriffsrechte nicht im Vorfeld klar festgelegt und das Management des Unternehmens nicht hinsichtlich der erforderlichen schnellen Entscheidungen in Krisensituationen sensibilisiert, kann das Ergebnis lediglich eine übertriebene Selbstverwaltung sein. In der Value-Creation-Phase nimmt das PMO als „Berater“ eine aktivere Rolle ein.

Kommunikation – Aktivierung wichtiger Stakeholder

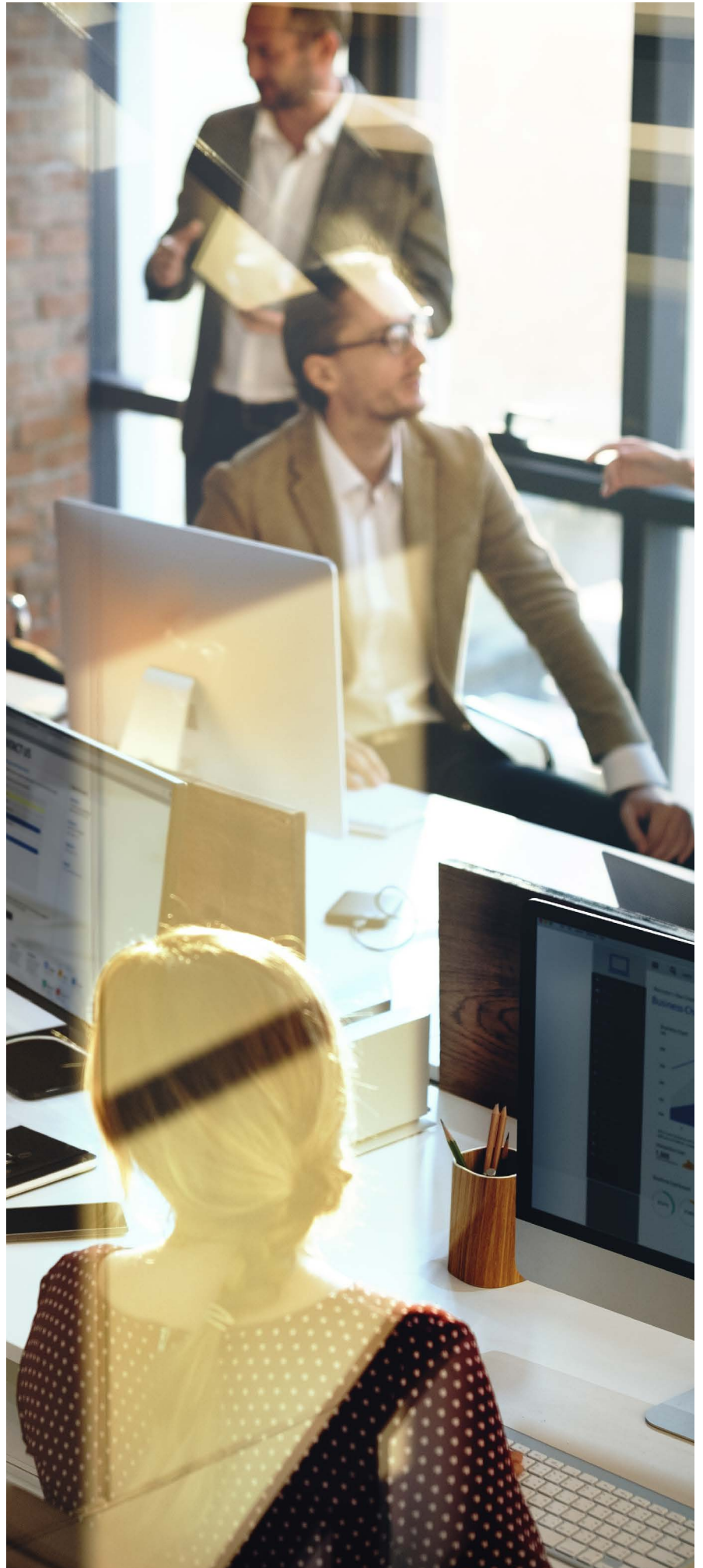
In allen Phasen sollte eine Kernbotschaft mit an die jeweilige Stakeholder-Gruppe angepassten Akzentuierungen und Detailgraden hinsichtlich Inhalt und Fortschritt kommuniziert werden. Im Normalbetrieb genügen in der Regel der Projektinhalt sowie der Gesamtstatus. In der Krise und Value-Creation-Phase kann es erforderlich werden, Maßnahmen detailliert zu erläutern. Eine stringente Change Story sowie eine transparente Vorgehensweise sind zwingend, um auch die Belegschaft überzeugen zu können, den Wandel aktiv mitzutragen.

Digitales Monitoring und Reporting – nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen

Ein manuelles Tracking der Maßnahmen kann im Normalbetrieb durchaus ausreichend sein. Während der Krise sind digitale Lösungen wünschenswert, sollten jedoch nur implementiert werden, wenn diese binnen kürzester Zeit einsatzbereit sind und strukturierte Projekt- und Reportingsstrukturen bereithalten. In der Value-Creation-Phase wird aufgrund der zeitlichen und finanziellen Ressourcen oft ein spezifisches PMO-Tool ins Auge gefasst, um Prozesse einfacher und automatisierter abzubilden.

Wir wünschen Ihnen viele interessante Erkenntnisse bei der Lektüre.

Dr. Philipp Kinzler
Dr. Sascha Haggenmüller
Prof. Dr. Markus W. Exler



Kritikalität des Umsetzungsmanagements

Mäßige Erfolgsquote – PMO in aller Munde, aber in der Praxis häufig nur geringer Mehrwert

Raue Gewässer erhöhen den Transformations- und Restrukturierungsdruck

Unternehmen müssen sich an ständig ändernde Rahmenbedingungen anpassen und ihre Geschäftsmodelle laufend auf den Prüfstand stellen. Neben branchenspezifischen Trends sowie übergreifenden Veränderungen durch Digitalisierung, veränderte Kundenbedürfnisse und die gesamtwirtschaftliche Entwicklung müssen viele Unternehmen derzeit zudem die Folgen der COVID-19-Pandemie bewältigen. Daher wurde und wird eine Vielzahl von Transformations- bzw. Restrukturierungsprojekten initiiert, die darauf abzielen, Unternehmenskrisen zu bewältigen und sich für die Zukunft zu positionieren. Auch wird derzeit teilweise die Gunst der Stunde genutzt, überfällige Kostensenkungsmaßnahmen zu implementieren.

Während in ruhigen Zeiten mehr Zeit zur Ausarbeitung eines umfassenden Transformations- oder Restrukturierungskonzeptes mit überschaubaren Schritten aufgewendet werden kann, erfordern Krisenphasen eine schnelle Realisierung von Liquiditäts- und Ergebniseffekten. Ein konsequentes Umsetzungsmanagement ist daher entscheidend. Denn auch ein überzeugendes Transformations- oder Restrukturierungskonzept läuft ins Leere, wenn die Maßnahmen nicht planmäßig umgesetzt werden.

Einsatz eines PMO für die Umsetzung: in der Praxis oftmals „viel Lärm um nichts“

Als zentrale Lenkungs- und Managementinstanz ist das PMO für die Steuerung der Umsetzung von Maßnahmen zuständig und in der Praxis gang und gäbe. Was für diesen spezifischen Zweck installiert wurde, erweist sich nicht immer zwangsläufig als zielführend. Gerade in Krisensituationen ist zu beobachten, dass zahlreiche Teilprojektergebnisse trotz erheblicher Anstrengung unerreicht bleiben und kaum ein Projekt alle Ziele erreicht. Überschrittene Deadlines sowie Budgets bei gleichzeitig hohem administrativem Sonderaufwand führen nicht selten zu Misstrauen.

Viele PMO werden daher oft als notwendiges Übel oder Kontrolleur im Elfenbeinturm wahrgenommen. Mitarbeiter:innen und Führungskräfte in Unternehmen mit Restrukturierungserfahrungen haben diverse Einsätze von Beratern erlebt, ohne dass sich substantiell etwas verändert hat. Diese Mitarbeiter treiben den Wandel nicht mehr aktiv, sodass eine erfolgreiche Umsetzung umso schwieriger wird.

Optimale Konfiguration des PMO als Untersuchungsgegenstand der Studie

Doch wie genau maximiert man den Erfolg der eigens zum Zweck der Implementierung gebildeten Spezialeinheiten? Deloitte

und das Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein haben zwischen Januar und Februar 2021 eine Umfrage unter deutschen Managern, Führungskräften, Bankern, Insolvenzverwaltern und Unternehmensberatern durchgeführt. Ziel war die optimale Ausgestaltung von PMO im Spannungsfeld zwischen „beitragen statt administrieren“, aber ohne mit „Kanonen auf Spatzen zu schießen“ abzuleiten.

Umfassender PMO-Ansatz

Zu kurz gesprungen – erfolgreiche Umsetzung nur unter Berücksichtigung aller Kernfaktoren

Digitale Lösungen repräsentieren nur eine Seite der Medaille

Häufig wird PMO unmittelbar mit spezifischen dafür vorgesehenen digitalen Tools gleichgesetzt. Doch das vermeintliche „Schweizer Taschenmesser“ zur Vermeidung der typischen Probleme erweist sich dann stattdessen als zusätzlicher Komplexitätstreiber. Ein noch so umfassend gestaltetes digitales Tool kann keine unzureichende Qualität von Inhalt, Struktur und Aufgaben des PMO ausgleichen. Vielmehr sollte das PMO in die Lage versetzt werden, zum Projektfortschritt aktiv beizutragen. In der Krise ist der spezifisch angepasste Einsatz erfolgsentscheidend. Es hilft weder, nach dem „Viel hilft viel“-Prinzip zu verfahren, noch, das PMO als rein passive Reportingeinheit aufzustellen; denn Geld und Zeit sind in der Regel nur begrenzt vorhanden.

Vier Kernfaktoren eines PMO

Als Grundlage für die Aufbereitung der Studie hat sich aus der Praxis ein Ansatz bewährt, der auf vier Säulen fußt. Jede muss aufgrund der besonderen Faktoren in verschiedenen Unternehmensphasen in materiellem Umfang adjustiert werden.

