



ERGEBNISDOKUMENT

Erfahrungen bei der Einführung eines Projektmanagement-Office (PjMO)

VERANSTALTUNG

**PMI – Project- & Portfolio Management Symposium
20-21.11.2006 Reed Messe Wien**

VON

**Dr. Chris TIPOTSCH
Dr. Dietmar WEHINGER**

VERSION

1.0 – Nov. 2006

Agenda

1

Über **platinus** CONSULTING GMBH

2

Wunsch & Wirklichkeit – aktuelle Situation, Potentiale und Bedarf im PM

3

Anforderungen und Orientierungsrahmen an
ein Projektmanagement-Office (PjMO)

4

Einblick in die Ergebnisse und Services des PjMO

5

Impact, Next Steps und Lessons learned



platinus unterstützt seine Kunden, nachhaltige Wertsteigerung zu erzielen

platinus
CONSIDER IT SOLVED

Unternehmensprofil **platinus**

Unsere Mission

Wir schaffen Wertsteigerung für unsere Kunden, in dem wir Management- und Technologiefragen schneller, besser und verlässlicher lösen.

Wer sind wir?

Wir sind ein Team erfahrener Wirtschaftsingenieure für Management- und Technologieberatung. Wir übernehmen Verantwortung - von der Planung bis hin zur Realisierung. Wir verfügen über praxiserprobte Methoden und Tools.

Wie arbeiten wir?

platinus schafft messbare, nachhaltige Erfolge. Unsere Kunden erwarten eine überdurchschnittliche Ertragskraft, Innovationen und Wachstum. Unser Team unterstützt durch Professionalität, Ganzheitlichkeit, Teamgeist, Geschwindigkeit, Flexibilität & Effizienz.

Unsere Kunden

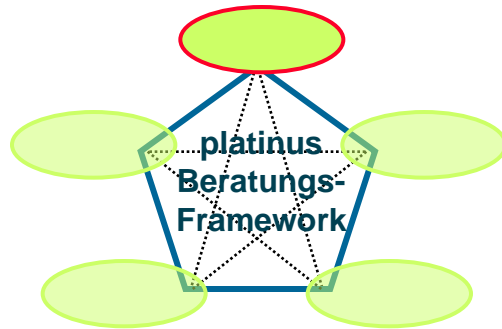
Unsere Kunden sind IT-getriebene Organisationen. Wir unterstützen Großunternehmen und bedeutende mittelständische Firmen.

Kernkompetenzen



SLA = Service Level Agreement
PM = Projektmanagement

Geschäftsmodellierung



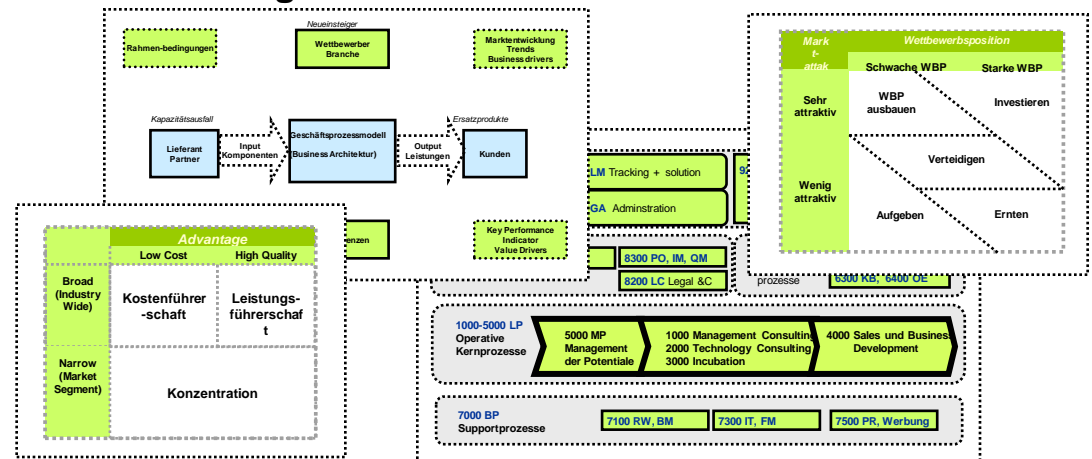
Projektbeispiele

- Strategieausrichtung eines Wireless Internet Service Providers laufende Unterstützung in strategischen Fragen aus Wertgesichtspunkten, Unterstützung beim Verkauf an T-Mobile
- Strategische Neuausrichtung eines Medienunternehmens
- Strategische Ausrichtung eines Krankenhauses Konzept zur Strukturierung einer Betriebsführungsgesellschaft
- Messbarmachen von Strategien durch Balanced Scorecards
- Einführung einer Competence Center Organisation im Gesundheitswesen

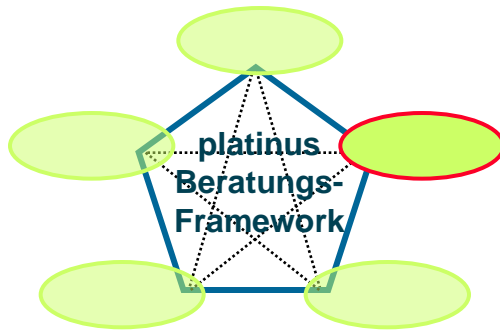
Referenzkunden



Tools / Werkzeuge



Prozessmanagement



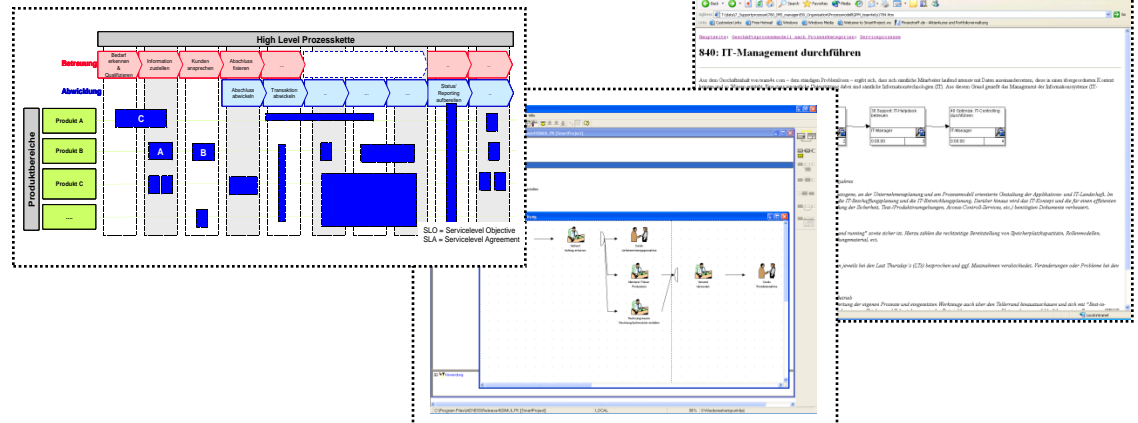
Referenzkunden



Projektbeispiele

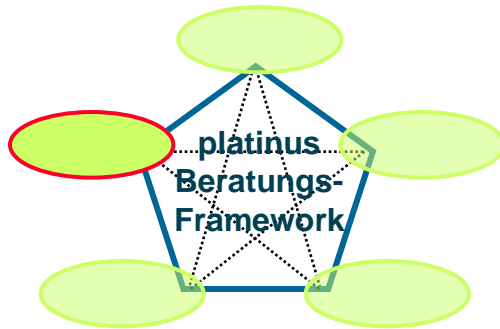
- Definition der Architekturmanagementprozesse für eine Bankengruppe
- Gestaltung sämtlicher Prozesse für einen Wireless Internet Service Provider
- Analyse und Neudefinition der Prozesslandschaft sowie der Führungsprozesse für ein Bundesamt
- Definition der Prozesse im Rahmen einer IT-Ausgliederung im Krankenhausbereich
- Vorträge im Lehrgang Prozessmanagement der DUK
- Ausbildung von TÜV-Prozessmanagern

Tools / Werkzeuge



DUK = Donauuniversität Krems

Wertmanagement



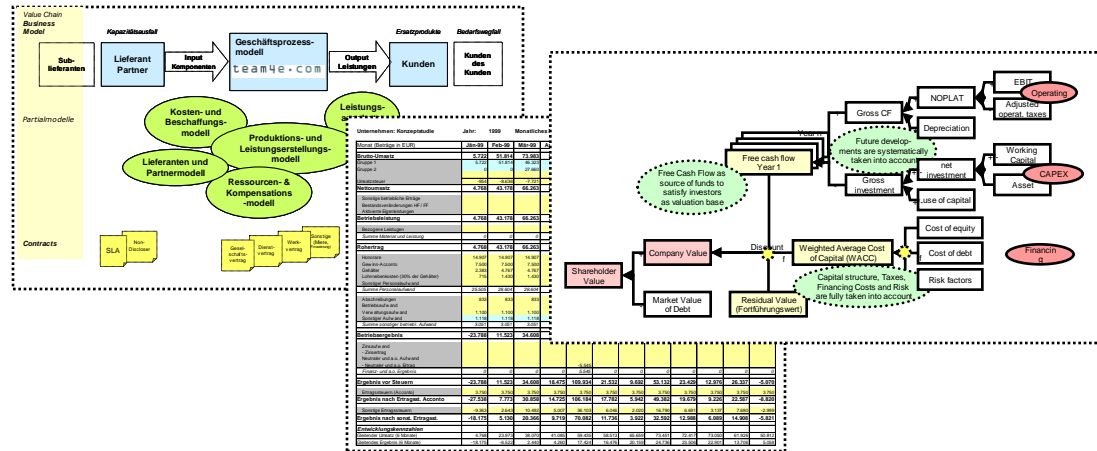
Projektbeispiele

- Finanzplanerstellung, Unternehmensbewertung, Zuführung einer Eigenkapitalfinanzierung für mehrere Start-Ups
- Unterstützung bei der Due Diligence für mehrere Venture Capitalists
- Laufende Unterstützung im Rahmen des Wertmanagements für ein Unternehmen im Medienbereich
- Vorträge am Österreichischen Controller-Institut
- Vorlesungen „Wertmanagement“ auf den Fachhochschulen Wien und Salzburg

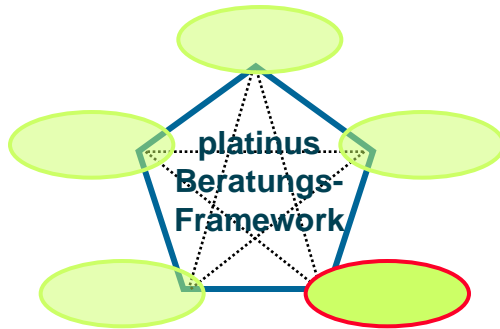
Referenzkunden



Tools / Werkzeuge



Software Engineering



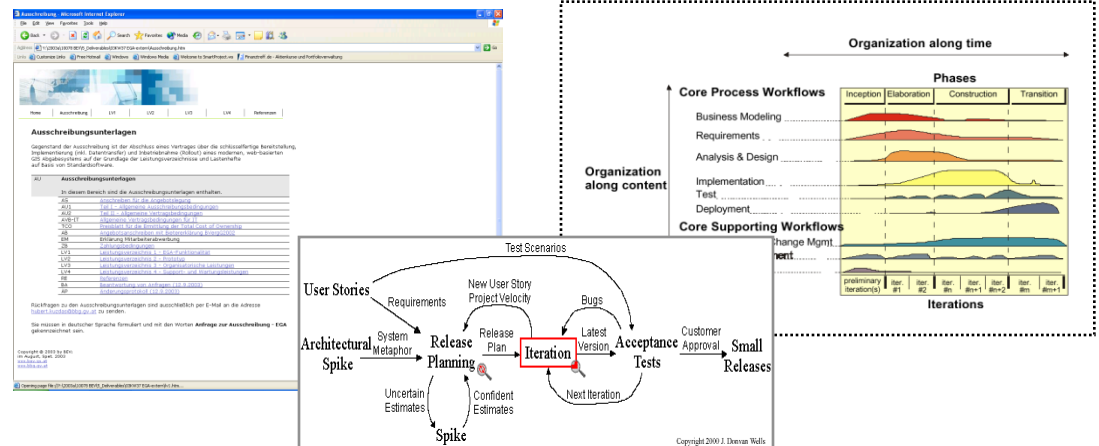
Projektbeispiele

- Konzeption und Umsetzung mehrerer Extranet-Portale für einen Finanzdienstleister
- Konzeption einer Trading-Seite für einen Finanzdienstleister
- Enterprise Application Integration eines CRM-Systems bei einem Telekommunikationsdienstleister
- Erstellung von umfassenden Ausschreibungsunterlagen für Großprojekte im öffentlichen Bereich
- Gestaltung der Ausbildungsreihe „Zertifizierter eBusiness Manager“ für den ADV, Vorträge TÜV Österreich Akademie
- Aufbau eines Multi-Projektmanagement-Portals

