

BACHELORARBEIT  
«DIE INTERPRETATION DES  
PROJECT MANAGEMENT OFFICES  
IN UNTERNEHMEN MIT SITZ IN  
DER SCHWEIZ»

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
School of Management and Law

Verfasser:	Liron Kaufman
Matrikelnummer des Verfassers:	14-673-578
Betreuungsperson:	Christian Olivier Graf
Abgabedatum:	22. Mai 2017

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen, involvierten Personen bedanken, welche mich bei der Erstellung der Bachelorarbeit unterstützt haben.

Zunächst möchte ich meinem Bachelorbetreuer Herr Christian Olivier Graf meinen Dank aussprechen, der meine Bachelorarbeit betreut und begutachtet hat. Die Zusammenarbeit und die Unterstützung waren sehr konstruktiv.

Weiter möchte ich mich bei allen Teilnehmenden der Befragung bedanken. Ohne sie wäre diese Arbeit nicht entstanden. Ich bedanke mich für die Zeit, die sie sich genommen haben, der Informationsbereitschaft und den interessanten Beiträgen und Antworten auf meine Fragen.

Ein besonderer Dank gilt auch Frau Linda Schoch, welche meine Arbeit mit Genauigkeit und doch mit Freude zur Überprüfung durchgelesen hat und mir wertvolle Rückmeldungen gab.

Auch möchte ich mich im Speziellen bei meiner älteren Schwester, Sharon Kaufman, bedanken, die mich emotional, mit Wissensvermittlung und hoch geschätzten Tipps bei der Erfassung der Bachelorarbeit unterstützt hat.

Abschliessend gilt mein Dank meiner Familie, im Besonderen meinen Eltern, Micha und Ornit Kaufman, welche mir das Studium überhaupt erst ermöglichten und einen grossen Anteil daran haben, dass ich der Mensch bin, der ich heute bin.

Liron Kaufman

Zürich, 22. Mai 2017

## **Anmerkungen**

Es wird darauf hingewiesen, dass in der nachfolgenden Arbeit teilweise englische Ausdrücke verwendet werden. Grund hierfür ist der gängige Gebrauch dieser Wörter in der deutschen Sprache.

Für das bessere Leseverständnis wird in der Bachelorarbeit die männliche Form verwendet, wobei die weibliche Form selbstverständlich auch damit gemeint ist.

## **Management Summary**

Globalisierung und steigende Anforderungen der Anspruchsgruppen prägen die Unternehmen stark. Den steigenden Herausforderungen wird vermehrt mit Projektmanagement entgegengetreten, weshalb dessen Bedeutung wächst. Damit nimmt auch die Wichtigkeit verschiedenartiger Projektrollen, wie die des Project Management Offices (kurz: PMO) zu. Unterschiedliche Auffassungen und die hohe Vielfalt von PMOs führen zu keinem einheitlichen Verständnis in Wissenschaft und Praxis. Folglich fehlen Best Practices und generelle Modelle zur Adaption in die Praxis.

Die Bachelorarbeit zeigt den wissenschaftlich grossen Interpretationsspielraum von PMO auf und wie Unternehmen mit Schweizer Sitz PMO verstehen und umsetzen. Dazu wurde zuerst ein Diskurs von vier verschiedenen, wissenschaftlichen PMO-Definitionen geführt. Weiter wurden fünf Unternehmen zur Thematik befragt. Eines davon hat sich in der Beratung entsprechend spezialisiert und wurde deshalb als Experte hinzugezogen. Anschliessend wurden die Erkenntnisse aus der Praxis miteinander, aber auch mit der Theorie, verglichen und gegenübergestellt sowie eine entsprechende Schlussfolgerung gezogen.

Der Diskurs verschiedener, theoretischer Ansätze zeigte eine hohe Divergenz bezüglich des Verständnisses von PMO auf. Während einige das PMO als Supportabteilung erachten, sehen andere das PMO als die rechte Hand des Projektleiters. In der grafischen Konsolidierung der verschiedenen PMO-Definitionen konnten von den über 25 identifizierten Funktionen eine Übereinstimmung von lediglich vier ermittelt werden. Auch im praktischen Teil der Arbeit konnten stark differierende Auffassungen beobachtet werden. Alle Unternehmen wiesen starke Unterschiede in Bezug auf die Funktionen, Kompetenzen und Aufgabenbereiche des PMOs auf. Hierbei muss erwähnt werden, dass sich die erzielten Resultate auf bestimmte Geschäftsbereiche beschränken und nicht zwingend für die ganze Unternehmung valide sind.

Beim direkten Vergleich der befragten Firmen wurde ersichtlich, dass sich die dem PMO zugewiesenen Funktionen stark unterscheiden, wobei die Schnittmenge aller Betriebe lediglich zwei Übereinstimmungen ergab. Dies führte zur Erkenntnis, dass in der Schweizer Praxis kein einheitliches Verständnis von Project Management Office herrscht. Des Weiteren konnten zwar die PMOs in die aus der Theorie stammenden Modelle eingesetzt

werden, doch mussten Annahmen und Verzerrungen der Realität in Kauf genommen werden, da die verschiedenen PMOs nicht in die stark vereinfachten Theoriemodelle eingefügt werden konnten.

Die zukünftige Entwicklung des Project Management Offices ist ungewiss. Obwohl Überblick, Prozessstandardisierung und Projektberatung wichtige Elemente des Projektmanagements darstellen, gerät das PMO aufgrund der Digitalisierung und Agilisierung unter Druck. Dies vermindert die Chance auf Einheitlichkeit bezüglich Definition und Verständnis stark.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Problemstellung .....	1
1.3	Zielsetzung, Forschungsfrage und Abgrenzung der Arbeit.....	2
1.4	Relevanz der Arbeit .....	4
1.5	Struktur und Aufbau .....	4
2	Methodik und Vorgehensweise .....	5
3	(E)PMO in der Theorie .....	7
3.1	Definition und Funktion (E)PMO.....	7
3.1.1	Definition PMO nach Project Management Institute .....	7
3.1.2	Definition PMO nach Gartner, Inc. ....	9
3.1.3	Definition PMO nach Arvind Rathore.....	11
3.1.4	Definition PMO nach Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften / Jeffrey K. Pinto .....	12
3.1.5	Definitionen EPMO.....	13
3.1.6	Übersicht (E)PMO in der Theorie .....	16
3.2	Verständnis des Autors von (E)PMO .....	17
3.3	Abgrenzung (E)PMO.....	19
3.4	Geschichtliche Entstehung Projektmanagement und (E)PMO.....	19
3.5	(E)PMO im Unternehmenskontext.....	22
3.6	Forschungsergebnisse und Modelle.....	22
3.6.1	Gartners Programm and Portfolio Management Reifegradmodell.....	23
3.6.2	Gartners Hype-Zyklus für Projekt und Portfolio Management 2016.....	26
4	(E)PMO in der Praxis .....	29
4.1	Einleitung.....	29
4.2	Zimmer Biomet Holdings, Inc. ....	30
4.2.1	Zimmer Biomet Holdings, Inc. – Das Unternehmen in Kürze.....	30
4.2.2	(E)PMO bei Zimmer Biomet Holdings, Inc. ....	31
4.3	Midor AG.....	39
4.3.1	Midor AG – Das Unternehmen in Kürze.....	39
4.3.2	(E)PMO bei Midor AG.....	40

4.4 Flughafen Zürich AG.....	47
4.4.1 Flughafen Zürich AG – Das Unternehmen in Kürze.....	47
4.4.2 (E)PMO bei Flughafen Zürich AG.....	48
4.5 Swisscom AG.....	53
4.5.1 Swisscom AG – Das Unternehmen in Kürze.....	53
4.5.2 (E)PMO bei Swisscom AG.....	54
4.6 Experteninterview – Alerion Consult AG.....	58
4.6.1 Alerion Consult AG – Das Unternehmen in Kürze.....	58
4.6.2 (E)PMO bei Alerion Consult AG.....	59
5 Vergleich, Schlussfolgerung und Ausblick.....	61
5.1 Übersicht (E)PMO in der Praxis.....	61
5.2 Vergleich Theorie und Praxis.....	63
5.2.1 Einordnung der Erkenntnisse der Praxis ins Modell «Beeinflussungs- und Kontrollgrade von PMOs» nach Project Management Institute.....	63
5.2.2 Einordnung der Erkenntnisse der Praxis ins Modell «Vier PMO-Typen» nach Gartner.....	65
5.2.3 Einordnung der Erkenntnisse der Praxis ins «Programm- und Portfolio Management Reifemodell» nach Gartner.....	66
5.2.4 Kritische Hinterfragung von «Gartners Hype-Zyklus für Projekt und Portfolio Management 2016».....	68
5.3 Vergleich Autorenauffassung (E)PMO und Praxis.....	68
5.4 Schlussfolgerung und Fazit.....	69
5.5 Ausblick.....	70
Quellenverzeichnis.....	72
Tabellenquellenverzeichnis.....	76
Anhang	

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Beeinflussungs- und Kontrollgrade von PMOs gemäss Project Management Institute.....	8
Abbildung 2: Vier PMO-Typen nach Gartner.....	10
Abbildung 3: Vier EPMO-Typen nach Gartner .....	14
Abbildung 4: Vergleich diverser Auffassungen von PMO-Funktionen.....	16
Abbildung 5: Anzahl PMO-Einführungen in den Jahren 1976-2000.....	21
Abbildung 6: Gartners Programm- und Portfolio Management Reifemodell.....	23
Abbildung 7: Gartner Hype Cycle Project & Portfolio Management 2016 .....	26
Abbildung 8: Logo Zimmer Biomet Holdings, Inc. ....	30
Abbildung 9: IT-Projektphasen bei Zimmer Biomet Holdings, Inc.....	31
Abbildung 10: Logo Midor AG.....	39
Abbildung 11: Logo Flughafen Zürich AG.....	47
Abbildung 12: Logo Swisscom AG.....	53
Abbildung 13: Konzernstruktur und Organisation der Swisscom AG.....	54
Abbildung 14: Logo Alerion Consult AG .....	58
Abbildung 15: PMO-Funktionen der befragten Unternehmungen.....	62

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht der ausgewählten Unternehmen.....	29
--	----

# **1 Einleitung**

## **1.1 Ausgangslage**

Die Welt vernetzt sich mit rasanter Geschwindigkeit. Erreichbar und verfügbar zu sein wird inzwischen als eine Selbstverständlichkeit erachtet, sei es für Personen oder Güter und Dienstleistungen. Die Globalisierung und die stetig steigenden Anforderungen verschiedener Anspruchsgruppen führen zu neuen Herausforderungen für Unternehmen. Um diese teils schwierigen Aufgaben angehen zu können, gewinnen Projekte und somit auch Projektmanagement an immenser Bedeutung (Dai & Wells, 2004, S. 523; Project Management Institute, 2016; Schabel, Möckel, & Stiehler, 2015, S. 13; Schoper u. a., 2015, S. 2). Heute werden für ganz unterschiedliche Zwecke Projekte verschiedener Art und Grösse durchgeführt (Schabel u. a., 2015, S. 13). Um den Überblick über alle Projekte nicht zu verlieren, sowie die Koordination der einzelnen Projekte gewährleisten zu können, ist das sogenannte «Project Management Office» [PMO] zuständig. Weitere, mögliche Aufgabenbereiche von PMO sind Ressourcenverteilung und Prioritätensetzung von Projekten (Lehner, 2016, Fol. 17).

## **1.2 Problemstellung**

Projektmanagement und PMO haben sich im angelsächsischen Raum inzwischen gut etabliert, was unter anderem an der vorhandenen Literatur und der Anzahl an Stellenausschreibungen in den entsprechenden Ländern ersichtlich ist. In der Schweiz wird vergeblich nach entsprechender Literatur gesucht. Auch die Stellenausschreibungen im Bereich PMO fallen spärlich aus. Wird die Schweiz mit dem nördlichen Nachbarland verglichen, so lässt sich erkennen, dass in Deutschland das Thema von Projektmanagement und PMO weiter ausgereift ist als hierzulande. Dies ist unter anderem an diversen, stattfindenden Konferenzen zu erkennen, wie beispielsweise die Projektmanagement-Konferenz im März 2017 in München (<https://www.pmwelt.com/>) oder der PMO-Tag und das PM-Forum im Oktober 2017 in Nürnberg (<https://www.pm-forum.de/>). Es ist jedoch zu betonen, dass sich das Reifestadium der Etablierung von Projektmanagement und PMO von Land zu Land sowie von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gestaltet. Des Weiteren gibt es noch keine fundierten Erkenntnisse der Wissenschaft im Bereich PMO. Gründe hierfür sind wohl, dass diese Managementaufgabe noch relativ jung und deshalb nur begrenzt erforscht ist, aber auch weil eine hohe Vielfalt von PMOs besteht (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007, S. 328–329; Schoen, 2016, S. 2).

Diese zwei Gründe sind stark miteinander verknüpft: Aufgrund der fehlenden, wissenschaftlichen Befunde ist die praktische Vielfaltspannweite sehr gross und aufgrund der grossen Artenvielfalt ist die Wissenschaft nicht fähig, eine für alle gültige Definition zu bilden. Es gibt die Best Practices, die wiederum aufgrund der vielen Möglichkeiten der PMO-Aufsetzung nicht überall Anwendung finden können. Die Problematik beginnt schon bei der Definition von Project Management Office. Die wohl bekannteste Definition ist die vom *Project Management Institute* [PMI] (2013, S. 10). Diese besagt, dass PMOs organisationale Einheiten sind, denen diverse Verantwortlichkeiten in Bezug auf die zentralisierte und koordinierte Leitung von Projekten übergeben worden sind.

Doch es bestehen weitere Interpretation des Begriffes sowie dessen Hauptaufgaben. Gemäss Gartner, Inc. [Gartner], ein US-Unternehmen im Bereich Informationstechnologie-Beratung und Marktforschung, sind PMOs für die Umsetzung der Visionen der Unternehmensleitung sowie für die Sicherstellung der gerechten Projektausführung gemäss den Anforderungen des Auftraggebers verantwortlich (Schoen & Fitzgerald, 2014b, S. 4, 11).

Trotz gewissen Gemeinsamkeiten in der Auffassung des Begriffes, stehen auch unterschiedliche Ansichten der Aufgaben und Kompetenzen dessen im Raum. Gemäss Monique Aubry, Professorin an der *Business School of University of Quebec et Montreal* [UQAM], die sich intensiv mit der Forschung von PMOs auseinandersetzt, ist es sogar sehr schwierig, den Wert von PMO eindeutig festzulegen (Aubry u. a., 2007, S. 331; UQAM, o. J.).

Fachexperten sind sich einig, dass weder eine einheitliche Definition von Project Management Office vorliegt, noch dessen Hauptaufgaben klar geregelt sind. Bislang kann die Wissenschaft keine eindeutige Theorie oder Fakten zu PMO vorweisen. Dies hat unter anderem zur Folge, dass Best Practices nicht überall angewendet werden können.

### **1.3 Zielsetzung, Forschungsfrage und Abgrenzung der Arbeit**

Basierend auf den gegebenen Problemstellungen werden Ziele definiert, aus welchen die Forschungsfrage ausgearbeitet wird.

Aufgrund des geringen Bekanntheits- und Verbreitungsgrades von Project Management Offices in der Schweiz ist Ziel dieser Arbeit, mit Hilfe einer «Landschaftskarte» (Venn-

Diagramm) Klarheit im Bereich PMO zu schaffen, um im Weiteren eine möglichst allgemeingültige Aussage zu Project Management Offices in der Schweiz ausformulieren zu können. Diese Arbeit soll dabei helfen, erste Erkenntnisse in diesem Forschungsgebiet für die genannte Region zu gewinnen.

Die auf der Ausgangslage und Problemstellung basierten, erarbeiteten Ziele führen zur folgenden Forschungsfrage:

«Wie interpretieren und setzen Unternehmen mit Sitz in der Schweiz Project Management Office um?»

Es wird angestrebt herauszufinden, wie Unternehmen mit Schweizer Sitz, welche global oder national tätig sind, PMO interpretieren und umsetzen. Solche Organisationen werden anhand von diversen Kriterien miteinander aber auch mit der Theorie verglichen, um eine Übersicht über die PMO-Landschaft Schweiz kreieren zu können.

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Schweiz, da zum Thema «PMO in der Schweiz» keine Literatur oder anderweitig niedergeschriebene Quellen gefunden werden konnte. Es wird darauf hingewiesen, dass es nicht Ziel dieser Arbeit ist, Empfehlungen zu Verbesserungen der PMO-Prozesse oder -leistungen abzugeben. Es ist anzumerken, dass in dieser Bachelorarbeit der Fokus auf Project Management Office gesetzt wird und nicht auf Projektmanagement, Projekte im Allgemeinen oder auf das Enterprise Project Management Office [EPMO].

Weiter ist die Autorenauffassung verschiedener Begrifflichkeiten zu klären. Der Begriff «Interpretation» ist die Deutung und das Verständnis von etwas, während «Bedeutung» mit Wichtigkeit gleichgesetzt werden kann. Im Kontext dieser Arbeit wird unter PMO-Bedeutung vor allem die Leistungsmessung und die Wertschöpfung der Abteilung verstanden. Die Umsetzung als Begriff, entspricht der Anwendung von etwas in der Praxis. Die PMO-Bedeutung ist in diesem Sinne kein konkreter Bestandteil dieser Arbeit.

## **1.4 Relevanz der Arbeit**

Die aus der Arbeit gewonnen Erkenntnisse sollen zum Verständnis der Interpretation von PMOs in der Schweiz beitragen. Mittels der Bachelorarbeit wird versucht, weitere Erkenntnisse über die Thematik zu liefern, um theoretischen Grundsätzen von Project Management Offices einen Schritt näher zu kommen.

Eine praktische Relevanz soll ebenfalls aus der Arbeit erzielt werden. Dank dieser Arbeit sollen Unternehmen Einsicht gewinnen, wie andere Betriebe Project Management Office interpretieren und umsetzen. Dadurch soll die Möglichkeit geschaffen werden, Verbesserungspotential in der eigenen Organisation zu erkennen.

## **1.5 Struktur und Aufbau**

Die Arbeit ist in fünf Kapitel unterteilt, wobei dieses die Einleitung darstellt und der zweite Teil die Methodik und Vorgehensweise wiedergibt. Der dritte Passus setzt sich mit der Theorie zu Project Management Office, mit der Definitionsfrage und mit den unterschiedlichen Interpretationen des Begriffes aus wissenschaftlicher Sicht auseinander. Der Theorieteil endet mit dem Aufzeigen verschiedener Forschungsergebnisse und Modelle. Am Ende der Arbeit werden die eruierten PMOs aus der Realität in diese eingeordnet. Das darauffolgende Kapitel ist den Interviewpartnern und somit der Praxis gewidmet. In diesem wird das Unternehmen jeweils im Allgemeinen sowie das Verständnis, die Interpretation und der Aufbau von Project Management Office, wie auch dessen Mehrwert für die Organisation vorgestellt. Im letzten Abschnitt wird sodann das gewonnene Wissen zusammengefasst, ein Vergleich erstellt und Gemeinsamkeiten sowie Differenzen eruiert und die Einordnung der Erkenntnisse aus der Praxis in die theoretischen Modelle durchgeführt. Abgerundet wird die gesamte Arbeit durch eine Schlussfolgerung und einem Ausblick.

## 2 Methodik und Vorgehensweise

Der Theorieteil dient dazu, verschiedene PMO-Definitionen aufzuzeigen, die Funktion der Abteilung in einen Unternehmenskontext zu setzen und die Vielfalt sowie die mangelnden, theoretischen Fundamente von Project Management Office zu präsentieren. Der Theorieteil endet mit einer PMO-Interpretation durch den Verfasser dieser Bachelorarbeit.

Der zweite Hauptteil wird der praktischen Sicht von PMO gewidmet. Dabei werden verschiedene Unternehmungen zum Thema, deren Verständnis des Begriffes und dessen Funktionen in einem Interview befragt. Es gilt, mit Hilfe von Gesprächen die Interpretation, die Umsetzung und die Gründe für den Unternehmensmehrwert von PMO zu eruieren. Die Grobprozesse im Bereich Projektmanagement sowie die PMO-Funktionen werden aufgezeigt, wobei die Arbeitsabläufe weder gewertet noch kritisch beurteilt werden.

Um eine Diversität zu erzeugen, werden Unternehmungen aus verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Grössen in die Arbeit integriert. Diese werden aufgrund zuvor definierten Kriterien ausgewählt. Am Ende wird eine möglichst allgemeingültige Aussage zu PMOs in der Schweiz formuliert.

Für den Forschungsteil der Arbeit werden Leitfadeninterviews (englisch: semi-structured interviews), die zur qualitativen Forschungsmethode angehören, durchgeführt. Interviews eignen sich besonders zur Erforschung von unbekanntem oder nur gering bekanntem Forschungsgebieten, denn in einem Interview können Themenschwerpunkte gesetzt und stark in die Tiefe befragt werden (Lang, o. J., S. 14).

Die Forschungsmethode weist Vor- und Nachteile auf. Beispielsweise haben Interviews den Vorteil, dass durch das persönliche Gespräch Zusatzinformationen eingeholt werden können und in kurzer Zeit ein Einblick in die Organisation und deren Kultur und Struktur ermöglicht wird. Als nachteilig zu bewerten ist die Subjektivität, welche aufgrund der Befragung einer einzelnen Person über die ganze Unternehmung entsteht. Dieser Umstand darf bei der weiteren Verwertung der erhaltenen Informationen nicht ausser Acht gelassen werden. Ebenso stellt sich die Auswertung und Interpretation der Antworten als komplex und zeitaufwändig dar. Die Teilnahmeverweigerung und die geringe Anzahl an Teilnehmenden stellen weitere Nachteile dieser Forschungsmethode dar (Lang, o. J., S.

5, 14). Eine detaillierte Auflistung der Vor- und Nachteile der ausgewählten Forschungsmethode ist im Anhang zu finden.

Nach den Befragungen werden die ermittelten PMO-Arten miteinander verglichen sowie ein Abgleich mit der Theorie durchgeführt. Dabei steht die Untersuchung der Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen den Unternehmungen aber auch zwischen Theorie und Praxis im Fokus.

Am Schluss der Arbeit wird ein Fazit gezogen und geprüft, ob die zu Beginn gestellte Forschungsfrage mit Hilfe der Bachelorarbeit beantwortet werden konnte. Auch wird ein Ausblick in die Zukunft des PMOs gewagt.

### **3 (E)PMO in der Theorie**

#### **3.1 Definition und Funktion (E)PMO**

Viele Forschende im Bereich Projektmanagement sind sich einig, dass es zu wenig wissenschaftliche Befunde zu PMOs gibt. Dadurch wird der Beeinflussungsgrad und die Positionierung im Unternehmen sowie die Messung der Wertschöpfungsgenerierung unterschiedlich interpretiert und dementsprechend in der Praxis anders umgesetzt (Aubry u. a., 2007, S. 328, 330; Darling & Whitty, 2016; Rathore, 2010, S. 3). Dies gilt auch für das Enterprise Project Management Office, welches erst vor kurzem in Unternehmen beobachtet werden konnte und noch kaum theoretische Fundamente aufweist (siehe Kapitel 3.1.5) (Fitzgerald, 2011, S. 2–3). Aufgrund des genannten Mangels bestehen auch differierende Auffassungen und Definitionen von PMO. Diese Tatsache hat zur Konsequenz, dass dem PMO unterschiedliche Funktionen von distanzierter Projektberatung bis zur Übernahme der direkten Projektleitung zugeordnet werden. Zur Demonstration der Vielfalt werden im Folgenden vier verschiedene Ansätze aufgezeigt.

##### **3.1.1 Definition PMO nach Project Management Institute**

Das Project Management Institute (o. J.) ist nach eigenen Aussagen mit über 700'000 Mitgliedern die weltweit führende, gemeinnützige Berufsmitgliedschaftsvereinigung im Bereich Projektmanagement. Das Institut betreibt Forschung, bietet Zertifizierungen an, setzt Projektmanagementstandards und veröffentlicht entsprechende Literatur (Project Management Institute, o. J.)

Die fünfte und somit neuste Ausgabe des weitbekannten Buches *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* vom Project Management Institute definiert PMO als eine Managementstruktur zur Projektprozessstandardisierung, Ressourcenverteilung und Zurverfügungstellung von Methoden, Techniken und Werkzeugen für Projekte. Die Verantwortlichkeiten werden dabei allerdings nicht eindeutig definiert und reichen von Unterstützung und Beratung bis hin zur direkten Führung von mindestens einem Projekt (Project Management Institute, 2013, S. 10–11).

Das Project Management Institute (2013, S. 10–11) erwähnt, dass verschiedene PMO-Typen vorherrschen, abhängig vom zugewiesenen Beeinflussungs- und Kontrollgrad. Dabei werden drei mögliche Grade aufgezeigt: «Unterstützend», «Kontrollierend», «Steuernd und Leitend» (siehe Abbildung 1).

Unterstützende PMOs stehen Projekten mit Trainings, Informationszugang, gewonnenen Erkenntnissen aus anderen Projekten und der Zurverfügungstellung von Vorlagen beratend zur Seite. Unterstützende PMOs weisen einen niedrigen Beeinflussungs- und Kontrollgrad auf (Project Management Institute, 2013, S. 11).

Kontrollierende PMOs bieten Support an und erwarten Einhaltung von Vorschriften und Regeln. Dies wird durch die Adaption von Projektmanagementmethoden mittels definierter Vorlagen, der Verwendung von Formularen und Werkzeugen oder durch die Konformität mit der Führung erreicht. Kontrollierenden PMOs ist ein mittlerer Beeinflussungs- und Kontrollgrad zugewiesen (Project Management Institute, 2013, S. 11).

Steuernde und Leitende PMOs übernehmen die direkte Leitung von Projekten, wobei sie einen hohen Beeinflussungs- und Kontrollgrad haben (Project Management Institute, 2013, S. 11).