Abb. 1 – Spezifische Ausgestaltung des PMO anhand von vier Kernfaktoren



Situationsspezifische Ausgestaltung

Aufstiegs- oder Abstiegskampf – Anpassung des Anforderungsprofils des PMO je nach Unternehmensphase

Signifikante Relevanz der Unternehmensphase für die Ausgestaltung des PMO

Während sich herkömmliche Ansätze oftmals an einer allgemeingültigen Definition von Erfolgsfaktoren für das PMO erschöpfen, muss man diese „One size fits all“-Ansätze auf den Prüfstand stellen. Selbst wenn mit den vier Kernfaktoren der Grundstein für eine erfolgreiche PMO-Arbeit gelegt werden kann, muss sich die konkrete Ausgestaltung der Elemente zwingend an der aktuellen Lage des Unternehmens orientieren. In der Praxis haben sich vor allem folgende Situationen herauskristallisiert, die sich in Bezug auf die Anforderungen des PMO deutlich unterscheiden:

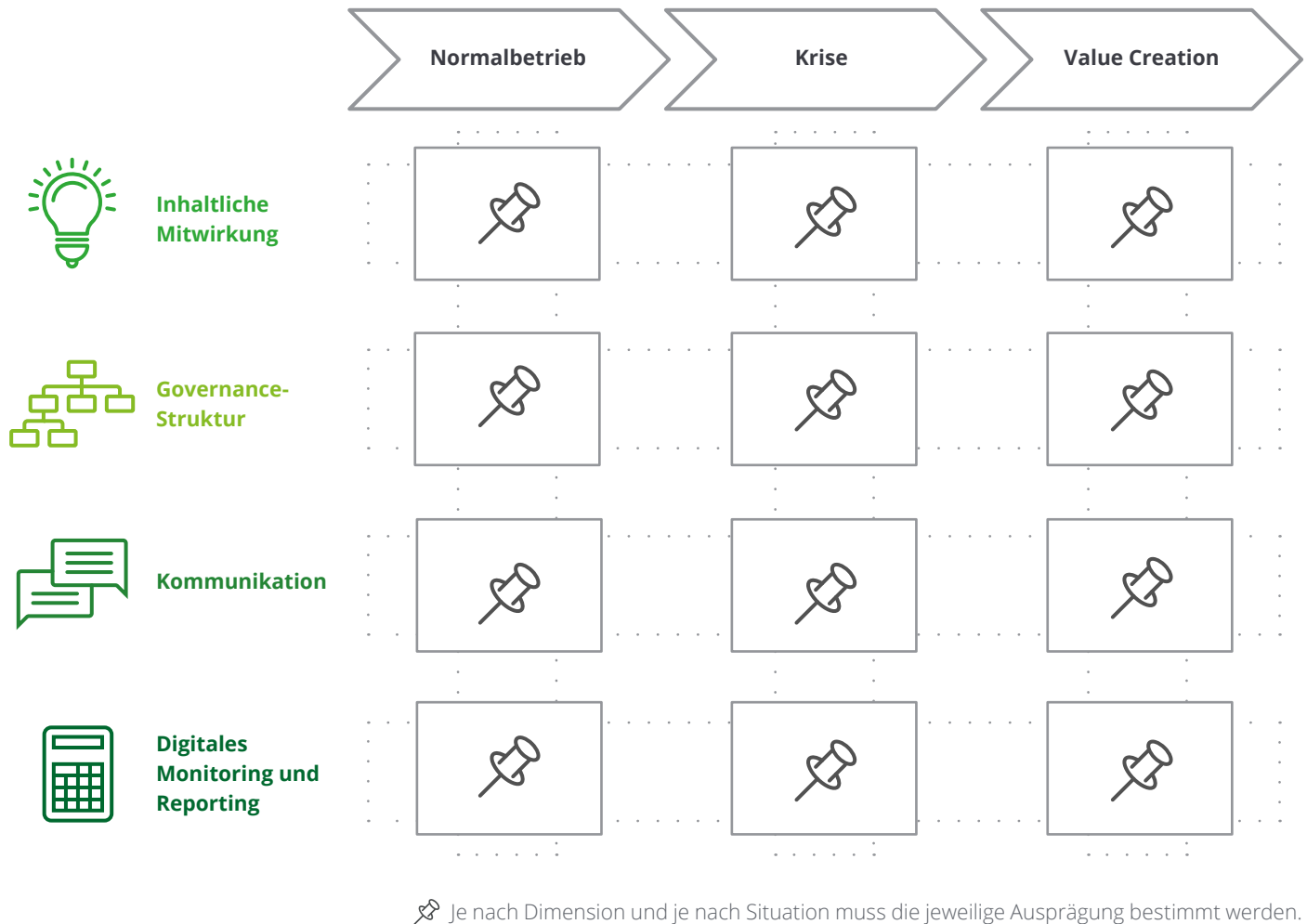
Normalbetrieb: Der kontinuierliche Verbesserungsprozess des Geschäftsmodells sowie die Steigerung des Unternehmenswerts stehen im Mittelpunkt. Zeitliche und finanzielle Ressourcen sind ausreichend vorhanden, sodass das PMO mit einer „größeren Gelassenheit“ agieren kann bzw. Investitionen in eine vollumfänglich digitale Lösung („Single Source of Truth“) eher möglich sind als in einer Krisenphase.

Krisensituation: Der Fokus liegt auf der schnellen und effektiven Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen mit einem klaren Fokus auf der Generierung von Liquidität. Unternehmen im „Abstiegskampf“ stehen vor der

Herausforderung, einen kontinuierlicheren Projektfortschritt zu erzielen, obgleich sie mit dem Rücken zur Wand stehen und kaum Ressourcen für die aufwendige Implementierung von Tools und Prozessen aufweisen.

Value-Creation-Phase: Nach überstandener Krise bzw. einer erfolgten Unternehmenstransaktion kann die zeitliche und finanzielle Situation wieder auskömmlicher sein. Die Wachstumsstrategie sowie die Implementierung eines neuen Betriebsmodells inkl. schlanker Kostenstruktur und optimiertem Working Capital werden für den erfolgreichen „Aufstieg“ verfolgt. Der Schwerpunkt liegt hier auf einer Verbesserung der Profitabilität, oftmals auf der Basis eines umfassenden „Umbaus“ des Unternehmens. Durch die verbesserte finanzielle Situation ist es auch nicht unüblich, in umfassende fachliche oder digitale Unterstützung zu investieren.

Abb. 2 – Kernfaktoren und Unternehmenssituation im Zusammenspiel



„PMO stellen in der Praxis ein wichtiges Instrumentarium im Rahmen des Umsetzungsmanagements dar. Wird dieses jedoch nicht situationsspezifisch konfiguriert, ist die alleinige Folge, dass die Umsetzung administrativ komplexer wird.“

Prof. Dr. Markus Exler
Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung, Fachhochschule Kufstein

Inhaltliche Mitarbeit des PMO

Beitragen statt administrieren – Akzeptanz durch gezieltes Sparring auf Augenhöhe

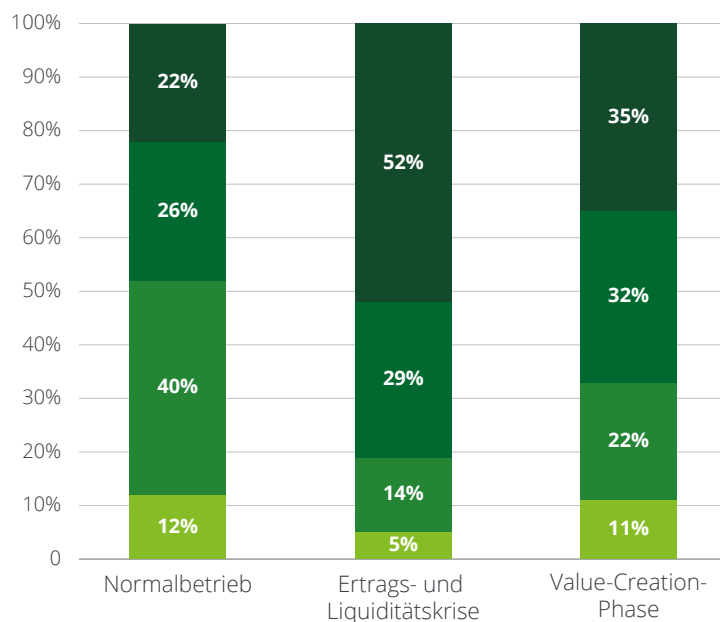
Die Maßnahmendefinition: Keine unnötige „Feuerkraft“ im Normalbetrieb, jedoch Seniorität und Fachkompetenz in der Krisen- bzw. Value-Creation-Phase gefragt

Das PMO muss in erster Linie sicherstellen, dass die turnusmäßigen Reports für Lenkungsausschüsse bzw. Steuerkreise und Entscheidungsträger erstellt werden. Diese verhelfen zu Transparenz hinsichtlich der Maßnahmeninhalte und des Projektfortschritts inkl. potenzieller Plan-Ist-Abweichungen auf Basis der definierten Kennzahlen. So können fundierte Management-Entscheidungen abgeleitet bzw. notwendige Eskalationen angestoßen werden.

Obwohl diese Aufgaben des PMO zwingend erfüllt werden müssen, werden sie oftmals als zeitraubend und sachlich nicht weiterführend erachtet. Dieser Eindruck entsteht in vielen Fällen, da eine Fülle an Templates für die Erstellung aufwendiger Reports in die Organisation getragen wird, ohne dass ein wesentlicher Beitrag des PMO zum Projektfortschritt geleistet wird.

Nur im Normalbetrieb kann es ausreichend sein, die inhaltliche Arbeit den Arbeitsgruppen zu überlassen. In diesem Sinne könnte man formulieren, dass zu viele Köche unter Umständen den Brei verderben. Das bestätigt auch die Umfrage: Nur jeder fünfte Studienteilnehmer erachtet eine inhaltliche Einbindung des PMO im Normalbetrieb für erforderlich.

Abb. 3 – Inhaltliche Mitarbeit bei der Maßnahmendefinition



- Festlegen finanzieller und operativer KPIs sowie Definition von Maßnahmen und konkreten Arbeitsplänen zur Erreichung der Ziele
- Festlegung finanzieller und operativer KPIs sowie Definition von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
- Festlegung finanzieller und operativer KPIs (Maßnahmen sind vorgegeben)
- Festlegung finanziellen KPIs (Maßnahmen sind vorgegeben)

„Insbesondere bei kritischen Themen kann der Erfolg des PMO nur durch praxiserfahrene und inhaltlich versierte Pragmatiker im Team garantiert werden.“

Ralf E. Reinfelder
CFO, Porr Deutschland GmbH

Im Rahmen komplexer Restrukturierungsprojekte ist es zielführend, ein PMO zu installieren, das bereits bei der Definition von Maßnahmen und Arbeitsplänen inhaltlich eingebunden ist, nicht zuletzt da Zeit und Geld für „Experimente“ in der Regel knapp sind. Oft erweisen sich Maßnahmen während der Implementierung aufgrund inhaltlicher und methodischer Mängel als nicht ausreichend oder rechtzeitig umsetzbar. Dadurch werden Zwischenziele nicht rechtzeitig erreicht und das Risiko eines Projekts Scheiterns wird wahrscheinlicher. Rund die Hälfte der Befragten gab an, dass PMO im Zuge einer Ertrags- und Liquiditätskrise bei der Festlegung finanzieller und operativer KPIs sowie der Definition von Maßnahmen und konkreten Arbeitsplänen zwingend mit eingebunden werden sollten. Den avisierten Mehrwert kann ein PMO nur erbringen, wenn es die notwendige Seniorität sowie Branchen- bzw. Fachexpertise vorhält. Als Sparringspartner gilt es, Maßnahmen abzuwägen und ggf. fachlichen Beistand in Form von Insolvenz- oder Finanzexperten zu Rate zu ziehen, die die rechtliche sowie finanzielle Stabilität des Unternehmens begutachten und sicherstellen können. Auch können operative Experten einbezogen werden, die anhand von „Quick Scans“ leistungswirtschaftliche Risiken schnell

aufdecken und direkt beseitigen bzw. im Kontext der Businessplanung auch im Zahlenwerk offenlegen. Längst nicht in jedem Unternehmen stehen genügend Mitarbeiter mit der nötigen Methodenkompetenz zur Verfügung, wodurch der Einsatz eines PMO bereits bei der Definition von Maßnahmen vielversprechend ist. Die Vermittlung von Best Practices steigert nicht nur den Lerneffekt von Mitarbeitern, sondern verhindert auch aufwendige „Kurskorrekturen“ und unnötige Anpassungsschleifen im Nachgang.