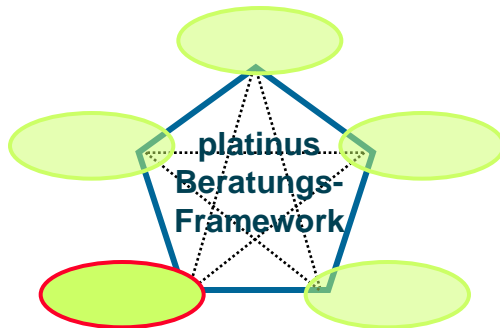
Referenzkunden



Tools / Werkzeuge



Projektmanagement



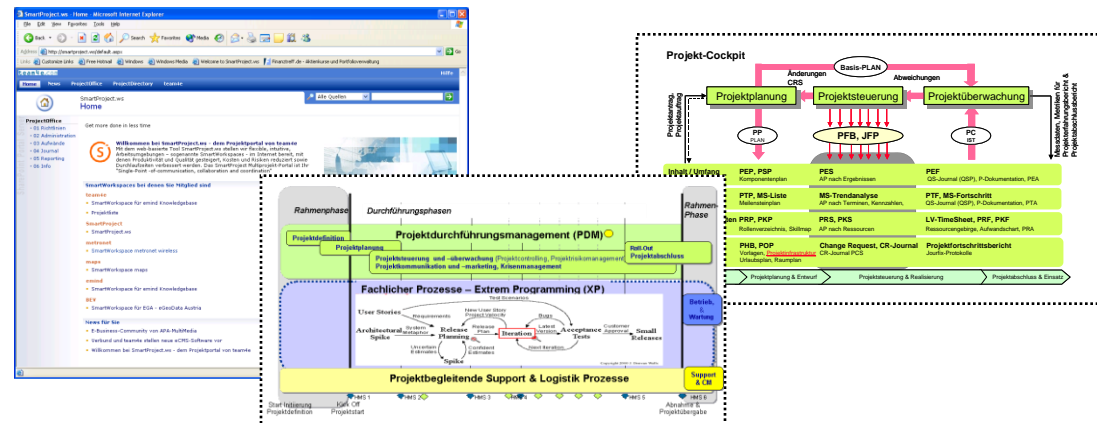
Projektbeispiele

- Einführung Programmanagement und Coaching im Rahmen eines CRM-Projekts für einen Telekommunikationsdienstleister
- IT-Projektmanagement für ein Versorgungsunternehmen
- Projektmanagement-Coaching in Großprojekten im öffentlichen Bereich
- Projektmanagement bei der Erstellung eines virtuellen Museums
- Projektmanagement und Change Management bei der Neuorganisation einer großen IT-Abteilung
- Gestaltung der Schulung IT-Projektmanagement für die TÜV Österreich Akademie, die FHW und die TU-Graz

Referenzkunden



Tools / Werkzeuge



FHW = Fachhochschule Wien

Referenzkunden (weitere)

Auszug



Architects Engineers Consultants



Start smart!



Gewinner des Beraterpreises
Constantinus 2004



Weitere Referenzkunden auf www.platinus.com

Kundenaussagen (1)



Gunter Hiermann

In einem zentralen Projekt haben wir **platinus** für externes Projektmanagement eingesetzt. Das Projekt wurde in Time, in Budget und in Quality abgewickelt. Die strukturierte Vorgehensweise von **platinus**, unterstützt durch ein abgestimmtes Methodenset, hat uns beeindruckt. Die erfolgreiche Durchführung des Projekt hat dazu beigetragen, dass diese Methoden in unserem Unternehmen implementiert wurden. Bei Bedarf werden wir jederzeit wieder auf die Dienste der **platinus** zurückgreifen.



Jack Wagner

In mehreren gemeinsamen Projekten haben wir **platinus** als kompetenten Partner kennen gelernt. Beeindruckt hat uns dabei vor allem das ausgeprägte business feeling gepaart mit der pragmatischen Vorgehensweise. Auf Grund der bisherigen Zusammenarbeit genießt **platinus** unsere uneingeschränkte Empfehlung.

Markus
Helferstorfer

In den letzten Jahren gewinnt die Kostentransparenz bei der Durchführung von Projekten immer mehr an Bedeutung. Hier ist es wichtig, auf das profunde Know-How eines Partners zurückgreifen zu können, welcher sich durch hohe Kompetenz und Verlässlichkeit auszeichnet. Mit **platinus** haben wir in diesen Punkten einen ausgezeichneten Partner gefunden, der uns unter anderem in unserem CRM-Programm durch professionelles Projektmanagement unterstützt.

Weitere Kundenaussagen auf www.platinus.com

Kundenaussagen (2)



Andreas Seiser

Im Rahmen der Konzeption und des Aufbaus von raiffeisen-trade.com, dem Online-Wertpapierbroker der Raiffeisen Bankengruppe, hat die Firma **platinus** entscheidende Beiträge eingebracht. [...] Besonders geschätzt haben wir dabei die Fähigkeit der **platinus**-Berater sich sehr rasch und professionell in die einzelnen Projektteams zu integrieren und zielorientiert an der Markteinführung mitzuwirken.



Andreas Kranabitl

[...] Berater, die ihr Geld wert sind [...]

Andreas Pech
Leiter Controlling

In der bisher überaus fruchtbringenden Zusammenarbeit zwischen max.mobil und **platinus** habe ich die Berater von **platinus** als Personen mit absoluter Handschlagqualität kennen und schätzen gelernt.



Thomas Kropik

platinus hat in mehreren mit HP erfolgreich realisierten Projekten erstklassige Kompetenz in den Punkten realistische Geschäftsplanung, exaktes Lösungsdesign, professionelle Projektumsetzung und –begleitung bewiesen. Der methodische Ansatz und die professionelle Vorgangsweise seitens **platinus** in den Projekten ist beeindruckend.

Weitere Kundenaussagen auf www.platinus.com

Kundenaussagen (3)



Diethold Schaar

platinus überzeugt als kompetentes Team, das nie die operative Ebene aus den Augen verliert und konsequent Wege zur Unternehmensoptimierung und zu einer profitablen Entwicklung zeigt.



Karl Oberleitner

In den bisher gemeinsam abgewickelten Projekten haben wir **platinus** als Berater mit bemerkenswerten analytischen und kommunikativen Fähigkeiten kennen gelernt. Beeindruckt hat uns dabei, dass auch in schwierigen Projektphasen stets der Überblick bewahrt und nie das Ziel der Unternehmenswertsteigerung aus den Augen verloren wurde.



Mike McGinn

platinus hat bewiesen, dass sie das "team" nicht nur im Namen trägt, sondern tatsächlich auch lebt. **platinus** bringt jene Kompetenz, Flexibilität und Unkompliziertheit in Projekte ein, die für erfolgreiche Zusammenarbeit in dynamischen Projekten notwendig sind. **platinus** vereint für uns jene Qualitäten und Fähigkeiten, die man für erfolgreiche old economy Unternehmen benötigt, mit dem Gespür für den Erfolg in der new economy.

Weitere Kundenaussagen auf www.platinus.com

Agenda

1

Über **platinus** CONSULTING GMBH

2

Wunsch & Wirklichkeit – aktuelle Situation, Potentiale und Bedarf im PM

3

Anforderungen und Orientierungsrahmen an
ein Projektmanagement-Office (PjMO)

4

Einblick in die Ergebnisse und Services des PjMO

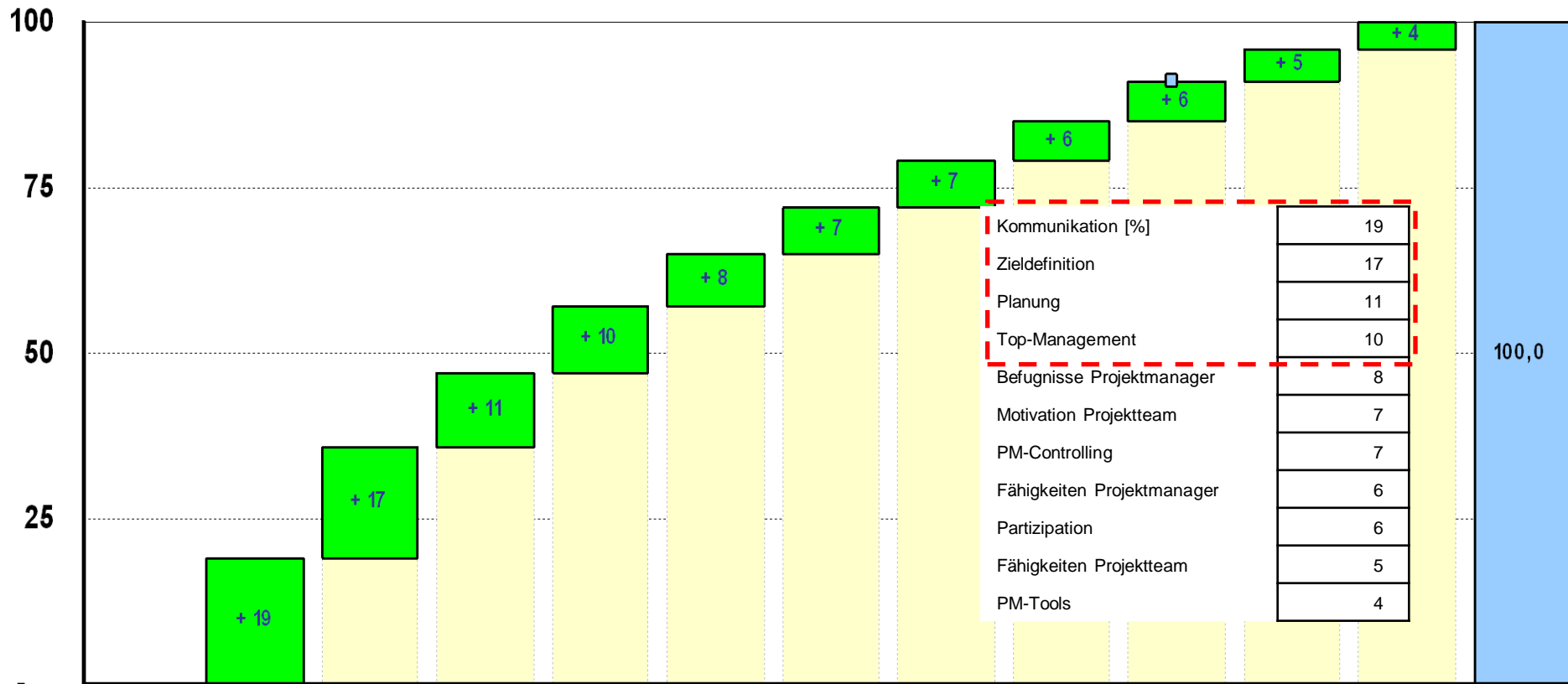
5

Impact, Next Steps und Lessons learned

Eine Projektkrise und gravierende Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit waren der Auslöser, sich mit dem Thema Projektmanagement zu beschäftigen

Gap-Analyse anhand von Erfolgsfaktoren bei Projekten

Untersuchung von 5700 Projekten aus 44 Studien



Gap-Analyse Projektkommunikation

Projektkommunikation

Anspruch (SOLL)

Kompakte Übersicht über die gesamte Projektlandschaft im Unternehmen ist vorhanden.