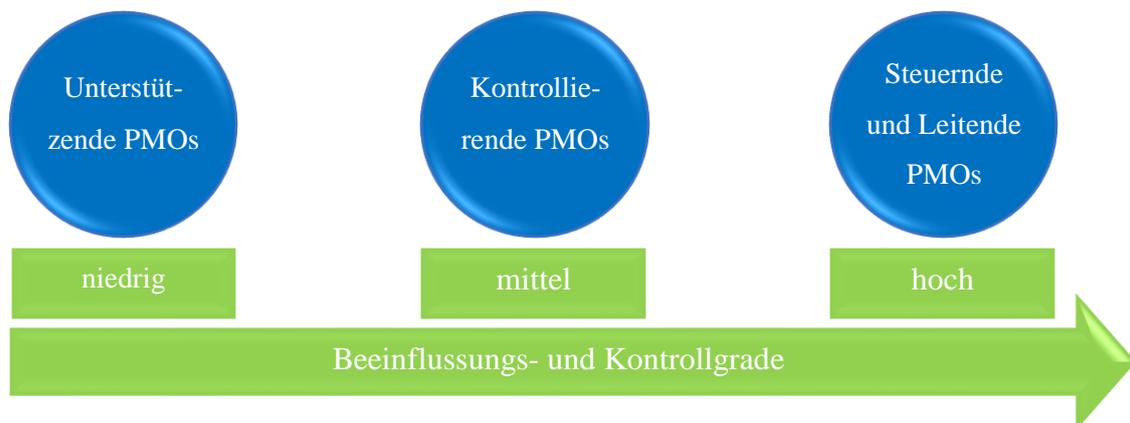


Abbildung 1: Beeinflussungs- und Kontrollgrade von PMOs gemäss Project Management Institute

Folgende, weitere PMO-Kompetenzen werden vom Project Management Institute (2013, S. 11) genannt: Abgabe von Projektempfehlungen, Beendigung und Abbruch von Projekten und die Übernahme anderweitigen Handlungen, im Sinne der Projektausrichtung auf die Unternehmensziele.

Als primäre PMO-Funktionen werden angesehen: Ressourcenverwaltung, Entwicklung von Projektmanagementmethoden und -standards, das Anbieten von Coaching und Training, Schaffung von Übersicht, Projektbetreuung und -begleitung, Einhaltungskontrolle

der Projektmanagementstandards, -weisungen und -prozesse, welche vom PMO entwickelt und auferlegt wurden, sowie die Kommunikationskoordination zwischen einzelnen Projekten (Project Management Institute, 2013, S. 11).

### **3.1.2 Definition PMO nach Gartner, Inc.**

Die Autoren von Gartner, Inc., dem nach eigenen Angaben führendes Unternehmen im Bereich der Informationstechnologie-Forschung und der Unternehmensberatung (Gartner, Inc., o. J.), sind sich untereinander nicht einig, wie PMO zu definieren ist und was dessen Hauptaufgaben sind.

Schoen und Fitzgerald (2014b, S. 11, 13) beschreiben die Mission von PMO als die Umsetzung der Vision des Vorstandes in die Realität, wobei es nicht die Aufgabe des PMOs ist, zu urteilen, ob ein spezifisches Projekt die richtige Investitionsentscheidung war.

Mieritz (2015, S. 3) meint, die Hauptaufgaben von PMO seien unter anderem, Projekte pünktlich und im Budgetrahmen umzusetzen, wie auch kostensparende Synergien zu identifizieren. Gemäss Gartner sollte ein PMO eingeführt werden, im Falle, dass die Informationstechnologie-Abteilung [IT] nicht rechtzeitig, nicht im Budget oder abweichend vom Auftrag Projekte durchführt (Schoen & Fitzgerald, 2014a, S. 5).

Aufgrund dieser Information und weiteren Recherchen in von Gartner publizierten Dokumenten (unter anderem Schoen, 2016, S. 4; Schoen & Fitzgerald, 2014a, S. 5) kann angenommen werden, dass Gartner das PMO in der Regel als eine für die IT konzipierte Organisationseinheit erachtet.

Gartner spricht von vier verschiedenen PMO-Typen (siehe Abbildung 2), abhängig von ihrer Sichtweise (beschränkt und informierend oder breit und handelnd) und Rolle (kontrollierend und steuernd oder aktivierend). Trotz den vier Typen weist Gartner darauf hin, dass weitere, nicht näher erläuterte PMO-Arten in der Praxis anzutreffen sind. Ebenso ist das Unternehmen der Ansicht, dass es keine sogenannten «strategische PMOs» gibt, da die Strategie der Abteilung im Mindesten eine Unternehmensebene über dem PMO definiert wird (Schoen, 2016, S. 3).

Das Aktivisten-PMO unterstützt Entscheidungsträger bei Risikofragen und der Unternehmensausrichtung. Das PMO überprüft Projektanträge, erstattet Bericht an entsprechende Geschäftsbereiche, coacht und überwacht die Projekte. Das Aktivisten-PMO hat eine breite und handelnde Sicht sowie eine aktivierende Rolle (Schoen, 2016, S. 5).

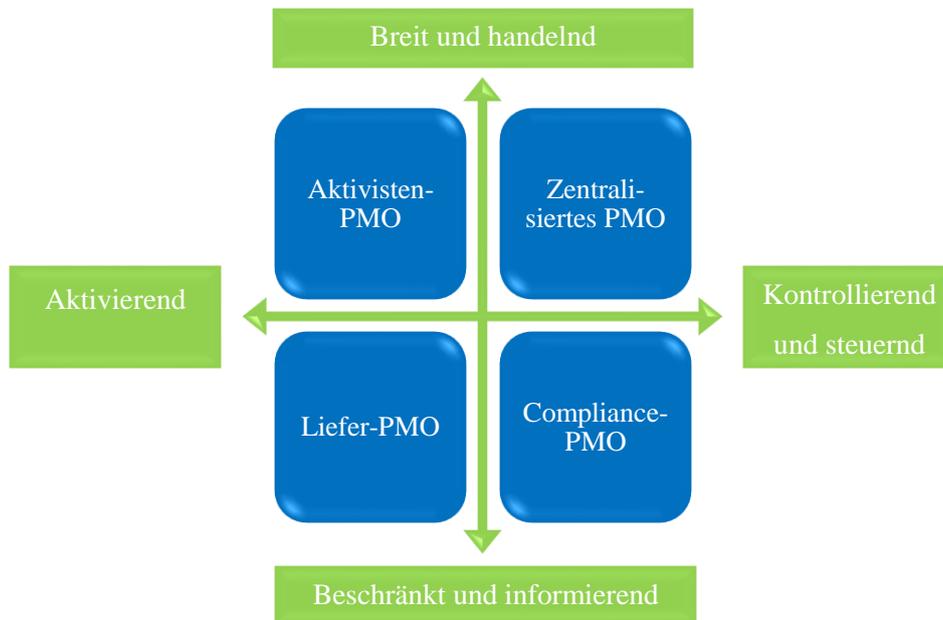


Abbildung 2: Vier PMO-Typen nach Gartner (Schoen, 2016, S. 3)

Das Liefer-PMO ist gemäss Gartner das wohl meistbegegnete PMO. Dieses PMO hat die Aufgabe der Planung und Kontrolle der Projektausführung entsprechend den Geschäftserwartungen. Erfolgskriterien des Liefer-PMOs sind Verbesserungen in der fristgerechten und im Budgetrahmen eingehaltenen Ausführungen von Projekten. Mit Hilfe von repetitiven Prozessen und Techniken soll dies erreicht werden. Das Liefer-PMO hat eine beschränkte und informierende Sicht, gilt aber als ein PMO mit aktivierender Rolle (Schoen, 2016, S. 5).

Das Compliance-PMO eignet sich in Unternehmen, in welchen standardisierte Prozesse, Techniken und Methoden fehlen. Es steht den Projektleitenden zwar beratend zur Seite, überprüft aber ebenso die Projekte bezüglich der Einhaltung der Anweisungen und die vom PMO auferlegten Regeln. Aus diesem Grund stösst das Compliance-PMO in der Organisation meist auf Widerstand, weshalb die Unterstützung der nächsthöheren Instanzen von Bedeutung ist. Das Compliance-PMO weist eine beschränkte und informierende Sichtweise auf und übernimmt eine kontrollierende und steuernde Rolle (Schoen, 2016, S. 5–6).

Das zentralisierte PMO hat die Aufgabe der Projektwissensgenerierung. Das PMO sammelt das bestehende Wissen in der Organisation und definiert die methodischen Best Practices. Meist haben solche PMOs aber keine Befugnisse, die gewonnenen Erkenntnisse in der Unternehmung durchzusetzen. Des Weiteren unterstützen sie Neuestellte bei der Einarbeitung in die Projektprozesse. Das zentralisierte PMO ist bezüglich Sichtweise breit und handelnd und hat eine kontrollierende und steuernde Rolle inne (Schoen, 2016, S. 6).

### **3.1.3 Definition PMO nach Arvind Rathore**

Arvind Rathore (2010, S. 3, 16), Unternehmensberater bei Wipro Consulting im Bereich der IT, weist auf folgende drei mögliche Interpretationen von PMO hin, welche alle auf operativer oder taktischer Ebene anzusiedeln sind.

Das Project Management Office wird gemäss dem genannten Unternehmensberater meist für grosse Projekte aufgesetzt. Dieses soll den Projektmanagern in verschiedenen Bereichen helfen, wie beispielsweise bei der Zusammenstellung von Berichten und Finanzdokumenten oder bei der Leistungs- und Risikoüberwachung (Rathore, 2010, S. 3).

Das Program Management Office hat verschiedene Funktionen inne. Als Beispiele gelten die Zusammenstellung von projektbezogenen Daten und Berichten, die Sicherstellung der Prozessbefolgung, die Koordination zwischen den einzelnen Projekten im Programm oder auch die Berichterstellung für die Geschäftsleitung respektive für den Projektsponsor (Rathore, 2010, S. 3).

Das Portfolio Management Office ist eine Abteilung, welche für ein ganzes Geschäftsfeld verantwortlich ist und das Portfoliomanagement unterstützen sollte. Aufgaben dieses PMOs sind die Ausrichtung der Projekte an die Unternehmensziele, Projektpriorisierungen und Leistungsmessungen (Rathore, 2010, S. 3).

### **3.1.4 Definition PMO nach Zürcher Hochschule für Angewandte**

#### **Wissenschaften / Jeffrey K. Pinto**

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften – School of Management and Law [ZHAW SML], konkret das im Modul Strategic Project Management vermittelte Wissen, stützt sich auf die PMO-Auffassung nach Jeffrey K. Pinto (Lehner, 2016, Fol. 17).

Pinto (2016, S. 77) beschreibt PMO als eine Supportabteilung, welche die Projektmanager in den administrativen Aufgaben, wie Ressourcenverteilung, Terminplanung und Überwachung unterstützt. Ebenso stellt PMO eine zentrale Stelle für das Projektwissenmanagement und für die Beratung in diesem Sinne dar.

Pinto (2016, S. 77) weist darauf hin, dass das PMO auf verschiedenen Unternehmensebenen platziert werden kann, wobei die Funktion der Abteilung sich mit der Platzierung ändert. Dabei werden drei verschiedene PMO-Modelle aufgezeigt: PMO als Überwachungsstation, als Steuerungseinheit und als Ressourcenpool.

PMO als Überwachungsstation hat die Aufgabe der Nachverfolgung und Überwachung der laufenden Projekte und muss dem Topmanagement Bericht erstatten. Es weist keinerlei Kompetenzen zur Intervention in die Projekte auf (Pinto, 2016, S. 78).

Die Funktionen des PMOs als Steuerungseinheit sind die Beratung und Unterstützung der Projektmanager, Methodenentwicklung und die Prozessstandardisierung. Aber auch die Kontrolle der Einhaltung der Prozesse und Methoden sowie das Eingreifen in die Projekte, falls notwendig, gehören zu dessen Hauptaufgaben (Pinto, 2016, S. 78–79).

PMO als Ressourcenpool ist vor allem mit der Anwerbung und Bereithaltung von Projektmitarbeitenden vertraut (Pinto, 2016, S. 79). Es wird angenommen, dass unter anderem Trainings, Coaching und Betreuung zu den Aufgaben dieses PMOs gezählt werden darf.

Durch die oben genannten Äusserungen ist ersichtlich, dass unterschiedliche Meinungen zu PMO bezüglich Platzierung im Unternehmen, Aufgaben und Kompetenzen herrschen.

### 3.1.5 Definitionen EPMO

Ab dem Jahr 2007 beobachtete Gartner die Entwicklung von sogenannten Enterprise Project Management Offices. Seit der Finanzkrise im Jahr 2008 konnte gar eine stetige Interessenzunahme an EPMOs wahrgenommen werden. Der Grund hierfür liegt wohl an der Unsicherheit der Weltwirtschaft und an Änderungen in der Geschäftsumwelt (Fitzgerald, 2011, S. 2–4, 6).

Einer der Gründe für die Einführung eines EPMOs ist, um den Überblick über alle Projekte, auch nicht IT-Projekte, zu gewährleisten und so dem Topmanagement Arbeit abzunehmen und sie zu entlasten. Das Ziel liegt in der Effizienz und der Wertgenerierung (Fitzgerald, 2014, S. 1).

Im Jahr 2011 wurden vier EPMO-Typen durch das Beratungsunternehmen identifiziert: berichterstattende, strategische, operative und geschäftstransformierende EPMOs. Gartner war im selben Jahr davon überzeugt, dass lediglich 20 % - 30 % aller Organisationen jemals ein EPMO haben werden (Fitzgerald, 2011, S. 9, 2014, S. 3). Drei Jahre später vergleicht Gartner die Anzahl der EPMOs über sieben Jahre. Während im Jahr 2007, gemäss dem Unternehmen, EPMO sehr selten auffindbar war, so waren im Jahr 2014 EPMOs häufig in Grossunternehmen aufzufinden, wobei keine konkreten Zahlen präsentiert wurden (Fitzgerald, 2014, S. 1).

Im Jahr 2014 präsentierte Gartner vier EPMO-Typen (siehe Abbildung 3), welche eine Revision der im Jahr 2011 identifizierten EPMO-Arten darstellt. Auf der horizontalen Achse wird die Rolle und auf der vertikalen Achse das Geschäftsumfeld aufgezeigt.

Das zumeist angetroffene EPMO ist das berichterstattende EPMO (englisch: Reporting EPMO) [REPMO]. Dessen Aufgabe ist es, der Geschäftsleitung bezüglich allen Unternehmensprojekte Bericht zu erstatten, um das Management bei ihren strategischen Entscheidungen zu unterstützen. Das REPMO ist in einem stabilen Unternehmensumfeld geeignet und wirkt fördernd und aktivierend (Fitzgerald, 2014, S. 3–4).

Das Unternehmensportfolio-Büro (englisch: Enterprise Portfolio Office) [EPO] hat zwei wichtige Aufgabenbereiche: Die Sicherstellung, dass Projekte die Erreichung der Unternehmensstrategie positiv beeinflussen und die Sicherstellung, dass die erwarteten Projekterträge tatsächlich generiert werden. Es ist nicht Aufgabe des EPOs Managemententscheidungen zu fällen, viel mehr aber der Geschäftsleitung entscheidungsrelevante Informationen bezüglich den Projekten zu liefern. Das EPO ist mit Stabilität, Kontrolle und Steuerung in Verbindung zu bringen (Fitzgerald, 2014, S. 6–7).

Die zuvor erläuterten EPMO-Arten sind eher in einem stabilen Geschäftsumfeld geeignet und werden tendenziell als passiv erachtet, zumal ihnen nur geringe Macht zugeschrieben wird.

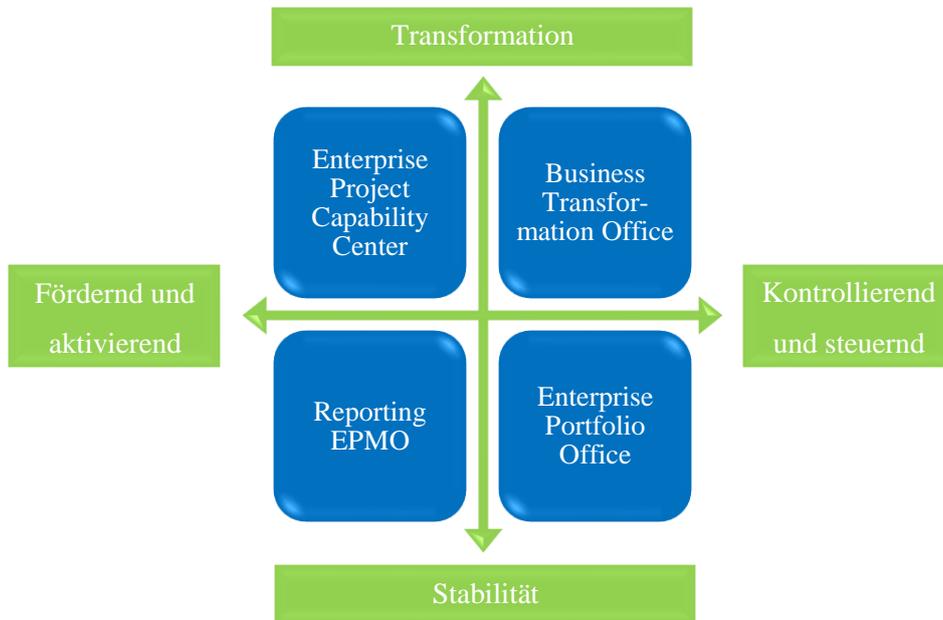


Abbildung 3: Vier EPMO-Typen nach Gartner (Fitzgerald, 2014, S. 3)

Das unternehmensweite Projektfähigkeitszentrum (englisch: Enterprise Project Capability Center) [EPCC] bietet verschiedene Dienstleistungen an, unter anderem unterschiedliche Methoden und Prozesse, Werkzeuge und Wissensmanagement, Betreuung, Entwicklung einer Projektkultur aber auch Karriereentwicklung und Projektmanagementtrainings. Das EPCC ist ein EPMO der Transformation und wirkt fördern und aktivierend (Fitzgerald, 2014, S. 8).

Der vierte EPMO-Typ ist das Büro der Geschäftstransformation (englisch: Business Transformation Office) [BTO], welches bei einschneidenden und unternehmensweiten

Veränderungen im Unternehmen zuständig ist. Des Weiteren fallen allfällige Transformationen der Organisation selbst in den Zuständigkeitsbereich des BTOs. Das BTO kombiniert alle erläuterten EPMO-Arten, da es sämtliche genannten Funktionen für die Umwandlung benötigt. Das BTO ist ein transformierendes, kontrollierendes und steuerndes EPMO (Fitzgerald, 2014, S. 9–10).

Die zwei zuletzt genannten EPMO-Arten sind bei unsicheren und stark verändernden Geschäftsumfeldern geeignet.

Rathore (2010) beschreibt ebenfalls das EPMO, wobei er keine weitere Unterteilung durchführt. Der Unternehmensberater behauptet, dass immer mehr grosse oder global tätige Unternehmen ein EPMO einführen, um die Herausforderungen von PMO zu meistern (siehe Anhang) (Rathore, 2010, S. 5).

Rathore (2010, S. 5, 11–12) definiert EPMO als eine zentralisierte Abteilung auf strategischer Geschäftsebene, die unternehmensweite Projektunterstützung, Best Practices von Projekten und Portfoliomanagement anbietet. Prozessstandardisierung und die Einführung von entsprechend benötigten Werkzeugen und Methoden sowie die Betreuung der ihr unterstellten Abteilungen zählen zu den weiteren Aufgaben des EPMOs. Des Weiteren stellt EPMO die Ausrichtung der Projekte an die Strategie und Unternehmensziele sicher. Ausserdem ist das EPMO mit folgenden Verantwortlichkeiten ausgestattet: Ressourcen- und Koordinationsmanagement, unternehmensweite Standardisierung der Prozesse, der Methoden und der Werkzeuge in Projekten, Koordinierung und Erzeugung von Synergien zwischen den einzelnen Projekten und den PMOs sowie die Berichterstattung an die Geschäftsleitung.

Die Ergebnisse der Autorenrecherche nach EPMO fielen im Allgemeinen spärlich aus, obwohl sich das Bedürfnis gemäss Morris (2013, S. 99) nach einem unternehmensweiten Projektmanagement bereits in den späten 1990er Jahren entwickelte. Die zuvor genannten Ansichten von Gartner lassen erahnen, dass EPMO noch nicht stark verbreitet ist, weshalb auch kaum Literatur hierzu gefunden werden kann. Das EPMO wird auch in der neusten Ausgabe des Buches *A Guide to the Project Management of Knowledge (PMBOK Guide)* nicht beschrieben.

### 3.1.6 Übersicht (E)PMO in der Theorie

Abbildung 4 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Auffassungen der PMO-Hauptfunktionen.

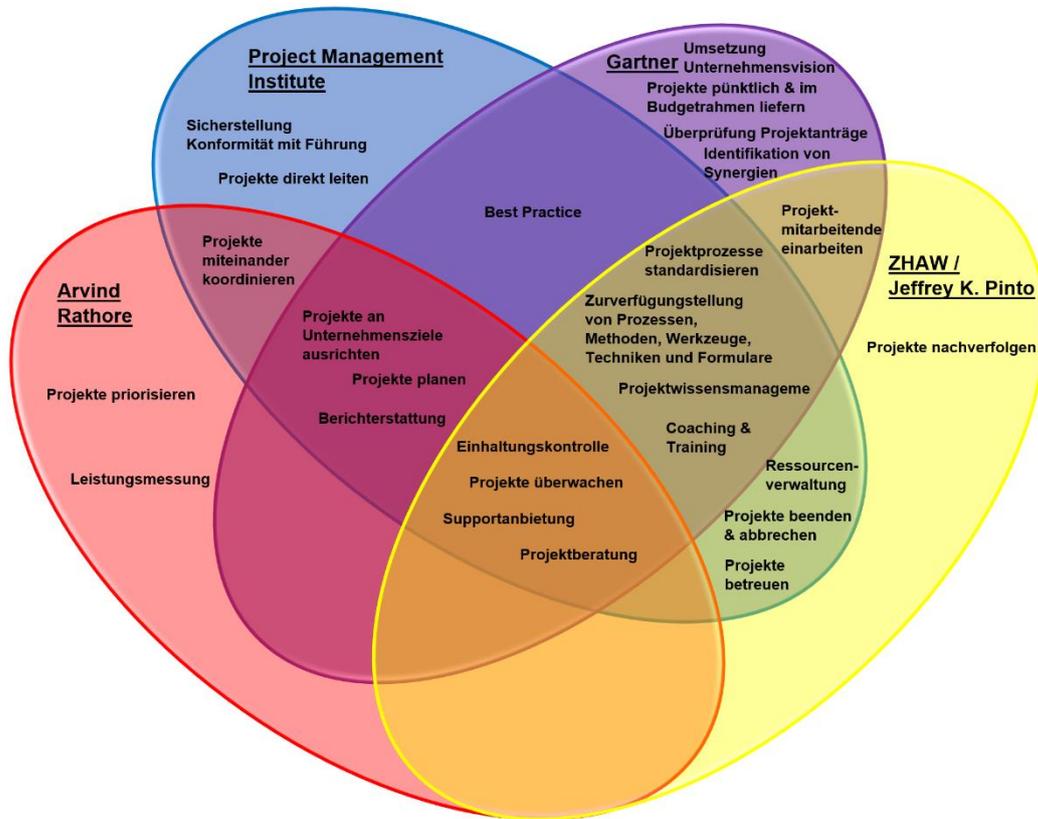


Abbildung 4: Vergleich diverser Auffassungen von PMO-Funktionen

Die Grafik bestätigt die zuvor mehrmals erwähnte Meinung verschiedener Autoren, dass das PMO und dessen Aufgaben nicht unmissverständlich definiert sind, weshalb in der Praxis reichlich differierende PMO-Arten zu finden sind. Zwar gibt es einige Übereinstimmungen bezüglich der Aufgaben, dennoch stellen die folgenden vier Funktionen den kleinsten, gemeinsamen Nenner aller vier Ansätze dar: Einhaltungskontroll-, Überwachungs-, Beratungs- und Supportfunktion. Die letzten zwei Funktionen werden bewusst auseinandergelassen, da angenommen wird, dass aufgrund der Unterscheidung in der Literatur, die Beratung eher im Allgemeinen verstanden wird und der Support vielmehr die Unterstützung bei einem spezifischen Problem darstellt. Gewisse in der Grafik auffindbare Begrifflichkeiten sind sehr ähnlich, werden dennoch aufgrund des Verständnisses getrennt behandelt. Die näheren Erklärungen der einzelnen Funktionen sind im Anhang zu finden.

Während die einen das PMO als administrative Unterstützungsabteilung für Projektmanager erachten, sind die anderen der Auffassung, dass das PMO die Ausrichtung der Projekte an die Unternehmensstrategie überwachen und die Unternehmensvision in die Realität umsetzen sollte.

Die Autoren Darling und Whitty (2016, S. 3) weisen in einem Journal aus dem Jahr 2016 eine Tabelle aus, in welcher Synonyme für Project Management Office aufgezeigt werden. Dabei sind unter anderem Project Office und Program Management Office als sinnverwandte Wörter aufgelistet. Manche Autoren hingegen machen die Unterscheidung zwischen Project, Program und Portfolio Management Office (Rathore, 2010, S. 3). Andere Verfasser wiederum verstehen unter dem Begriff PMO die Funktionen eines EP-MOs, benennen dieses aber nicht entsprechend (Lehner, 2016, Fol. 17). Hierbei ist zu betonen, dass sich EP-MO als Begriff bis anhin nur schwach etabliert hat, was aus der Recherche nach entsprechenden Quellen hervorgeht, die kaum Ergebnisse aufwies.