Da in Wertsteigerungsprojekten tendenziell (wieder) mehr Zeit und liquide Mittel zur Verfügung stehen, geht ein im Vergleich zur Krisenphase höherer Teil der Experten davon aus, dass es ausreichend sei, finanzielle und operative Kennzahlen festzulegen. Dennoch sind nach wie vor einige der Studienteilnehmer überzeugt, dass das PMO auch hier bei der Definition von Maßnahmen und konkreten Arbeitsplänen mitwirken sollte. Entsprechend gilt auch in der Value-Creation-Phase, dass die PMO-Mitglieder umfassende fachliche und persönliche Fähigkeiten aufweisen müssen, um ihrer Rolle gerecht zu werden.



Die Maßnahmenimplementierung: zumindest selektive inhaltliche Unterstützung des PMO in allen Lebenszyklusphasen erwünscht – reine Kontrollfunktion in der Krisen- und Value-Creation-Phase nicht akzeptabel

Im Zuge der Implementierung gilt es für Unternehmen, die Maßnahmen direkt von Beginn an kraftvoll, pragmatisch und mit der nötigen Geschwindigkeit umzusetzen. Analog zur Maßnahmendefinition ist ein progressiver Einsatz des PMO im Normalbetrieb nicht zwangsläufig vorgesehen. Es kann bereits völlig ausreichend sein, ein sehr schlank besetztes PMO zu installieren, welches zentral das Tracking übernimmt. Dennoch erachtet rund die Hälfte der befragten Experten zumindest eine selektive inhaltliche Unterstützung für zielführend.

Anders im Kontext einer Krise: Hier ist die inhaltliche Unterstützung von besonderer Bedeutung, da unzureichende Umsetzungsgeschwindigkeit über den Fortbestand des

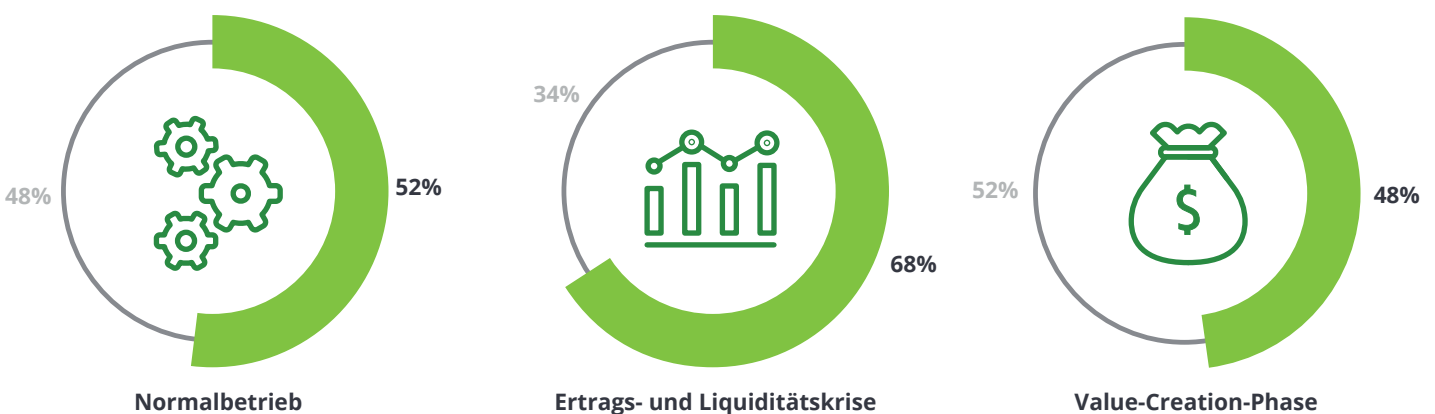
Unternehmens entscheiden kann. Insbesondere aufgrund der Tatsache, dass sich Rahmenbedingungen in kritischen Unternehmensphasen sehr schnell ändern können, ist ein „inhaltlich waches“ PMO bestehend aus erfahrenen Experten unabdingbar. Erfolgreiche PMO zeichnen sich durch umfassende prozessuale und inhaltliche Kontrolle aus, anstatt Prozesse lediglich zu verwalten.

Ein ähnliches Bild ergibt sich in der Value-Creation-Phase. Zwar tendiert ein Großteil der Befragten zu einer selektiven inhaltlichen Unterstützung, was auf die größere Verfügbarkeit von zeitlichen und finanziellen Ressourcen zurückzuführen ist – eine reine Kontrollfunktion erachtet aber nur ein verschwindend geringer Teil der Experten für ausreichend.

PMO benötigen die Kompetenz, den Umsetzungsgrad und die unmittelbare Wirkung der Maßnahmen zu hinterfragen, sodass Entscheider sich auf die Qualität der ihnen

zur Verfügung gestellten Informationen verlassen können. Die operative Mitarbeit liefert zudem einen schnelleren Überblick über den Arbeitsfortschritt, sodass frühzeitiger Handlungsbedarf identifiziert und die Prioritätenfolge adjustiert werden können. Zudem werden im Projektverlauf eintretende Lernkurveneffekte realisiert, weil Systeme, Prozesse, Strukturen, Templates etc. bei Projektmitarbeitern bekannt werden. Der Erfolgsgarant ist auch hier eine umfassende fachliche und situationsspezifische Kompetenz seitens des PMO, welche unter Umständen nur durch einen starken externen Sparringspartner realisiert werden kann.

Abb. 4 – Grad der inhaltlichen Unterstützung



Der Projektfortschritt wird in der Krise bzw. Value-Creation-Phase deutlich häufiger gemessen – dennoch muss ein Hang zur Selbstverwaltung verhindert werden

Auch hinsichtlich klassischer Projektmanagementaufgaben wie Fortschrittmessungen liefert eine inhaltliche Einbindung während der Implementierung handfeste Vorteile. Hier gilt es, die „Erfüllung einer Pflichtaufgabe“ zu vermeiden und stattdessen als elementaren Bestandteil der Projektsteuerung zu begreifen, welche zeitnah ungünstige Entwicklungen und Planabweichungen aufdeckt.

In unkritischen Situationen sowie im Rahmen eines gut funktionierenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollte keine „übertriebene Selbstverwaltung“ stattfinden, da diese keinerlei Wertschöpfung nach sich zieht bzw. diese sogar einschränkt. Vielmehr muss sichergestellt werden, dass die Messungen zielgerichtet und in einem Rhythmus durchgeführt werden, der die operative Arbeit nicht behindert. Hier sind sich die Experten ganz klar einig: Projektfortschrittmessungen sind im Normalbetrieb in geringerer Frequenz absolut ausreichend. Höchstens zweiwöchentliche, eher monatliche Messungen bilden in der Praxis den optimalen Umfang – alles darüber hinaus gestaltet sich im Hinblick auf die tägliche Projektarbeit kontraproduktiv.

In Krisensituationen zahlt sich eine häufigere Fortschrittmessung aus, da Unternehmen bei Planabweichungen zügig gegensteuern müssen. Die Umfrage unter den Experten ergibt hier fast eine Inversion zum Normalbetrieb. In Krisensituationen ist der Fortschritt mindestens einmal pro Woche zu messen. Auch im Rahmen von Wertsteigerungsprojekten kann insbesondere zu Implementierungsbeginn eine häufigere Fortschrittmessung sinnvoll sein, da es zu Beginn erfahrungsgemäß viele Unsicherhei-

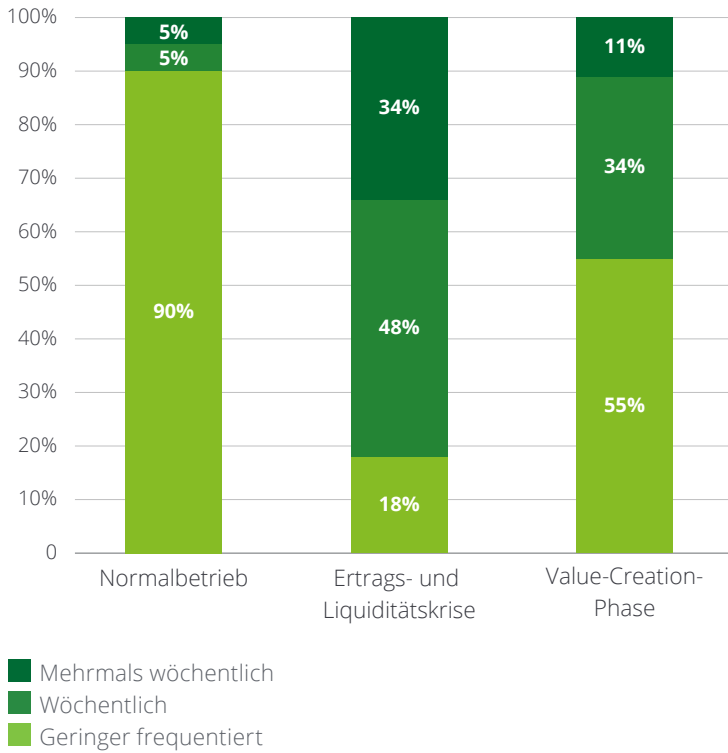
ten und Anpassungsbedarf gibt. Dennoch gilt es auch hier – wie im Normalbetrieb –, nicht zu übersteuern und im Verlauf eine geringere Frequentierung anzustreben.

Ungeachtet der Projektphase sollten bei Fortschrittmessungen grundsätzlich der jeweilige Kontext und Inhalt der Maßnahme berücksichtigt und die Messungen bei Bedarf angepasst werden. Im operativen Bereich (z.B. Stillstandzeiten von Maschinen) oder im Hinblick auf liquiditätsverbessernde Maßnahmen in der Krise kann eine häufigere Messung bei einem schnelleren Implementierungsfortschritt sinnvoll sein. Schlussendlich sollte der Aufwand zur Einrichtung für Fortschrittmessungen stets im Verhältnis zum Nutzen stehen und nicht zu viele Kapazitäten binden. Daher hat es sich bewährt, bereits bestehende Kennzahlen zu verwenden, anstatt aufwendige individuelle Abfragen einzurichten. Ein pragmatisches und auf das Wesentliche konzentriertes Vorgehen gilt also in allen Unternehmenssituationen als gewinnbringend, um die richtigen Entscheidungen zu treffen und den Bogen nicht zu überspannen.