Offene Kommunikationskultur. Im Projekt wird offen und zeitnah kommuniziert.

1. Einstellung: Information und Wissen sind ein Produktionsfaktor
2. Ständige Kommunikation und Informationsweitergabe
3. Informationsweitergabe geschieht zielgerichtet
4. Die Projektbeteiligten verfügen jederzeit über alle notwendigen Informationen.

Einheitliche Projektdokumentation und strukturierte Ablage der Projektinformationen.

Wirklichkeit (IST)

Abteilungsbezogene Sichten. Keine gemeinsame PM-Begriffswelt ist vorhanden

Konventionelle Kommunikationskultur. Kommunikation erfolgt sporadisch.

1. Einstellung: Information und Wissen sind ein Machtfaktor
2. Sporadische und lückenhafte Informationsweitergabe
3. Ungenaue Zielformulierung und mangelnde Transparenz der Ziele.
4. Erlangen der richtigen Information eher Zufall

Keine Dokumentationsrichtlinien. Unstrukturierte Ablage am Fileserver.

Gap-Analyse Projektziele

Projektziel

Anspruch (SOLL)

**Das Projektziel ist klar definiert.
Alle Projektbeteiligten haben das gleiche
Verständnis.**

Auch über Nicht-Ziele herrscht Klarheit.

**Transparenz und Darstellung des
Projektbeitrages zu den Geschäftszielen**

(Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge)

**Nachvollziehbare Kriterien für die Auswahl,
Evaluierung und Steuerung von Projekten**

1. Projekttypen (Muss, Soll, Kann)
2. Attraktivitätskriterien, ...

Zielstabilität – kein „moving target“

Wirklichkeit (IST)

**Die Projektziele sind unklar bzw. gar
nicht dokumentiert.**

**Projektmitarbeitern kannten die
Projektziele zum Teil gar nicht.**

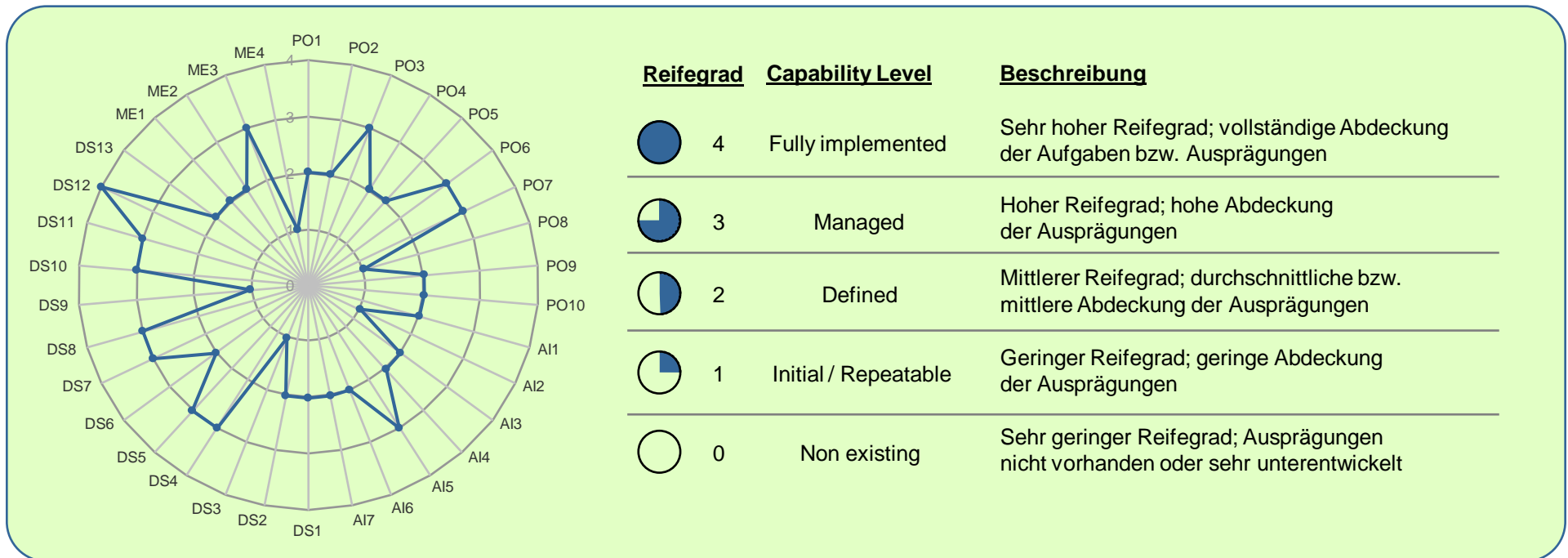
**„Wer am lautesten schreit, bekommt ein
Projektbudget!“**

- keine nachvollziehbaren Beurteilungskriterien bzw. Filter zur Projektauswahl vorhanden
- Keine Projekttypisierung vorhanden

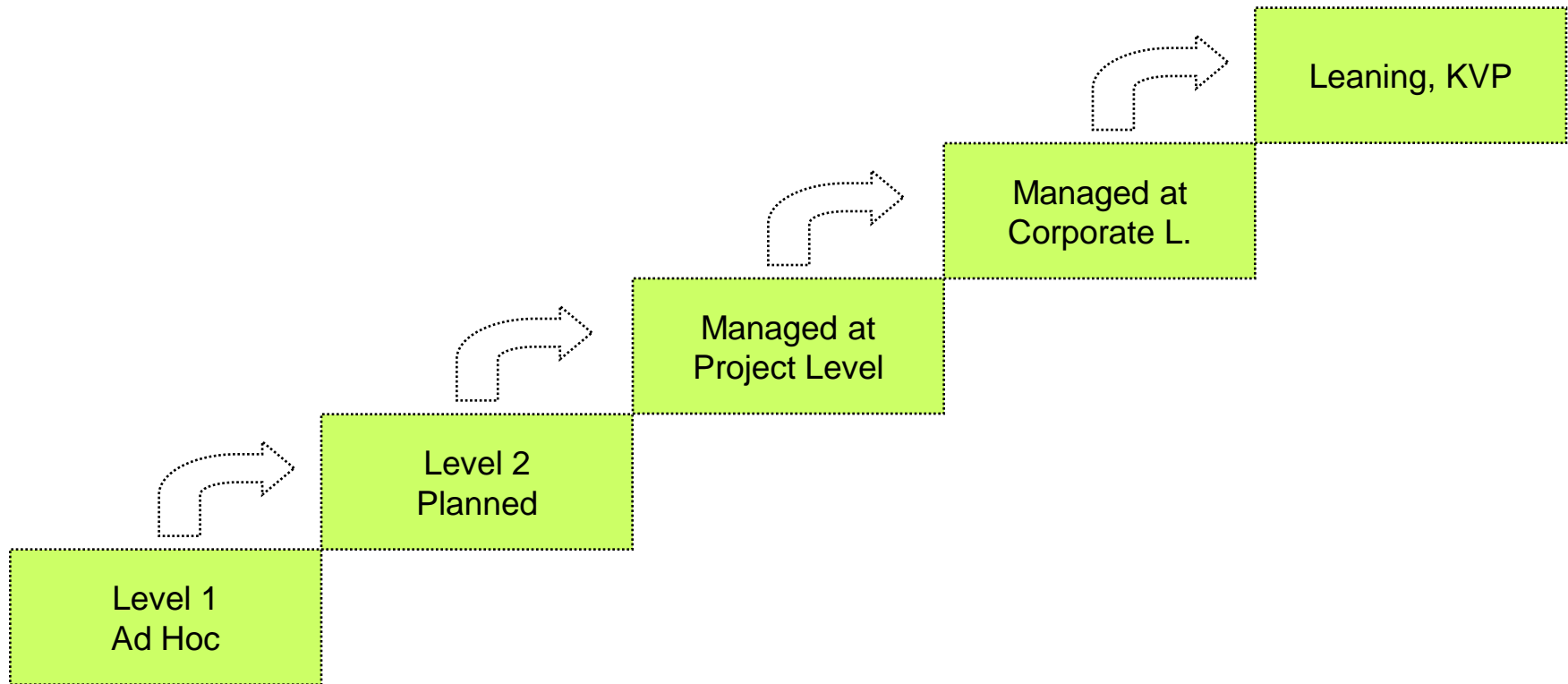
Ausgangssituation – Mengengerüste

1. Jährlich gestartete Projekte: 80 -100
2. Durchschnittliche Projektlaufzeit: 6-18 Monate
3. Durchschnittliche Teamgröße: 4-8 Personen
4. Anzahl potentieller Projektmanager: ca. 50
5. Anzahl gleichzeitig aktiver ProjektMA: 300 – 450
6. Anzahl Ressourcenmanager: ca. 15
7. Unterschiedliche Verteilung der Projektarten:
 - IT-Projekte 45%
 - Produktentwicklungsprojekte 20%
 - Kundenprojekte 15%
 - Bau- Facility Mgt. Projekte 8%
 - Rest 12%