Die vorhandene Literatur zu EP-MO zeigt jedoch deutlich auf, dass im Mindesten die Platzierung und gewisse Funktionen, wie beispielsweise die Berichterstattung an die Geschäftsleitung oder die Ausrichtung der Projekte an die Unternehmensstrategie, von allen als Hauptverantwortlichkeiten des EP-MOs verstanden werden (Fitzgerald, 2011, S. 7, 2014, S. 1, 6; Rathore, 2010, S. 9–10).

### **3.2 Verständnis des Autors von (E)PMO**

Der Autor dieser Bachelorarbeit versteht unter Project Management Office eine vom Enterprise Project Management Office beauftragte Supportabteilung. In der Regel gibt es für mehrere Projekte ein PMO. Eine der Hauptaufgaben ist die Weitergabe der vom EP-MO zur Verfügung gestellten Prozesse, Methoden, Werkzeuge, Techniken, Formulare. Auch zählen die Berichterstattung an das EP-MO und die Weiterleitung der gewonnenen Erkenntnisse an die nächsthöhere Instanz zu den Hauptverantwortlichkeiten dieser Abteilung. Ausserdem werden Coaching und Trainings sowie Projektberatungen und -betreuungen angeboten. Das PMO arbeitet auch Projektmitarbeitende ein und ist verantwortlich für das Projektwissensmanagement, insbesondere für die Aufnahme von Wissen, damit das EP-MO dieses analysieren und in der Organisation weiterverbreiten kann.

Das PMO ist aber nicht nur eine Supportabteilung, sondern hat auch vom EPMO den Auftrag des Controllings. Konkret heisst dies, dass das PMO die Leistungsmessung einzelner Projekte im jeweiligen Programm durchführen muss, die Konformität mit der Führung und der Strategie sicherstellt und die Projekte überwacht.

Das Enterprise Project Management Office ist die oberste Instanz aller Projektteilungen und hat Projekte, Programme, Portfolios und die PMOs unter sich.

Das EPMO übernimmt zum Teil ähnliche Aufgaben wie das PMO, jedoch auf strategischer Ebene. So ist die Abteilung zuständig für die Sicherstellung der Konformität mit der Führung aus strategischer Sicht, erstattet Bericht an die Geschäftsleitung, überwacht Projekte mit Hilfe der PMOs, entwickelt und stellt Prozesse, Methoden, Werkzeuge, Techniken und Formulare zur Verfügung sowie auch Best Practices. Es führt Leistungsmessungen durch, prüft Projektanträge, priorisiert Projekte und kann solche betreuen, beraten aber auch beenden, abrechnen und die direkte Projektleitung übernehmen. Des Weiteren standardisiert das EPMO Projektprozesse, übernimmt die Einhaltungskontrolle, das Projektwissensmanagement und identifiziert Synergien zwischen Projekten, Programmen oder gar Portfolios. Das EPMO unterstützt die Geschäftsleitung in der Umsetzung der Unternehmensvision und liefert diesem Daten für die strategischen Entscheidungsfindungen.

Das Projektportfolio-Management (englisch: Project Portfolio Management) fasst verschiedene Programme und Projekte zusammen. Das Projektportfolio-Management priorisiert nicht-strategische Projekte und kann solche beenden und abrechnen. Die Koordination der Projekte im jeweiligen Portfolio gehört zusätzlich zu den Hauptaufgaben, wie auch die Leistungsmessung und die Ausrichtung der Projekte an die Unternehmensziele. Die aber wohl wichtigste Hauptaufgabe dieser Managementfunktion ist die Sicherstellung, dass Projekte pünktlich und im Budgetrahmen, sowie in entsprechender Qualität geliefert werden. Die vom EPMO an die Projektportfolio-Büros (englisch: Project Portfolio Office) [PPO] verteilten Ressourcen werden durch das PPO weiter auf die Projekte verteilt. Weiter überwacht das Projektportfolio-Management neben dem PMO die Projekte, identifiziert Synergien innerhalb des Projektportfolios und kann bei Projektabweichungen vom Standard oder bei auftretenden Problemen die Projektleitung direkt instruieren, beraten oder gar die Leitung übernehmen.

Abschliessend kann gesagt werden, dass zwar gewisse Überlappungen in den Aufgaben der einzelnen Projektrollen (unter anderem Projektportfolio-Management, Enterprise Project Management Office) vorhanden sind, doch hierbei die Unternehmensebenen beachtet werden müssen.

### **3.3 Abgrenzung (E)PMO**

Aufgrund der vielfältigen Auffassung, was PMO ist – oder eben nicht–, ist PMO nur schwierig von anderen, projektrelevanten Funktionen abzugrenzen. Während die einen dem PMO die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen eines EPMOs zuschreiben (Lehner, 2016, Fol. 17), erachten andere das PMO als eine Projektmanagementabteilung, die sich ausschliesslich mit Projekten in der IT auseinandersetzt (Hanford, 2015, S. 3). Dennoch sollte das PMO soweit wie möglich von anderweitigen Projektfunktionen abgegrenzt werden.

So stellt das PMO an sich kein Projekt dar und ist nie einem Einzelprojekt unterstellt. Einzelne Projekte können als Programme gruppiert werden.

Gemäss dem PMI (2013, S. 9) ist ein Programm eine Gruppe zusammenhängender Projekte. Durch die Gruppierung können die Projekte von Vorteilen profitieren, als wenn sie einzeln geführt werden.

Das Portfoliomanagement, welchem Projekte und Programme unterstellt sind, strebt die Erreichung strategischer Ziele an. Das Portfolio kann auch nicht zusammenhängende Projekte unter sich haben (Project Management Institute, 2013, S. 9–10). Das EPMO hält alle Projektportfolios unter sich (Fitzgerald, 2011, S. 3). Somit stellt das EPMO die höchste, projektbezogene Instanz dar.

### **3.4 Geschichtliche Entstehung Projektmanagement und (E)PMO**

Nach Angaben von Darling und Whitty (2016, S. 5) ist die historische Dokumentation von PMO und dessen Entwicklung mangelhaft. Dennoch wird versucht, die Entwicklung des Projektmanagements und des PMOs im Folgenden aufzuzeigen.

Im 19. Jahrhundert wurde das Projektmanagement (konkret das Project Office) zum ersten Mal in literarischen Werken erwähnt, nämlich in der schriftlichen Auseinandersetzung durch Benjamin Bell im Jahre 1804 mit der Agrikultur und dem steuerlichen Abgabesystem in Grossbritannien. Bell war gegen die hohen Staatsschulden zu Friedenszeiten und für die Produktivitätssteigerung in der Landwirtschaft. Der Autor des Schriftstückes stellte einen nationalen Steuerplan vor, welcher der Produktivitätsunterstützung durch die Überarbeitung und Implementierung von Steuern dienen soll. Mit dem Plan wurde die Förderung von Güterimporten und –exporten sowie die Förderung der Landwirtschaft verfolgt (Bell, 1804; Darling & Whitty, 2016, S. 1, 5–6).

Die erste Nennung von Project Office in den Vereinigten Staaten von Amerika geht auf die Regierungsdokumente der Rechnungsprüfung und Revision aus dem Jahr 1905 zurück (Darling & Whitty, 2016, S. 6). Anfangs des 20. Jahrhunderts wurde das von der Regierung in Auftrag gegebene «Tumalo Bewässerungsprojekt» initiiert, wobei das Project Office für die Vertragsverhandlungen, das Stakeholder Management und die Buchführung verantwortlich war. Das Project Office hatte hier die Verantwortlichkeit für das Projekt als Ganzes, wobei die Grundstückakquisition, die Anstellung von Mitarbeitenden, die Buchführung und weitere Aufgaben dazugehörten (Darling & Whitty, 2016, S. 7).

1939 tauchte der Begriff Project Management Office zum ersten Mal in schriftlichen Quellen auf, dies dank der *US Housing Authority* (Darling & Whitty, 2016, S. 8). Die *US Housing Authority*, wurde 1937 gegründet, um kostengünstige Wohnmöglichkeiten zu bauen und zu unterhalten. Das PMO war zuständig für die Liegenschaftsverwaltung und für die Unterhaltungsarbeiten an den Gebäuden (Darling & Whitty, 2016, S. 9; Segrue, 2015). Das erste in der Literatur militärisch erwähnte PMO wurde 1954 von der US Navy eingeführt, wobei dessen Funktionen nicht erläutert wurden (Darling & Whitty, 2016, S. 9). In den 1960er Jahren etablierte sich schliesslich das PMO in der US-Regierung und in verschiedenen, anderen Organisationen, wie Landwirtschaft, Wissenschaft, Bildung und vielen weiteren. Das Project Office oder das PMO wiesen jedoch in den einzelnen Organisationen unterschiedliche Funktionen auf, während die Literatur keine Beschreibung zu deren Verantwortlichkeiten, Formen und Absichten aufzeigte (Darling & Whitty, 2016, S. 9–10).

Der Beginn der Forschung dieser neuen Unternehmensgebiete erfolgte erst in den 1970er Jahren, doch eine wissenschaftliche Beschreibung von PMO war in den 1980er Jahren weiterhin nicht auffindbar (Darling & Whitty, 2016, S. 10, 14). Mit dem Beginn der Verwendung von PCs erlebte die Projektmanagement-Forschung ein Wiederaufleben. Es wurden Tools entwickelt, welche aber oft von der PMO-Gemeinschaft nicht oder nicht wie angedacht verwendet wurden (Packendorff, 1995, S. 322).

In der Zwischenzeit wurde auch im asiatischen Raum PMO in Literatur auffindbar, ähnlich beschrieben wie in den USA mehrere Jahre zuvor (Darling & Whitty, 2016, S. 15).

Während den 1980er und 1990er Jahren wurden viele wissenschaftliche Dokumente publiziert und auch Unternehmungen und Gesellschaften begannen über praktische Ansichten von PMO zu schreiben. Der starke Anstieg der Wissensteilung von PMO-Ansätzen führte in den 1990er Jahren zu einer bedeutenden Zunahme an PMOs (siehe Abbildung 5) (Dai & Wells, 2004, S. 526; Darling & Whitty, 2016, S. 14–15).

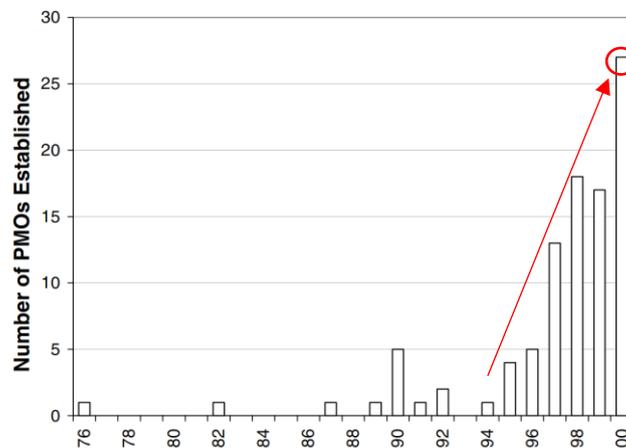


Abbildung 5: Anzahl PMO-Einführungen in den Jahren 1976-2000  
(Dai & Wells, 2004, S. 526)

Zu dieser Zeit publizierte die PMO-Gemeinschaft Anleitungen, wie ein PMO aufzusetzen ist, was es tun und nicht tun sollte, wobei dies nicht aufgrund wissenschaftlicher Befunde erfolgte. Ebenso, zum späten Jahrzehnt, wurden Kurse zu Projektmanagement durchgeführt (Darling & Whitty, 2016, S. 17–18). Im Jahr 2001 schrieb Christine Dai an der George Washington University wohl das erste Doktorat über PMO und dessen Beitrag zum Projekterfolg. Eine der Hauptideen war, dass das PMO keinen essenziellen Beitrag zum Projekterfolg generiert, dennoch einen Anteil daran leistet (Darling & Whitty, 2016, S. 19–20).

Sechs Jahre später beobachtete Gartner die Entstehung der ersten EPMOs, deren Anzahl nach der Finanzkrise im Jahr 2008 stark angestiegen ist (Fitzgerald, 2011, S. 3).

Zu Beginn des Jahres 2017 weist die Wissenschaft noch keine allgemeingültige Definition zu Project Management Office auf (siehe Kapitel 3.1). Des Weiteren ist die Sammlung vorhandener, wissenschaftlicher Literatur zu EPMO spärlich.

### **3.5 (E)PMO im Unternehmenskontext**

Das Project Management Institute (2013, S. 11) gibt keine konkrete Antwort auf die Frage, wo das PMO im Unternehmen anzusiedeln ist. Das Institut teilt dem PMO Aufgabebereiche, wie die Leitung von wesentlichen Änderungen auf Programmebene zu. Es gehören aber auch die Optimierung der Ressourcenverwendung über alle Projekte und die Beziehung der Projekte auf Firmenebene zu den PMO-Aufgaben (Project Management Institute, 2013, S. 12).

Gemäss Rathore (2010, S. 1, 9) ist das PMO weit mehr als nur eine unterstützende Abteilung und kann auf diversen Unternehmensebenen angesiedelt werden, abhängig wie die Abkürzung PMO definiert wird.

Pinto (2016, S. 77) zufolge, kann das PMO direkt der Geschäftsleitung oder einer Führungsabteilung unterstellt sein.

Gartner setzt das PMO im Mindesten eine Stufe über die Einzelprojekte aber mindestens eine Stufe unter der IT-Leitung (Schoen & Fitzgerald, 2014a, S. 9).

Die Platzierung des EPMOs ist hingegen vereinheitlicht, da dieses über alle projektebezogenen Abteilungen platziert ist und direkt der Geschäftsleitung untersteht. Somit sind alle Projektportfolios dem EPMO unterstellt (Fitzgerald, 2011, S. 3).

### **3.6 Forschungsergebnisse und Modelle**

Im Folgenden werden weitere, theoretisch relevante Modelle und Forschungsergebnisse im Bereich des Projektmanagements präsentiert, welche die Wichtigkeit vom PMO und Projektmanagement aufzeigen sollen.

### 3.6.1 Gartners Programm and Portfolio Management Reifegradmodell

Das *Program and Portfolio Management Maturity Model* (siehe Abbildung 6) ist ein von Gartner entwickeltes Modell zur Entscheidungsfindung bezüglich Verbesserungen im Bereich des Program und Portfolio Managements [PPM]. Konkret geht es dabei um die Stärkung der Organisationsfähigkeit in der Investitionsoptimierung, in der Ausführung grosser Veränderungen und in der Wertgenerierung (Mieritz, 2015a, S. 1). Das Modell wurde entwickelt, um PPM-Führungskräfte bei der Wahrnehmung und dem Verständnis von Best Practices aber auch der strategischen Wertgenerierung zu unterstützen (Mieritz, 2015a, S. 2).

Das PPM-Reifegradmodell weist fünf Stufen auf, wobei die horizontale Achse den Reifegrad des PPMs und die vertikale Achse den strategischen Wertbeitrag dessen misst. Die Eruerung der einzelnen Stadien auf dem Reifegrad wird von fünf verschiedenen Aspekten beeinflusst, welche nachfolgend kurz erläutert werden (Mieritz, 2015a, S. 2–3).

Menschen – Die Führung der im PPM involvierten Menschen, die Verfügbarkeit sowie die Qualifikationen der Mitarbeitenden sind wichtig, wobei die Wichtigkeit mit jeder höheren Stufe im Modell zunimmt.

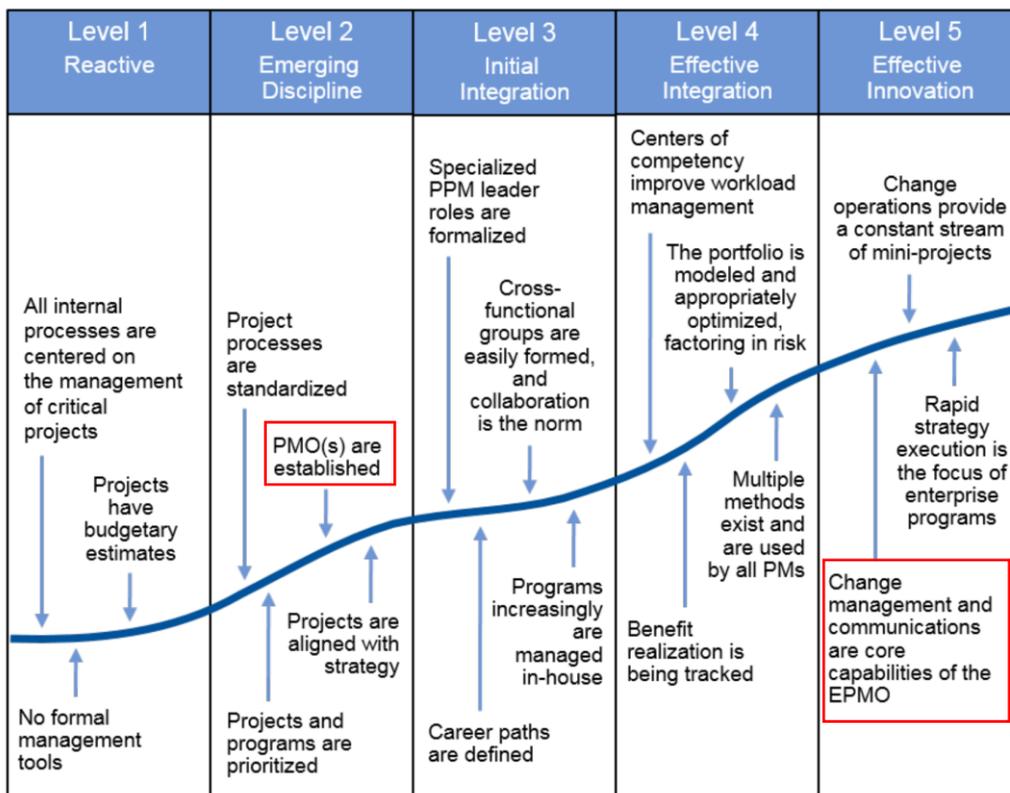


Abbildung 6: Gartners Programm- und Portfolio Management Reifegradmodell (Mieritz, 2015a, S. 2)

PPM Praktiken und Prozesse – Die Führung und Handhabung der Projekte, Programme und Portfolios gehören zu diesem Aspekt sowie das Risiko- und Ressourcenmanagement. Die Prozesse spielen hierbei eine bedeutende Rolle.

Finanz- und Wertmanagement – Hierbei geht es um die Sicherstellung der Produktivität und der Wertgenerierung für das Unternehmen.

Technologie – Mit jeder höheren Stufe im Modell, steigt auch die Komplexität der benötigten Technologie.

Beziehungen – Mit der Steigerung der Komplexität, steigt auch die Komplexität und Wichtigkeit von Beziehungen im und ausserhalb des PPMs.

Die fünf Stufen werden folgend näher beschrieben.

In der ersten Stufe reagiert die Organisation bezüglich Projektmanagement nur auf eingetretene Umstände und handelt somit reaktiv. Die Ausprägung des gesamten PPMs ist sehr schwach bis kaum vorhanden. Es bestehen keine standardisierten Prozesse, keine Best Practices und keine PPM-Kultur. Kleinere, wichtige Projekte erhalten Unterstützung der Geschäftsleitung, während grössere Projekte in der Regel ausgelagert werden (Mieritz, 2015a, S. 3).

In der nächsthöheren Stufe beginnen Standardisierungen an Bedeutung zu gewinnen. Investitionen in PPM-Praktiken werden getätigt, wenn auch noch nicht im grossen Umfang. Kollaborationen in Projekten sowie die Bildung disziplinierter Projektgruppen werden gefördert. Nichtsdestotrotz bestehen in dieser Stufe meist keine konsistenten und vertrauenswürdigen Daten jeglicher Art. Es findet eine langsame Abspaltung als eigene Abteilung / Funktion in der Organisation statt, weshalb dadurch gewisse Kontakte zu anderen Gruppierungen und / oder Abteilungen negativ beeinträchtigt werden können. Während der zweiten Stufe wird in der Regel das PMO eingeführt, welches einen weiteren Meilenstein zur Erreichung der fünften Stufe darstellt und somit auch zur Erreichung einer höheren, strategischen Wertgenerierung (Mieritz, 2015a, S. 4).

Harmonie, Holismus und Ressourcenverwaltung sind Schlüsselbegriffe der dritten Stufe in Gartners Modell. Es wird versucht einen Ausgleich zwischen den fünf beschriebenen Aspekten zu erzeugen, wie auch eine gesamtheitliche Betrachtung des PPMs. Ressourcenmanagement wird betrieben, um den vorhandenen Bestand den Projekten aufgrund ihrer Bedürfnisse zur Verfügung stellen zu können. Es wird zwischen Program und Project Management unterschieden und vor jedem Projektstart muss ein Business Case vorhanden sein. Um den drei Aufgaben möglichst gerecht zu werden, wird Transparenz benötigt, welche dank Werkzeugen und weiteren Hilfsmitteln gewährleistet wird. Das gesamte PPM beginnt eine feste Form und Grundstruktur zu erhalten (Mieritz, 2015a, S. 4–5).

Die vierte Stufe bringt für die Organisation einige Vorteile mit sich. So besteht die Ansicht, dass das PPM der Organisation einen Wert generiert und die Unternehmung bei der Strategieumsetzung unterstützt. Kompetenzzentren werden gebildet und unterstützen unter anderem in der Kapazitätsplanung. Der Wandel von der internen zur kundenorientierten Perspektive wird vollzogen. Ein Netzwerk von PPM-Führungskräften innerhalb der Unternehmung entsteht und Wertgenerierungen werden erfasst und gemessen (Mieritz, 2015a, S. 5). Gartner war im Jahr 2015 der Ansicht, dass nur wenige Unternehmen sich in der vierten Stufe befunden hätten. Dennoch war die Beratungsorganisation damals zuversichtlich, dass aufgrund der Digitalisierung die Zahl der in der vierten Stufe befindlichen Unternehmungen in der Zukunft steigen wird (Mieritz, 2015a, S. 5).

Die fünfte und letzte Stufe ist ganz im Sinne der Innovation und Strategie. Um diese Stufe zu erreichen, müssen Unternehmen kontinuierlich innovativ sein oder werden. Es besteht die Ansicht, dass die IT einen strategischen aber auch taktischen Mehrwert generiert, welcher dabei helfen kann, den gesamten Markt oder sogar die Industrie neu zu definieren. Ein EPMO wird eingeführt, welches Strategieausführung und Wertgenerierung überwacht, während die PMOs ihren bisherigen Tätigkeiten nachgehen. Ressourcen- und Wissensmanagement gewinnen an Bedeutung und sind für die innovative (Weiter-)Entwicklung unerlässlich. Während es in den ersten Stufen des Modells darum ging, «die Dinge richtig zu tun» (englisch: «Doing things right»), geht es in der fünften und letzten Stufe darum, «die richtigen Dinge zu tun» (englisch: «Doing the right things») (Mieritz, 2015a, S. 6).

### 3.6.2 Gartners Hype-Zyklus für Projekt und Portfolio Management 2016

Der Hype-Zyklus von Gartner ist die Erfassung und grafische Darstellung von neuartigen Technologien, Methoden und Disziplinen im Bereich des Projekt und Portfolio Managements und zeigt auf, wie viel Aufmerksamkeit diesen gewidmet wird (siehe Abbildung 7). Jedes Jahr veröffentlicht das Beratungsunternehmen eine aktualisierte Grafik. Auf der vertikalen Achse wird die gewonnene Aufmerksamkeit aufgezeigt. Die Zeit, auf der horizontalen Achse, wird in fünf Phasen aufgeteilt.

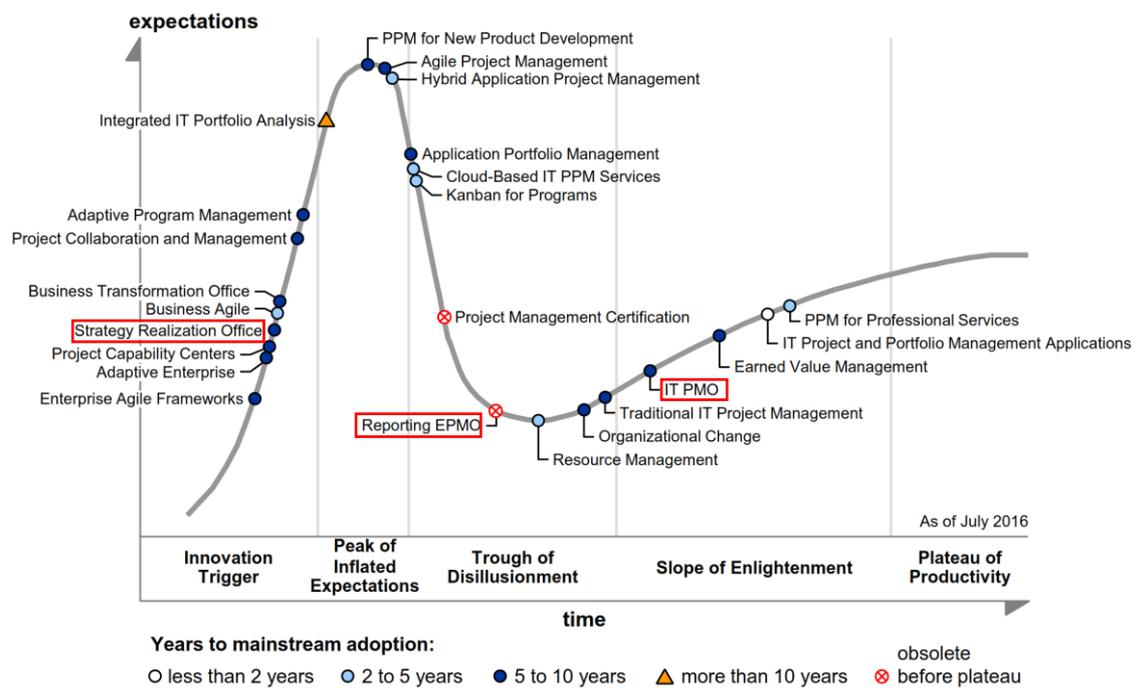


Abbildung 7: Gartner Hype Cycle Project & Portfolio Management 2016 (Jones, 2016, S. 4)

Die erste Phase ist der «Technologische Auslöser» (englisch: «Innovation Trigger»). Diese Phase ist von einem Ereignis geprägt, welches eine starke Aufmerksamkeit gewinnt. Die Vor- und Nachteile der neuen Technologie sind meist noch unbekannt (Jones, 2016, S. 39).