„Zwar steigt mit der Dringlichkeit des Projektes auch der Bedarf an Fortschrittmessungen, dennoch darf dies nicht in hauptsächlicher Selbstverwaltung münden, die den Projektfortschritt eher stört.“

Florian Kopp
Managing Partner, Greenpeak Partners

Abb. 5 – Häufigkeit der Fortschrittsmessung bzw. des Eingriffs



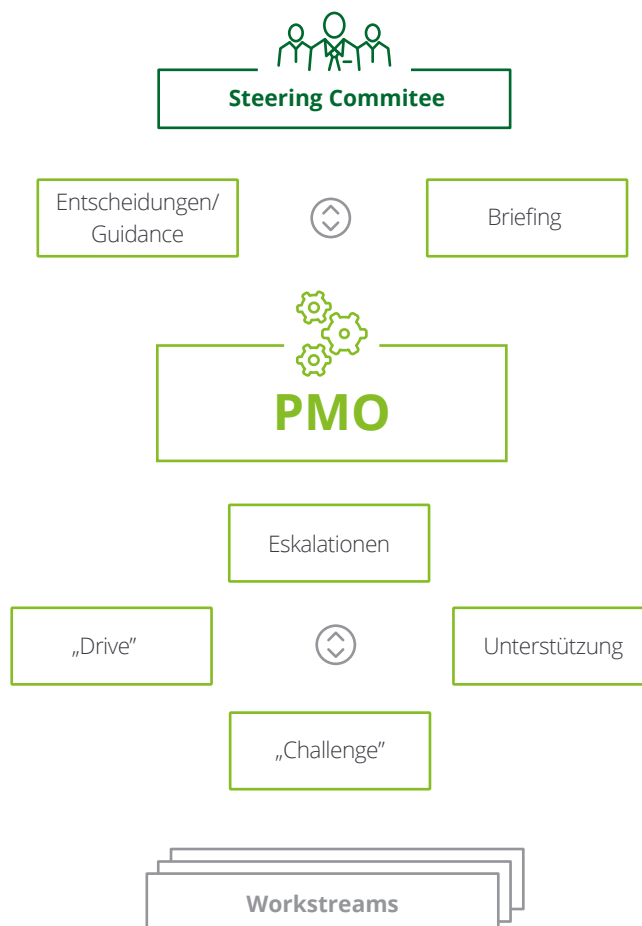
Governance-Struktur

Kein zahnlöser Tiger – ausreichender Durchgriff für das PMO und pragmatische Management-Entscheidungen von zentraler Bedeutung

Die Aufrechterhaltung der Implementierungsgeschwindigkeit ist in allen Unternehmensphasen entscheidend – ohne Durchgriffsrechte in der Krisen- bzw. Value-Creation-Phase zu langsamer Fortschritt

In der Praxis ist zu beobachten, dass PMO eingerichtet werden, ohne dass deren genaue Rolle bzw. Durchgriffsrechte definiert sind. Entscheidend ist, die Ausgestaltung der Governance-Struktur im Kontext der jeweiligen Unternehmenssituation zu eruieren.

Abb. 6 – Einordnung des PMO in der Projektorganisation



Die Kompetenzen des PMO können grundsätzlich in vier Stufen eingeteilt werden:

1

Inform

Das PMO nimmt lediglich eine berichtende, aber keine leitende Rolle ein.

2

Recommend

Das PMO hat keine leitenden Befugnisse, gibt jedoch aktiv Empfehlungen ab.

3

Agree

Die Zustimmung des PMO ist erforderlich, ohne jedoch leitende Funktion einzunehmen.

4

Decide

Das PMO erhält finalen Durchgriff und eine vollumfänglich leitende Funktion. Das PMO überstimmt Maßnahmenverantwortliche und „eskaliert nach oben“.

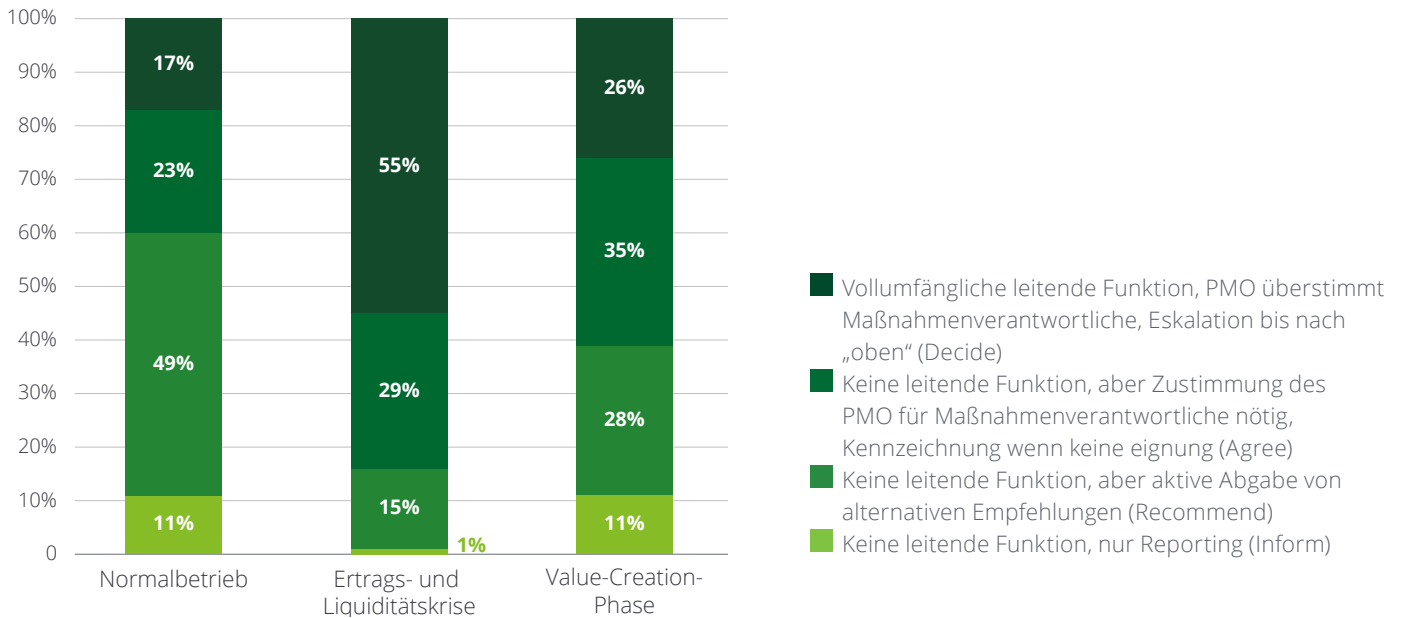
Im Normalbetrieb ist in erster Linie die Berichterstattung als Basis für Management-Entscheidungen relevant. Das PMO hat seine Aufgabe erfüllt und ein Entscheidungsfundament für die Steuerungseinheit bzw. das Management geschaffen, wenn die Informationen verarbeitet, also aggregiert sowie veranschaulicht aufbereitet vorliegen. Erfolgsentscheidend ist diese Vorgehensweise insbesondere für eine effiziente Mitwirkung des Managements.

Für den Fall einer Krise ist es durchaus nicht unüblich, sogar einen finalen Durchgriff des PMO einzurichten („Decide“). Denn wenn Geschwindigkeit das oberste Gebot darstellt, muss sichergestellt werden, dass das PMO proaktiv auf den Projekterfolg einwirken kann. Ohne entsprechenden Durchgriff besteht die Gefahr eines deutlich geringeren Wertbeitrags und somit fehlender Akzeptanz seitens der Stakeholder. In einem Punkt sind sich die Experten einig: Keiner der befragten Studienteilnehmer hält eine rein informierende Funktion des PMO ohne jegliche Durchgriffsrechte in einer Krisensituation für sinnvoll. Im Zuge eines Value-Creation-Projektes kann die Zustimmung des PMO für Maßnahmenverantwortliche erforderlich gemacht werden („Agree“), um Maßnahmen und Änderungen proaktiv und zeitnah durchzusetzen.

„Je kritischer die Unternehmenssituation, desto mehr Handlungsfreiheiten und Durchgriffsrechte müssen dem PMO eingeräumt werden – ansonsten findet kein Wertbeitrag statt.“

Marcus Brüning
Chief Restructuring Officer, Tom Tailor GmbH

Abb. 7 – Umfang der Kompetenzen des PMO (Inform, Recommend, Agree, Decide)

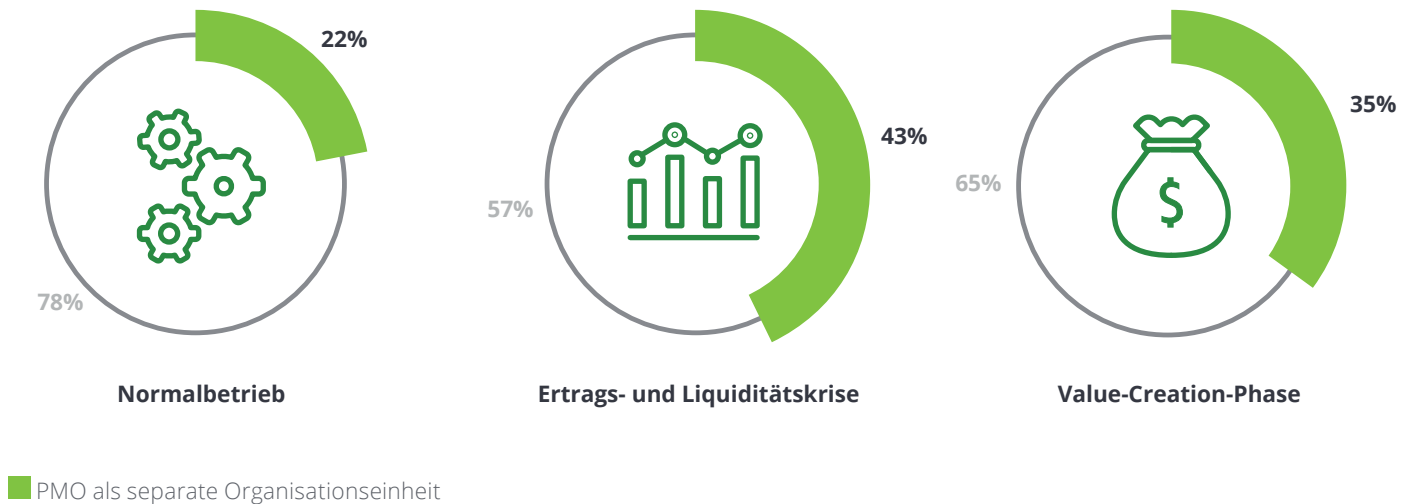


Ein aktiver Wertbeitrag des PMO in der Krisen- und Value-Creation-Phase wird durch eine klare Abgrenzung zwischen Linien- und PMO-Funktion begünstigt

Durch den Einsatz des PMO als Reportinginstanz bedarf es im Normalbetrieb nicht notwendigerweise der Installation einer separaten Einheit. Häufig genügt es, spezifische Mitarbeiter je nach Umfang der Anforderungen mit einem Teil ihrer Zeit für entsprechende Aufgaben von ihrer Linienfunktion freizustellen. Vor dem Hintergrund der kontinuierlichen Verbesserung ist es in größeren Unternehmen jedoch mittlerweile durchaus gang und gäbe, dedizierte PMO mit der fortwährenden Begleitung von Transformationsbemühungen zu betrauen.