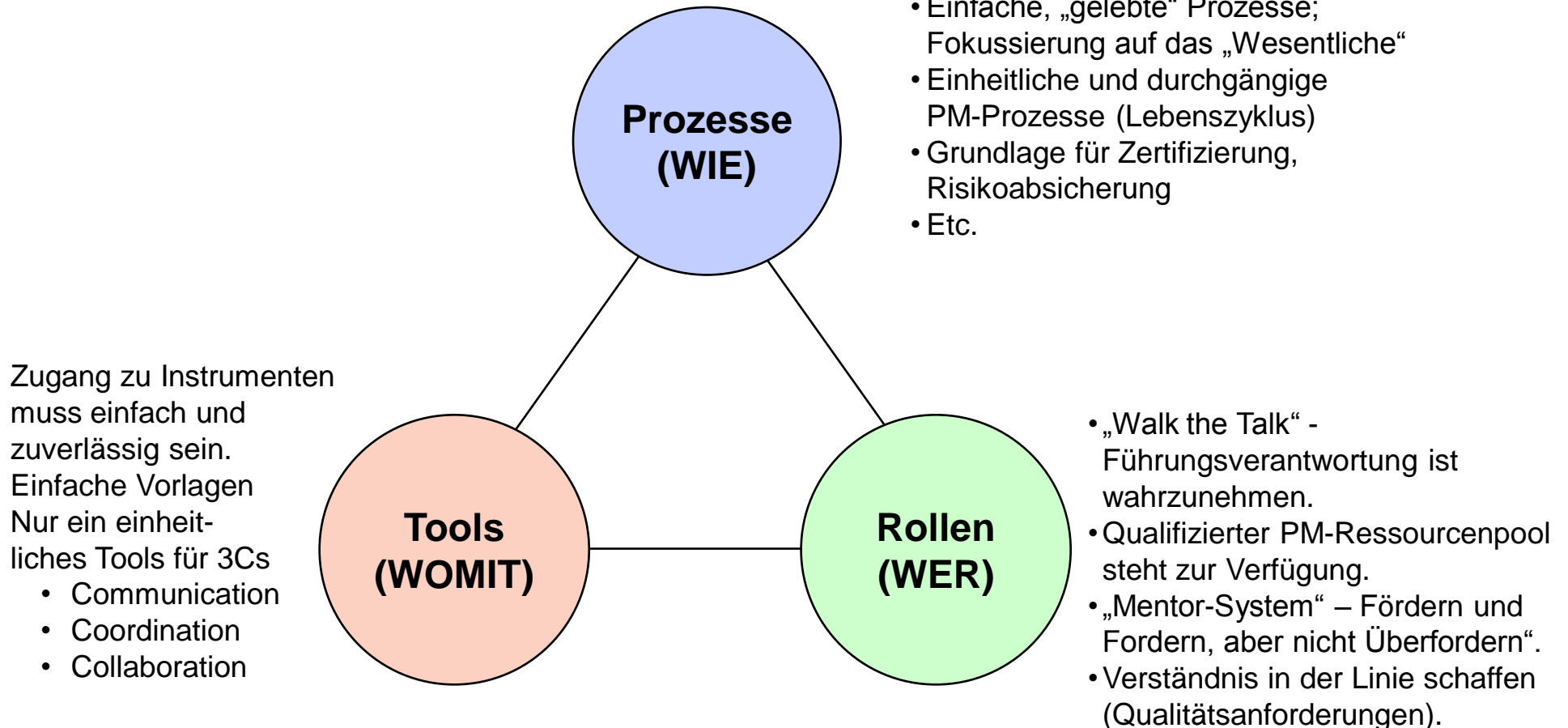
Radarbild - Ergebnisse der Selbsteinschätzung des PM-Reifegrades



Berkeley PM Process Maturity Model



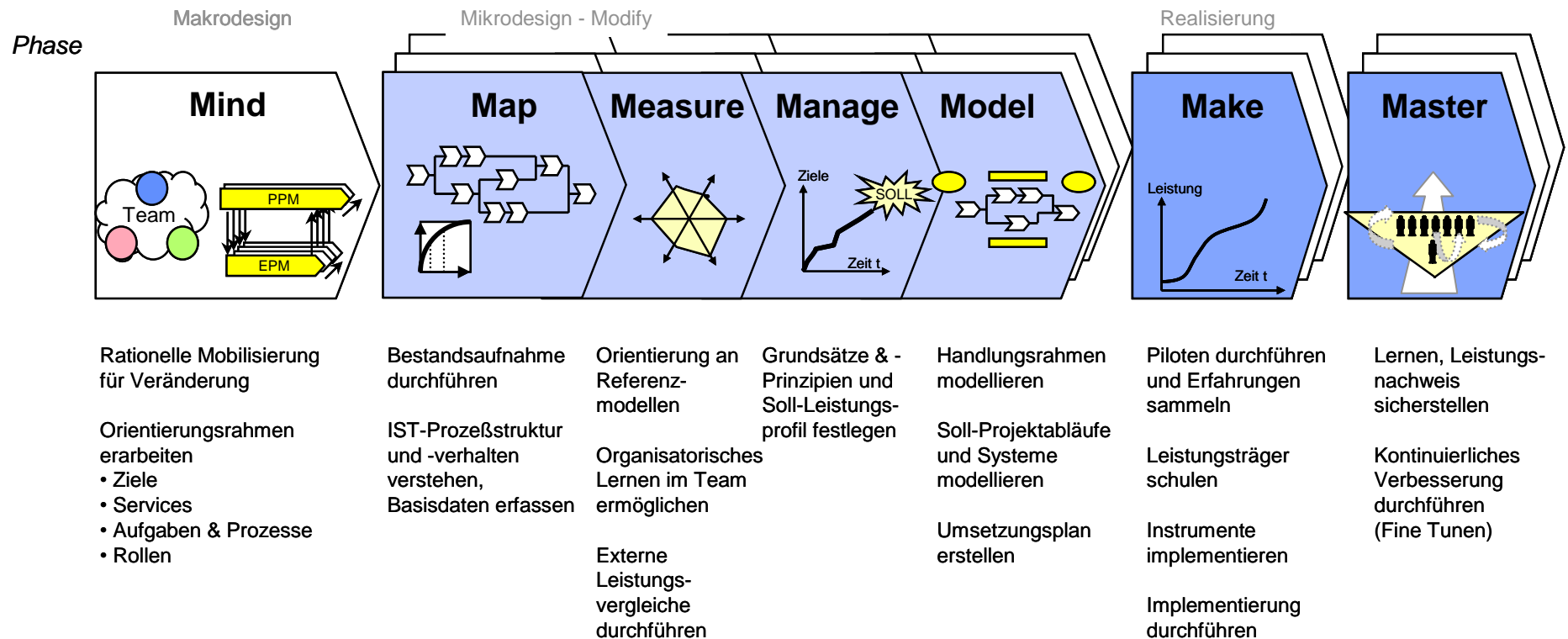
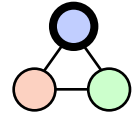
Anforderungen an PM-Unterstützung



Agenda

- 1 Über **platinus** CONSULTING GMBH
- 2 Wunsch & Wirklichkeit – aktuelle Situation, Potentiale und Bedarf im PM
- 3 **Anforderungen und Orientierungsrahmen an ein Projektmanagement-Office (PjMO)**
- 4 Einblick in die Ergebnisse und Services des PjMO
- 5 Impact, Next Steps und Lessons learned

7m-Vorgehensmethodik (Überblick „Rationelle Mobilisierung“)



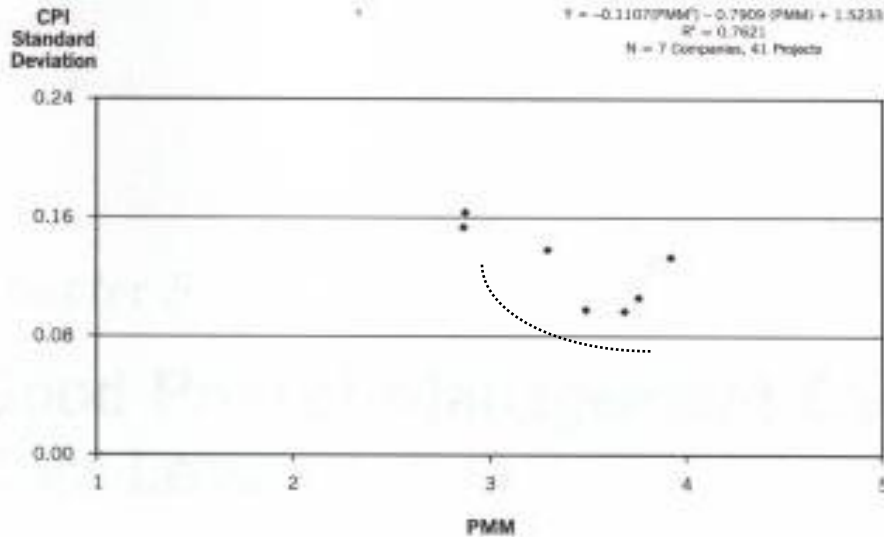
Fragestellungen (Auszug)

1. Welchen Nutzen bringt ein PjMO? Wie lässt sich der Wertbeitrag messen?
2. Was sind die Kernaufgabe eines Projektmanagement-Office?
Was sind die Services die ein PjMO erbringen soll?
Was leistet ein PjMO nicht?
3. Welche Rollen sind im PjMO enthalten, welche sind betroffen?
Welche Fähigkeiten müssen die Rollenträger aufweisen?
4. Was sind akzeptable Kosten für die PjMO-Services?
Welche und wie viele Ressourcen sind für einen vernünftigen Betrieb eines PjMO erforderlich?
5. Kann es eine Rollenverteilung bzw. ein externes Sourcing von befähigten PjMO-Mitarbeitern geben? Wenn ja, wie sieht das aus?
6. Wo und wie kann ein PjMO organisatorisch im Unternehmen verankert werden.
7. ...

Studienergebnis: Wie gut sind die Kosten- und Terminabschätzungen?

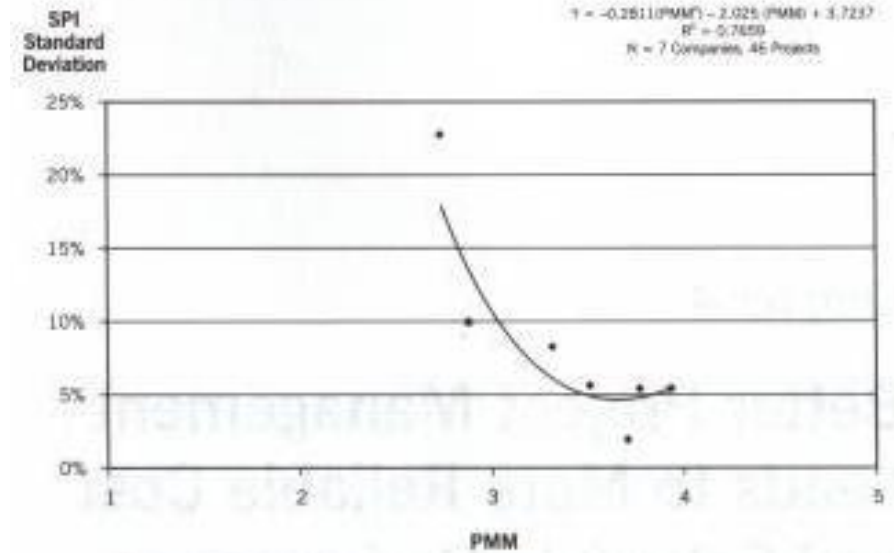
Cost Performance Index (CPI)

$CPI = \text{Planned Budget} / \text{Final Costs}$



Schedule Performance Index (SPI)