In der Phase «Gipfel der überzogenen Erwartungen» (englisch: «Peak of Inflated Expectations»), welche die zweite Phase darstellt, ist die Aufmerksamkeit am höchsten, da die neue Technologie das Interesse eines grösseren Publikums erreicht hat. Die ersten Grenzen der neuartigen Technologie sowie Kinderkrankheiten sind zu erkennen (Jones, 2016, S. 39).

Die Aufmerksamkeit sinkt zur nächstfolgenden Phase namens «Tal der Enttäuschungen» (englisch: «Trough of Disillusionment»). Probleme, Kinderkrankheiten und Grenzen der neuen Technologie verstärken sich und es entsteht der Anschein, dass die Euphorie bezüglich der Technologie vorgeeilt war. Das Interesse an der neuen Technologie schwindet (Jones, 2016, S. 39).

Die vierte Phase heisst «Pfad der Erleuchtung» (englisch: «Slope of Enlightenment»), bei welcher die Aufmerksamkeit wieder anzuziehen scheint. Erste Erfahrungs- und Praxisberichte erscheinen und das Verständnis zur optimalen Nutzung der Technologie wird erkannt, bevor die letzte Phase «Plateau der Produktivität» (englisch: «Plateau of Productivity») erreicht wird. Bei letzterer hat sich die neue Technologie etabliert und wird allgemein anerkannt. Etwa 20 % des Zielpublikums der neuartigen Technologie verwenden diese bei Erreichung der letzten Stufe (Jones, 2016, S. 39).

Die nächsten Absätze befassen sich mit der näheren Erläuterung von drei verschiedenen Technologien aus dem Gartner Hype-Zyklus, da diese in direktem Zusammenhang zum PMO und EPMO stehen.

Das Strategie-Realisations-Büro (englisch: Strategy Realization Office) [SRO] ist eine neue, mögliche Ausprägung des EPMOs, welches sicherstellt, dass die Organisation ihre Tätigkeit strategiekonform ausübt. Aufgaben des SROs können unter anderem das unternehmensweite Portfoliomanagement, der Programmsupport und die Leistungsmessung von Projekten an ihrem Wertbeitrag zur Strategieumsetzung sein. Gemäss Gartner ist ein SRO dann sinnvoll, wenn das Unternehmen ein neues Geschäftsmodell aufsetzt, strategisch folgereiche Umstrukturierungen durchführt oder im Allgemeinen ein reiferes Unternehmen ist, welches eine veränderungsorientierte Sichtweise einnimmt (siehe Kapitel 3.6.1). Das SRO ist in der ersten Phase des Modells eingeordnet und ist dementsprechend noch nicht stark erforscht (Jones, 2016, S. 10–12).

Das berichterstattende EPMO, auch REPMO genannt, welches das meist anzutreffende EPMO darstellt, ist für das Jahr 2016 im Gartner Hype-Zyklus in der Phase «Tal der Enttäuschungen» zu finden. Gartner beobachtete viele Unternehmungen, in welchen das REPMO versagte, da es nicht in der Lage war, die erwünschte Wertgenerierung zu liefern. Gründe hierfür liegen in der Tatsache, dass die Erwartungen an die Abteilung sich von

den tatsächlich ausgeführten Tätigkeiten unterscheiden. Die Erwartungen der Geschäftsleitung an das REPMO sind insbesondere die Zurverfügungstellung von Statusberichten über alle Projekte in der Unternehmung. Dabei wird das Ziel verfolgt, das REPMO in ein vollständiges EPMO mit weiteren Kompetenzen umzuwandeln. Oft gehen REPMO jedoch anderen Tätigkeiten nach, wie beispielsweise der Standardisierung von Methoden und der Sammlung von Projektberichten, welche in vereinheitlichter Form an die Geschäftsleitung überreicht werden. Aus diesen Gründen positioniert Gartner das REPMO in der dritten Phase (Jones, 2016, S. 28).

Das IT PMO ist eine bereits vorangeschrittene Technologie und genießt eine steigende Aufmerksamkeit. Aus diesem Grund ist diese Technologie in der vierten Stufe aufzufinden. Viele Unternehmen haben bereits ein IT PMO eingeführt, um die Kontrolle über IT-Projekte besser wahren zu können. Zwar beinhalten viele Projekte einen IT-Anteil, doch werden diese meist nicht als IT-spezifische Projekte durchgeführt. Aus diesem Grund sind IT PMOs gemäss Gartner oft nicht erfolgreich und die Wertgenerierung dieser meistens limitiert. Des Weiteren vertritt das Beratungsunternehmen die Meinung, dass das IT PMO ein Vorläufer des EPMOs darstellen kann (Jones, 2016, S. 4, 33). Da diese Bachelorarbeit sich mit der Thematik des PMOs befasst, wird hier nicht näher auf das IT PMO eingegangen.

## 4 (E)PMO in der Praxis

### 4.1 Einleitung

Das vierte Kapitel befasst sich mit den Interpretationen und Umsetzungen von PMO und EPMO in verschiedenen Unternehmen mit Sitz in der Schweiz aufgezeigt. Tabelle 1 stellt eine Übersicht über die befragten Unternehmungen dar.

Aufgrund der vorliegenden Zeit für das Schreiben dieser Arbeit, wurden folgende Kriterien für die Auswahl der zu befragenden Unternehmungen bestimmt:

- Unternehmungen mit Sitz in der Deutschschweiz in verschiedenen Branchen
- Schweizer und ausländische Unternehmen
- Anzahl Mitarbeitende: mindestens 500
- Nettoumsatz: mindestens CHF 100 Millionen oder Gegenwert
- Nur Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung
- Keine öffentlichen Körperschaften

Nebst den Praxisunternehmen wurde zusätzlich Alerion Consult AG, ein Schweizer Beratungsunternehmen, befragt, welches als Expertenunternehmen zu betrachten ist.

Unternehmen	<sup>1</sup> Sektor <sup>2</sup> Industrie	<sup>1</sup> Nettoumsatz in Mio. <sup>2</sup> EBIT in Mio.	Anzahl Mitarbeitende
Zimmer Biomet Holdings, Inc.	<sup>1</sup> Gesundheitswesen <sup>2</sup> Gesundheitsgeräte und gesundheitliche Dienstleistungen	<sup>1</sup> USD 7'684 (2016) <sup>2</sup> USD 828 (2016)	>18'000
Midor AG	<sup>1</sup> Basiskonsumgüter <sup>2</sup> Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren	<sup>1</sup> CHF 209 (2016) <sup>2</sup> kA	≈ 600
Flughafen Zürich AG	<sup>1</sup> Transport <sup>2</sup> Industriell	<sup>1</sup> CHF 1'012 (2016) <sup>2</sup> CHF 337 (2016)	≈ 1'700
Swisscom AG	<sup>1,2</sup> Telekommunikationsdienste	<sup>1</sup> CHF 11'643 (2016) <sup>2</sup> CHF 2'148 (2016)	>21'000

Tabelle 1: Übersicht der ausgewählten Unternehmen (Bloomberg L. P., 2017a, 2017b, 2017c; Flughafen Zürich AG, 2017; Midor AG, 2016d; Swisscom AG, 2017a; Zimmer Biomet Holdings, Inc., 2017c)

## 4.2 Zimmer Biomet Holdings, Inc.

### 4.2.1 Zimmer Biomet Holdings, Inc. – Das Unternehmen in Kürze

«Mobilität wiederherstellen, Schmerzen lindern und die Lebensqualität von Patienten weltweit verbessern – das steht für uns im Mittelpunkt.» (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017)

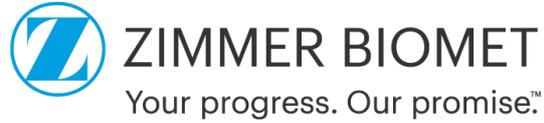


Abbildung 8: Logo Zimmer Biomet Holdings, Inc.  
(Zimmer Biomet Holdings, Inc., 2017b)

Diese Vision verfolgt die amerikanische Holdinggesellschaft Zimmer Biomet Holdings, Inc. [Zimmer Biomet], zu welcher die Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH [Zimmer Biomet] mit Sitz in Winterthur, Zürich angehört und den Hauptsitz für die europäischen, afrikanischen und nahöstlichen Märkte [EMEA] darstellt (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Mit der Mission der Mehrwertgenerierung für Kunden, Patienten und Aktionäre als führendes Unternehmen im Gesundheitsmarkt, möchte das Unternehmen die Vision verwirklichen, wobei der Kunde an erster Stelle steht (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Zimmer Biomet ist nach eigenen Angaben führend im Bereich der Behandlung muskuloskelettaler Erkrankungen. Es bietet orthopädische Implantate aller Art an sowie Platten und Schrauben für Knochenbruchbehandlungen (Zimmer Biomet Holdings, Inc., 2017a). Jedes vierte implantierte Hüftgelenk ist ein Produkt von Zimmer Biomet. In Winterthur werden insbesondere Forschung und Entwicklung betrieben und die Produktion diverser Implantate (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Im Jahr 2016 generierte die Holdinggesellschaft einen konsolidierten Nettoumsatz von USD 7.684 Milliarden (gegenüber 2015: +28 %) (Zimmer Biomet Holdings, Inc., 2017c). Mehr als 18'000 Mitarbeitende darf das Unternehmen zählen, wie auch eine Präsenz in mehr als 100 Ländern. Des Weiteren hält Zimmer Biomet über 3'700 Patente (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Weitere Informationen zum Unternehmen sind im Anhang zu finden.

#### 4.2.2 (E)PMO bei Zimmer Biomet Holdings, Inc.

Falls nicht anderweitig vermerkt, bezieht sich dieses Kapitel auf das Projektmanagement der IT bei Zimmer Biomet. Projektmanagement in anderen Unternehmensbereichen sind davon ausgeschlossen und werden anders gehandhabt, wobei auf diese in den Interviews nicht näher eingegangen worden ist (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Bevor der Projektprozess gestartet wird, muss eruiert werden, ob es sich bei der Anfrage um ein IT-Projekt oder um IT-Support handelt. Das Kriterium hierfür stellt die Anzahl der IT-Arbeitstage dar. Zählt der Aufwand für die Umsetzung der Anfrage mehr als 20 IT-Arbeitstage, so gilt diese als Projekt. Ist dies nicht der Fall, so wird die Anfrage als IT-Support abgewickelt, welche einen anderen Prozess aufweist (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Die meisten Projekte bei Zimmer Biomet sind geschäftsorientiert und nur ein geringer Prozentsatz zählen als reine IT-Projekte. Werden für ein nicht IT-Projekt jedoch mehr als 20 IT-Arbeitstage benötigt, so muss für den IT-Projektteil der offizielle IT-Projektprozess durchgeführt werden (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

#### Projektprozess

Abbildung 9 zeigt den IT-Projektprozess bei Zimmer Biomet, welcher unternehmensweit vereinheitlicht worden ist und aus vier verschiedenen Hauptphasen und vier Gates besteht. Für den Beginn der nächsten Projektphase muss jeweils die Bewilligung eingeholt werden (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

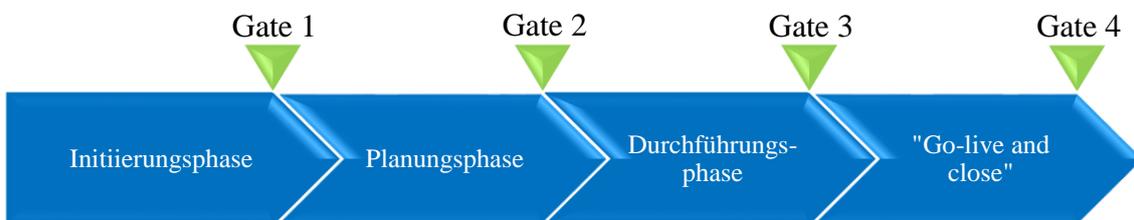


Abbildung 9: IT-Projektphasen bei Zimmer Biomet Holdings, Inc. gemäss Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017

### Phase 1: Initiierungsphase

Wie bereits beschrieben, ist der Projektprozess im Bereich der IT in der ganzen Gesellschaft gleich gestaltet, jedoch mit Ausnahme der Initiierungsphase. Der erste Schritt des Projektprozesses weist am schweizerischen Unternehmenssitz mit der Durchführung einer Durchführbarkeitsanalyse (englisch: Feasibility study) eine Vorstufe auf, welche im globalen IT-Projektprozess bislang nicht enthalten ist (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017). Die nachfolgenden Absätze zeigen den Prozess mitsamt der Vorstufe auf.

Der erste Schritt der Initiierungsphase ist der Projektaufnahmeprozess. Nachdem die Anfrage der neuen Idee erfolgte, führt der Business Relationship Manager [BRM] ein Interview mit dem potenziellen, internen Projektauftraggeber durch, welches ihn dabei unterstützt, die Durchführbarkeit zu analysieren. Diese Analyse besteht aus einem Dokument, auf welchem die Anforderungen aufgezeigt werden. Damit wird der Grund für die Anfrage, die möglichen, einzutretenden Konsequenzen, im Falle der Projektablehnung, der geografische und funktionale Rahmen und der aktuelle Prozess (Ist-Zustand) schriftlich festgehalten. Daraufhin wird die Anfrage an die entsprechenden IT-Abteilungen gestellt, damit diese eine grobe Schätzung über personelle und finanzielle Aufwände abgeben können. Eine grobe Offerte wird zusammengestellt und dem Projektauftraggeber aufgezeigt. Dieser hat dann zu entscheiden, ob er das Projekt ausführen möchte und ob er es aus Budgetsicht auch kann. Wird der Offerte zugestimmt, so muss zuerst die Bewilligung von der höchsten Bereichsverantwortlichkeit aus dem betroffenen, operativen Bereich eingeholt werden. Gründe hierfür sind insbesondere die Gewährleistung von Transparenz und die Sicherstellung, dass keine Projekte in einem Zielkonflikt mit der Unternehmensstrategie stehen. Dadurch können allfällige Projektvorhaben noch vor der Umsetzung gestoppt werden, wodurch Zeit und Kosten gespart werden kann. Wurde der Antrag von der entsprechenden Stelle bewilligt, so beginnt die eigentliche Initiierungsphase und somit der offizielle Projektprozess (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

In der Initiierungsphase werden weitere Abklärungen vor der eigentlichen Planung durchgeführt. So werden betroffene Abteilungen über das Vorhaben informiert und benötigte

Ressourcen eingeplant und aufgezeigt. Ein Termin- und Budgetplan für die Planungsphase sowie ein grober Projektplan werden erstellt (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

#### Phase 2: Planungsphase

In der Planungsphase wird der gesamte, weitere Verlauf des Projektes im Detail geplant. Es werden funktionale Pläne erstellt, detaillierte Ressourcenpläne entwickelt, Testläufe für die Projektergebnisse eingeplant und das Budget für die nächstfolgende Phase aufgestellt. Die Planungsphase endet mit der Bewilligung oder Ablehnung des Projektbudgets für die Durchführungsphase (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

#### Phase 3: Durchführungsphase

Während der dritten Phase wird das Projekt effektiv durchgeführt. Die geplanten Testphasen, die Dokumentierung und Berichterstattung des Projektverlaufes und der Ergebnisse, die Risikoüberwachung sowie auch die Vorbereitung (zum Beispiel der betroffenen Mitarbeitenden) auf die Implementierung sind Bestandteil der dritten Phase (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Beim zweitletzten Gate wird über die Überführung des Projektes in den Geschäftsalltag entschieden. Wird diese gutgeheissen, so folgt die letzte Phase (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

#### Phase 4: «Go-live and close»

In der vierten und letzten Phase wird die Stabilität und Funktionstüchtigkeit der Projektergebnisse sichergestellt, Bericht erstattet, Risiken überwacht, die Projektergebnisse evaluiert, Best Practices erkannt und dokumentiert. Zuletzt gilt es, das Projekt zu beenden und die Dokumente zu archivieren (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Wurden alle nötigen Aufgaben erledigt, wird das Projekt mit dem letzten Gate-Entscheid über die Projektbeendigung definitiv abgeschlossen (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Die Gate-Entscheidungen werden durch das sogenannte «Project Review Board» [PRB] gefällt. Hierbei sollte erwähnt werden, dass diese nur für den IT-relevanten Projektteil gelten, wodurch der operative Projektteil davon nicht tangiert wird (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 11. April 2017).

#### Rollen in IT-beteiligten Projekten bei Zimmer Biomet Holdings, Inc.

Dieser Teil des Kapitels beschäftigt sich mit den wichtigsten Rollen von Projekten bei Zimmer Biomet, in welchen die IT involviert ist. Weitere, hier nicht behandelte Rollen sind unter anderem diverse Anspruchsgruppen oder die Geschäftsführung.

Wird in einem operativen Projekt die Unterstützung der IT benötigt, so wird zusätzlich zum operativen Projektleiter ein IT-Projektleiter eingesetzt. Ersterer vertritt die Interessen des Projektes aus geschäftsrelevanter Sicht. Letzterer ist für die Lieferung der beauftragten IT-Ergebnisse zuständig. Er stellt während des Projektes die Schnittstelle zwischen IT und dem Projekt aus operativer Sicht dar (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017 und 11. April 2017).

Der Business Relationship Manager ist der erste Ansprechpartner bei der Äusserung eines Projektvorhabens. Der BRM hat die Aufgaben der Durchführung des Projektaufnahmeprozesses, der Erstellung von Projektofferten und der Projektbewilligungseinholung. Der Manager bildet die erste Schnittstelle zwischen operativer Geschäftstätigkeit und der IT (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Das Project Management Office stellt die benötigten Vorlagen dem IT-Projektleiter zur Verfügung und unterstützt ihn bei den Projektausführungen (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Das Global IT PMO entspricht dem EPMO und hat die IT PMOs unter sich. Es schafft Übersicht über alle Projekte, an welchen die IT beteiligt ist, kann Projekte beenden und stellt der Geschäftsleitung entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Das Project Review Board entscheidet, ob ein Projekt bezüglich des IT-Projektfortschrittes die nächste Projektphase beginnen kann. Im PRB haben die Projektleitenden aller im spezifischen Projekt betroffenen IT-Bereiche den Vorsitz. Jeder Vorsitzende benötigt jeweils gewisse Informationen, wartet auf die Erledigung gewisser Aktivitäten oder auf zu fällende Entscheidungen, bevor die Überführung des Projektes in die nächste Phase gutgeheissen werden kann (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 11. April 2017).

#### Project Management Office bei Zimmer Biomet Holdings, Inc.

Die Abkürzung PMO steht bei Zimmer Biomet für Project Management Office und wurde 2013 eingeführt. Seit der Abteilungsgründung wird einheitlich in allen IT-Projekten der gleiche Prozess durchgeführt (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Das PMO weist verschiedene Ziele auf. Diese sind die Entwicklung eines effizienten und gewinnbringenden IT-Projektprozesses, die Bereitstellung von Methoden, die Einhaltung von Zeit, Kosten und Qualität sowie die Optimierung von Ressourcen und Strukturen zur Erreichung von Transparenz und zur Minimierung von Risiken. Diese Ziele sollen mit Hilfe der Hauptaufgaben des PMOs erreicht werden (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Die strategische Rolle ist gemäss dem Gesprächspartner, der als BRM bei Zimmer Biomet tätig ist, die erste der drei Hauptaufgaben, welche dem PMO aufgetragen ist. Projektüberprüfungen, Zusammenarbeit mit wichtigen Anspruchsgruppen sind nur einige der Aufgaben, mit dem Ziel, die Projekte, welche sich am besten zur Unternehmensstrategie eignen, auszuwählen und zu priorisieren. Eine weitere Funktion des PMOs ist die Bereitstellung von Informationen für die Geschäftsführung, die für deren Entscheidungsfindungsgrundlage dienen (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Der Steuerungsmechanismus im Unternehmen gehört ebenso zu den Hauptaufgaben des PMOs. Die Abteilung hat den Auftrag, die IT-Projektleiter mit definierten Prozessen, Vorlagen, Messgrössen und Werkzeugen zu unterstützen, um damit eine Einheitlichkeit

in den Projektprozessen zu schaffen (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Die dritte Aufgabe ist die kontrollierende Rolle. Aufgaben wie die Projektanalyse, -validation oder auch die Projektdokumentation und -archivierung sind Funktionen, welche das PMO übernimmt (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Alle zwei Wochen findet eine PMO-Sitzung statt, bei welcher die Status aller aktiven Projekte unter die Lupe genommen und allfällige Massnahmen getroffen werden. Hierbei wird mit einem Ampelsystem gearbeitet. Gelbe und rote Status erfordern Handlungsmaßnahmen. Ein gelber Status bedeutet beispielsweise, dass ein Zeitverzug von über 10 % zum ursprünglichen Terminplan entstanden ist. Ein Projekt erhält den roten Status, falls grundsätzliche Projektaspekte bezüglich Zeit, Kosten oder Projektrahmen sich nicht planmässig entwickeln (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Weitere Aufgaben des PMOs sind die Koordinierung von Projekten, die Einhaltungskontrolle, das Anbieten von Support, Beratung, Trainings und Coaching, die Ausübung des Projektwissensmanagements und das Weitergeben von gewonnenen Erkenntnissen. Nicht nur die Projektkoordination gehört zu dessen Aufgaben, sondern auch die Identifikation von Synergien und die Sicherstellung, dass Projekte im zeitlichen und budgetmässigen Rahmen ausgeführt werden (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Die Wert- und Leistungsgenerierung des PMOs werden gemäss dem Gesprächspartner nicht ermittelt und erfasst. Die Geschäftsführung schätzt das EPMO in der IT, welche für die Erfüllung deren Aufgaben die PMOs benötigt (siehe EPMO bei Zimmer Biomet Holdings, Inc.) (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017)

EPMO bei Zimmer Biomet Holdings, Inc.

Zimmer Biomet weist lediglich in der IT-Abteilung ein EPMO auf, welches «Global IT PMO» genannt wird. Diese Abteilung unterstützt die Geschäftsleitung durch die Zurverfügungstellung von Informationen über laufende IT-Projekte. Diese Angaben sind für die Unternehmensleitung von grosser Bedeutung, um die Strategiekonformität sicherzustellen, Transparenz zu schaffen und um einen Überblick über die Geschehnisse in der Unternehmung zu erhalten (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Somit unterstützt das Global IT PMO die Umsetzung der Unternehmensvision. Des Weiteren plant und priorisiert es Projekte, kann aber auch solche abbrechen und beenden (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Das Global IT PMO wird von der Geschäftsführung der Unternehmung sehr geschätzt, da ihnen dadurch Aufgaben und Arbeit abgenommen wird. Um dies zu gewähren, musste das EPMO sicherstellen, dass in der IT alle Projekte gleich durchgeführt werden. Dies stellt sie mittels den PMOs sicher, womit auch die Rechtfertigung dieser begründet wird (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Dem Gesprächspartner ist nicht bekannt, dass die Wertgenerierung des Global IT PMOs oder der unterstellten PMOs gemessen wird. Jedoch kann durch die aufgesetzte Struktur vermieden werden, dass nicht strategiekonforme, ineffiziente oder nicht bewilligte Projekte gestartet werden, womit Zeit und Geld gespart werden kann. Auch kann damit sichergestellt werden, dass Projekte nicht von der Ideengenerierung direkt zur Implementierung springen, was in der Regel keinen Erfolg aufweist und Kosten verursacht. Zusätzlich, wie bereits erwähnt, wird das EPMO von der obersten Leitung sehr geschätzt (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Die befragte Unternehmensvertretung glaubt, dass der Grund für das Fehlen einer unternehmensweiten, bereichsübergreifenden Projektstruktur der fehlende Glaube der Mitarbeitenden auf höheren Stufen in die PMO-Organisation sei. Der Vorteil und Nutzen einer

solchen Struktur wird nicht erkannt. Dennoch ist der Gesprächspartner der Auffassung, dass eine Projektmanagementstruktur, wie die der IT, auch in anderen Unternehmensbereichen Erfolg haben könnte (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Gegenwärtige und künftige Entwicklung von PMO bei Zimmer Biomet Holdings, Inc. und global

Gemäss Aussagen des Interviewpartners plant Zimmer Biomet ein globales PMO (ähnlich dem EPMO oder dem Global IT PMO) für jeden Unternehmensbereich einzuführen. Zwar sind die meisten Projekte im Unternehmen operativer Natur, doch wurden die Vorteile des IT PMO-Ansatzes erkannt. Insbesondere werden dabei die Transparenz und die geschaffene Übersicht im Unternehmen geschätzt. Im Moment wird das wie oben beschriebene PMO- / EPMO-Konzept bei Zimmer Biomet nur in der IT und teilweise im Bereich «Operations» ausgelebt. Vom Hörensagen sei bekannt, so der Interviewpartner, dass im Qualitätsmanagement die Einführung des gleichen Konzeptes stattfinden sollte. Der steigenden Bedeutung von PMO und EPMO ist sich der Gesprächspartner sicher, doch konkrete Informationen über die Entwicklung in der eigenen Industrie liegen nicht vor. Auch wurden keine Annahmen getroffen (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 11. April 2017).

## 4.3 Midor AG

### 4.3.1 Midor AG – Das Unternehmen in Kürze

Die Midor AG [Midor] ist mit einer über 80-jährigen Geschichte das älteste zum M-Industrie-Betrieb gehörende Unternehmen (M-Industrie, 2017). Die M-Industrie gehört zur Schweizer Migros-Gruppe.



Abbildung 10: Logo Midor AG  
(Midor AG,  
2016b)

Die Midor AG hat ihren Hauptsitz in Meilen, Zürich und zählt etwa 600 Mitarbeitende. Das Unternehmen hat im Jahr 2016 einen Nettoumsatz von CHF 209 Millionen generiert und somit einen wichtigen Beitrag zum Gesamtumsatz der M-Industrie geleistet (Midor AG, 2016d).