In akuten Krisenphasen erhöht sich typischerweise nicht nur der Umfang der Arbeit – vielmehr erfordert ein/e rückläufige/s Ergebnis bzw. Liquidität ein Höchstmaß an Effizienz und Effektivität. Zudem kann eine überwiegende Zuordnung zur Linienfunktion im Konfliktfall die Handlungsfreiheit des PMO indirekt einschränken, wodurch die dringend erforderliche Geschwindigkeit möglicherweise erheblich gemindert wird. Beispielsweise kann ein reiner PMO-Mitarbeiter schnell und objektiv Entscheidungen treffen, während ein Mitarbeiter mit noch teilweiser Zuordnung zur Linie zudem noch an Vorgesetzte sowie Interessen aus dem Tagesgeschäft gebunden ist.

Abb. 8 – Notwendigkeit des PMO als separate Organisationseinheit



Je nach Unternehmenssituation kann die Ausstattung mit externer Expertise für den Umsetzungserfolg entscheidend sein

PMO benötigen folglich inhaltliche und methodische Kompetenzen, die nur durch ausreichende Kapazität entwickelt werden können, da ansonsten klassisches „Lehrbuch-Projektmanagement“ ohne tatsächlichen Mehrwert praktiziert wird. Schon diesbezüglich kann es nötig werden, externe Expertise hinzuzuziehen. Außerdem sind PMO-Manager oft intern rekrutierte Mitarbeiter, die nicht in allen Bereichen die notwendige Expertise aufweisen und unter Umständen auch zur „Betriebsblindheit“ neigen. In einem solchen Fall kann der Einsatz externer Berater ebenfalls Mehrwert generieren. Aufgrund von Erfahrungswerten und „Best Practices“ aus zahlreichen Umsetzungsprojekten können externe Partner bereits im Normalbetrieb methodische Kompetenz und einen „frischen Blick“ in das Unternehmen tragen, welcher für gesteigerte Projektqualität und

-geschwindigkeit sorgt. Und schließlich können bei „hauseigenen“ PMO-Mitarbeitern Befindlichkeiten auftreten, ehemalige Kollegen aktiv anzutreiben, insbesondere, wenn im Hinblick auf die übliche Hierarchie grundsätzlich eine umgekehrte Rollenverteilung herrscht. Die Gefahr, dass sich Ersteres im Hinblick auf die Zeit nach dem PMO in der Organisation „verbrennen“, ist nicht zu unterschätzen. Auch in diesen Fällen kann ein externer Berater zuträglich sein, da dieser auch die „unangenehmen Fragen“ stellen oder als Sparringspartner und Coach für das interne PMO fungieren kann.

Im Rahmen von Wertsteigerungs- bzw. Restrukturierungsprojekten, in welchen die inhaltliche Einbindung des PMO erforderlich ist, erscheint eine intensivere externe Unterstützung ebenfalls sinnvoll, um nicht zuletzt auch die finanziellen und rechtlichen Fallstricke im Auge zu behalten. Gerade in Krisensituationen entsteht ein erheblicher Organisations- und Koordina-

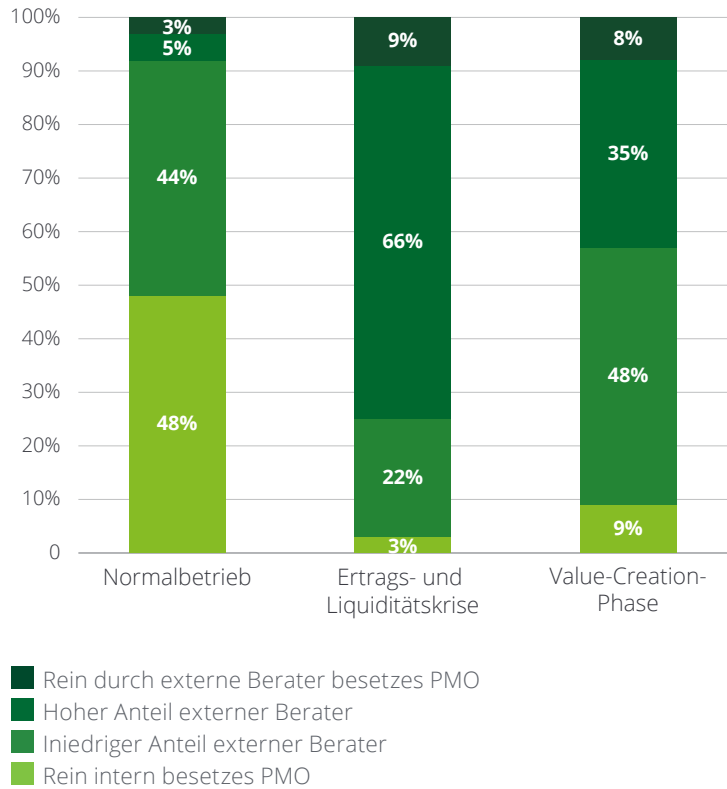
tionsaufwand, sodass flexibel skalierbare Kapazitäten mit punktuell variierbarer Expertise erheblichen Mehrwert generieren können. Auch die Expertenbefragung zeigt, dass externe Berater insbesondere in Krisensituationen herangezogen werden, während in der Normalsituation der Anteil verschwindend gering ist.

Die Besetzung eines rein externen PMO hat sich hingegen nur bedingt als effektiv erwiesen, da die tägliche Arbeit, wie Arbeitsgruppen zu koordinieren oder aktives Stakeholder-Management, einfacher ist, wenn das PMO die betroffenen Personen, Prozesse und Strukturen bereits kennt und auf „kurzem Dienstweg“ agieren kann. Auch fehlt es externen Dienstleistern oft an benötigten Systemzugängen, z.B. um schnelle „Sense-Checks“ durchzuführen oder aktiv inhaltlich zu unterstützen. Externe Berater sollten daher als vertrauenswürdiger Partner auf Augenhöhe fungieren.

Es treten auch Fälle auf, in denen die oberste interne Führungsriege nicht geschlossen und teamorientiert agiert. Auch hier können erfahrene Restrukturierungsexperten mit zielgerichtetem Coaching unterstützen. Als Ultima-ratio-Maßnahme bleibt oftmals nur die Neubesetzung von Schlüsselpositionen, um das Projektziel nicht zu gefährden. An dieser Stelle sollte ins Auge gefasst werden, einen krisenerfahrenen Chief Restructuring Officer (CRO) einzustellen, welcher die Spannungsfelder und das Vorgehen mit „frischen Augen“ orchestriert und gleichzeitig die wichtigsten Stakeholder einbezieht und führt.

In Krisensituationen ist es unabdingbar, dass sich das Management kritisch spiegelt und das Projektziel klar definiert hat. Wird nicht an einem gemeinsamen Strang gezogen und zielgerichtet gehandelt, gefährdet dies die Existenz des jeweiligen Unternehmens. Auch wenn die zeitlichen und finanziellen Mittel in einer Wertsteigerungsphase auskömmlicher vorhanden sind, gilt auch hier derselbe Grundsatz, um nicht Ressourcen zu verschwenden.

Abb. 9 – Einbindung externer Berater



„In der Praxis sehen wir oft, dass ein PMO zu einer weiteren Instanz in der Organisation verkommt – in der Folge verderben zu viele Köche eher den Brei. Nur wenn das Management auf Basis der transparenten Arbeitsergebnisse des PMO pragmatisch und schnell entscheidet, ist die Umsetzung erfolgreich.“

Dr. Thorsten Nottebaum
Geschäftsführer, Projekterfolg GmbH

Abb. 10 – Haupthindernisse für eine erfolgreiche Umsetzung



Quelle: Expertenbefragung | Größe der Kreise repräsentiert Antworthäufigkeit.

Adressatengerechte Kommunikation

„Das Was bedenke, mehr bedenke Wie“¹ – intelligenter Kommunikationsmodus als wesentlicher Erfolgsfaktor

Viele Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen und interne Widerstände machen aus der Kommunikation in der Krise eine Herausforderung

Unternehmen in Krisensituationen müssen mit einer größeren Anzahl von Stakeholdern und mit spezialisiertem Personal mit entsprechender Erfahrung und Expertise zurechtkommen. Neben den Eigen- und Fremdkapitalgebern weitet sich der Stakeholder-Kreis in der Krise u.a. um Arbeitnehmerorganisationen, politische Entscheidungsträger, Warenkreditversicherer oder potenzielle Investoren aus. Diese Stakeholder haben unterschiedliche Interessen – während Betriebsräte bspw. um den Arbeitsplatz erhalten kämpfen, ringen Investoren um die Rentabilität des Unternehmens. Auf dieser Basis wird auch eine durchdachte Kommunikation herausfordernder, da der „Krisenmodus“ zunehmend die tägliche Arbeit des internen Managements bestimmt.

Selbst wenn Mitarbeiter das tatsächliche Krisenausmaß oftmals nicht adäquat einschätzen können, ist ihnen der Ernst der Lage des Unternehmens in der Regel durchaus bewusst. Aus Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren bzw. nicht „hinter die Kulissen“ zu blicken, resultiert eine große Verunsicherung. Dies führt oftmals

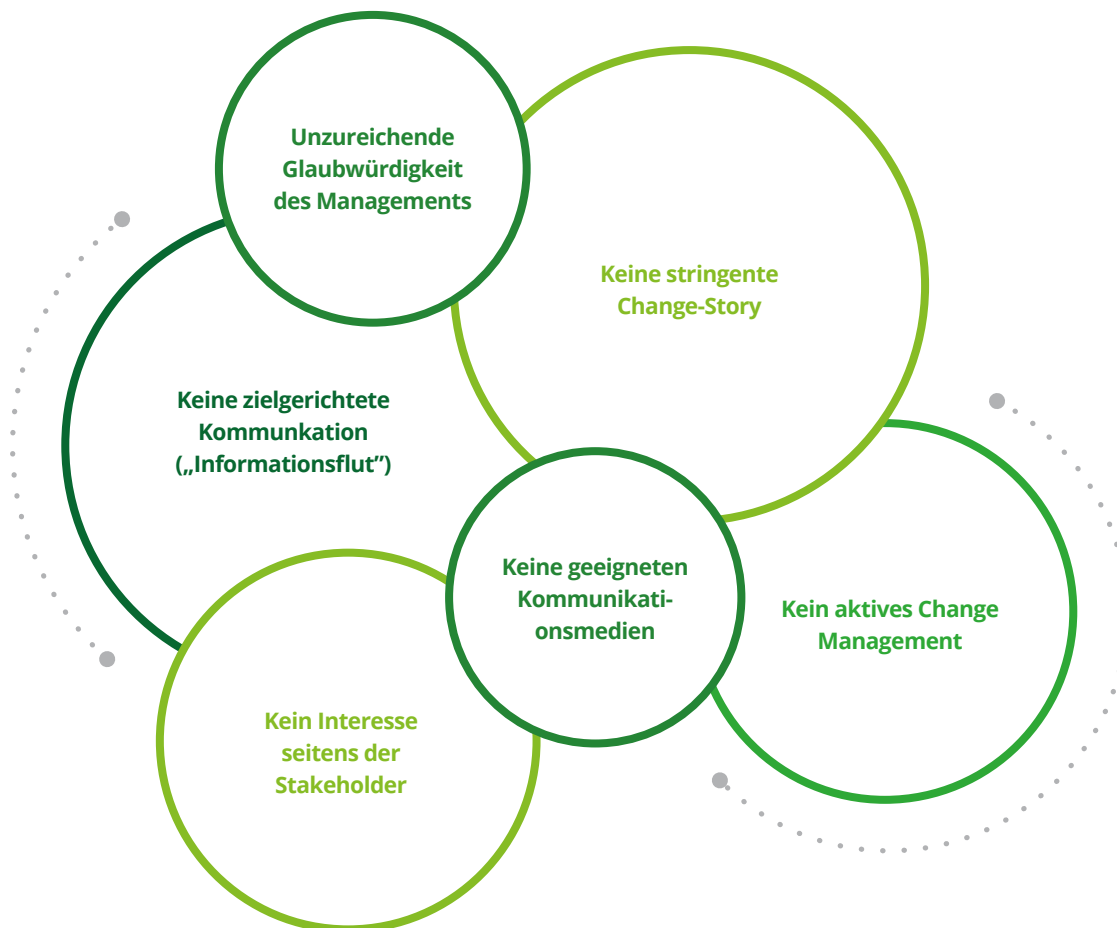
zu internen Widerständen in der Belegschaft – im schlimmsten Fall sogar zum Abgang von Leistungsträgern. Für den Erfolg ist es zwingend, allen Stakeholdern die Dringlichkeit der Krisensituation zu vermitteln und alle Kräfte zu mobilisieren.