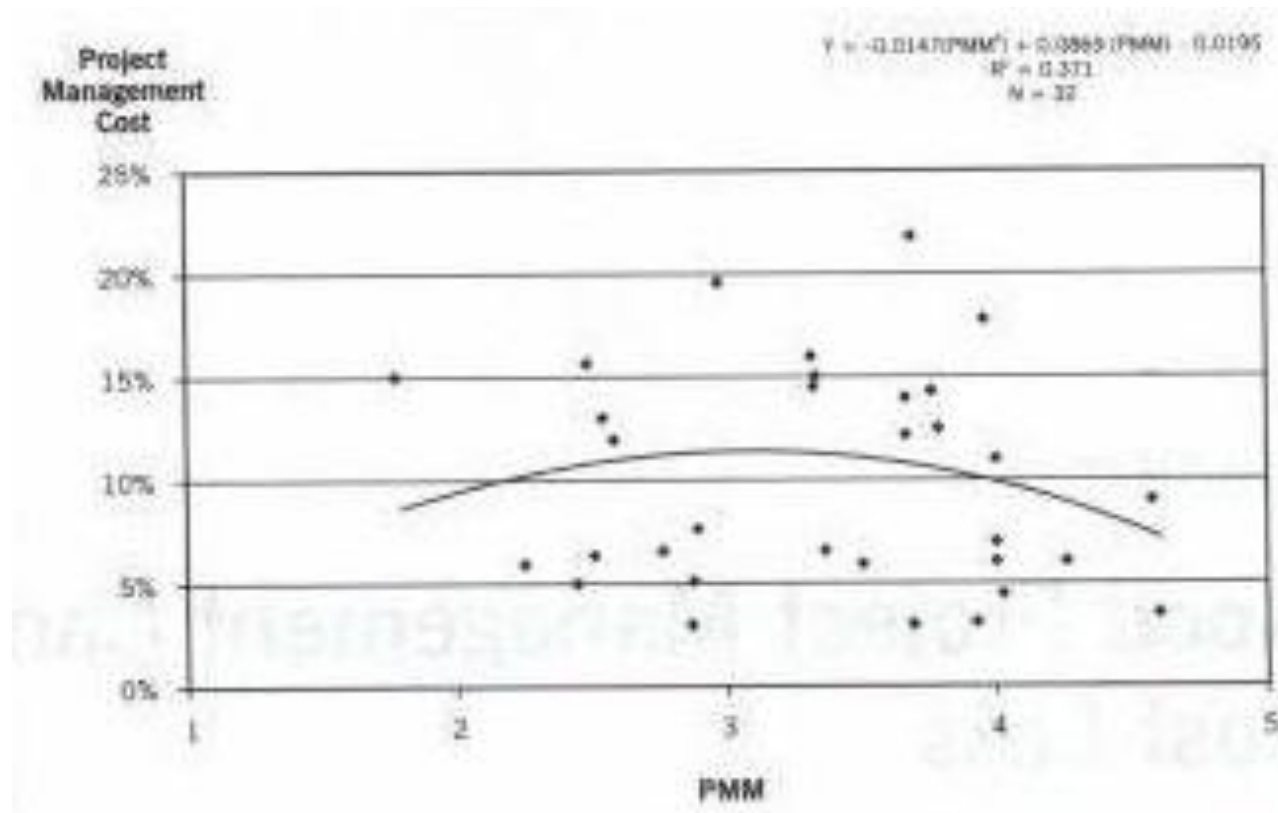
$SPI = \text{Planned Duration} / \text{Final Duration}$



Ein höherer PM-Reifegrad führt zu:

- verlässlicheren Kosten
- weniger Abweichungen vom Budget
- Verbesserungen der Terminabschätzungen
- Einhaltung der Meilensteine und Zeitpläne

Studienergebnis: Welche direkten Kosten verursacht PM in % zu den Gesamtkosten?

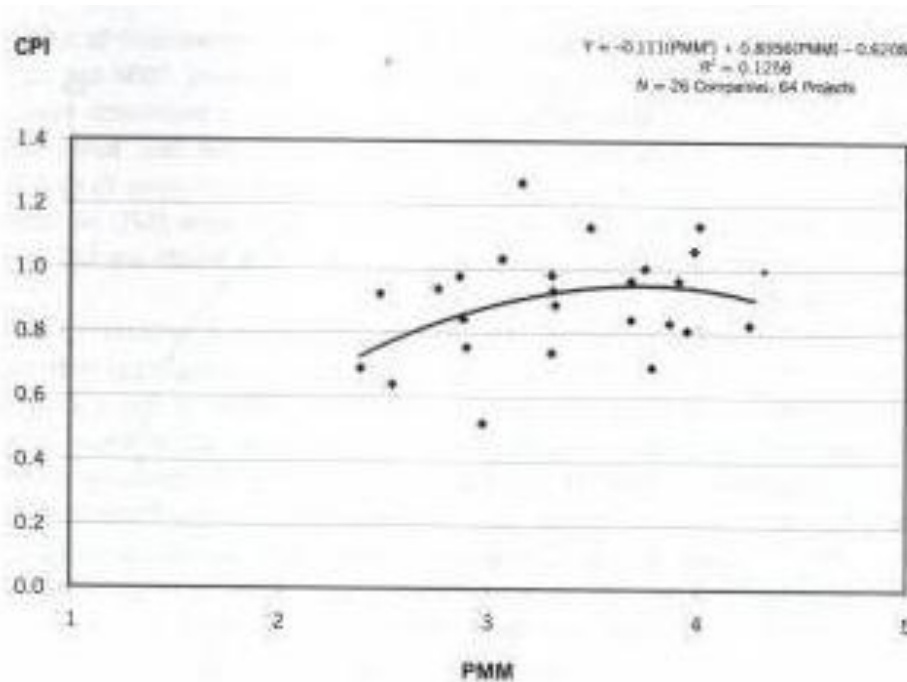


Unternehmen mit hohem PM-Reifegrad tendieren zu erheblich besserer Projekt-Performance hinsichtlich Budget und Terminen

Studienergebnis: Was bekomme ich für Investment in PM?

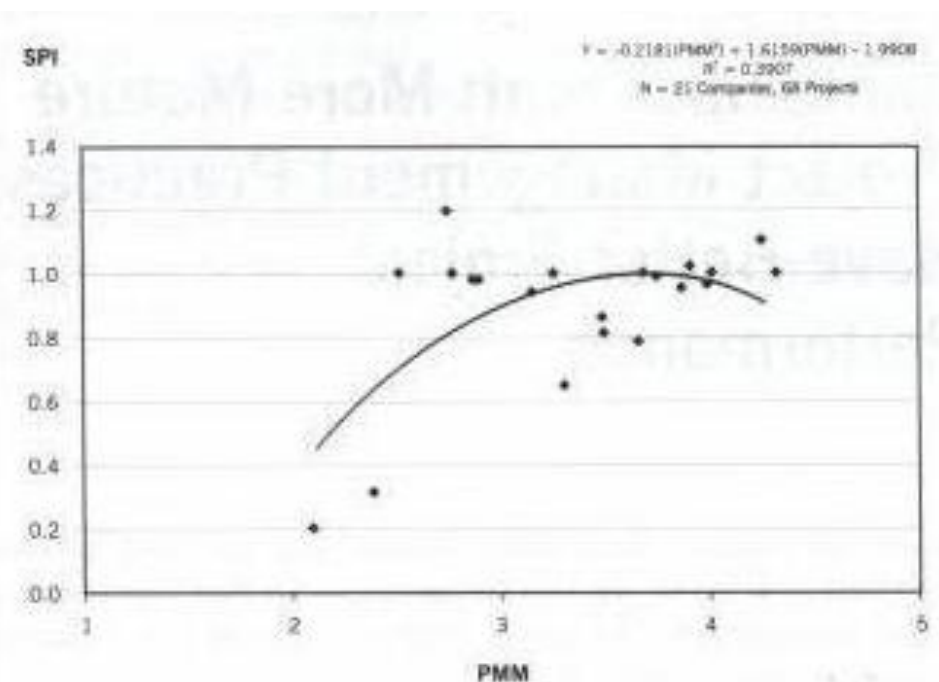
Cost Performance Index (CPI)

$CPI = \text{Planned Budget} / \text{Final Costs}$

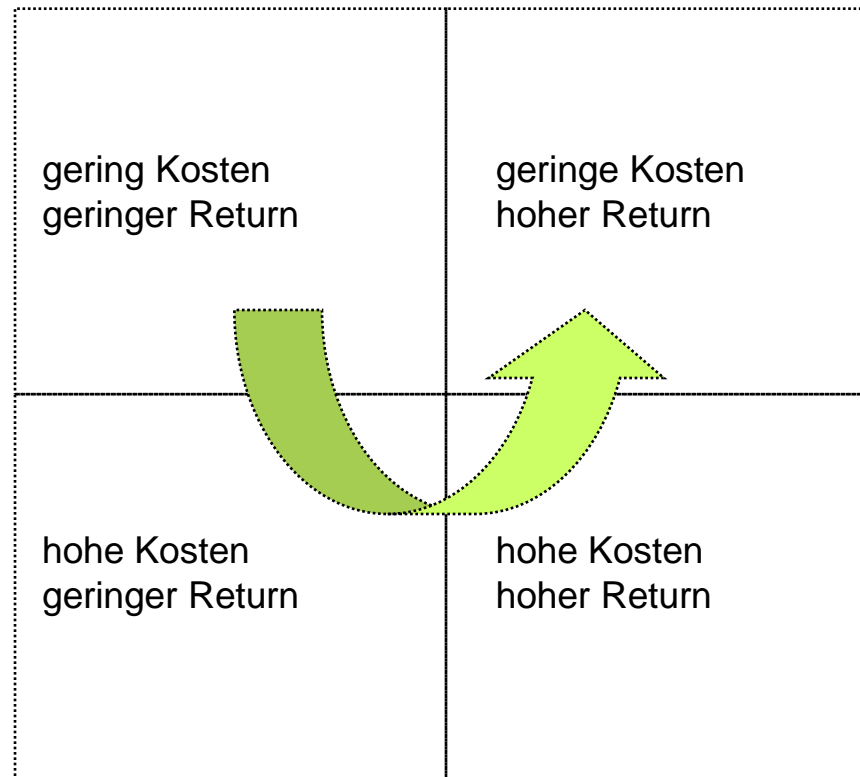


Schedule Performance Index (SPI)

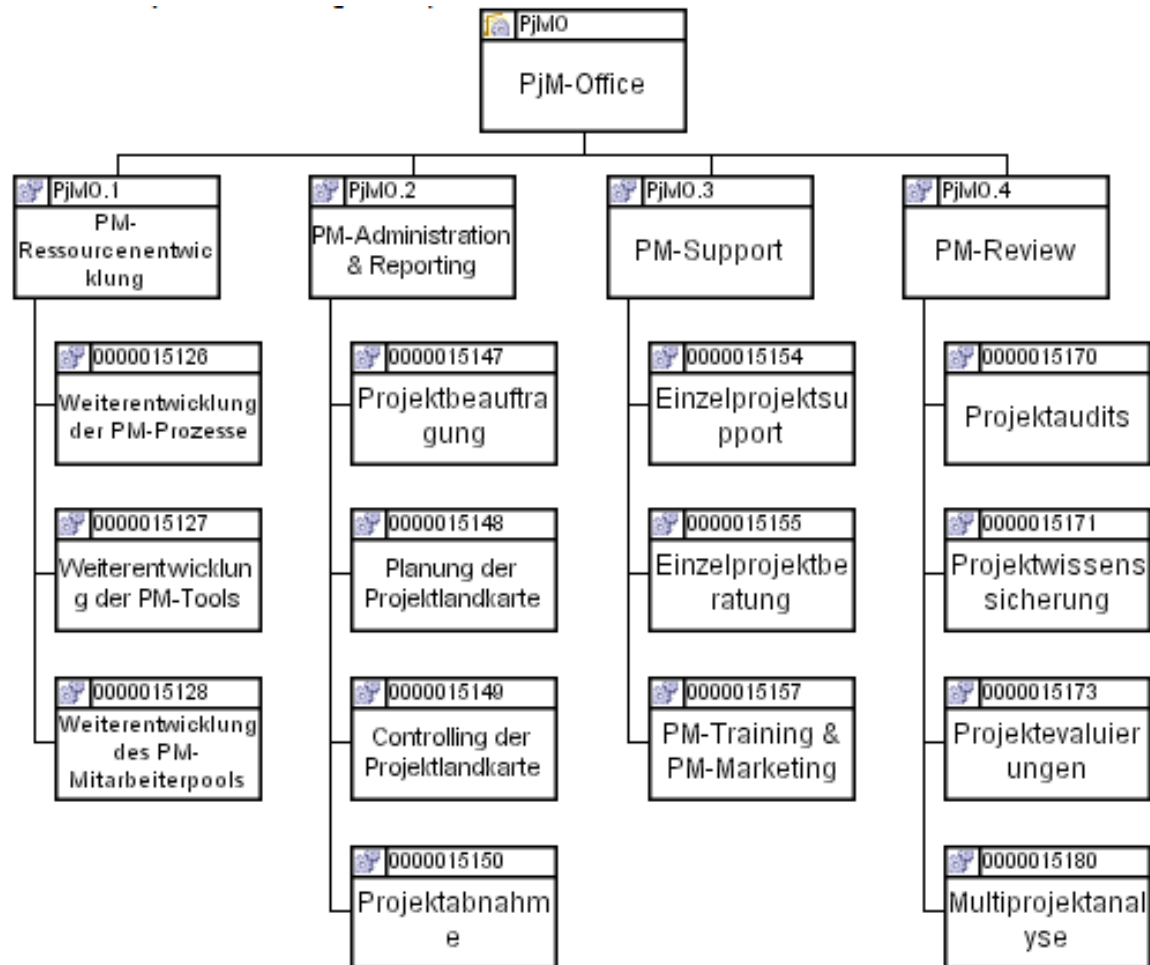
$SPI = \text{Planned Duration} / \text{Final Duration}$