Zu den Hauptprodukten gehören Biskuits, Eis und Cracker. Des Weiteren werden auch Backzutaten, wie Backpulver oder Vanillin-Zucker hergestellt (Migros, 2017).

Die Migros ist der Hauptkunde, für welches das Industrieunternehmen über 500 verschiedene Artikel produziert. Daneben werden auch andere Produkte hergestellt, die im In- und Ausland verkauft werden, wobei die Midor Exporte weltweit in 20 Länder tätig. Das Produktportfolio enthält 500 Migros-Artikel, 130 Grosshandel-Artikel und 290 Artikel, welche exportiert werden (Midor AG, 2016d).

Das Unternehmen bezeichnet sich selbst als Schweizer Marktführer im Bereich der Back- und Eiswaren (Midor AG, 2016c). Dabei hat das Unternehmen auch einige Auszeichnungen erhalten, insbesondere im Bereich Verpackungen bezüglich Nachhaltigkeit und Convenience (Midor AG, 2016a).

Das Migros-Tochterunternehmen verarbeitet jährlich 8'000 Tonnen Mehl, 5'000 Tonnen Zucker und 3'400 Tonnen Schokolade. Weiter produziert Midor 250'000 Produkte pro Tag (Midor AG, 2016d).

Im Jahr 2016 wurde die strategische Neuausrichtung initiiert, welche im Folgenden kurz erläutert wird.

Weitere Informationen zum Unternehmen sind im Anhang zu finden.

### Strategische Neuausrichtung

Die Midor AG hat im Jahr 2016 eine neue Strategie lanciert, namens «Clever 2022», welche Finanzziele bis ins Jahr 2022 aufgezeigt. Die Vision ist die Schaffung von sogenanntem «cleverem Snacking» und Köstlichkeiten für den ganzen Tag. Was unter «cleverem Snacking» verstanden wird, zeigen zwei der Unternehmensmissionen auf (Midor AG, 2016b, persönliche Kommunikation, 17. März 2017): «Midor bietet qualitativ hochstehende Biskuit, Glace und Snacks für jede Situation: für zu Hause, für unterwegs und zum Schenken» und «Midor erkennt Bedürfnisse und entwickelt innovative Rezepturen, Produkte, Verpackungen und Geschäftsmodelle. So macht Midor den Tag einfacher – und genüsslicher.»

Konkret geht es hierbei darum, den Nutzen der Produkte zu erhöhen, sowie die Zielgruppe zu erweitern. So werden beispielsweise Produkte in kleineren Verpackungen für unterwegs, für den Einzelhaushalt oder auch in Geschenkverpackungen angeboten (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

#### **4.3.2 (E)PMO bei Midor AG**

Im folgenden Abschnitt wird das PMO bei der Midor AG vorgestellt. Hierfür ist die nähere Erläuterung der neuen Strategie notwendig, welche vorgängig aufgezeigt wird.

### Nähere Erläuterungen zur Strategie

Die ausgearbeitete Strategie zur Erreichung der Vision und Mission wurde operationalisiert und wird mit Hilfe von Handlungsfeldern dargestellt, welche mit Teilstrategien verglichen werden können. Zum Zeitpunkt der Befragung gab es bei Midor insgesamt acht Handlungsfelder, unter anderem eine Vertriebs-, eine HR- und eine Angebotsstrategie. Die Handlungsfelder sind dynamisch und werden auf die Anforderungen, Bedürfnisse und auf die Umwelt des Unternehmens angepasst (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Der Soll-Zustand sollte mit Hilfe von strategischen Projekten erreicht werden. In diesem Sinne stellt jedes Handlungsfeld ein Projekt dar, wobei Subprojekte initiiert werden (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Midor AG hat drei verschiedene Projektportfolios. Das «Produktlebenszyklusmanagement» umfasst verschiedene Produktinnovationsprojekte. Das «Investitions- und Unterhaltsbudget» ist ein Portfolio mit Projekten technischer Natur, die mit Wechsel der Produktionsanlagen, Unterhaltsarbeiten und ähnlichem zusammenhängen. Das dritte Portfolio heisst «Strategische Handlungsfelderprojekte» und befasst sich mit der strategischen Neuausrichtung, in welchem auch das PMO aufzufinden ist (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Falls nicht ausdrücklich vermerkt, beziehen sich die folgenden Beschreibungen auf das Portfolio «Strategische Handlungsfelderprojekte».

### Projektprozess

Der Projektprozess ist bei Midor in vier Phasen unterteilt, welches jeweils mit einem sogenannten Gate abgeschlossen wird. Ein Gate ist ein Geschäftsleitungsentscheid, welches an der monatlichen Geschäftsleitungssitzung [GLS] beschlossen wird (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

#### Phase 1: Vorbereitungsphase

In der ersten Phase wird ein Handlungsbedarf bemerkt, welches zur Erreichung der übergeordneten Ziele notwendig ist. Die Erkennung eines Handlungsbedarfes kann von den Mitarbeitenden oder vom Handlungsfeldverantwortlichen erfolgen. Ersteres ist insbesondere dann der Fall, wenn eine Fachperson realisiert, dass ihre Ziele nur durch ein Projekt erreicht werden können. Die handlungsfeldverantwortliche Person hingegen, welche stets auf Stufe Geschäftsleitung zu finden ist, muss sich ganz bewusst überlegen, welche Projekte notwendig sind, um die Ziele des eigenen Handlungsfeldes zu erreichen. Des Weiteren definiert diese Person die Ausgangslage, das Ziel und die Projekte im jeweiligen Handlungsfeld (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

In der Vorbereitungsphase wird mit einem Projektsteckbrief der Projektantrag gestellt, wobei zu diesem Zeitpunkt die Bewilligung ausstehend ist. Der Projektsteckbrief ist eine grobe Darstellung der Projektidee und zeigt auf, was für Ressourcen benötigt werden (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

### Phase 2: Planungs- / Initiierungsphase

Wurde das Projekt grundsätzlich bewilligt, folgt die Planungs- und Initiierungsphase, welche die Detailplanung des Projektes darstellt. Konkrete Analysen müssen durchgeführt, benötigte Ressourcen ermittelt und die Projektdurchführung aufgezeigt werden.

Die Erkenntnisse werden in einem Projektauftrag zusammengefasst und der Geschäftsleitung vorgelegt. Die zweite Phase endet, bei einer positiven Gate-Entscheidung, mit der Freigabe zur Umsetzung (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

### Phase 3: Umsetzungsphase

Die dritte Phase besteht aus der effektiven Umsetzung des Projektes, wobei mögliche Änderungsanträge wiederum an der GLS bewilligt werden müssen. Die projektleitende Person erstellt monatlich für die GLS einen Projektstatusbericht, in welchem die drei Ampelfarben grün, gelb und rot verwendet werden. Ein grüner Projektstatus bedeutet, dass sich das Projekt bezüglich den Kriterien Zeit, Budget und Projektrahmen planmässig entwickelt. Bei gelb ist eines der drei Kriterien nicht mehr erfüllt und bei Rot sind es mindestens zwei. Ist ein Projekt nicht grün, so muss der Projektleiter einen Korrekturplan präsentieren, um das Projekt planmässig fortführen zu können (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Beendet wird die zweite Phase mit dem Gate «Go Live», bei welchem das Projekt abgeschlossen wird und die Geschäftsleitung über die Überführung in den Geschäftsalltag zu entscheiden hat (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

### Phase 4: Review

Wurde das Projekt erfolgreich umgesetzt, gilt es in der vierten und letzten Phase den Nutzen und die Wirksamkeit des Projektes aufzuzeigen. Dies wird mit qualitativen und quantitativen Instrumenten sichergestellt (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

### Rollen in Midor-Projekten

Jedes Midor-Projekt besteht aus mindestens vier Akteuren. Der Project Owner ist für das übergeordnete Projektergebnis verantwortlich. Diese Rolle wird stets von einem der Geschäftsleitungsmitglieder eingenommen. Der Senior Supplier hat in der Regel ein grosses Interesse am Projektergebnis und vertritt die Interessen der Abteilung, aus welcher die

meisten, personellen Ressourcen des Projektes stammen. Der Projektleiter ist derjenige, der das Projekt direkt leitet und das Projektteam unter sich hat. Das Projektteam setzt das Projekt effektiv um (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

#### Program Management Office bei Midor AG

Das PMO der Midor ist ein Program Management Office und wurde erst im Jahr 2017 im Rahmen der strategischen Neuausrichtung eingeführt. Das PMO stellt einen Strategieimplementierungssupport dar (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Die Findungsphase der strategischen Neuausrichtung dauerte sehr lange. Nachdem die Vision definiert wurde, wurde die schnelle Überführung in die Umsetzungsphase versucht, was zu Missverständnissen und Konflikten führte. Im September 2016 wurden die Handlungsfelder operationalisiert, wobei die Verantwortung seit jeher bei der Geschäftsleitung liegt. Die Aufgaben zur Umsetzung wurden jedoch kaum dem Personal delegiert. Diese Umstände führten zur Entscheidung der Unternehmung, verstärkt projektorientiert arbeiten zu wollen, was die Einführung eines Program Management Offices zu Beginn des Jahres 2017 zur Folge hatte (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Die Aufgaben des PMOs bei Midor sind vielfältig. Das PMO überwacht die Gates und steht Projektleitenden beratend zur Seite. Die Abteilung kontrolliert die Projekthandlungen bezüglich Strategiekonformität und setzt Prioritäten. Viel eher als die Effizienz, hinterfragt das Program Management Office des Betriebes die Effektivität der Projekte. Dabei wird die Frage gestellt, ob am Richtigen gearbeitet wird. Eine weitere Aufgabe stellt die Identifikation und Verhinderung von Zielkonflikten zwischen einzelnen Projekten, wie auch von Projekten mit der Unternehmensstrategie dar. Es wird nicht nur versucht, Konflikte zu identifizieren, sondern auch Synergien zwischen den Projekten zu erkennen, welche genutzt werden können (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Wie bereits erwähnt, ist das PMO bei Midor als eine Supportabteilung im Bereich der Strategieimplementierung zu betrachten. Die Abteilung stellt den Projektleitern Werkzeuge und Formulare zur Verfügung, um eine Einheitlichkeit bei der Berichterstattung an das Topmanagement gewährleisten zu können. Der Aufwand für die projektleitende Person hält sich in Grenzen, solange das Projekt gemäss den drei zuvor genannten Kriterien (Zeit, Budget und Projektrahmen) auf Kurs ist. Sollte dies nicht der Fall sein, so müssen

an der GLS Korrekturpläne präsentiert werden, bei welchen das PMO auch fachlich unterstützend mitwirkt (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Die Schaffung von Übersicht und Transparenz, zur Sicherstellung, dass Abhängigkeiten zwischen Projekten erkannt werden und allfällige Berichtigungen oder Anpassungen im Sinne der Unternehmensstrategie und zur Beseitigung von Zielkonflikten, sind weitere Aufgaben des PMOs. Zusätzlich ist das PMO zuständig für die Ausbildung von Projektleitern, um die Effizienz der Projekte zu steigern, wie auch für die Konsolidierung der Projektstatus für die GLS (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Da das Program Management Office bei Midor keine eigenen Projekte durchführt, stellt sich die Frage, welchen Wert die Abteilung für das Unternehmen generiert und wie dies gemessen wird. Dabei wird zwischen quantitativer und qualitativer Wertgenerierung unterschieden. Dem PMO wurde das quantitative Ziel vorgegeben, dass 80 % aller bewilligten Projekte erfolgreich abgeschlossen werden müssen. Der Projekterfolg wird anhand der bereits mehrfach erwähnten drei Kriterien gemessen. Die qualitative Wertgenerierung erfolgt mit der Erhöhung der Transparenz in der Projektlandschaft der Unternehmung (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Wie vorgängig erläutert, bestehen bei Midor drei verschiedene Projektportfolios, wobei nur das Portfolio «Strategische Handlungsfelderprojekte» ein PMO aufweist. Zwar werden insbesondere im Portfolio «Produktlebenszyklusmanagement», welches ebenfalls neu im Unternehmen eingeführt wurde, ähnliche Prozesse angewandt, doch die Aufgaben, welche das PMO innehat, werden bei diesem Portfolio durch die Leiterin «Forschung und Entwicklung» übernommen. Einer der Gründe für das fehlende PMO ist die Abwesenheit einer direkten Verbindung zur Strategieimplementierung, bei welcher in der Vergangenheit bekanntlich Probleme auftauchten. Somit ist das PMO im Portfolio «Strategische Handlungsfelderprojekte» das Einzige seiner Art bei der Midor AG. Des Weiteren gibt es für das PMO keine projektspezifisch übergeordnete Abteilung. Die Verantwortung und Überwachung des Program Management Offices übernimmt die Geschäftsleitung direkt (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

### EPMO bei Midor AG

Das Unternehmen weist kein EPMO auf, wofür zwei Gründe genannt wurden. Erstens ist gemäss Aussagen des Interviewpartners, welcher selbst im PMO tätig ist, Midor bezüglich Anzahl Mitarbeitende ein überschaubarer Betrieb. Zweitens weist der Produzent tiefe Projektkompetenzen auf. Die projektorientierte Ausrichtung, die Projektprozesse und die Aufgabenverteilungen sind sehr neu, weshalb unternehmenseigene Erfahrungen noch zu fehlen scheinen (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Der Gesprächspartner ist der Ansicht, dass ein EPMO bei Midor in der Zukunft durchaus Sinn machen kann, um allenfalls bereits bestehende oder künftige Zielkonflikte zu umgehen oder zu minimieren sowie auch, um die Ressourcen über alle Projekte zu koordinieren und zu verwalten. Nichtsdestotrotz wird zurzeit kein Bedarf an einem EPMO bei der Midor AG erkannt (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

### Gegenwärtige und künftige Entwicklung von PMO bei Midor AG und global

Grosse Verbesserungspotenziale bei den Projektmanagementkompetenzen und in der Verschiebung zu einem verstärkt projektorientierten Betrieb sind bei der Midor zu beobachten. Das Delegieren von Projektverantwortlichkeiten, um die Geschäftsleitung von operativen Themen zu entlasten, stellt eines der Ziele dar. Hierbei, so der Interviewpartner, wird das PMO auch in der Zukunft weiterhin eine zentrale Rolle spielen (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

Zwar wurde das PMO im Rahmen der strategischen Neuausrichtung eingeführt, doch wird keine Gefahr für die Absetzung nach der Strategieimplementierung erkannt. Midor hat mehrmals die Implementierungsart der Strategie geändert. Des Weiteren wird die Strategie regelmässig überprüft, hinterfragt und bei Bedarf angepasst. So wurden der strategischen Neuausrichtung seit September 2016 zwei weitere Handlungsfelder hinzugefügt und eine weitere sei bereits im Aufnahmeprozess (Stand: 17. März 2017). Zusätzlich wird aufgrund der Absicht, Implementierungen und Tätigkeiten im Betrieb verstärkt mittels Projekte umzusetzen, kein Risiko für die Absetzung der Abteilung erkannt (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

In der Industrie im Allgemeinen wird ein hoher Nachholbedarf bezüglich Organisationsstrategieprojekte und Organisationswandel erachtet. Zwar sei Letzteres insbesondere in

Verwaltungen und Dienstleistungsunternehmen wie Banken zu beobachten, doch habe der Wandel genauso Auswirkungen auf die eigene Industrie (Midor AG, persönliche Kommunikation, 17. März 2017).

## 4.4 Flughafen Zürich AG

### 4.4.1 Flughafen Zürich AG – Das Unternehmen in Kürze

Die Schweiz wird nicht ohne Grund als Herzen von Europa bezeichnet. Mit über 100'000 Passagieren am 17. Juli 2016 und mehr als 27.5 Millionen Passagieren im Jahr 2016 erreichte die Flughafen Zürich AG neue Passagierrekordzahlen (Flughafen Zürich AG, 2017, S. 2-3). Damit zählt der Betrieb bezüglich Anzahl Passagieren zu den grössten Flughäfen Europas (Flughafen Zürich AG, 2017, S. 22).

**FLUGHAFENZÜRICH**

Abbildung 11: Logo Flughafen Zürich AG  
(Flughafen Zürich AG, o. J.-a)

Die Vision der Flughafen Zürich AG (2017, S. 12) lautet: «Der Flughafen Zürich ist das führende Verkehrs- und Begegnungszentrum in Europa.»

Die Mission ist die Schweiz mit der Welt zu verbinden, Gäste rund um die Uhr zu empfangen, Projekte in der Schweiz und im Ausland zu realisieren sowie «Swissness» auszuüben (Flughafen Zürich AG, 2017, S. 12).

Die Flughafen Zürich AG konnte ihren Gewinn innert einem Jahr um knapp 38 % auf rund CHF 250 Millionen im Jahr 2016 steigern. Der Flughafen verzeichnete etwa 270'000 Flugbewegungen (mathematischer Durchschnitt:  $\approx 740$  Flugbewegungen pro Kalendertag) und zählte Ende des genannten Geschäftsjahres über 1'700 Mitarbeitende (Flughafen Zürich AG, 2017, S. 4). Auf dem Flughafenareal arbeiteten im Jahr 2015 knapp 27'000 Personen (Flughafen Zürich AG, 2016, S. 24).

Die Aktiengesellschaft möchte ihren vom Bund auferlegten Konzessionsauftrag mit der Strategie des nachhaltigen Einsetzens von Ressourcen, der optimalen Nutzung von Handlungsspielräumen, der Weiterentwicklung der Verkehrsdrehscheibe und der Gewährleistung der Sicherheit erreichen. Weiter zählt die Strategie die Ergänzung des Flugbetriebes durch Begegnungszentren (zum Beispiel durch das Projekt «The Circle»), die Weiterentwicklung des hohen Qualitätsniveaus des Gesamtsystems des Flughafen Zürichs, sowie die Durchführung von Projekten im In- und Ausland und die Ertragsgenerierung mittels der vorhandenen Kompetenzen (Flughafen Zürich AG, 2017, S. 12).

Weitere Informationen zum Unternehmen sind im Anhang zu finden.

#### 4.4.2 (E)PMO bei Flughafen Zürich AG

Im folgenden Kapitel wird das Verständnis und die Umsetzung von PMO und EPMO bei der Flughafen Zürich AG in der Führung von Bauprojekten aufgezeigt. Weitere Bereiche der Aktiengesellschaft sind auszuschliessen und können andere Prozesse, Verständnisse und Umsetzungen aufweisen.

Auf die Frage des Verständnisses von Projektmanagement bei der Flughafen Zürich AG antwortete der Gesprächspartner, Bauprojektleiter vieler Unternehmensprojekte, dass dieses nicht exakt definiert ist. Das Grundverständnis liegt bei der Führung eines Projektes vom Anfang bis zum Ende, wobei die zu Projektbeginn gestellten Anforderungen erfüllt werden müssen (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

##### Projektprozess

Für den Bauprozess gibt es ein Projektleiterhandbuch, in welchem unter anderem der Projektprozess konkret beschrieben ist. Dabei stützt sich der Prozess an die Projektphasen des Schweizer Ingenieur- und Architektenvereins (SIA). Doch oft wird der Prozess nicht eingehalten. Gründe hierfür sind unter anderem, dass plötzlich auftretende Umstände zum Handeln oder zu Projektänderungen zwingen, aber auch, dass die Geschäftsführung die strikte Einhaltung der Projektprozesse nicht fordert. Teilweise wird sogar der Wunsch geäussert, Prozessschritte auszulassen, mit der Hoffnung, das Projekt optimal und effizienter durchführen zu können (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Der Interviewpartner selbst richtet sich jedoch nach den Projektprozessen. Dabei wurde die Wichtigkeit eines genau definierten Projektauftrages geäussert. Der Auftrag muss ein erkennbares Ziel mit Qualität, Kosten und Terminen aufweisen. Eine Machbarkeitsstudie wird durchgeführt. Bei der effektiven Projektdurchführung werden Berichte erstattet sowie mögliche Korrekturmassnahmen bei Projektplanabweichung erstellt (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Obwohl im Baubereich die Projektprozesse nicht immer korrekt angewandt werden, gibt es Bereiche, in welchen einheitliche Prozesse, Strukturen und Verantwortlichkeiten dominieren und auch im Alltag konsequent umgesetzt werden. Beispiele hierfür sind das

Fluggeschäft und sicherheitsrelevante Bereiche (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

#### Rollen in Projekten bei Flughafen Zürich AG

Komplexe Projekte weisen zwei Projektleiter auf, nämlich einen Bauprojektleiter und einen Betriebsprojektleiter. Die Projektleiter sind für die zeit-, kosten- und qualitätsgerechte Lieferung der Projektergebnisse zuständig. Die Berichterstattung an den Investitions- und Steuerungsausschuss und bei Grossprojekten zusätzlich direkt an die Geschäftsleitung, sowie die Verantwortung des Projektes gehören genauso zu den Aufgaben des Projektleiters (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Der Projektauftrag wird dem Investitionsausschuss, in welchem vor allem die Geschäftsleitung den Sitz hat, vorgelegt, welcher über die Finanzierung der Projekte entscheidet (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Genehmigt der Investitionsausschuss ein Grossprojekt, so wird ein Steuerungsausschuss gebildet, welches für die strategische Ausrichtung des Projektes zuständig ist. Es behält die Übersicht über das Gesamtprojekt und entscheidet bei diesem über strategische Fragestellungen. Im Steuerungsausschuss sitzt meistens ein Geschäftsleitungsmitglied, welches den Vorsitz hat (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Das Project Office steht der Projektleitung unterstützend zur Seite, wie im Folgenden näher erläutert wird (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

#### Project Office bei Flughafen Zürich AG

PMO im Sinne der Wissenschaft wird bei der Flughafen Zürich AG nicht ausgeübt. Aussagen zufolge werden höchstwahrscheinlich beim Grossprojekt «The Circle» (Begegnungszentrum am Flughafen Zürich) und für alle Auslandsprojekte jeweils ein konsolidiertes PMO betrieben, doch zählt dies nicht zur Regel (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Es wurden mehrere Vermutungen für die Abwesenheit einer solchen Abteilung aufgezählt. So gelten die Projekte bei der Flughafenbetreiberin als prototypisch, weshalb der

Nutzen eines standardisierten Prozesses oder Managements nicht erkannt wird. Das Fehlen von prägenden Projektvorfällen und die meist erfolgreiche Umsetzung generiert keinen Zweck für eine Änderung. Auch die Einstellung der Geschäftsleitung, Projekte schnell und doch erfolgreich durchführen zu wollen, kann als Grund genannt werden (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Aufgaben, wie beispielsweise die Terminplanung, Berichterstattung und die administrativen Projektaufgaben liegen in der Verantwortung der Projektleitung. Der Projektaufbau basiert auf den Erfahrungen des Projektleiters (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Grösseren Projekte, wie «Aufwertung Terminal 2» (Umbau Terminal 2) oder «Zone A» (Bau von Vorfeldern und Hangars), stehen Project Offices unterstützend zur Seite (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Das Project Office wird nicht als reine Assistenzfunktion erachtet, da Projektmanagementwissen vorausgesetzt wird. Protokolle und Vertragsentwürfe schreiben, Präsentationen überarbeiten und Projektterminplanungen erstellen sind nur ein Auszug der Aufgabenbereiche des Project Offices. Die Dienstleistung wird von einer externen Unternehmung bezogen (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Die Beziehung externer Ressourcen weist gewisse Nachteile auf, wie das fehlende Verständnis interner Abläufe und Herausforderungen, das mangelnde Wissen über das Unternehmen und deren Strategie oder das Missen einer einheitlichen Ablagestruktur von Dokumenten. Die aktuelle Situation ist eine «gangbare aber keine ideale Lösung», so der Gesprächspartner (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Die Messung der Wertgenerierung des Project Offices wird in keiner Kennzahl ausgedrückt, sondern hängt von der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit und von der Erbringung der in Auftrag gegebenen Dienstleistungen ab (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Der Interviewpartner erkennt die Vorteile eines PMOs und erachtet es als einen elementaren Bestandteil eines Projektes (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Während des Baus des Dock E und des Airside Centers von 2000 bis 2004, bestand ein Project Office, welches für alle Bauprojekte zuständig war. Das bestehende Wissen konnte gebündelt werden, aus welchem später das Projektleiterhandbuch der Unternehmung entstand. Mit der Beendigung der Bauetappe wurde auch das Project Office aufgelöst, da geglaubt wurde, dass keine weiteren Bauprojekte am Flughafen Zürich durchgeführt werden. Heute wird der Nutzen eines zentralisierten Project Offices zwar teilweise erkannt, doch stehen auch die Fragen der Notwendigkeit und Kosten im Raum (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Solange kein einschneidendes Ereignis vorfällt, sind die Kosten eines PMOs nur schwierig zu rechtfertigen, obwohl im Grundsatz der Nutzen einer solchen Abteilung erkennbar ist (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

#### EPMO bei Flughafen Zürich AG

Die Flughafen Zürich AG weist kein EPMO auf. Dennoch werden die Aufgaben des EPMOs durch verschiedene Stellen abgedeckt.