Wahl der Zeitpunkte der Kommunikation je Stakeholder-Gruppe entscheidend

Es stellt sich nicht die Frage, ob kommuniziert werden sollte, sondern wie, wie oft und in welchem Detailgrad. Der Grad der Anspannung und der Unsicherheit bestimmt dabei den Bedarf an Kommunikation. Neben dem Inhalt ist zunächst der Zeitpunkt der Einbindung unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen entscheidend. Anfänglich gilt es, das „Was“ zu bestimmen. Während also im ersten Schritt Maßnahmen und Leitplanken – besonders bei sensiblen Themen wie z.B. Personalabbau – im kleineren Kreis diskutiert und entschieden werden, sollte im Laufe des Projekts der Adressatenkreis sukzessive erweitert werden, um das „Warum“ zu transportieren und das „Wie“ zu diskutieren. Hier gilt es, Mitarbeiter so spät wie möglich und so früh wie nötig einzubinden. Nur so kann ein Beitrag geleistet werden, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

In Krisensituationen kann die Unterstützung selektiver Stakeholder über den Fortbestand von Unternehmen entscheiden. Die zentrale Aufgabe des PMO ist daher, die laufende Kommunikation adressatengerecht zu steuern bzw. Empfehlungen an das Management abzugeben. Neben inhaltlicher Unterstützung ist hier Fingerzeigegefühl entscheidend, da in Restrukturierungssituationen bei blank liegenden Nerven oftmals das sachliche sowie fachliche Einschätzungsvermögen schwindet. Eine professionelle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sowie die Fähigkeit, sich auf die großen Baustellen zu konzentrieren, ohne die Unternehmenskultur leiden zu lassen, prägen den Wandel. Zu diesem Zweck hat sich in Restrukturierungs-, aber auch Value-Creation-Projekten der Einsatz externer Berater mit Restrukturierungs- und Change-Expertise bewährt.

Abb. 11 – Gründe für nicht adressatengerechte Kommunikation



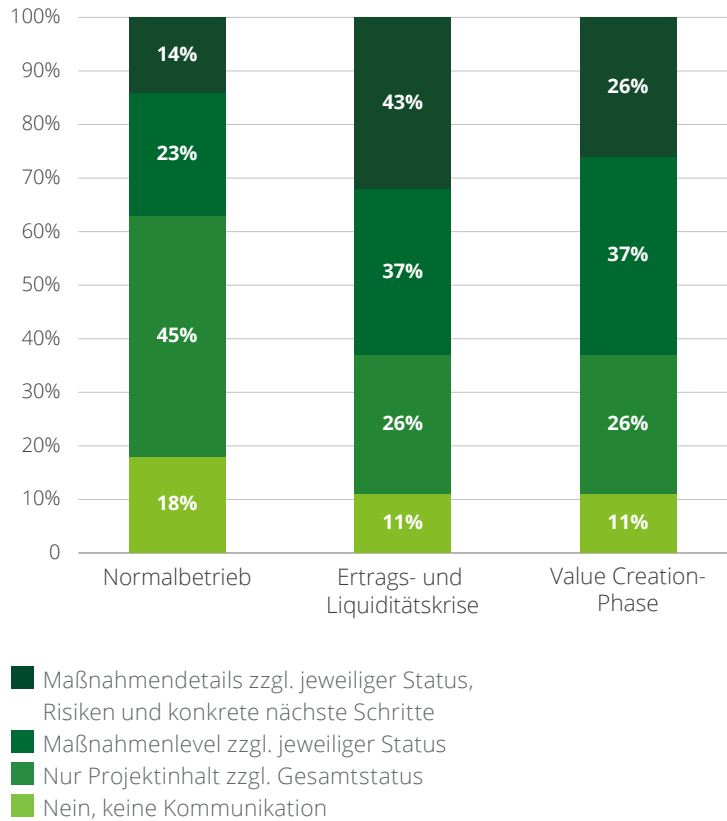
Quelle: Expertenbefragung | Größe der Kreise repräsentiert Antworthäufigkeit.

Inhalt und Detailgrad der Kommunikation müssen je Stakeholder-Gruppe unterschiedlich akzentuiert sein

Mit der Wahl der richtigen Zeitpunkte müssen auch der Inhalt sowie die Gestaltung der Kommunikation treffsicher gewählt werden. Ohne die angemessene Sensibilisierung der Interessengruppen sind die relevanten Stakeholder in der Regel nicht bereit, die notwendigen Veränderungen zu akzeptieren bzw. mitzugestalten.

Zu vermeiden ist ein zu detailliertes Reporting „an den Stakeholdern vorbei“, das entweder gar nicht erst wahrgenommen wird oder Unruhe auslöst, weil Adressaten kritische Inhalte nicht adäquat einordnen können. Zusätzlich laufen Verantwortliche durch ein stark detailliertes Reporting stets Gefahr, dass sich Parteien unerwünscht einbringen. In kritischen Unternehmenssituationen liegt der Schlüssel einer erfolgreichen Kommunikation in einfacher sowie klarer Sprache. Komplizierte Botschaften sollten demnach vermieden werden.

Abb. 12 – Detailgrad der Kommunikation



„Wenn Mitarbeiter bereits Konzepte und Berater haben kommen und gehen sehen, ohne dass sich materiell etwas geändert hat, erzeugt dies Widerstände. Eine authentische und stringente Kommunikation mit angepasster Tonalität je nach Unternehmenssituation sowie eine Akzentuierung der Kernbotschaft je nach Stakeholder-Gruppe sind daher das oberste Gebot, damit die Belegschaft Maßnahmen aktiv mit vorantreibt.“

Dr. Sascha Haggemüller
Senior Manager, Restructuring Services, Deloitte



Dennoch müssen je nach Stakeholder-Gruppe die zutreffenden Akzente gesetzt werden. Nur rudimentäre Mitarbeiterschreiben oder -versammlungen sind nicht ausreichend. Die Erläuterungen zu den Kernfragen „Warum“ und „Wie“ werden nämlich unter Umständen nur unzureichend transportiert. Des Weiteren kann im Falle einer akuten Liquiditätskrise ein Regel-Reporting mit Kreditgebern auf Maßnahmenlevel hilfreich sein, welches die Anforderungen der Stakeholder explizit übersteigt. Bei Kommunikationsfragen in Krisensituationen sind insbesondere erfahrene Restrukturierungsexperten wertvolle Sparringspartner. Sie wissen nicht nur im Hinblick auf Change-Aspekte, wo ein Augenmerk liegen muss, sondern ihnen sind auch die spezifischen Anforderungen der Stakeholder bekannt.

Von entscheidender Bedeutung ist die Glaubhaftigkeit der Kommunikation, welche in angespannten Krisensituationen häufig hinter den Erwartungen der Mitarbeiter:innen und auch des Managements zurückbleibt. Häufige Fehler in der Praxis sind auch Widersprüche zwischen Anspruch und Realität, welche aus der Uneinigkeit oder mangelndem Engagement der Führungsebene resultieren. Unabhängig davon, ob PMO oder Management – die Kommunikation sollte stets transparent und ehrlich, berechenbar und authentisch, respektvoll und verantwortungsbewusst erfolgen. Hier ist die Führungsmannschaft in der Pflicht: Die Unternehmenslenker müssen hier als verantwortungsvolle Vorbilder und Leitfiguren fungieren und ebenso wahrgenommen werden.

Digital Monitoring und Reporting

Nicht mit Kanonen auf Spatzen, aber Vermeidung von fehleranfälligem und zeitaufwendigem Durcheinander

Quo vadis Digitalisierung im PMO-Umfeld? Innovative Tools sind verfügbar, jedoch sind viele Unternehmen noch „traditionell“ aufgestellt

Die Praxis zeigt, dass der Großteil der Unternehmen operativ in Microsoft Excel arbeitet. Auf den ersten Blick erscheint Excel fraglos als naheliegende Lösung. Die Software ist in der Regel bereits im Unternehmen vorhanden, sodass keine zusätzlichen Kosten für Anschaffung und Betrieb anfallen. Zudem sind die meisten Mitarbeiter mit den Funktionen und der Bedienweise des Programms bereits aus ihrer täglichen Arbeit vertraut. Daher ist ein Excel-basiertes „Tracking“ im Normalbetrieb für überschaubare und nicht allzu reportingintensive Projekte durchaus darstellbar.

Nach wie vor führen auch große und komplexe Unternehmen Transformationsprogramme bzw. Restrukturierungen ausschließlich in „selbstgestrickten“ Excel-Lösungen durch. Mit steigenden Anforderungen offenbaren sich jedoch merkliche Nachteile, die den Projekterfolg gefährden können. Aus diesem Grund wurden in den letzten Jahren zahlreiche Tools entwickelt, die PMO-spezifische Anforderungen durch „State of the Art“-Funktionalitäten abbilden. Hier liegen die Vorteile zunächst klar auf der Hand.



Abb. 13 – Gegenüberstellung klassisches Excel vs. professionelles PMO-Tool

	Excel-Lösungen	Professionelles PMO-Tool
Intelligente Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Fehleranfälligkeit aufgrund Vielzahl manueller Schritte • Keine intelligente Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorlagen aus „Best Practices“ • Intelligente „Sense Checks“ und Alerts zwischen den Aufgabenbereichen
Integration	<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche Tätigkeiten werden fast immer in unterschiedlichen Arbeitsblättern oder Dateien durchgeführt • Arbeitsdokumente nicht immer miteinander verknüpft • Keine einheitliche Datengrundlage für Maßnahmen, Härtegrade, Effekte, Verantwortlichkeiten, Stakeholder oder Chancen und Risiken • Manuelle Übertragung in PowerPoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Aufgabenbereiche des Projektes befinden sich an einem (digitalen) Ort und sind miteinander vernetzt • Jeglicher Output (z.B. Reporting in Powerpoint oder Excel) basiert auf derselben Datenbasis und erfolgt automatisch
Kollaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Zugriffsrechte noch Zusammenarbeit können in Excel organisiert und koordiniert werden • Keine klassische Zuteilung von Rechten • Schwieriges gemeinsames Arbeiten ohne intelligente Live-Synchronisation • Um eine Zusammenarbeit der Projektmitglieder zu ermöglichen, zeigt sich, dass manuelle Arbeit in Excel häufig auf einem zentralen Server organisiert ist. Hierbei gilt es zu beachten, dass spezifische Rechteverwaltung pro Mitarbeiter und Projektaufgabe weiterhin nicht möglich sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmitgliedern können spezifische Rechte für alle Aufgabenbereiche zugeordnet werden, an welchen parallel gearbeitet werden kann.