Effektivitätsmatrix - Zyklus der Verbesserung



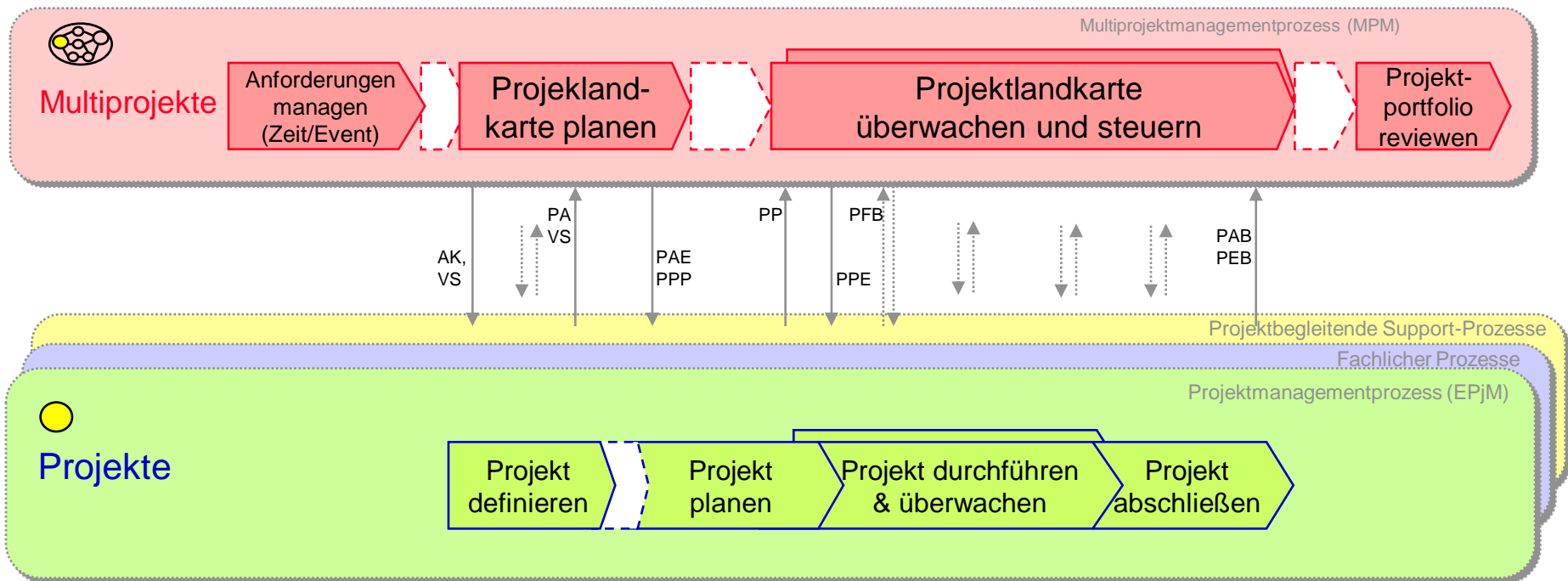
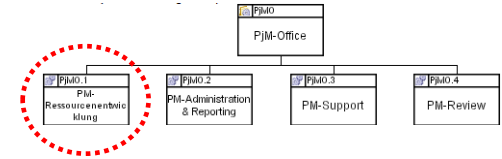
PjMO Aufgabenbaum



Agenda

- 1 Über **platinus** CONSULTING GMBH
- 2 Wunsch & Wirklichkeit – aktuelle Situation, Potentiale und Bedarf im PM
- 3 Anforderungen und Orientierungsrahmen an ein Projektmanagement-Office (PjMO)
- 4 Einblick in die Ergebnisse und Services des PjMO**
- 5 Impact, Next Steps und Lessons learned

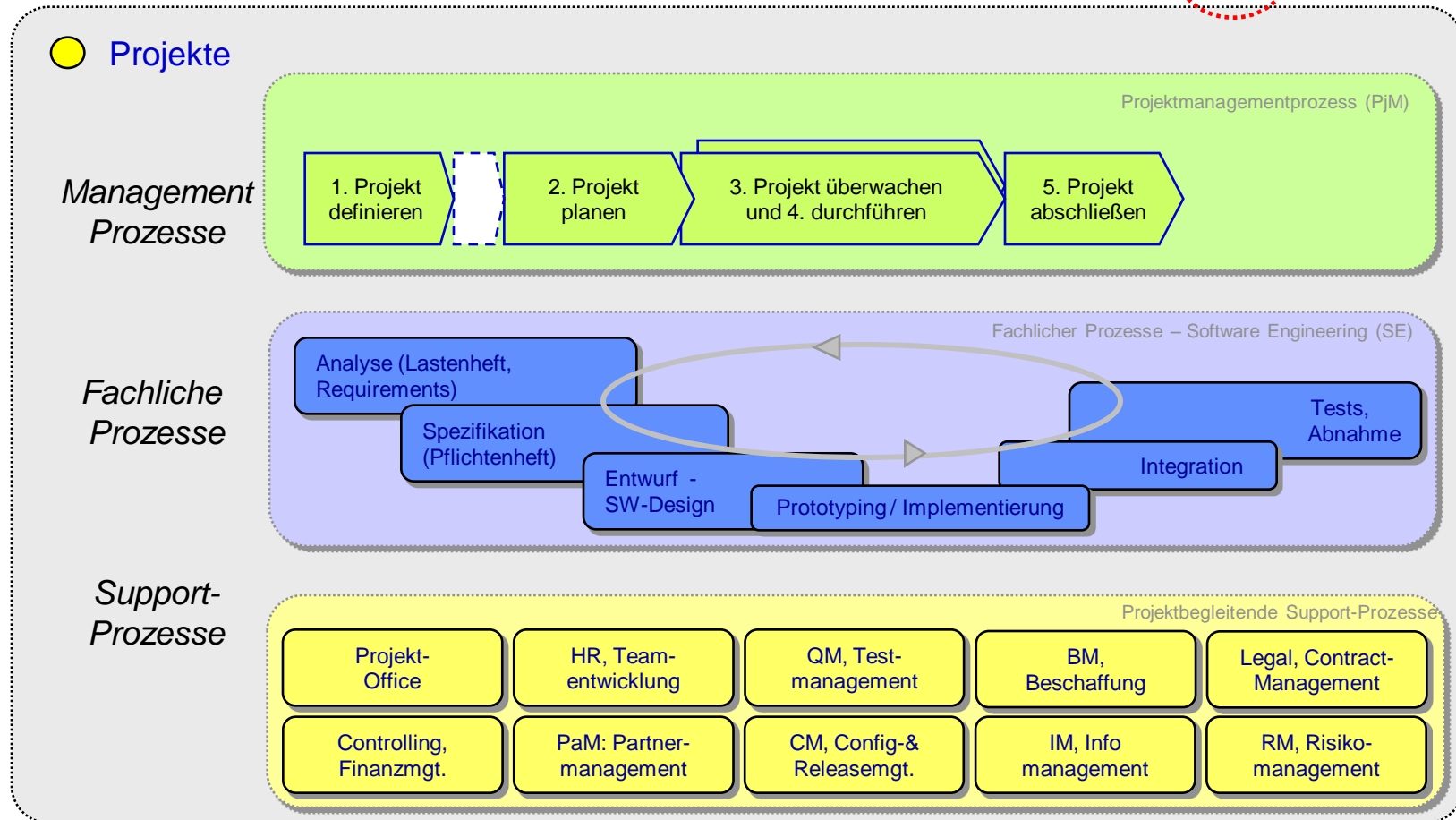
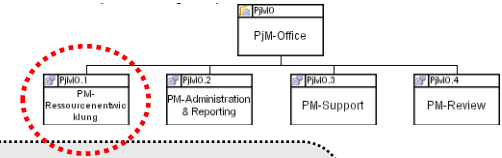
Handlungsrahmen - High-Level Prozessbeschreibung



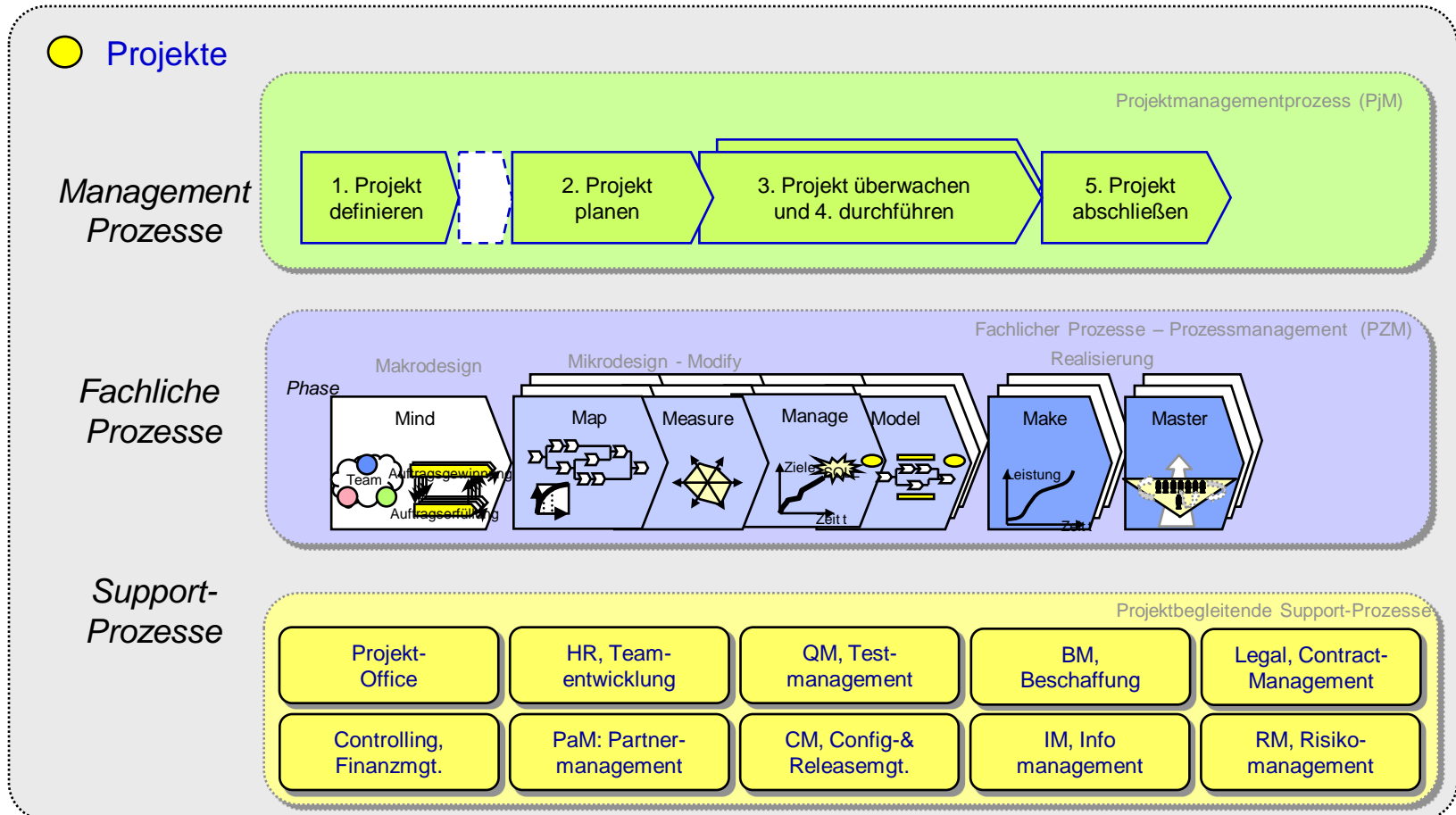
AK= Anforderungskatalog
 VS = Vorhabenssteckbriefe
 PA = Projektantrag
 PAE = Projektantragsentscheid
 PP = Projektplan