Die Betreuung der Projektportfolios erfolgt durch das Controlling. In der Software SAP werden die Berichterstattungen durchgeführt, wobei regelmässig dem Investitionsausschuss, insbesondere bezüglich Finanzen und Termineinhaltung, rapportiert werden muss. Der Ausschuss bündelt die Informationen und übergibt der Geschäftsleitung einen Gesamtbericht, welches sich stark auf Finanzen und Terminfragen beschränkt und Qualitäts- wie auch Risikopunkte meist vernachlässigt. Dem Steuerungsausschuss muss ebenso rapportiert werden. Der Fokus liegt nicht auf den Finanzen, sondern auf der Informationsgewinnung, welche als Grundlage für strategische Entscheidungen dient (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Der Nutzen eines EPMOs wurde vom Gesprächspartner wahrgenommen, vorausgesetzt, die Abteilung ist auch für die Qualitätssicherung zuständig. Dadurch könnten Projektpro-

zesse, Formulare und Anfragen standardisiert werden und Grundsatzfragen teilweise vorgängig geklärt werden, bevor diese an die Geschäftsleitung gelangen (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Gegenwärtige und künftige Entwicklung von PMOs bei Flughafen Zürich AG und global

Zwar wird der Nutzen eines PMOs erkannt, doch wird es nicht umgesetzt. Als Gründe hierfür werden die historisch erfolgreichen Projekte bei der Flughafen Zürich AG erachtet, weshalb die Kosten für den Betrieb eines PMOs in Frage gestellt werden. Es wurde geäußert, dass in der Zukunft allenfalls, zumindest im Bauprojektbereich, ein PMO aufgesetzt werden könnte, um durch eine Zentralisierung Redundanzen zu vermeiden (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Auch das EPMO kann Vorteile für die Flughafenbetreiberin mit sich bringen, wobei die Umsetzung jedoch fraglich zu sein scheint (Flughafen Zürich AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Bezüglich der globalen Entwicklung des PMOs wurde keine Äusserung gemacht.

## 4.5 Swisscom AG

### 4.5.1 Swisscom AG – Das Unternehmen in Kürze

Die Swisscom AG [Swisscom] (2016) bezeichnet sich selbst als das schweizweit führende Unternehmen im Bereich Telekommunikation wie auch als eines der führenden IT-Betriebe in der Schweiz.



Abbildung 12: Logo Swisscom AG (Swisscom AG, 2017b)

Der Konzern erklärt die Vision kundengerecht und in Kürze wie folgt: «Beste Infrastruktur bauen», «Beste Erlebnisse bieten» und «Beste Wachstumschancen realisieren» (Swisscom AG, 2017a, S. 29). Weder im Geschäftsbericht des Jahres 2016 noch auf der Unternehmenswebseite konnte eine Mission eruiert werden.

Digitalisierung, Internet der Dinge, Big Data oder auch der technologische und demografische Wandel sind einige Herausforderungen, welchen die Swisscom AG gegenübersteht. Ebenso dringen neue Anbieter in den Markt ein und der Wettbewerbsdruck steigt. Die Strategie des Unternehmens besteht in der Kompensation der Umsatzminderung, welche als Folge der obengenannten Schwierigkeiten resultieren, um «die Finanzkraft für die hohen Investitionen in neue Technologien zu erhalten» (Swisscom AG, 2017a, S. 29).

Mobilfunk, Internet, Digital-TV und Festnetz für Privat- und Geschäftskunden gehören zu den Hauptprodukten des Unternehmens. Des Weiteren bietet es Dienstleistungen im Bank- und Gesundheitswesen sowie in den Bereichen Energie, Unterhaltung und Werbung an, wie auch diverse IT-Dienstleistungen. Zusätzlich baut und unterhält es die Infrastruktur des Mobil- und Festnetzes der Schweiz (Swisscom AG, 2016).

Im Jahr 2016 erwirtschaftete der Konzern einen Umsatz von mehr als CHF 11.6 Milliarden. Die Swisscom zählte Ende 2016 über 21'000 Mitarbeitende, wovon mehr als 18'000 in der Schweiz beschäftigt waren (Swisscom AG, 2017a, S. 17). Die Swisscom AG (2016) hat eine Tochterunternehmung in Italien, namens Fastweb, weshalb die Schweizer Unternehmung rechtlich gesehen «Swisscom (Schweiz) AG» heisst.

Weitere Informationen zum Unternehmen sind im Anhang zu finden.

In den folgenden Kapiteln wird einfachheitshalber die Muttergesellschaft Swisscom AG mit der Swisscom (Schweiz) AG [Swisscom] gleichgestellt.

#### 4.5.2 (E)PMO bei Swisscom AG

Dieses Kapitel zeigt das Verständnis und die Umsetzung von PMO bei Swisscom AG auf. Die Erläuterungen in diesem Kapitel umfassen ausschliesslich die Projektabteilung aus dem Bereich «Banking & Industries» der Division «Enterprise Customers» (siehe Abbildung 13) und können nicht auf andere Unternehmensdivisionen oder -bereiche adaptiert werden (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

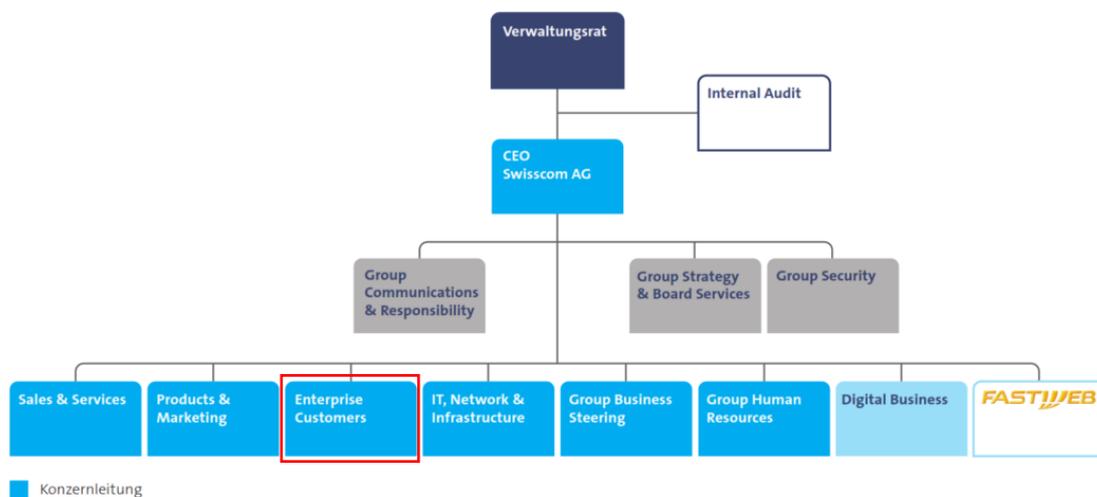


Abbildung 13: Konzernstruktur und Organisation der Swisscom AG (Swisscom AG, 2017a, S. 26)

Der Bereich «Banking & Industries» mit etwa 900 Mitarbeitenden betreut Geschäftskunden im Bank- und Gesundheitswesen und bietet ihnen IT-Infrastruktur und -lösungen an. Als Beispiel kann der Übergang auf Tablets in der Bankkundenberatung genannt werden (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Projektmanagement wird bei der Swisscom als die Abwicklung von Projekten verstanden. Dabei weist ein Projekt einen definierten Start, ein definiertes Ende, einen definierten Umfang sowie ein definiertes Budget auf. Ein Projekt wird aufgrund von bestimmten Grössen- und Qualitätskriterien als solches definiert. Wurde es nicht als Projekt befunden, so gilt es als Vorhaben, welches in der Regel eine kleinere, projektähnliche Aktivität darstellt (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Projektmanagement wird im Bereich «Banking & Industries» betrieben, um dem kontinuierlichen Wandel strukturiert und professionell entgegenzutreten (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

### Projektprozess

Die Swisscom AG gibt den Projektprozess vor, welcher in den tieferliegenden Unternehmensbereichen konkreter definiert wird. Im Bereich «Banking & Industries» besteht der übergeordnete Projektprozess aus den vier Phasen: Spezifikation, Realisation, Integration und Going-live. Das Projektmanagement hat untergeordnet die folgenden vier Phasen: Initialisierung, Einrichtung, Projektlieferung, Projektabschluss (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Das Sales Management stellt die Schnittstelle zwischen Kunde und Swisscom dar und wickelt den gesamten Verkaufsprozess ab. Dabei kann es vorkommen, dass Projektleitende in den Verhandlungsprozess miteinbezogen werden, um Möglichkeiten und weitere, wertvolle Anregungen einbringen zu können. Wurde der Vertrag ausgehandelt, so wird der Projektauftrag dem Projektteam übergeben, welches für die Ausführung des Auftrages verantwortlich ist (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Das Projekt wird vorbereitet, das Projektteam zusammengestellt und Ressourcen angeboten. In der Projektlieferungsphase müssen Projektrahmen, Terminplanung, Qualität, Ressourcen, Risiken und weitere Aspekte geführt, kontrolliert und eingehalten werden. Das Projekt endet mit dem Projektabschluss, bei welchem unter anderem wichtige Erkenntnisse analysiert werden (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Der Projektprozess basiert auf der Wasserfallstrategie und der regelmässigen Interaktion mit dem Kunden, wobei auf eine agile Umsetzung geachtet wird (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

### Project Management Office bei Swisscom AG

Im Unternehmen bestehen verschiedene Auffassungen von PMO, wobei Project Office, Project Assistant und Project Management Office als Synonyme verwendet werden. Das

PMO wird teilweise als Projektunterstützung verstanden, welches nur administrative Aufgaben wie beispielsweise die Buchung von Sitzungsräumen übernimmt. Das PMO kann aber auch als projektunterstützende Funktion erachtet werden, welches weit mehr als nur die Administrationstätigkeiten ausführt (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Letzteres ist auch das Verständnis in der Projektabteilung des Bereiches «Banking & Industries». Eigeninitiative, methodisches und branchenkundiges Wissen werden für die Besetzung im PMO vorausgesetzt. Die Verantwortlichkeiten des PMOs werden in der Abteilung durch Junior Projektleitern übernommen, während die Senior Projektleiter, welche die gleiche Ausbildung aber langjährigere Erfahrung mitbringen, die Projektleitung übernehmen. Ob eine eigenständige PMO-Abteilung bei der Swisscom AG vorhanden ist, konnte nicht eruiert werden (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Folglich gibt es im genannten Bereich kein eigenständiges Project Management Office. Die Erledigung der Aufgaben des PMOs werden zur Wissenserweiterung und als Vorbereitung zur Leitung von Grossprojekten verstanden, damit ein Junior Projektleiter zu einem Senior Projektleiter befördert werden kann (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Die Aufgaben werden vom Projektleiter erteilt. Zu diesen gehören unter anderem Kalkulationen, Administration, die Entlastung des Projektleiters und die Ressourcenverwaltung. Des Weiteren stellt das PMO die Anlaufstelle für interne Anfragen bezüglich des laufenden Projektes dar (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Obwohl das PMO stark im Projekt involviert ist, sind die Kompetenzen eng gehalten und beschränken sich insbesondere auf administrative Ausführungen. Der Projektleiter hat die Verantwortung über das Projekt, ist die Ansprechperson für externe Anfragen und ist der Geschäftsleitung rechenschaftspflichtig. Zwar sind die Befugnisse des PMOs relativ schmal gehalten, doch hat die Arbeitsqualität grosse Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und auf den Projekterfolg (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Trotz standardisierten Formularen und Methoden besteht in der Abteilung keine Messung der Wertgenerierung des PMOs. Viel mehr spielen qualitative Faktoren wie die Professionalität, das Übernehmen von Aufgaben vom Projektleiter oder das Sorgen für eine gute Stimmung eine wichtige Rolle (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

#### EPMO bei Swisscom AG

Das Bestehen eines EPMOs bei der Swisscom ist dem Gesprächspartner, Leiter der Projektabteilung «Banking & Industries», nicht bekannt. Auch gibt es keine zentralisierte Stelle für alle Unternehmensprojekte, obwohl grössere, interne Projekte eine zentrale Führung und eine dem EPMO ähnliche Abteilung aufweisen. Die Finanzaufgaben und Berichterstattungen werden mit SAP dem Controlling rapportiert, welches die konsolidierten Daten der Geschäftsleitung zur Verfügung stellt (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Aufgaben wie die Gesamtsteuerung und die Eskalationsstelle für Ressourcen, Risiken und Kosten werden vom Projektsteuerausschuss übernommen, welches dem Projekt übergeordnet ist. Gemäss Aussagen des Gesprächspartners könnte ein EPMO für interne Projekte Sinn machen, da diese in direkter Verbindung zur Erreichung der Unternehmensstrategie stehen. Externe Kundenprojekte sind hingegen individuell und tragen nicht direkt der Swisscom-Strategie bei, weshalb der Vorteil eines EPMOs nicht erkannt wird (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

#### Gegenwärtige und künftige Entwicklung von PMO bei Swisscom AG und global

Es wurde geäußert, dass der Wandel im Projektmanagement bei der Swisscom AG anhalten wird, zumal das Bankenumfeld nur geringe Stabilität aufweist. Aufgrund der Umstände ist es von Vorteil, dass die Mitarbeitenden in der Abteilung Generalisten und keine Spezialisten sind, wodurch sie breit eingesetzt werden können.

Die globale Entwicklung des PMOs konnte nicht beantwortet werden. Es wurde jedoch darauf hingewiesen, dass die Meinung bestehe, dass sich das Projektmanagement mit dem Wandel der globalen und dynamischen Welt auch verändern wird (Swisscom AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

## 4.6 Experteninterview – Alerion Consult AG

### 4.6.1 Alerion Consult AG – Das Unternehmen in Kürze

Die Alerion Consult AG [Alerion] wurde 1992 in der Schweiz gegründet. Rund zehn Berater zählt die Aktiengesellschaft, welche ihren Hauptsitz in Baar, Kanton Zug sowie eine Zweigniederlassung in Bonn, Deutschland hat. Alerion fokussiert sich vor allem auf Strategieumsetzung und Projektmanagement (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017). Aus diesem

Grund wird die Alerion Consult AG als Expertin im Bereich Projektmanagement erachtet.



ALERION CONSULT

Abbildung 14: Logo  
Alerion  
Consult AG  
(Alerion  
Consult AG,  
2017)

Die Boutique-Beratungsunternehmung bietet ausserdem Coaching für Führungspersonen und eine sogenannte «Agilisierung Potenzialanalyse» an. Zu den Kunden von Alerion zählen insbesondere Banken und Versicherungen, das Gesundheitswesen und die Industrie (Alerion Consult AG, 2017).

Die durch die erhaltenen Mandate auszuführenden Aufträge werden in der Regel mit Hilfe von Projekten gelöst, welchen meist ein PMO zur Seite steht (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Die Aktiengesellschaft hat erkannt, dass ein Projekt auch Veränderung bedeutet, weshalb das Veränderungsmanagement ebenso einen wichtigen Teil der Beratung einnimmt (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Trotz der wissenschaftlichen Unterscheidung zwischen Project Management Office und Program Management Office, welches sich die Alerion Consult AG bewusst ist, werden die zwei Begrifflichkeiten als Synonyme verwendet. Der Begriff Program Management Office wird vor allem bei global tätigen Unternehmungen angetroffen (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

#### 4.6.2 (E)PMO bei Alerion Consult AG

Alerion versteht unter PMO ein eigenständiges Project Management Office, welches dem Projektleiter stark unterstützend zur Seite steht und eine bedeutende Rolle in der Projektsteuerung einnimmt (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Unterstützt Alerion einen Kunden bei einem Projekt, so bringt die Beratungsunternehmung das PMO als Bestandteil mit. Dabei sind die Aufgaben des PMOs vielfältig gestaltet und reichen von Projektplanung und -koordination bis hin zur fachlichen Unterstützung des Projektleiters. Aber auch Besprechungen mit dem Projektauftraggeber können durch das PMO durchgeführt werden. Vor- und Nachbereitungen, Projektsteuerung, effiziente Leistung und das Vermeiden von Redundanzen erhöhen die Möglichkeiten, das Projekt pünktlich sowie im Kosten- und Projektrahmen liefern zu können und zählen zum Wertbeitrag des PMOs am Projekt. Das PMO gilt als die rechte Hand der Projektleitung und hat einen grossen Einfluss bezüglich Erfolg und Misserfolg des Projektes. Es wurde die Behauptung aufgestellt, dass das «[...] PMO wahrscheinlich sogar den höchsten Wertbeitrag im Gesamtprojekt [...]» (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017) generiert, vorausgesetzt es übernimmt die zuvor beschriebene, strategische Managementfunktion und führt nicht lediglich reine Administrativaufgaben aus (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Die Grenzen zwischen den einzelnen Projektrollen müssen im Unternehmen und für den internen oder externen Kunden definiert sein. Die projektleitende Person trägt die Projektverantwortung, welche aber zwischenzeitlich vom PMO übernommen werden kann, falls eine Abwesenheit von kurzer Dauer eintreffen sollte. Das Project Office hingegen wird als eine Abteilung verstanden, die administrative Funktionen innehat. Beispiele von Aufgaben des Project Offices sind die Terminkoordination, Hotelbuchungen und anderweitige PMO-Assistenzaufgaben (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Das PMO wird in den Unternehmen, mitsamt dem von Alerion eingesetzten Projektleiter, meist direkt dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung unterstellt, welche in der Regel gleichzeitig die Auftraggeber und die Mandanten darstellen. Aufgrund des Angebots der Beratungsunternehmung im Bereich Strategieumsetzung und -implementierung sind

Aufträge von unteren Entscheidungsfindungsebenen unüblich (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Auch bei komplexen Projekten, in denen ganze Wertschöpfungsketten analysiert und optimiert werden, ist nur ein PMO im Einsatz, mit welchem unter anderem eine ganzheitliche Übersicht geschaffen wird, um mögliche Chancen, Synergien, Probleme oder Schnittstellen erkennen zu können (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Die Beratungsgesellschaft konnte beobachten, dass viele Organisationen PMO ganz unterschiedlich wahrnehmen. Aus Erfahrung weiss Alerion, dass viele Firmen dazu tendieren, das PMO auf die Aufgaben eines Project Offices – im Sinne des Verständnisses von Alerion – zu reduzieren. Gemäss Auffassung des Beratungsunternehmens scheitern deshalb viele Projekte (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Der Bedarf nach externer Unterstützung bei Strategieimplementierungen ist in der Schweiz vorhanden, wofür viele Gründe aufgezählt werden können. Unter anderem sind Ressourcenengpässe aufgrund kostenrelevanten Aspekten sowie eine hohe Dringlichkeit Gründe für den Bezug externer Beratung. Bezüglich Nachfrageunterschiede zwischen Deutschland (Zweigniederlassung) und der Schweiz konnte keine Aussage gemacht werden (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

Alerion Consult AG konnte in Unternehmungen bislang kein EPMO im eigenen Sinne beobachten, kann sich aber vorstellen, dass Grosskonzerne ein solches besitzen. Aussagen zufolge, kann das PMO bei Alerion mit der wissenschaftlichen Auffassung von EPMO gleichgesetzt werden (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

#### Gegenwärtige und künftige, globale Entwicklung von PMO

Ein Trend in der Wichtigkeit von PMO kann erkannt werden, besonders unter den neuen Tendenzen, welche aus der Digitalisierung oder dem Streben nach Agilität hervortreten können (Alerion Consult AG, persönliche Kommunikation, 7. April 2017).

## 5 Vergleich, Schlussfolgerung und Ausblick

### 5.1 Übersicht (E)PMO in der Praxis

Aus dem vorhergehenden Kapitel geht hervor, dass die befragten Unternehmungen unterschiedliche Auffassungen bezüglich PMO und EPMO sowie deren Funktionen im Projektmanagement aufweisen. Die Unterschiede sind aber nicht nur auf die Funktionen beschränkt, sondern sind bereits in der Umsetzung selbst zu erkennen.

Während die Midor AG anfangs 2017 ein PMO als Unterstützung für die Implementierung der neuen Strategie einführte, lässt die Flughafen Zürich AG bei Bauprojekten gewisse Aufgaben durch eine externe Drittunternehmung ausführen. Zimmer Biomet Holdings, Inc. hat zwar ein EPMO, doch deckt dieses lediglich die IT ab. Die Swisscom AG lässt die Junior Projektleitende die PMO-Aufgaben erledigen und weist in diesem Sinne kein eigenständiges PMO auf.

Werden die PMO-Funktionen der einzelnen Unternehmungen grafisch gegenübergestellt (siehe Abbildung 15), so lässt sich schnell erkennen, dass starke Unterschiede bezüglich der zugewiesenen Funktionen bestehen. Hierbei muss erwähnt werden, dass Alerion Consult AG aufgrund der Identifikation als Experte in der Grafik nicht miteinbezogen wurde. Zimmer Biomet weist dem PMO viele Funktionen und Kompetenzen zu, während jenes von Swisscom primär administrative Funktionen übernimmt und wenig Kompetenzen erhält. Letzteres gilt zwar auch für die Flughafenbetreiberin, doch übergibt diese dem PMO auch weitere Befugnisse und Aufgaben, wie die Projektberatung, -überwachung und -betreuung. Eine bemerkenswerte Erkenntnis konnte bei Midor eruiert werden. Das PMO der Migros-Tochterunternehmung ist zwar sehr jung, übernimmt aber bereits sehr viele Projektmanagement-Funktionen und ist für dessen Reifegrad mit hoher Machtkompetenz ausgestattet.

Weiter wurden von keinem der beigezogenen Gesellschaften die Funktionen der Projektbeendigung und die der direkten Projektleitung als PMO-Aufgaben genannt. Die Projektprozessstandardisierung und die Zurverfügungstellung von Prozessen, Methoden, Werkzeugen, Techniken und Formularen haben hingegen alle als Funktionen des Project Management Offices identifiziert. Auch sind starke Übereinstimmungen zwischen der Midor AG und Zimmer Biomet Holdings, Inc. zu erkennen, was eine interessante Erkenntnis darstellt, zumal Erstere das PMO erst vor Kurzem eingeführt hat, welches als

Unterstützung für die Strategieimplementierung fungiert, während Zimmer Biomet bereits seit 2013 ein PMO nur in der IT besitzt. Dennoch können starke Gemeinsamkeiten in den zugewiesenen Funktionen erkannt werden.

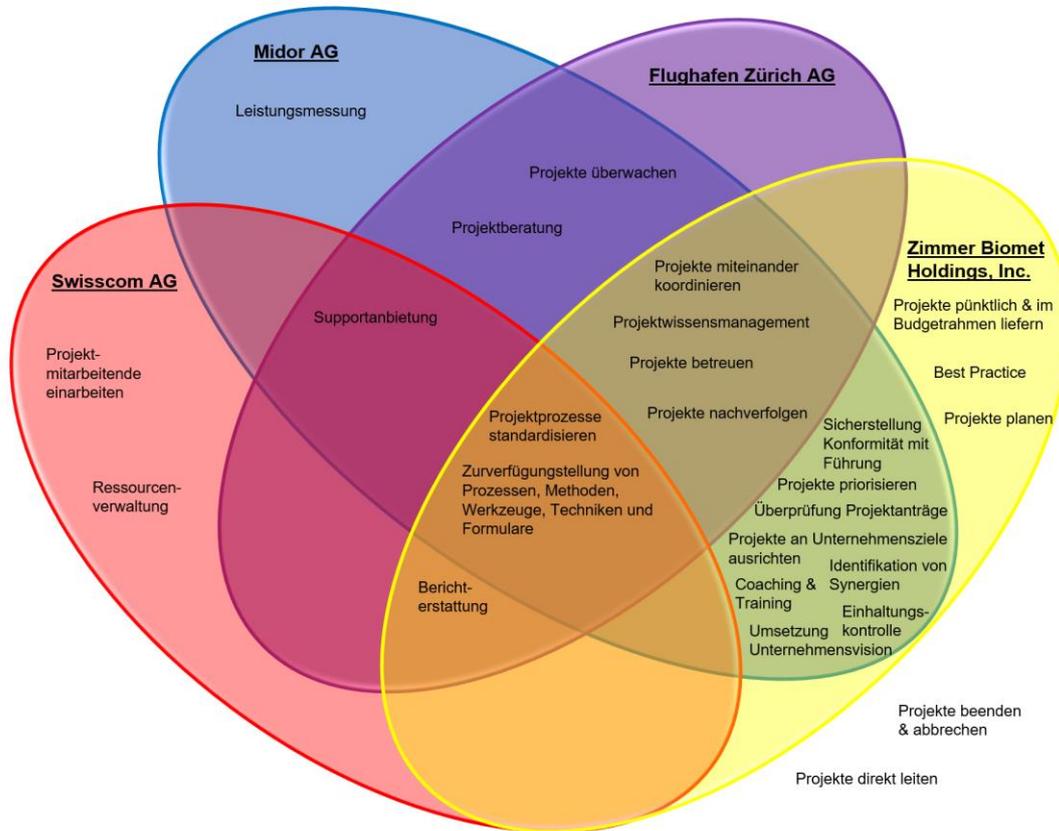


Abbildung 15: PMO-Funktionen der befragten Unternehmen

Auch in Bezug auf EPMO konnten starke Unterschiede festgestellt werden. Die Midor AG, die Flughafen Zürich AG und die Swisscom AG weisen kein EPMO auf. Zimmer Biomet Holdings, Inc. weist zurzeit lediglich ein IT-EPMO auf und Alerion Consult AG stellt ihr PMO mit den EPMO-Funktionen aus der Theorie gleich.

Des Weiteren konnte eruiert werden, dass keines der befragten Unternehmen sich vollumfänglich oder ansatzweise an nur eines der in dieser Arbeit präsentierten Theorieansätze stützt (siehe Anhang).

## 5.2 Vergleich Theorie und Praxis

Im Folgenden werden die praktischen PMOs den theoretischen Modellen (siehe Abbildung 1, Abbildung 2, Abbildung 6) zugeordnet. Zum Schluss wird die Setzung des PMOs auf Stufe «Pfad der Erleuchtung» im Gartners Hype-Zyklus für Projekt und Portfolio Management 2016 (siehe Abbildung 7) kritisch hinterfragt.

Zwar wurde die Alerion Consult AG als Experte befragt, doch wird sie in diesem Kapitel auch den entsprechenden Modellen zugeordnet. Es sollte hier vermerkt werden, dass teilweise Annahmen getroffen und Verzerrungen der Realität in Kauf genommen werden mussten, um die verschiedenen PMOs der Praxis den stark vereinfachten Theoriemodellen zuordnen zu können.

### 5.2.1 Einordnung der Erkenntnisse der Praxis ins Modell «Beeinflussungs- und Kontrollgrade von PMOs» nach Project Management Institute

Die eruierten PMOs werden einem der drei vom PMI aufgezeigten PMOs zugeordnet.