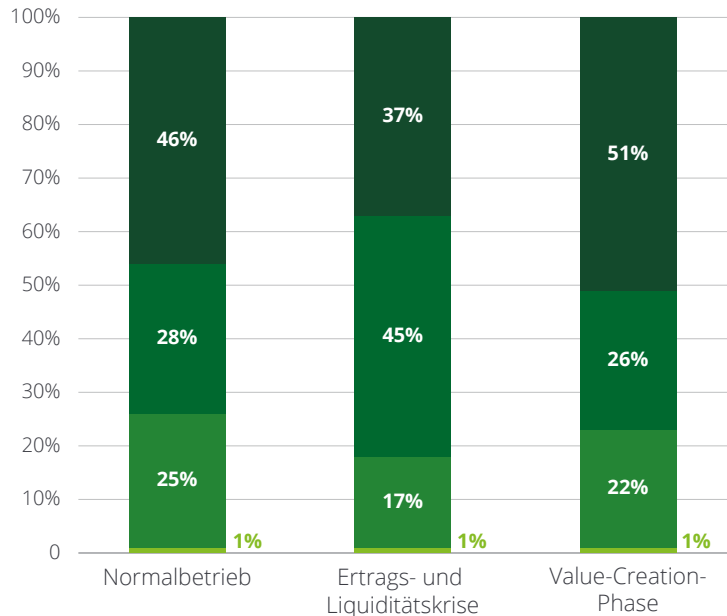
In Krisensituationen müssen digitale Lösungen äußerst schnell eingeführt werden können und erprobte Standards bereithalten

Während im Normalbetrieb oder in der Value-Creation-Phase der Einsatz eines vollumfänglicheren Tools durchaus sinnvoll und vorteilhaft sein kann, wird der seltene Einsatz verfügbarerer spezifischer digitaler Tools hauptsächlich mit den hohen Kosten für die Einrichtung und Nutzung der Programme begründet. Je nach Anbieter und Umfang können sich die Kosten für Implementierung, Lizenzen und Wartung durchaus auf sechsstelligen Beträge im ersten Jahr summieren. Für ihren hohen Preis enthalten spezielle Tools tendenziell zu viele ungenutzte Funktionalitäten, die eine lange Einrichtung voraussetzen und vor allem in einer Krisensituation nur bedingt

Mehrwert schaffen. So ist die Auswahl verschiedenster Dashboards sowie Statusberichte und Reportingformate zwar „nice to have“, rechtfertigen die hohe Kostenbelastung insbesondere in einer angespannten finanziellen Lage jedoch meist nicht. Demzufolge bevorzugt der größte Anteil der Experten in einer Krisensituation eine Fortschrittsmessung via Excel und lediglich das Reporting in einem spezifischen Tool – denkbar wäre hierfür zum Beispiel eine innovative Datenvisualisierung bzw. ein System, in welches die Excel-Daten „einfach“ eingespielt werden können. In der Restrukturierung gilt das Motto „speed over perfection“, wohingegen im Normalbetrieb bzw. der Value-Creation-Phase durchaus Investitionen für eine vollumfänglich optimierte Fortschrittsmessung ins Auge gefasst werden können.

Bei der Abwägung großer Investitionen sollte unbedingt beachtet werden, dass intelligente und hochfunktionelle Tools lediglich einen Bestandteil zahlreicher kritischer Erfolgsfaktoren bilden. Keinesfalls kompensieren die Vorteile durch die Einführung eines speziellen Tools Unzulänglichkeiten in anderen kritischen Bereichen wie Restrukturierungserfahrung und -expertise, Kapazitäten, Durchgriffsrechte bzw. die schlussendliche Verabschiedung von zentralen Restrukturierungsmaßnahmen.

Abb. 14 – Fortschrittmessung und Reporting im digitalen Zeitalter



- Automatisierte Fortschrittmessung (mit direktem Link zum ERP-/Controlling-System) inkl. Freigabe und Reporting in spezifischem digitalen Tool
- Fortschrittmessung via händischer Dokumentation/ Excel und Reporting in spezifischem Tool
- Manuell in Excel auf zentralem Server und Ablage auf zentralem Server
- Manuell in Excel (Ampeln) und Übertragung in Powerpoint ohne zentrale Dokumentation

„In Restrukturierungssituationen, in denen Zeit immer knapp ist, ist es essenziell, ein Tool zu nutzen, das binnen Sekunden einsatzbereit sowie intuitiv ist und dabei erprobte Projektstrukturen sowie Reportings bereithält. Lange Setup-Phasen können tödlich sein.“

Dr. Jonas Steeger
Geschäftsführer, Nordantech Solutions GmbH

Wenn Tools zum Einsatz kommen, ist für eine effiziente Nutzung die aktive Verwaltung von Zugriffsrechten erforderlich – diese gestaltet sich je nach Unternehmenssituation unterschiedlich

Einen zentralen Vorteil digitaler Tools bildet die Möglichkeit, Zugriffsrechte auf die Anwendung aktiv zu verwalten. Unabhängig von der Auswahl des Tools (sei es Excel oder eine digitale Lösung) hat es sich in der Praxis bewährt, diese Entscheidung an der aktuellen Unternehmensphase zu orientieren. Im Normalbetrieb kann es ausreichend sein, wenn nur das PMO Zugriff auf die jeweilige Anwendung hat, um das Tool nicht zu blockieren bzw. unnötig komplex und fehleranfällig zu gestalten.

In der Value-Creation-Phase kann es hingegen sinnvoll sein, Zugriffsrechte, bspw. im Rahmen von Ideenmanagement mit anschließender Evaluierung und Umsetzung, auf das gesamte Unternehmen auszuweiten. Bei steigender Dringlichkeit gilt es abzuwägen, ob es durch den ausschließlichen Zugriff des PMO-Teams eher zu zeitaufwendigen Abstimmungen kommt oder die notwendige Übersicht bewahrt werden kann. In der Praxis hat es sich als zielführend erwiesen, nicht mehr als zehn Projektmitgliedern (PMO-Team und Workstream-Verantwortlichen) klar definierte Zugriffsrechte für bestimmte Projektaufgaben zu erteilen, sodass Projektmitglieder wirklich nur an den Aufgaben aus ihrem Verantwortungsbereich arbeiten, bei Bedarf jedoch benötigte Informationen einsehen können. Auch Schulungen zum Umgang mit dem jeweiligen Tool sowie das Festlegen von „Spielregeln“ im Rahmen des Kick-offs können die tägliche Arbeit erleichtern.

Einer der womöglich größten Vorteile einer digitalen Lösung, insbesondere im Hinblick auf die Anzahl von Anwendern, ist die „Arbeit in Echtzeit“ in einer webbasierten Lösung. Workstream-Verantwortliche und das PMO können gleichzeitig Fortschritte im Tool dokumentieren, welche automatisch in ein Statusreporting in den gängigen Formaten bzw. in Ergebnis- bzw. Cash-Effekte transferiert werden können. Der Projektstatus kann demnach „weltweit“ abgefragt werden und Auswertungen können online und zentral durchgeführt werden.

Dennoch gilt: In der Krisensituation sollte der kürzeste und zielgerichtete Weg in die operative Umsetzung gewählt werden, sodass ein Tool somit nur infrage kommt, wenn dieses durch erprobte Projektbäume und automatisierte Reportings innerhalb von kürzester Zeit einsatzfähig ist.

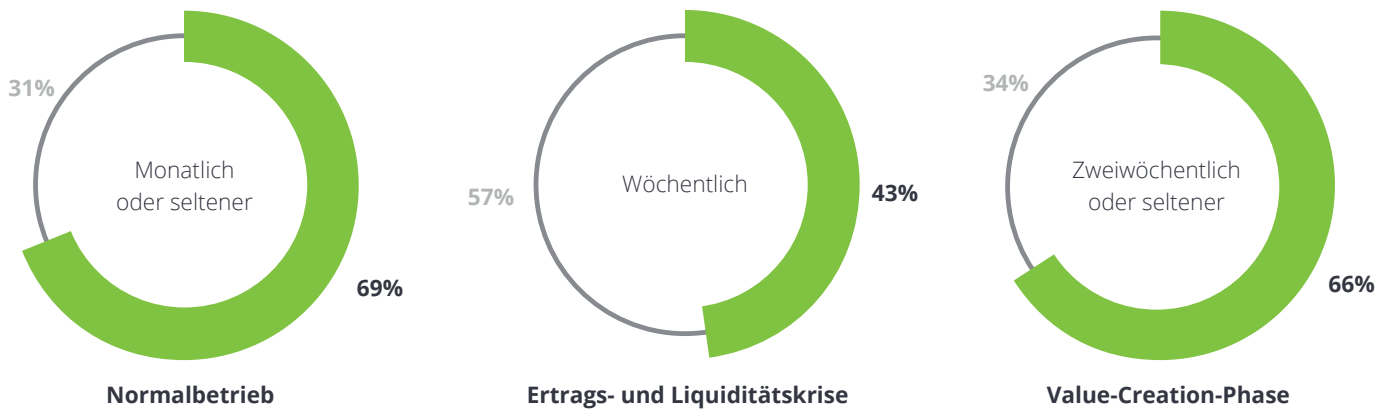
Notwendigkeit von Ad-hoc-Reportings stark von Unternehmenssituation sowie dem Projektstatus abhängig – Automatisierung und Verfügbarkeit von Dashboards in „relevanten Schnitten“ sinnvoll

Obwohl das regelmäßige Reporting an das Management bzw. die Entscheidungsgremien einen zentralen Bestandteil der PMO-Aufgaben darstellt, sind in der Praxis erhebliche Defizite zu beobachten. In Ausnahmefällen kann das Ausmaß des Reportings die inhaltliche Projektarbeit in den Hintergrund treten lassen.

Erfolgreich ist ein Reporting, wenn die inhaltliche Tiefe sowie der Umfang der Ausführungen für das Projekt angemessen sind und den Ansprüchen der Stakeholder gerecht werden. Im Normalbetrieb genügt

es den Experten zufolge, monatlich oder seltener Standardreports zu erstellen. Ad-hoc-Reports werden nach einhelliger Meinung nur selten oder gar nicht benötigt. Demgegenüber ist es nach Meinung der Experten in einer akuten Krisensituation nicht unüblich, wöchentlich oder sogar mehrmals wöchentlich den aktuellen Status an das Management zu berichten. Die Reportingfrequenz („Output“) ist daher deckungsgleich zur Häufigkeit der Fortschrittsmessung („Input“) im Kontext der Inhaltsfokussierung des PMO.