PPE = Projektplanentscheid
 PPP = Projektportfolioplan
 PFB = Projektfortschrittsbericht
 PAB = Projektabschlussbericht
 PEB = Projekterfahrungsbericht

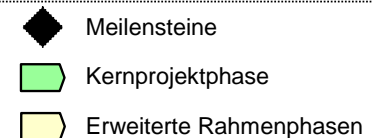
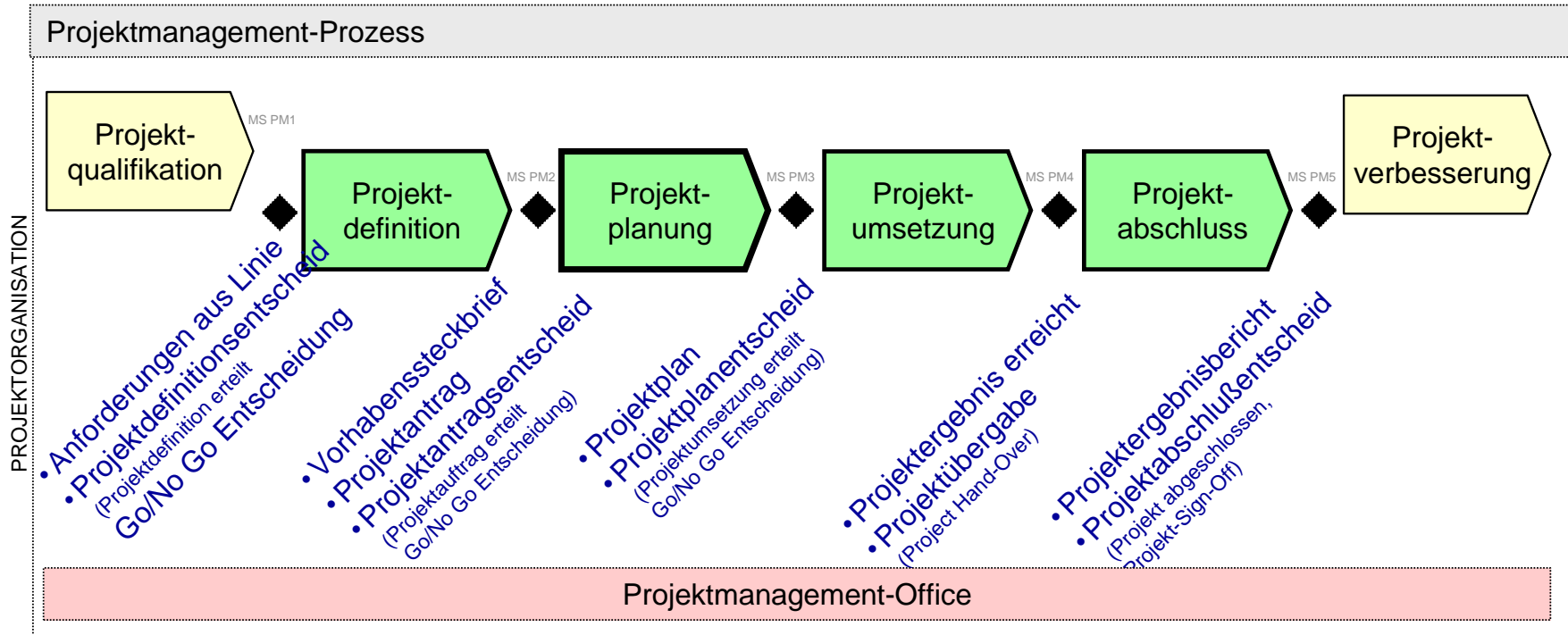
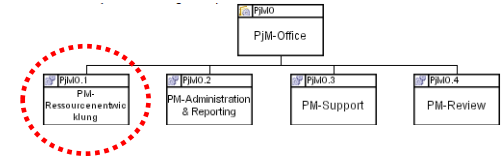
Logische Prozessgruppen innerhalb eines IT-Projektes



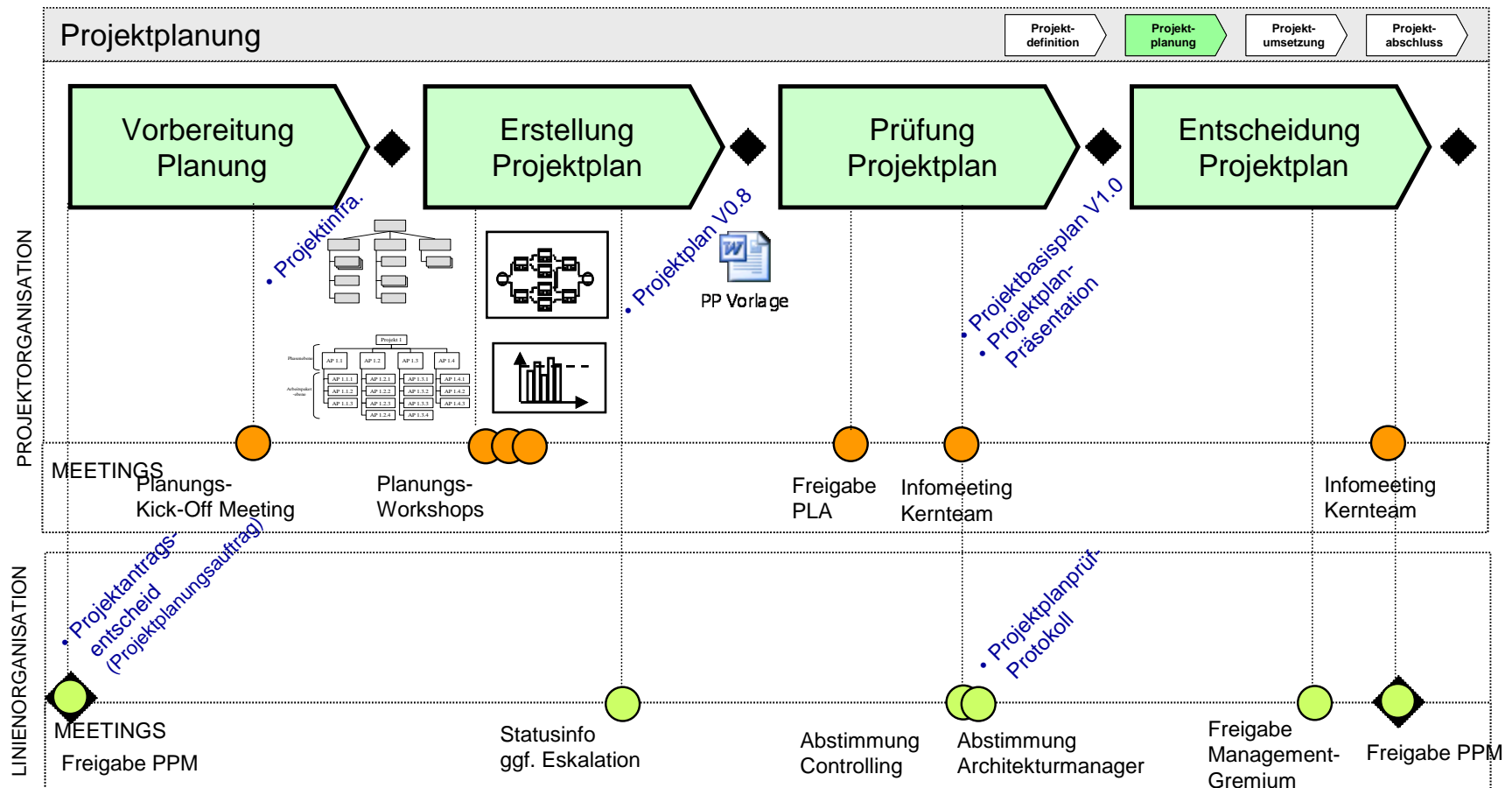
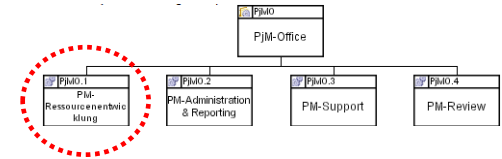
Logische Prozessgruppen innerhalb eines ORG-Projektes



Projektphasen



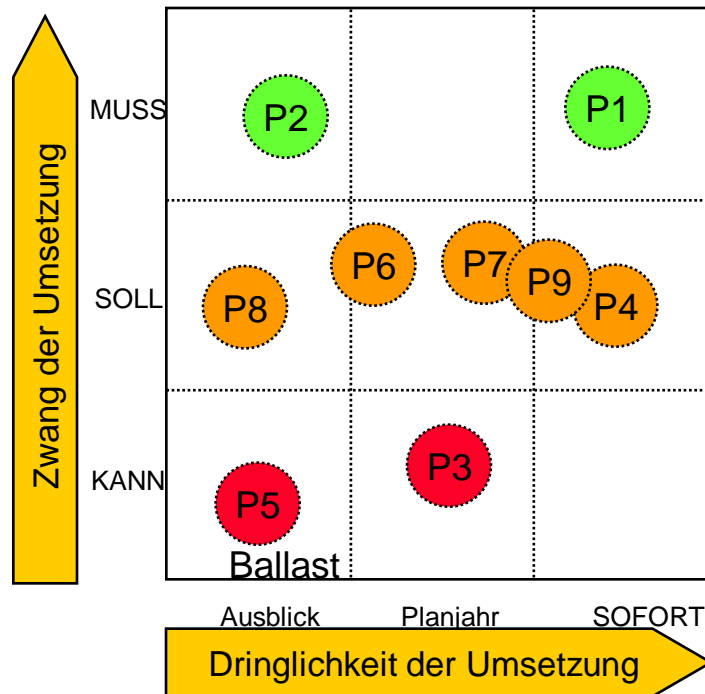
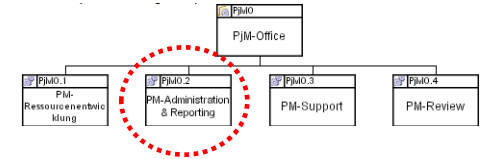
Projektplanungsphasen



Auswahl von Projekten

1. Filter: Muss-, Soll-, Kann-Projekte

(Zwang der Umsetzung, Dringlichkeit der Umsetzung)



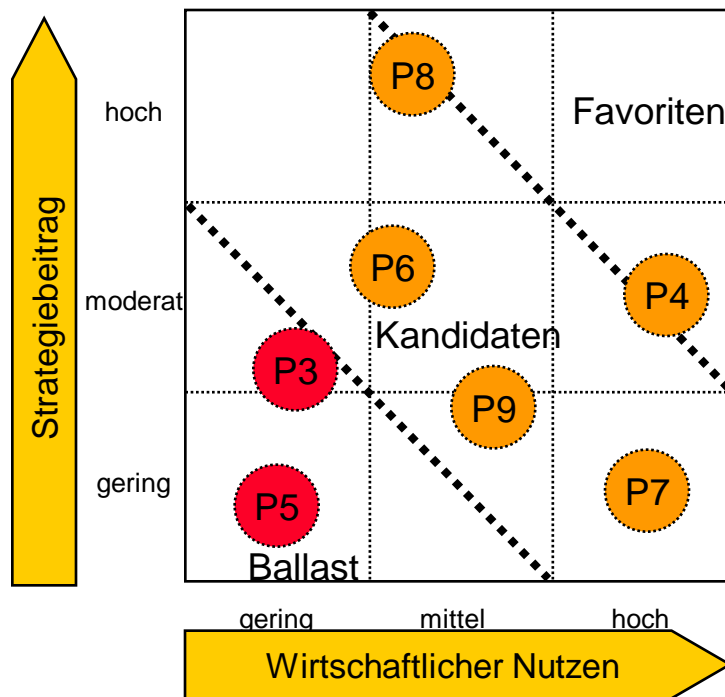
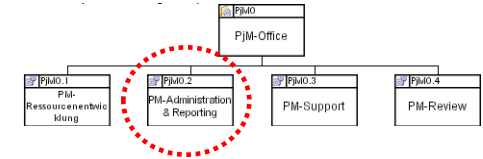
- Muss-Projekte sind bestimmt.
- Neue Projekte müssen sich um die Aufnahme in das Projektportfolio bewerben.
- Laufende Projekte werden auf den Prüfstand gestellt.