Abbildung 1: Beeinflussungs- und Kontrollgrade von PMOs gemäss Project Management Institute

Mit den eng gehaltenen Kompetenzen und den überwiegend administrativen Funktionen, ist dem PMO bei der Swisscom AG ein niedriger Beeinflussungs- und Kontrollgrad zugewiesen, weshalb es als unterstützendes PMO erachtet wird.

Der externe Bezug von projektunterstützenden Dienstleistungen hat zur Folge, dass die Mitarbeitende des Project Management Offices bei der Flughafen Zürich AG keinen vollständigen Einblick in die internen Prozesse, Strategien und geschäftsrelevanten Informationen erhalten. Deshalb wird das PMO der Flughafen Zürich AG ebenso mit einem niedrigen Beeinflussungs- und Kontrollgrad beurteilt und somit als unterstützendes PMO erachtet.

Zwecks der Unterstützung bei der Implementierung der neuen Strategie wurde das PMO bei der Midor AG erst im Jahr 2017 eingeführt. Nichtsdestotrotz wurden diesem viele Funktionen und Kompetenzen übertragen, wie die Projektüberwachung oder die Sicherstellung der Konformität mit der Führung. Dennoch sind dem PMO gewisse Aufgaben vorenthalten, als Beispiel die Ressourcenverwaltung oder die direkte Berichterstattung an die Geschäftsleitung. Aus diesen Gründen wird dem PMO der Midor ein mittlerer Beeinflussungs- und Kontrollgrad zugeordnet, welches somit als kontrollierendes PMO fungiert.

Ähnlich wird bei Zimmer Biomet Holdings, Inc. argumentiert. Das PMO steht den IT-Projektleitenden mit Rat und Tat zur Seite, doch liegt die Projektverantwortung bei den operativen und bei den IT-Projektleitern. Somit kann der Beeinflussungs- und Kontrollgrad des PMOs beim Konzern als mittel erachtet werden, was zum Resultat des kontrollierenden PMOs führt.

Das PMO der Alerion Consult AG übernimmt mit Ausnahme der Projektbeendigung alle zuvor beschriebenen Funktionen. So verwaltet die Abteilung die Ressourcen, ist verantwortlich für die zeit-, kosten- und termingerechte Abwicklung des Projektes und koordiniert auch Projekte miteinander. Dem PMO bei Alerion kann ein hoher Beeinflussungs- und Kontrollgrad zugeordnet werden und stellt somit ein steuerndes und leitendes PMO dar.

### 5.2.2 Einordnung der Erkenntnisse der Praxis ins Modell «Vier PMO-Typen» nach Gartner

Es gilt, die Erkenntnisse, welche aus der Praxissicht gezogen wurden, einem der vier PMO-Typen nach Gartner zuzuordnen.

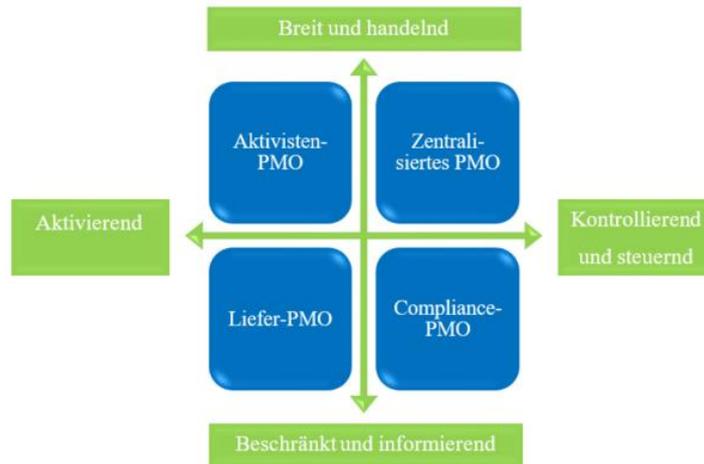


Abbildung 2: Vier PMO-Typen nach Gartner (Schoen, 2016, S. 3)

Das zentralisierte PMO sticht mit der Projektwissensgenerierung heraus, kann die Best Practice jedoch nicht unternehmensweit ausführen. Das PMO der Flughafenbetreiberin kann aufgrund der externen Anstellung keine aktivierende Rolle übernehmen, ist jedoch breit und handelnd und dient vor allem dem Wissensmanagement, weshalb es als zentralisiertes PMO erachtet wird.

Zwar übernimmt das PMO bei Zimmer Biomet auch das Projektwissensmanagement, doch sind die primären Funktionen die Einhaltung der Regeln und der gesetzten Standards. Das PMO zeigt begrenzte Befugnisse und dient vor allem der Steuerung, weshalb das PMO des US-amerikanischen Konzerns dem Compliance-PMO zugeordnet wird.

Das Liefer-PMO, welches gemäss Gartner am meisten angetroffen wird, ist auch bei der Swisscom anzutreffen. Die Planung und Kontrolle der Projektausführung sowie die Fristgerechtigkeit dessen gehören zu den Aufgaben des Liefer-PMOs, genau wie zu denen des PMOs bei der Swisscom.

Die PMOs von Alerion und Midor übernehmen Aufgaben aller vier PMO-Arten und können deshalb nicht einem der vier Typen nach Gartner konkret zugeordnet werden. Pro-

Projektwissensmanagement, Einhaltungskontrollen, aber auch Berichterstattung und Projektunterstützung sind fester Bestandteil der PMO-Funktionen in den genannten Unternehmen.

### 5.2.3 Einordnung der Erkenntnisse der Praxis ins «Programm- und Portfolio Management Reifemodell» nach Gartner

In den nächsten Absätzen wird versucht, die einzelnen PMOs der befragten Unternehmen in das Reifemodell von Gartner einzuordnen.

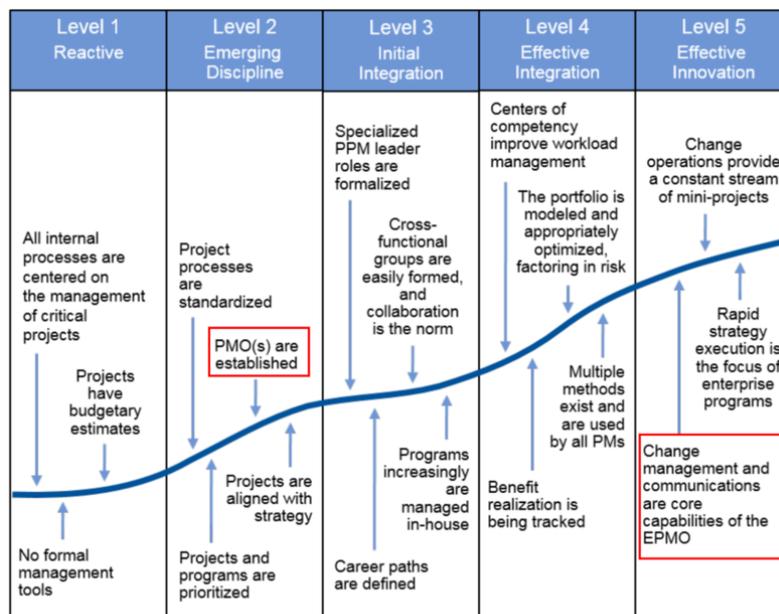


Abbildung 6: Gartners Programm- und Portfolio Management Reifemodell (Mieritz, 2015, S. 2)

Das Bauprojektmanagement der Flughafen Zürich AG wird auf die zweite Stufe gesetzt. Zwar bestehen standardisierte Projektprozesse, werden diese doch nur selten konsequent eingehalten. Die Projekte sind an die Unternehmensstrategie ausgerichtet, doch besteht kein internes PMO.

Die Midor AG wird zwischen der zweiten und dritten Stufe gesetzt, obwohl das Projektmanagement beim Produzenten als neuartig gilt. Ein PMO wurde bereits eingeführt, Projektprozesse sind strukturiert und die Ausrichtung der Projekte an die Unternehmensstrategie ist gewährleistet. Aber auch die Ressourcenverwaltung wird betrieben, Program und Project Management werden differenziert betrachtet und Transparenz wird geschaffen.

Das Projektmanagement kann dennoch nicht eindeutig der dritten Stufe zugeordnet werden, da zu wenig Erfahrungswerte vorliegen, um die langfristige Stabilität dessen bei Midor evaluieren zu können.

Die Swisscom wird am Anfang der dritten Stufe eingeordnet. Ein PMO im Sinne der zweiten Stufe wurde nicht konkret eingeführt, doch sind Karrierewege im Bereich Projektmanagement vorhanden. Die Ressourcen werden verwaltet, was für die dritte Stufe spricht, genau wie der zwingend vorhandene Business Case vor jedem Projektstart.

Zimmer Biomet Holdings, Inc. wurde bereits im Jahr 2014 von Gartner selbst im Reifemodell auf Stufe zwei eingesetzt (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017). Ressourcenverwaltung, Transparenz und definierte Projektrollen herrschen inzwischen bei Zimmer Biomet vor, weshalb die Stufe drei als angemessen erachtet wird. In der vierten Stufe werden die Vorteile des Projektmanagements im Unternehmen erkannt, Kapazitätsplanungen werden erstellt und ein Netzwerk von Projektportfoliomanagern entsteht, was bei Zimmer Biomet nicht beobachtet werden konnte.

Das Projektmanagement von Alerion Consult AG kann auf die fünfte und somit höchste Stufe gesetzt werden. Dies ist nicht verwunderlich, zumal die Aktiengesellschaft in der Beratung insbesondere bei Projektmanagement und Strategieimplementierung tätig ist. Schnelle Strategieumsetzung im Unternehmen, die Einführung der PMO-Funktionen und die Auseinandersetzung mit Innovationen stehen im Zentrum der fünften Stufe, welche Alerion zugeordnet werden können.

## 5.2.4 Kritische Hinterfragung von «Gartners Hype-Zyklus für Projekt und Portfolio Management 2016»

Die folgenden Abschnitte befassen sich mit der kritischen Hinterfragung, ob Gartners Setzung des PMOs auf der entsprechenden Stufe des Hype-Zyklus gerechtfertigt ist.



Abbildung 7: Gartner Hype Cycle Project & Portfolio Management 2016 (Jones, 2016, S. 4)

Gartner setzte das IT PMO im Jahr 2016 auf die Stufe «Pfad der Erleuchtung», mit der Begründung, dass zwar das IT PMO eine steigende Aufmerksamkeit genießt, es aber meistens scheitert und die Wertgenerierung in der Regel limitiert ist.

Wird die Stufe nicht nur für das IT PMO, sondern für das PMO im Allgemeinen angenommen, so kann Gartner zugestimmt werden. Die meisten der befragten Unternehmen verwenden keine Finanzkennzahlen zur Eruierung der Wertgenerierung des PMOs. Weiter wurden teilweise widersprüchliche Aussagen von einzelnen Gesprächspartnern gemacht. Dies gab zu erkennen, dass die Funktionen und das Zusammenspiel zwischen dem PMO und den anderen Projektteilungen nicht ganz verständlich zu sein scheinen. Zusätzlich konnte keine Einheitlichkeit im Verständnis des Begriffes ermittelt werden, was dafür spricht, dass das PMO die fünfte Stufe noch lange nicht erreicht hat.

## 5.3 Vergleich Autorenauffassung (E)PMO und Praxis

Im Kapitel 3.2 wurde das Autorenverständnis von PMO und EPMO aufgezeigt. Dabei wurde das EPMO auf der strategischen Ebene und das PMO im Auftrag des EPMOs auf operativer Stufe mit verschiedenen Aufgaben, wie beispielsweise Coaching und Training,

Projektüberwachung oder Leistungsmessung einzelner Projekte eingeordnet, wobei das PMO für mehrere Projekte gleichzeitig tätig ist.

Die Praxis hat gezeigt, dass das Verständnis des Autors nur teilweise mit der Realität übereinstimmt. Gewisse vom Autoren dem PMO zugewiesenen Aufgaben konnten in den Unternehmen beobachtet werden. Dennoch wird die Autorenauffassung, wie auch die Auffassungen der in der Arbeit aufgezeigten Forschenden, Instituten und Beratungsunternehmen, bei keinem der befragten Firmen deckungsgleich verstanden und umgesetzt. Deshalb stellt das Verständnis des Verfassers eine weitere Auffassung in der fehlenden, theoretischen Uneinigkeit bezüglich PMOs dar.

#### **5.4 Schlussfolgerung und Fazit**

Diese wissenschaftliche Arbeit hatte zum Ziel, die Interpretation und Umsetzung von Project Management Office in national und international tätigen Unternehmen mit Sitz in der Schweiz zu eruieren und dadurch erste Erkenntnisse hierzu für die Schweiz generieren zu können. Weiter sollte mit einer Landschaftskarte Klarheit im Forschungsbereich geschaffen werden, um eine Aussage zu PMOs in der Schweiz machen zu können.

Es gilt zu beachten, dass die Äusserungen und Schlussfolgerungen in dieser Arbeit aufgrund einer kleinen Stichprobe von vier Praxisunternehmen und einem Beratungsunternehmen als Experten erfolgten und somit nicht für die gesamte Schweiz valide und repräsentierbar sind. Eine grössere Stichprobenmenge wäre in einer weiteren Arbeit wünschenswert. Auch gilt es zu beachten, dass die Aussagen in den Befragungen jeweils einzelne Unternehmensbereiche betreffen und nicht für die ganze Unternehmung zu verstehen sind.

Mit Hilfe der geführten Interviews konnte die Verständnis-Vielfalt des PMO-Begriffes in der Schweiz ermittelt werden. Das grafisch erstellte Abbild der unterschiedlich zugewiesenen Funktionen der ausgewählten Unternehmen, zeigt die heterogene Auffassung des PMOs deutlich auf. Dabei konnten die Gründe für die einzelnen Interpretationen der Unternehmen in keine Verbindung zur Unternehmensgrösse, zur Branche oder zum geografischen Tätigkeitsbereich gebracht werden.

Durch die Befragung von Zimmer Biomet Holdings, Inc. konnte ein global tätiges US-Unternehmen, welches eine präsenste Zweigniederlassung in der Schweiz aufweist, in die Arbeit einbezogen werden. Zwar liegt der Fokus der Flughafen Zürich AG, der Midor AG und der Swisscom AG auf dem Schweizer Markt, doch haben diese auch ausländische Projekte, Kunden oder Tochterunternehmen, weshalb die globale Tätigkeit gewährleistet wurde. Dies gilt auch für die Alerion Consult AG, welche über eine Zweigniederlassung in Deutschland verfügt.

Durch das Aufzeigen der vorherrschenden PMO-Variantenvielfalt in der Schweiz, konnten die Erkenntnisse für das Forschungsgebiet und für die ausgewählte Region gewonnen werden. Obwohl keine Klarheit geschaffen werden konnte, wurden doch erste Forschungsansätze realisiert. Auch konnte eine allgemeingültige Aussage zu PMO in der Schweiz gemacht werden, nämlich, dass auch in der Schweiz eine Uneinigkeit über die Aufgaben, Kompetenzen und Grenzen des PMOs herrschen.

## **5.5 Ausblick**

Aufgrund den in dieser Arbeit ermittelten Uneinigkeiten bezüglich Definition, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Grenzen des PMOs kann behauptet werden, dass in naher Zukunft eine Änderung in den Unstimmigkeiten kaum in Sicht gestellt werden kann. Die Theorie verfügt über keine eindeutige PMO-Definition, an welche sich die Praxis halten kann. In der Schweizer Unternehmenswelt lassen sich vielfältige Auffassungen und Umsetzungen des PMOs erkennen, wie auch teilweise die Unsicherheit und Unwissenheit im Projektmanagement. Es besteht ein Teufelskreis, aus welchem ausgebrochen werden sollte. Wie dies erreicht werden kann, konnte weder ermittelt werden, noch war dies Bestandteil dieser Bachelorarbeit.

Neue Trends, wie die Digitalisierung und Agilisierung prägen verschiedene Unternehmensbereiche, so auch das Projektmanagement. Durch die neuartigen Entwicklungen werden sich noch weitere Arten des PMOs entwickeln, was die Chance auf Einheitlichkeit bezüglich Definition und Verständnis stark vermindert.

Der Autor ist der Meinung, dass eine baldige Einigkeit über das heutige PMO notwendig ist. Wird dies nicht der Fall sein, so wird das klassische PMO in Bezug auf Gartners Hype-

Zyklus die fünfte Stufe nie erreichen und ein neuartiges PMO wird den Lauf des Zyklus neu beginnen, bei welchem hoffentlich eine einheitliche Definition bestehen wird.

Die Zukunft des EPMOs ist ebenso ungewiss. Die neuen Herausforderungen, mit welchen Unternehmungen zu kämpfen haben, fordern eine übergeordnete Instanz, die Kontrollfunktionen und Unterstützung bei strategischen Entscheidungsfindungen übernimmt. Aus diesem Grund vertritt der Autor die Meinung, dass das EPMO oder ein ähnliches Konstrukt in Zukunft insbesondere in grösseren Unternehmungen ein fester Bestandteil sein wird. Die künftige Entwicklung des EPMOs hängt jedoch stark von der Entwicklung des PMOs ab, weshalb für Ersteres keine Prognose erstellt werden kann.

Mit dieser Arbeit wurde beabsichtigt, das Verständnis von PMO in der Schweiz zu erfassen. Es wäre interessant herauszufinden, wie die befragten Unternehmen zum jeweiligen Verständnis des PMOs gelangt sind und weshalb sie sich nicht auf eine der wissenschaftlichen PMO-Definitionen stützen. Auch konnte beobachtet werden, dass quantitative Messinstrumente zur Ermittlung der Wertgenerierung des PMOs in vielen Unternehmungen fehlen. Die Gründe hierfür können Gegenstand weiterer wissenschaftlichen Arbeiten darstellen.

Zwar war das EPMO ein Bestandteil dieser Bachelorarbeit, lag der Fokus doch auf dem PMO. In weiteren Forschungs- oder wissenschaftlichen Arbeiten könnte die Interpretation von EPMO in Unternehmen mit Sitz in der Schweiz ermittelt werden, welche Abteilungen die jeweiligen Funktionen des EPMOs heute übernehmen und wo die Vorteile der Schaffung eines übergeordneten PMOs gesehen werden.

## Quellenverzeichnis

- Alerion Consult AG (2017). *Alerion Consult AG*.  
Abgerufen von <http://www.alerion.ch/>.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), S. 328–336.
- Bell, B. (1804). *Benjamin Bells Versuche über den Ackerbau*.  
Berlin: in der Realschulbuchhandlung.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), S. 523–532.
- Darling, E. J., & Whitty, S. J. (2016). The project management office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2).
- Fitzgerald, D. (2011). *Is Your Organization Ready for an Enterprise PMO?*  
Working Paper Nr. G00219055. Stamford, USA: Gartner.
- Fitzgerald, D. (2014). *Use the Four Styles of the EPMO to Evolve From Visibility to Transformation*. Working Paper Nr. G00269332. Stamford, USA: Gartner.
- Flughafen Zürich AG (o. J.-a). *Flughafengeschichte*.  
Abgerufen von <https://flughafen-zuerich.ch/unternehmen/flughafen-zuerich-ag/flughafengeschichte/>.
- Flughafen Zürich AG (2016). *Zahlen und Fakten 2015*.  
Abgerufen von <https://flughafen-zuerich.ch/unternehmen/flughafen-zuerich-ag/zahlen-und-fakten/>.
- Flughafen Zürich AG (2017). *Geschäftsbericht der Flughafen Zürich AG 2016*.  
Abgerufen von <https://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/investor-relationships/finanzergebnis-und-berichte/geschaeftsbericht-und-halbjahresbericht#Details>.
- Gartner, Inc. (o. J.). *About Gartner*.  
Abgerufen von <http://www.gartner.com/technology/about.jsp>.
- Hanford, M. (2015). *Where Your PPM Career Won't Be in 2020: Some PMOs Vanish; Some Become EPMOs*. Working Paper Nr. G00292422. Stamford, USA: Gartner.

- Jones, T. (2016). *Hype Cycle for Project and Portfolio Management, 2016*. Working Paper Nr. G00289874. Stamford, USA: Gartner.
- Lang, S. (o. J.). *Empirische Forschungsmethoden*. Abgerufen von [https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang\\_Skript\\_komplett.pdf](https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang_Skript_komplett.pdf).
- Lehner, P. (2016). *Project Portfolio & Program Management: Herausforderung 2 - Prioritätenkonflikte*. Frühlingssemester 2016. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement W.
- M-Industrie (2017). *Midor AG*. Abgerufen von <http://www.mindustry.com/de/kategorien/uebersicht/biskuits>.
- Midor AG (2016a). *Awards*. Abgerufen von <http://midor.ch/de/awards>.
- Midor AG (2016b). *Midor*. Abgerufen von <http://midor.ch/de>.
- Midor AG (2016c). *Unternehmensprofil*. Abgerufen von <http://midor.ch/de/unternehmen/unternehmensprofil>.
- Midor AG (2016d). *Zahlen und Fakten*. Abgerufen von <http://www.midor.ch/de/unternehmen/zahlen-und-fakten>.
- Mieritz, L. (2015a). *ITScore Overview for Program and Portfolio Management*. Working Paper Nr. G00294391. Stamford, USA: Gartner.
- Mieritz, L. (2015b). *Three Ways to Ensure PMO Relevancy*. Working Paper Nr. G00277701. Stamford, USA: Gartner.
- Migros (2017). *Midor - Alle Produkte*. Abgerufen von <https://produkte.migros.ch/kampagne/midor-alle-produkte>.
- Morris, P. W. G. (2013). *Reconstructing Project Management*. 1. Auflage. Chicester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), S. 319–333.
- Pinto, J. K. (2016). *Project Management - Achieving Competitive Advantage*. 4. Auflage. Boston, USA: Pearson.
- Project Management Institute (o. J.). *Learn About PMI*. Abgerufen von <http://www.pmi.org/about/learn-about-pmi>.

- Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5. Auflage. Pennsylvania, USA: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2016). *Taking a Pulse: Improving Business Results*. Abgerufen von <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/improve-business-results-infographic.pdf?la=en>.
- Rathore, A. (2010). *The growing importance of EPMO (Enterprise Project Management Office) in today's organizations*. Abgerufen von <https://www.projects-mart.co.uk/white-papers/the-growing-importance-of-epmo-in-todays-organisations.pdf>.
- Schabel, F., Möckel, K., & Stiehler, A. (2015). *Von starren Prozessen zu agilen Projekten*. Abgerufen von <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/von-starren-prozessen-zu-agilen-projekten-unternehmen-in-der-digitalen-transformation>.
- Schoen, M. (2016). *Four Types of PMOs That Deliver Value*. Working Paper Nr. G00301947. Stamford, USA: Gartner.
- Schoen, M., & Fitzgerald, D. (2014a). *PMOs: One Size Does Not Fit All*. Working Paper Nr. G00269539. Stamford, USA: Gartner.
- Schoen, M., & Fitzgerald, D. (2014b). *Prioritize the Demands of Key Stakeholders to Achieve Greater PMO Value and PPM Maturity*. Working Paper Nr. G00269419. Stamford, USA: Gartner.
- Schoper, Y., Wald, A., Spanuth, T., Schneider, C., Futterer, F., & Schnellbacher, B. (2015). *Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland*. Berlin, Deutschland: GPM.
- Schweizer Radio und Fernsehen (1996). Das Ende der PTT. *Tagesschau*. 18. März. Zürich: SF1. Abgerufen von <http://www.srf.ch/play/tv/srf-wissen/video/das-ende-der-ptt?id=f364d5fe-f634-481e-976f-24f409ba469d>.
- Segrue, K. L. (2015). *United States Housing Authority (USHA)*. Abgerufen von <http://www.worldhistory.biz/modern-history/82380-united-states-housing-authority-usha.html>.
- Swisscom AG (2016). *Unternehmensprofil: Swisscom im Überblick*. Abgerufen von <https://www.swisscom.ch/de/about/unternehmen/portraet/profil.html>.

Swisscom AG (2017a). *Geschäftsbericht Swisscom AG 2016*.

Abgerufen von [http://reports.swisscom.ch/download/2016/de/swisscom\\_geschaeftsbericht\\_gesamt\\_2016\\_de.pdf](http://reports.swisscom.ch/download/2016/de/swisscom_geschaeftsbericht_gesamt_2016_de.pdf).

Swisscom AG (2017b). *Swisscom*.

Abgerufen von <https://www.swisscom.ch/de>.

Swisscom Mobile (2005). *Mobilkommunikation - eine Erfolgsgeschichte*.

Abgerufen von <https://www.swisscom.ch/content/dam/swisscom/de/sai-new/medienkurse-oberstufe/documents/broschuere-mobilkommunikation-eine-erfolgsgeschichte.pdf.res/broschuere-mobilkommunikation-eine-erfolgsgeschichte.pdf>.

United States Securities and Exchange Commission (2003). *Zimmer announces offer to acquire Centerpulse AG*. Abgerufen von <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1041073/000095012303006284/y86869e425.htm>.

UQAM (o. J.). *Monique Aubry*.

Abgerufen von <http://irnop2011.uqam.ca/resumeprogramme?IdUsager=254>.

Zimmer Biomet Holdings, Inc. (2014). *Zimmer - Our History*.

Abgerufen von <http://www.zimmer.com/corporate/about-zimmer/our-history.html>.

Zimmer Biomet Holdings, Inc. (2016). *Annual Report 2015*.

Abgerufen von [http://files.shareholder.com/downloads/ZMH/4145014835x0x882366/03D970B5-3039-43D3-A2C5-67266EAA19B6/2015\\_Annual\\_Report\\_FINAL.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ZMH/4145014835x0x882366/03D970B5-3039-43D3-A2C5-67266EAA19B6/2015_Annual_Report_FINAL.pdf).

Zimmer Biomet Holdings, Inc. (2017a). *Zimmer Biomet - Delivering Value*.

Abgerufen von <http://investor.zimmerbiomet.com/index.cfm>.