Abb. 15 – Häufigkeit des Reportings an Entscheidungsgremien



Für alle Phasen vertreten mehr als die Hälfte der Experten die Auffassung, dass Reportings zumindest überwiegend automatisiert werden sollten, um derzeit vielerorts vorherrschende Ineffizienzen, wie z.B. Zeitverluste durch hohen manuellen Aufwand, zu vermeiden. Das Reporting der Value-Creation-Phase bildet oft eine Hybridlösung, da zum einen Standardreports generiert, zum anderen aber auch zusätzliche Detailanalysen zu aktuellen oder kritischen Themen hilfreich werden. Gerade zu Beginn der Umsetzung müssen Entscheidungsgremien typische Hindernisse wie z.B. fehlende Kapazitäten oder zu niedrige Freigabegrenzen bei Investitionsbeiträgen beseitigen, was ein tendenziell hochfrequentiertes Reporting verlangt. Ziel sollte es sein, dass Arbeitsgruppen schnell in medias res gehen und „Quick Wins“ – auch zu Motivationszwecken – direkt kommuniziert werden.

Nichtsdestoweniger darf nicht unterschätzt werden, wie viele Kapazitäten insbesondere für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung – trotz Tool-Unterstützung – vom Steering Committee gebunden werden. Dieser Balanceakt spiegelt sich auch in der Befragung der Experten wider: Der bevorzugte Reportingzyklus verteilt sich nahezu gleichmäßig zu je einem Drittel auf monatlich oder seltener, zweiwöchentlich und wöchentlich/mehrmals wöchentlich. Dieses Ergebnis zeigt daher sehr deutlich, dass in erfolgreichen Transformationen Inhalte, Frequenz und Format des Reportings stets auf den Prüfstand gestellt müssen. Werden am Anfang des Projektes wöchentlich Lenkungsausschüsse durchgeführt, können nach ca. drei Monaten eher zweiwöchentlich Statusberichte zum Einsatz kommen. Entsprechend ist die Häufigkeit des Reportings nicht von Anfang an festzulegen, sondern sollte vielmehr kontinuierlich kritisch im Hinblick auf den Kosten-Nutzen-Faktor überprüft werden.

„Eine dedizierte PMO-Lösung hilft insbesondere bei der Organisation von bereichsübergreifenden Projekten, bei welcher die hierarchische Programmstruktur stimmig gehalten und genug Maßnahmen eingefordert werden müssen, um die Gesamtprogrammziele zu erreichen“

Volker Voigt
Geschäftsführer, Cataligent Projekt GmbH



Fazit

PMO ist nicht gleich PMO – keine Neuerfindung des Rads, sondern maßgeschneiderte und pragmatische Ausgestaltung je nach Situation notwendig

In der Praxis findet häufig eine „One size fits all“-Lösung Anwendung. Im Rahmen dieser werden PMO unabhängig von der vorherrschenden Unternehmenssituation pauschal mit auf den ersten Blick geeigneten oder gerade verfügbaren Mitarbeiterprofilen ins Leben gerufen. Selbst wenn Unternehmen die Einrichtung eines PMO als strategisches Kernelement betrachten, erschöpfen sich die Bemühungen oftmals in einer großen Investition in digitale Tools, die nur scheinbar hilfreich sind.

Denn: Bei der Einrichtung von PMO ist immer ein maßgeschneiderter Ansatz zwingend notwendig, der die inhaltliche Mitwirkung durch klare Durchgriffsmöglichkeiten sicherstellt, die richtige Zuteilung interner und externer Ressourcen berücksichtigt und regelmäßig zielgerichtet kommuniziert. Bei diesen Kernfaktoren ist die Ausrichtung an der Unternehmenssituation von entscheidender Bedeutung, da sich die Rahmenbedingungen und Anforderungen in der Krise bzw. in der Wertsteigerungsphase maßgeblich ändern.

Gerade in der Krise muss Stakeholder-spezifisch und konsistent, aber in der richtigen Tonalität kommuniziert werden. Werden Kernbotschaften nicht transportiert und Entscheidungen nicht schnell und

pragmatisch getroffen, laufen jegliche Entscheidungsgrundlagen, welche durch das PMO – oftmals mit nicht unerheblichem Aufwand – erstellt wurden, ins Leere.

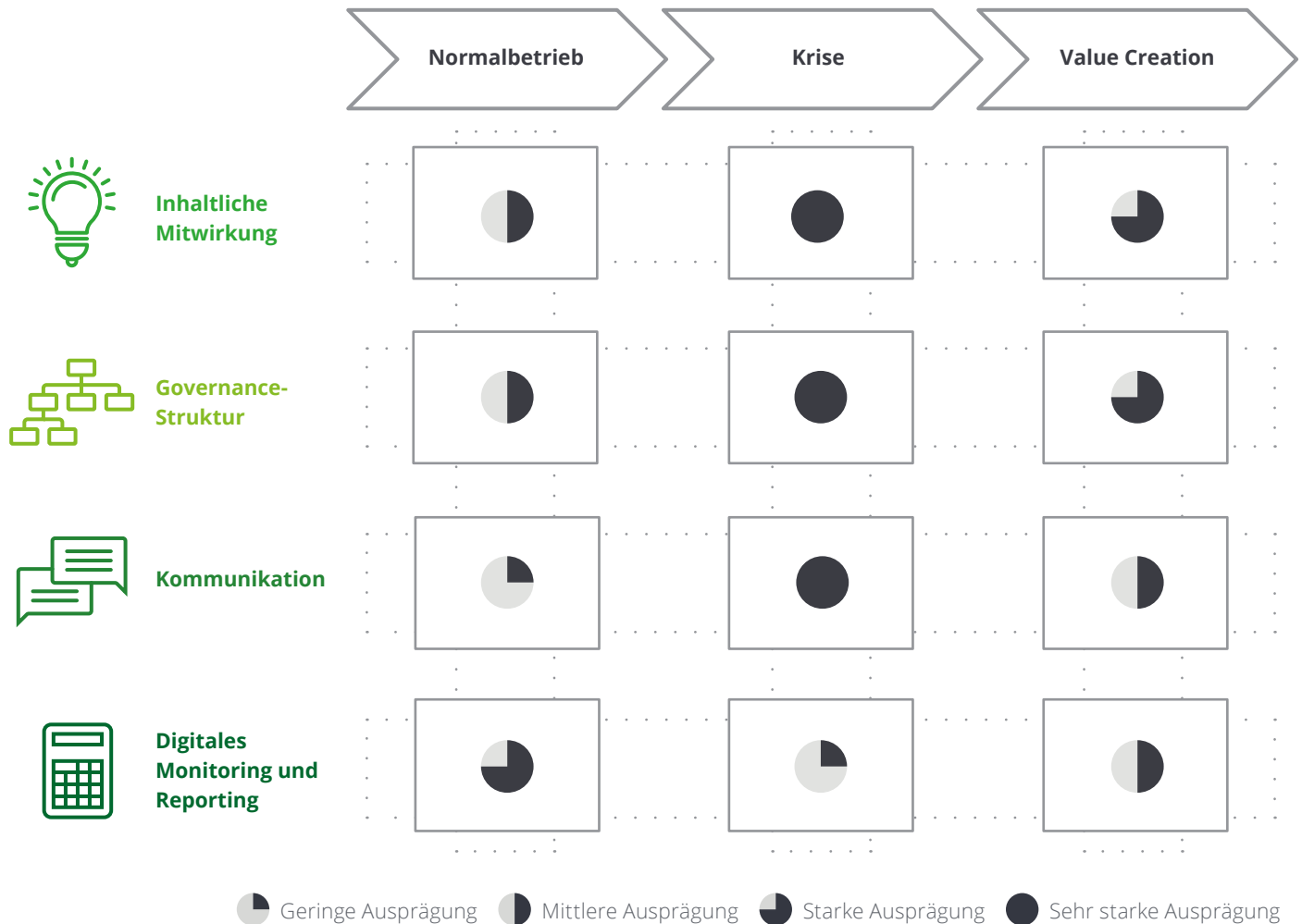
Aber auch in der Value-Creation-Phase müssen die identifizierten Risiken eliminiert sowie Potenziale und Synergien zielgerichtet umgesetzt werden. Aufgrund einer auskömmlicheren Ressourcensituation kann hierbei über eine umfänglichere digitale PMO-Lösung im Sinne der unternehmensweiten und in Echtzeit stattfindenden Steuerung inkl. Ideenmanagement nachgedacht werden, die alle Stakeholder anspricht. Auch hier sind schnelle und pragmatische Entscheidungen und das „an einem Strang ziehen“ des Leadership-Teams von zentraler Bedeutung, da die sonst entstehenden Reibungsverluste mögliche Wertsteigerungen erheblich eindämmen bzw. bremsen. Inhaltliche Unterstützung durch operative bzw. Industrieexperten ist ebenfalls ein Erfolgsgarant für eine nachhaltige und zugleich schnelle Wertsteigerung.

Um eine stringente Change-Story sowie fundiertes Change-Management sicherzustellen und unter Umständen mangelnde Führungserfahrung in Krisensituationen zu kompensieren, eignet sich ein externer Sparringspartner zur Unterstützung – im

Extremfall zusätzlich in Organfunktion über die Einstellung eines Chief Restructuring Officer (CRO). Des Weiteren können erfahrene Restrukturierungs- sowie Industrieexperten einen wesentlichen Beitrag leisten, um avisierte Maßnahmen gezielt zu filtern, umzusetzen und Hürden zu überwinden.

Unser PMO-Ansatz berücksichtigt nicht nur die wesentlichen Erfolgsfaktoren, sondern richtet die individuelle Ausgestaltung an der Unternehmenslage sowie den Bedürfnissen des Mandanten aus. Deloitte Restructuring Services legt großen Wert darauf, Umsetzungsprojekte mit pragmatischen und schnellen Ansätzen als starker Sparringspartner zum Erfolg zu führen.

Abb. 16 – Ausprägung der Kernfaktoren je nach Unternehmenssituation



„Da es hinsichtlich der Governance durchaus knifflig werden kann, muss ein PMO von Anfang an richtig aufgesetzt werden. Externe Partner können hier doppelt hilfreich sein. Zum einen bringen sie dedizierte Erfahrungen für Sondersituationen mit. Zum anderen können Sie sich vor die internen Schlüsselpersonen stellen, falls diese Gefahr laufen bei der Umsetzung unpopulärer Maßnahmen anzuecken.“

Ihre Ansprechpartner



Dr. Philipp Kinzler
Partner | Restructuring Services
Tel: +49 (0)89 29036 6797
pkinzler@deloitte.de



Dr. Sascha Haggmüller
Senior Manager | Restructuring Service
Tel: +49 (0)89 29036 5202
shaggmueller@deloitte.de



Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler
Institutsleiter
Institut für Grenzüberschreitende
Restrukturierung
Fachhochschule Kufstein
Tel: +49 (0)175 5855837
markus.exler@fh-kufstein.ac.at

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.