Kreisgröße = Investitionsvolumen
Hier der Einfachheit halber sind alle gleich Groß

Auswahl von Projekten

2. Filter: Attraktivitätsportfolio

(Strategiekonformität, wirtschaftlicher Nutzen)

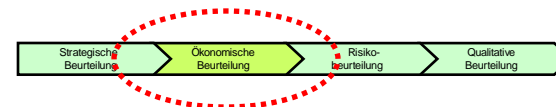


- Attraktivität ist bestimmt.
- Überprüfen der erforderlichen Kompetenzen (Know-how).
- Überprüfen der verfügbaren Kapazitäten (Ressourcen).

Wirtschaftlichkeitsrechnung

Periode	0	1	2	3	4
Schema					
+ Einnahmen - Ausgaben					
= Zeitwert-CF					
* Abzinsungsfaktor					
= Barwert-CF					
	→				
					Summe der Barwert-CF = Kapitalwert KW

Ergebnis einer Investitionsrechnung



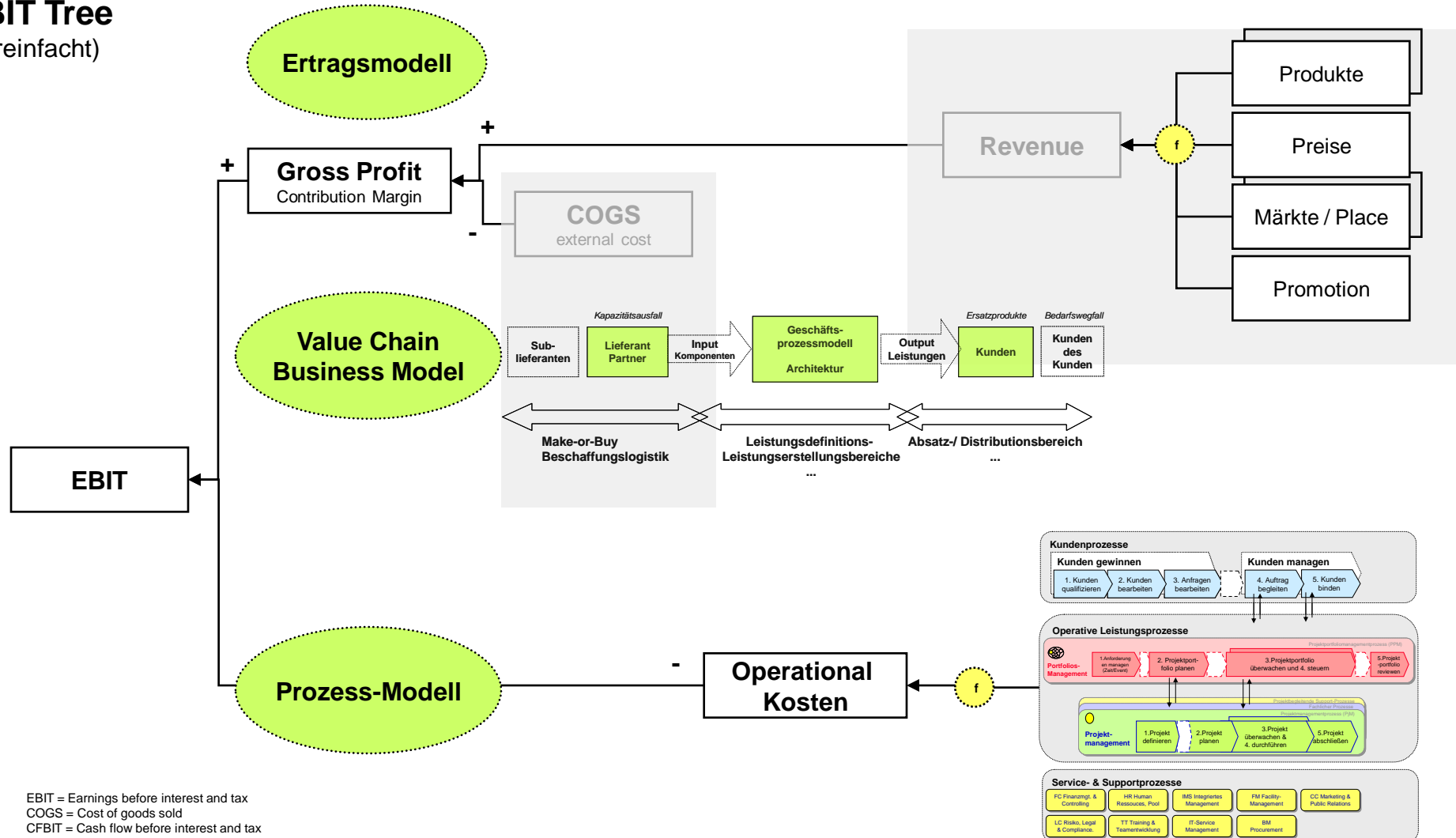
Wirtschaftlichkeitsrechnung WiRe

Projektname / Lösungsvariante	Basisdaten für WiRe		Einheit
	kalk. Zinssatz p.a	15,00%	[%]
	Nutzungsdauer	4	[Jahre]
	Basisjahr	2000	[Jahr]

Zahlungsströme		bisher	+1 Jahr	+2 Jahre	+3 Jahre	+4 Jahre	+5 Jahre	Summe
Erlöse	Einsparungen	0	0	0	0	0	0	0
	Erträge	0	0	0	0	0	0	0
	Einnahmen	0	0	0	0	0	0	0
Kosten	Projekteinmalkosten	0	0	0	0	0	0	0
	Projektfolgekosten	0	0	0	0	0	0	0
	Ausgaben	0	0	0	0	0	0	0
Einnahmen - Ausgaben	Überschuss (Zeitwert-CF)	0	0	0	0	0	0	0

Ergebnisse / Resultate	bisher	+1 Jahr	+2 Jahre	+3 Jahre	+4 Jahre	+5 Jahre
Kapitalwert (t)	0	0	0	0	0	0
Endwert (t)		0	0	0	0	0
Interner Zinssatz (t)		#ZAHL!	#ZAHL!	#ZAHL!	#ZAHL!	#ZAHL!
Modifizierter interner Zinssatz (t)		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Gewinnannuität		0	0	0	0	0
Dynamische Amortisationsdauer						

EBIT Tree (vereinfacht)

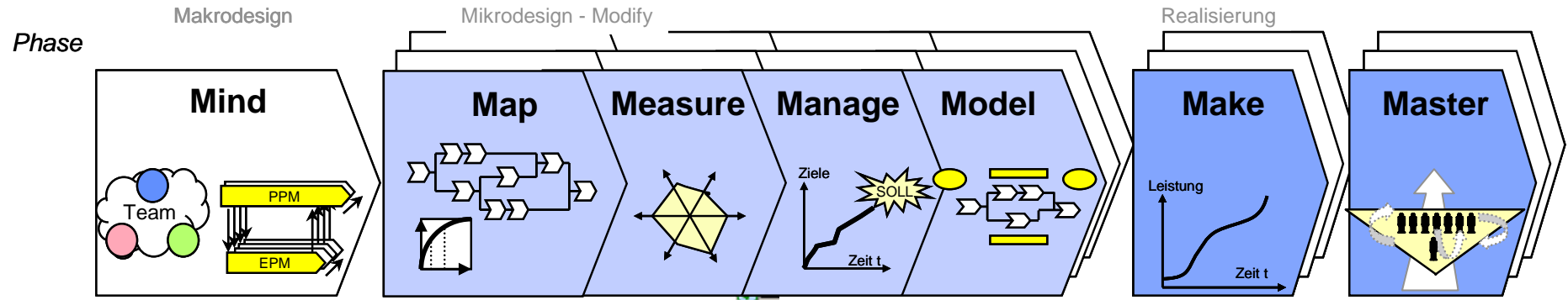


EBIT = Earnings before interest and tax
COGS = Cost of goods sold
CFBIT = Cash flow before interest and tax

Agenda

- 1 Über **platinus** CONSULTING GMBH
- 2 Wunsch & Wirklichkeit – aktuelle Situation, Potentiale und Bedarf im PM
- 3 Anforderungen und Orientierungsrahmen an ein Projektmanagement-Office (PjMO)
- 4 Einblick in die Ergebnisse und Services des PjMO
- 5 **Impact, Next Steps und Lessons learned**

7m-Vorgehensmethodik



Prozesse (WIE)



Rollen (WER)



Tools (WOMIT)



Erfahrungen

- 1. Ausreichender „Sense of Urgency“ muss vom Management erzeugt werden!**
- 2. „Power Coalition for Change“ muss etabliert sein – „starke Förderer“.**
- 3. Ein Orientierungsrahmen / eine Mission muss vom Management vorgegeben werden.**
- 4. Offene Kommunikation, Trainings, Coaching, Mentoring bei Projekten.**
- 5. Alle Gestaltungselemente (Prozess-Leistungsträger (Fachspezialisten)-Tools) müssen zusammenspielen. Einzeloptimierung ist zwecklos!**
- 6. Umsetzung in für die Organisation bewältigbaren Schritten und ausreichende und „vollständige“ Planung für „Quick Wins“.**
- 7. Dauerhafte Verankerung des PjMO in der Organisation (Ressourcen, Macht).**



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

platinus
CONSIDER IT SOLVED

Fragen & Antworten

platinus CONSULTING GMBH ist ein Team erfahrener Wirtschaftsingenieure für Management- und Technologieberatung. Wir schaffen Wertsteigerung für seine Kunden, in dem wir Management- und Technologiefragen im komplexen Spannungsfeld zwischen Betriebswirtschaft und Informationstechnologie schneller, besser und verlässlicher lösen. Wir übernehmen dabei Verantwortung von der Planung bis hin zur Realisierung.

Zu unseren Kernkompetenzen gehören:

- Geschäftsmodellierung
- Prozessmanagement
- Wertmanagement
- Applikations- und Software-Engineering
- Projektmanagement.

Unser Team unterstützt durch Professionalität, Ganzheitlichkeit, Teamgeist, Geschwindigkeit, Flexibilität & Effizienz.