Zimmer Biomet Holdings, Inc. (2017b). *Zimmer Biomet Holdings, Inc.*

Abgerufen von <http://www.zimmerbiomet.ch/>.

Zimmer Biomet Holdings, Inc. (2017c). *Zimmer Biomet Reports Fourth Quarter and*

*Full-Year 2016 Financial Results*. Abgerufen von <https://www.bloomberg.com/press-releases/2017-01-31/zimmer-biomet-reports-fourth-quarter-and-full-year-2016-financial-results>.

## Tabellenquellenverzeichnis

Tabelle 1

Bloomberg L. P. (2017a). *Flughafen Zuerich AG*.

Abgerufen von <https://www.bloomberg.com/quote/FHZN:SW>.

Bloomberg L. P. (2017b). *Swisscom AG*.

Abgerufen von <https://www.bloomberg.com/quote/SCMN:SW>.

Bloomberg L. P. (2017c). *Zimmer Biomet Holdings, Inc.*

Abgerufen von <https://www.bloomberg.com/quote/ZBH:SW>.

Flughafen Zürich AG (2017). *Geschäftsbericht der Flughafen Zürich AG 2016*.

Abgerufen von <https://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/investor-relations/finanzergebnis-und-berichte/geschaeftsbericht-und-halbjahresbericht#Details>.

Midor AG (2016d). *Zahlen und Fakten*.

Abgerufen von <http://www.midor.ch/de/unternehmen/zahlen-und-fakten>.

Swisscom AG (2017a). *Geschäftsbericht Swisscom AG 2016*.

Abgerufen von [http://reports.swisscom.ch/download/2016/de/swisscom\\_geschaeftsbericht\\_gesamt\\_2016\\_de.pdf](http://reports.swisscom.ch/download/2016/de/swisscom_geschaeftsbericht_gesamt_2016_de.pdf).

Zimmer Biomet Holdings, Inc. (2017c). *Zimmer Biomet Reports Fourth Quarter and*

*Full-Year 2016 Financial Results*. Abgerufen von <https://www.bloomberg.com/press-releases/2017-01-31/zimmer-biomet-reports-fourth-quarter-and-full-year-2016-financial-results>.

## **Anhang**

Anhang zu Kapitel 2 Methodik und Vorgehensweise .....	2
Vor- und Nachteile der festgelegten Forschungsmethode .....	2
Anhang zu Kapitel 3 (E)PMO in der Theorie.....	2
Herausforderungen von traditionellen PMOs nach Arvind Rathore .....	2
Übersicht (E)PMO in der Theorie – Begrifflichkeiten .....	3
Anhang zu Kapitel 4 (E)PMO in der Praxis .....	5
Zimmer Biomet Holdings, Inc. ....	5
Midor AG.....	6
Flughafen Zürich AG.....	7
Swisscom AG .....	9
Anhang zu Kapitel 5 Vergleich, Schlussfolgerung und Ausblick.....	11
PMO-Funktionen theoretischen Definitionen zugeordnet .....	11
Quellenverzeichnis Anhang.....	14
Tabellenquellenverzeichnis Anhang.....	16

## Anhang zu Kapitel 2 Methodik und Vorgehensweise

### Vor- und Nachteile der festgelegten Forschungsmethode

#### Leitfadeninterviews

Vorteile	Nachteile
Erfassung von Meinungen und Einstellungen	Subjektivität aufgrund Befragung einer Person über ganze Unternehmung
Tiefengang, Einholung von Zusatzinformationen	Beeinflussung durch Einstellung und Meinung des Befragers
Einblick in Organisation, Organisationskultur und -struktur	Kosten-Nutzen-Relation schwierig im Gleichgewicht zu halten
Kontaktperson für Rückfragen vorhanden	Teilnahmeverweigerung → Gefährdung Repräsentativität
Klärung unklarer Fragestellungen	Ehrlichkeit der Antworten unklar
	Komplexe und zeitaufwändige Auswertung der Antworten
	Gefahr von geringer Anzahl Teilnehmende

## Anhang zu Kapitel 3 (E)PMO in der Theorie

### Herausforderungen von traditionellen PMOs nach Arvind Rathore

Gemäss Arvind Rathore (2010, S. 4) weisen traditionelle PMOs unter anderem folgende Nachteile auf:

- Viele PMOs entstehen oft «Bottom-up», um Problemen und Herausforderungen auf Projekt- oder Programmlevel entgegenzutreten. Diese Tatsache hat zur Folge, dass diesen PMOs meist die strategische Ausrichtung fehlt. Sie haben das Ziel, die Sachen korrekt zu machen (englisch: «Doing things right»), statt die korrekten Dinge zu tun (englisch: «Doing right things»).
- Oft sind PMOs in der ganzen Organisation verteilt, mit den Konsequenzen des Kommunikationsmangels, der Ineffizienz und der ineffektiven Ressourcenverteilung.
- Die traditionellen PMOs haben keinen Weitblick in der Unternehmung, was die Nachfragevorhersage an Projekten stark erschwert oder gar verunmöglicht.

- Verschiedene PMOs – verschiedene Praktiken. Aufgrund des Fehlens eines EP-MOs, ist das Vorhandensein von Projektstandardisierungen meist nicht gewährleistet. Dies wiederum führt zu Ineffizienz und Mehrkosten.
- Der Miteinbezug der Geschäftsleitung und deren Unterstützung, finanzieller und nicht finanzieller Art, ist ohne EPMO schwieriger zu meistern.

### Übersicht (E)PMO in der Theorie – Begrifflichkeiten

PMO-Funktion	Erklärung
Projekte priorisieren	Projekte nach Vorrang ordnen
Projekte miteinander koordinieren	Projekte aufeinander abstimmen
Projekte direkt leiten	Führungsaufgaben eines Projektes übernehmen
Sicherstellung Konformität mit Führung	Kontrollieren, dass Unternehmensweisungen und Richtlinien eingehalten werden
Leistungsmessung	Performance Management
Projekte an Unternehmensziele ausrichten	Sicherstellung, dass Projekte zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen
Projekte planen	Vorgehensweise des Projektes vorbereiten
Berichterstattung	Weitergabe von Informationen (hier: an höhere Instanzen)
Einhaltungskontrolle	Sicherstellung, dass Projekte Aufträge, Regeln und Weisungen von (E)PMO befolgen
Projekte überwachen	Verfolgung des Projektgeschehens anhand definierten Kriterien
Supportanbietung	Unterstützung / Hilfe, bei konkreten Fragen zu Projekte & Projektprozesse im Allgemeinen (zum Beispiel Unterstützung beim ausfüllen eines Formulars)
Projekte beraten	Unterstützung im Falle von konkreten Anfragen / Herausforderungen in Projekten
Projekte betreuen	Projekte begleiten und zur Seite stehen (beispielsweise beim ersten Grossprojekt eines erst ernannten Projektleiters)
Projekte beenden & abbrechen	Recht, bei Bedarf (als Beispiel die Nichteinhaltung der Richtlinien) Projekte zu beenden (zum Beispiel

	Teillieferergebnisse zu Ende zu bringen) oder Projekte sofort abubrechen
<b>Ressourcenverwaltung</b>	Planung, Steuerung und Verteilung von Projektressourcen
<b>Coaching &amp; Training</b>	Aus- und Weiterbildung von Projektmitarbeitenden
<b>Projekte nachverfolgen</b>	Rein passive Projektbeobachtung zur Berichterstattung
<b>Projektprozesse standardisieren</b>	Vereinheitlichung der Vorgehensweisen bei Projekten
<b>Zurverfügungstellung von Prozessen, Methoden, Werkzeuge, Techniken und Formulare</b>	Anbieten von Vorgehensweisen und Verfahren, Tools, Arbeitsweisen und Vorlagen
<b>Projektwissensmanagement</b>	Erfassung, Dokumentation, Archivierung und Verteilung von Wissen bezüglich Projekten
<b>Projektmitarbeitende einarbeiten</b>	Projektmitarbeitenden die Verfahrensweisen in Projekten aufzeigen, mit dem Ziel der eigenständigen Erledigung dieser
<b>Best Practice</b>	Gewonnene Erkenntnisse
<b>Umsetzung der Unternehmensvision</b>	Verantwortlichkeit, dass Vision, Mission und Strategie mittels den Projekten in die Tat umgesetzt werden
<b>Projekte pünktlich &amp; im Budgetrahmen liefern</b>	Verantwortlichkeit, dass Projekte zur vereinbarten Zeit und zu den vereinbarten Kosten ausgeführt werden
<b>Überprüfung Projektanträge</b>	Begutachtung und Entscheidung über eingegangene Projektanträge
<b>Identifikation von Synergien</b>	Erkennung von Zusammenwirkungen, in welchen gegenseitige Förderung und gemeinsamer Nutzen entstehen

Anhang-Tabelle 2: Begrifflichkeitserklärungen PMO-Funktionen

## **Anhang zu Kapitel 4 (E)PMO in der Praxis**

### **Zimmer Biomet Holdings, Inc.**

#### Weiterführende Informationen zum Unternehmen

Im Jahr 2015 betrug der Nettoerlös USD 147 Millionen (Zimmer Biomet Holdings, Inc., 2016, S. 43). Aufgrund des höheren Umsatzes ist auch mit einem Anstieg des Nettoerlöses im Jahr 2016 zu rechnen.

Der Hauptsitz für den EMEA-Markt befindet sich in Winterthur, in welchem Forschung und Entwicklung betrieben werden, wie auch die Produktion von Hüft-, Knie-, Schulter-, Ellenbogen-, Hand-, Finger- und Wirbelsäulenimplantaten. So wurden unter anderem im Jahr 2014 allein in Winterthur 820'000 Hüftimplantate, 62'000 Knieimplantate und auch 58'000 Schulterimplantate hergestellt (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Das Unternehmen verbraucht pro Jahr rund 200 Tonnen Titan, 60 Tonnen rostfreien Stahl und 40 Tonnen Polyethylen (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Die Produktionsstätte in Winterthur weist eine Fläche von 19'600 Quadratmetern auf und unterhält über 450 Mitarbeitende (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

#### Geschichte

1927 wurde das Unternehmen Zimmer durch den gleichnamigen Justin O. Zimmer in Warsaw, Indiana, USA gegründet. Seit jeher hat das inzwischen führende Unternehmen im Markt der Behandlung von muskuloskelettaler Erkrankungen seinen Sitz in Warsaw (Zimmer Switzerland Manufacturing GmbH, persönliche Kommunikation, 28. März 2017).

Zu Beginn wurden Aluminiumschienen produziert. 1942 wurde ein Umsatz von über USD 1 Million generiert, welches sich in den Folgejahren verdoppelte und gar vervierfachte. 1950 brachte das Unternehmen seine erste Hüftprothese auf den Markt (Zimmer Biomet Holdings, Inc., 2014).

1972 wurde das Unternehmen von Bristol-Myers Squibb aufgekauft und 2001 wieder durch die Abspaltung erneut unabhängig, worauf im gleichen Jahr Zimmer Holdings sich an der New Yorker Börse kotieren liess (Zimmer Biomet Holdings, Inc., 2014).

2003 wurde Centerpulse AG, welche als eine der bedeutendsten, orthopädischen Herstellern Europas galt und aus dem Sulzer-Konzern hervorgetreten war, durch Zimmer Holdings akquiriert (United States Securities and Exchange Commission, 2003; Zimmer Biomet Holdings, Inc., 2014).

Im Juni 2015 folgte der Zusammenschluss von Zimmer mit Biomet. Seit der Fusion heisst das Unternehmen Zimmer Biomet Holdings, Inc. (Zimmer Biomet Holdings, Inc., 2016, S. 3).

## **Midor AG**

### Geschichte

Drei Jahre nach der Gründung der Migros AG im Jahr 1925 übernahm die damals als Aktiengesellschaft geführte Unternehmung den Süssmost-Hersteller «Alkoholfreie Weine AG» mit Sitz in Meilen und produzierte dadurch zum ersten Mal eigene Produkte (Migros-Genossenschafts-Bund, 2017a, 2017b). 1929 wurde das Unternehmen in «Produktion AG Meilen» umbenannt. Zwei Jahre nach der Übernahme wurde mit der Produktion von Gebäck, Zwieback sowie Apéro-Gebäck begonnen. Im Jahr 1949 lief die Eiswarenproduktion an. Weitere Produkte wurden im Verlauf der Jahre in den Produktionsbetrieb aufgenommen. 1966 wurde die Schokoladenproduktion zu Chocolat Frey AG im aargauischen Buchs ausgelagert (Midor AG, 2016).

Im Jahr 1985 erfolgte der Einstieg ins Exportgeschäft. Elf Jahre später wurde das Unternehmen in die «Midor AG» umbenannt. Das heutige Unternehmenslogo wurde 2006 eingeführt. Zehn Jahre danach, 2016, wurde die strategische Neuausrichtung initiiert (Midor AG, 2016).

## **Flughafen Zürich AG**

### Weiterführende Informationen zum Unternehmen

Das Unternehmen ist in vier Geschäftsbereiche aufgliedert (Flughafen Zürich AG, 2017c, S. 10–11): Aviation, Commercial, Real Estate und Finance.

Der Geschäftsbereich Aviation ist für die Sicherstellung des laufenden und effizienten Flugbetriebes, der Passagierprozesse und der Sicherheit sowie des Anwohnerschutzes zuständig. Weitere Aufgaben sind der Betrieb des Flughafenareals, des Aviation Marketing, wie auch die Zuständigkeit für die Aufgaben bezüglich der Fracht (Flughafen Zürich AG, 2017c, S. 10).

Marketing, landseitiger Verkehr, Betreuung von Informations- und Dienstleistungsschaltern und Betreuung kommerzieller Zentren gehören unter anderem zu den Aufgaben des Geschäftsbereichs Commercial (Flughafen Zürich AG, 2017c, S. 11).

Alle Themen rund um Liegenschaften des Flughafen Zürichs sind dem Geschäftsbereich Real Estate angegliedert. Zuständig ist dieser Bereich insbesondere für den Bau, die Entwicklung und die Bewirtschaftung von Bauten am Flughafen und stellt sicher, dass Projekte in der gewünschten Qualität, pünktlich und im Budgetrahmen durchgeführt werden (Flughafen Zürich AG, 2017c, S. 11).

Der letzte Geschäftsbereich, Finance, beschäftigt sich mit den Finanzen der Unternehmung, den Investor Relations und dem Risikomanagement (Flughafen Zürich AG, 2017c, S. 11).

Die Flughafen Zürich AG erhielt viele Auszeichnungen. So erhielt die Unternehmung im Jahr 2016 die Auszeichnung «Air Cargo Excellence Award 2016» für den ersten Rang. Im gleichen Jahr erhielt die Aktiengesellschaft zum 13. Mal in Folge den «World Travel Award» und nahm damit erneut den ersten Platz als führender Flughafen in Europa ein (Flughafen Zürich AG, 2017c, S. 2–3). Weiter belegte der Flughafen Zürich den dritten Rang im Jahr 2016 beim «Airport Service Quality Award» (Flughafen Zürich AG, 2017b). Im Jahr 2011 erhielt der Flughafen die Auszeichnung «Business Traveller A-

ward» als bester Umsteige-Flughafen Europas. Im gleichen Jahr konnte sich der Flughafen Zürich auf dem zweiten Rang der besten Flughäfen weltweit positionieren (Flughafen Zürich AG, o. J.-a).

Die Flughafen Zürich AG ist finanziell an verschiedenen Flughäfen weltweit beteiligt und mit diversen Projekten im Ausland präsent. So hält die Schweizer Aktiengesellschaft beispielsweise Beteiligungen von 49 % am chilenischen Flughafen A-Port Chile S.A., 7.5 % am Curaçao Airport Partners N.V. und voraussichtlich ab Juli 2017 eine Beteiligung von 100 % am südbrasilianischen Flughafen Hercílio in Florianópolis (Flughafen Zürich AG, o. J.-b, 2017a).

### Geschichte

Die Flughafen Zürich AG wurde erst im April 2000 durch die Fusion der Flughafendirektion [FDZ] und der Flughafen Immobiliengesellschaft [FIG] gegründet. Die Geschichte des Flughafen Zürichs selbst beginnt jedoch in der Zeit des Zweiten Weltkrieges, als der Zürcher Regierungsrat Standorte für einen Grossflughafen prüfte. Bereits im Sommer 1946 wurde mit dem Flughafenbau begonnen. Zwei Jahre später wurde die Flughafen Immobiliengesellschaft gegründet. Nach weiteren fünf Jahren, im Jahr 1953, wurde der Flughafen Zürich offiziell eröffnet (Flughafen Zürich AG, o. J.-a).

Am 12. Juli 1999 stimmte der Zürcher Kantonsrat dem Antrag zur Verselbständigung des Flughafen Zürichs zu. In den darauffolgenden zwölf Monaten erfolgte die Fusion der FDZ und FIG, welche zur Lancierung des neuen Flughafenunternehmens «Unique» am 6. April 2000 führte (Flughafen Zürich AG, o. J.-a).

Weitere, grosse Ereignisse am Flughafen Zürich waren das Grounding der Swissair am 2. Oktober 2001, die Inbetriebnahme des Docks E am 1. September 2003 und die Eröffnung des Airside Centers am 15. September 2004 (Flughafen Zürich AG, o. J.-a).

Das Projekt «Zürich 2010», welches die optimale Realisierung des Schengener Abkommens am Flughafen Zürich, insbesondere durch die Erneuerung des Docks B, umsetzen und die Sicherheitskontrollen zentralisieren soll, wurde im Dezember 2011 in Betrieb genommen (Flughafen Zürich AG, o. J.-a).

Im Jahr 2010 wurde mit der Umsetzung des Projektes «Aufwertung Terminal 2» gestartet, welches das Ziel hatte, die Passagierfreundlichkeit zu erhöhen und den Betrieb zu optimieren, wie auch um den damaligen Standards zu entsprechen. Das Projekt wurde im laufenden Betrieb durchgeführt und kostete etwa CHF 230 Millionen. Die Inbetriebnahme erfolgte am 28. Oktober 2015 (Flughafen Zürich AG, 2011, S. 20, 2014, S. 33, 43, 2016, 2017a).

Am 6. Oktober 2014 begrüßte der Flughafen Zürich den millionsten Gast der Zuschauerterrasse B (Flughafen Zürich AG, 2015, S. 2).

Bereits 2009 wurde mit der Entwicklung eines neuen Grossprojektes angefangen, welches den Namen «The Circle» trug und ein Begegnungs- und Einkaufszentrum darstellt (Flughafen Zürich AG, o. J.-a). Am 28. April 2015 wurde mit dem Bau des grössten Bauprojektes der Unternehmung begonnen, wobei die Projektbeendigung auf Ende 2019 angesetzt ist (Flughafen Zürich AG, 2016, 2017c, S.26).

Im Jahr 2016 verzeichnete die Flughafen Zürich AG Passagierrekordzahlen. So wurde der bisherige Tagesrekord mit über 100'000 Passagieren am 17. Juli 2016 gebrochen, wie auch der Jahrespassagierrekord mit mehr als 27.5 Millionen Passagieren (Flughafen Zürich AG, 2017c, S. 2-3).

## **Swisscom AG**

### Weiterführende Informationen zum Unternehmen

Die Vision von Swisscom AG (2017a, S. 5) lautet: «Swisscom verfolgt die Vision, ihren Kunden das Beste in der vernetzten Welt zu bieten, und zwar als Begleiter, Pionier und Gestalter. Als Vorzeigeunternehmen rund um die Digitalisierung ermöglichen wir den Menschen, flexibel zu interagieren, zu arbeiten und zu leben. Als Technologiepartnerin unterstützt Swisscom Firmen, Produkte, Prozesse und Marketing zu verbessern, und trägt so zu ihrer Wettbewerbsfähigkeit bei. Damit stärken und fördern wir den gesamten Wirtschaftsstandort Schweiz».

## Geschichte

Mit der Auflösung der Post-, Telegraf- und Telefonverwaltung 1997 wurde der Postbetrieb und die Telecom voneinander getrennt. Letztere wurde zur Swisscom (Swisscom Mobile, 2005, S. 9).

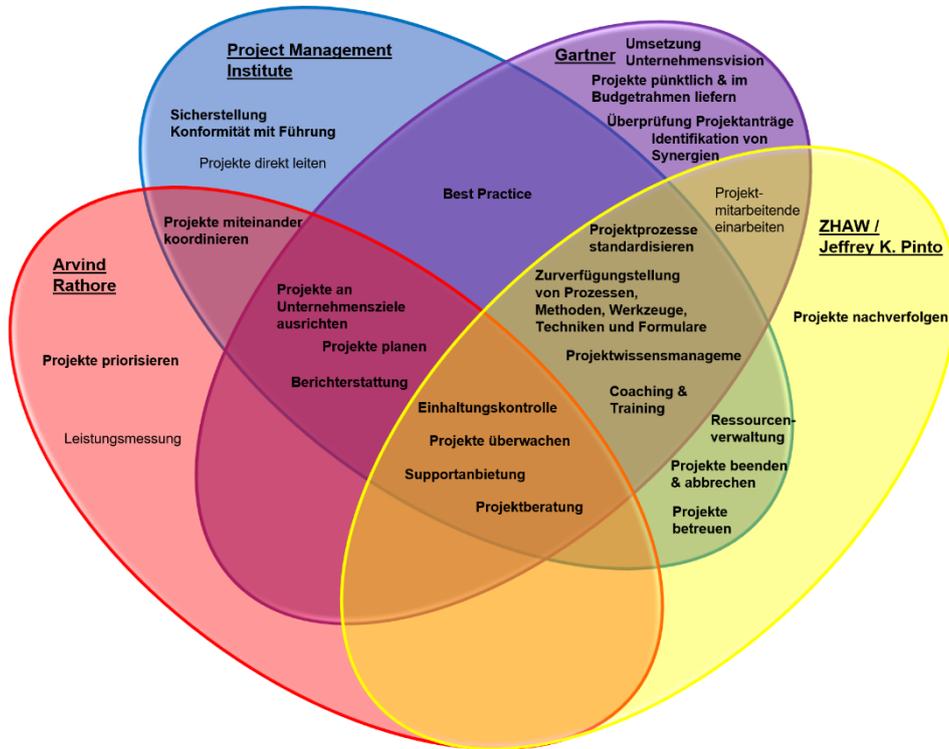
Ein Jahr später wurde die Swisscom zu einer Aktiengesellschaft und der Börsengang erfolgte, wobei das Unternehmen die spezialgesetzliche Aktiengesellschaft als Rechtsform erhielt. Die Mehrheitsbeteiligung liegt bis heute beim Bund (Schweizer Radio und Fernsehen, 1996; Swisscom AG, 2017b; Swisscom Mobile, 2005, S. 9).

1998 wurde der Markt für Mobiltelefonie liberalisiert, weshalb in kürzester Zeit die Aktiengesellschaft Konkurrenz durch Sunrise und der heutigen Salt (ehemalig Orange) erhielt (Swisscom Mobile, 2005, S. 9).

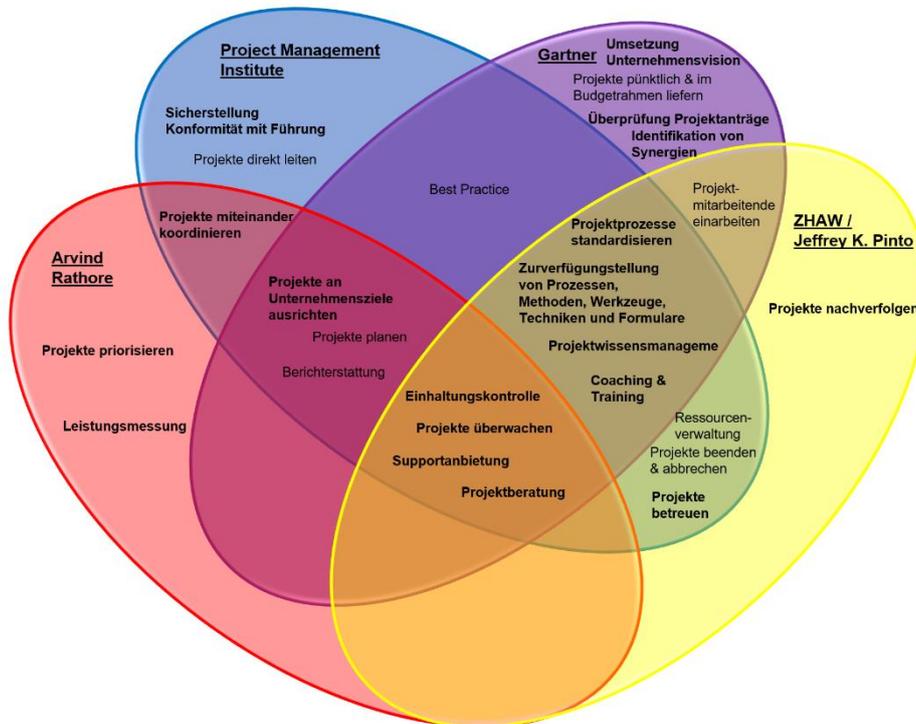
Während Swisscom 1997 den millionsten Kunden ans Netz brachte, zählte sie Ende 1999 bereits zwei Millionen Kunden. Neue Dienstleistungen wurden eingeführt, wie beispielsweise UMTS im Jahr 2000 oder das Swisscom Mobile Public Wireless LAN im Jahr 2002 (Swisscom Mobile, 2005, S. 7–12). Neun Jahre später wurde mit dem Bau von Glasfaserleitungen, insbesondere durch die Swisscom, begonnen und seit dann gefördert (Swisscom AG, 2017b).

Im Jahr 2017 weist Swisscom eine breite und vielfältige Palette verschiedener Dienstleistungen für Privat- und Geschäftskunden an. Für Privatkunden werden diverse Abonumente in den Bereichen Festnetztelefonie, Mobiltelefonie, Internet und TV angeboten, während den Geschäftskunden Arbeitsplatzlösungen, Kommunikationsplattformen, digitale Sicherheitsprodukte und vieles mehr im Angebot steht (Swisscom AG, 2017c).

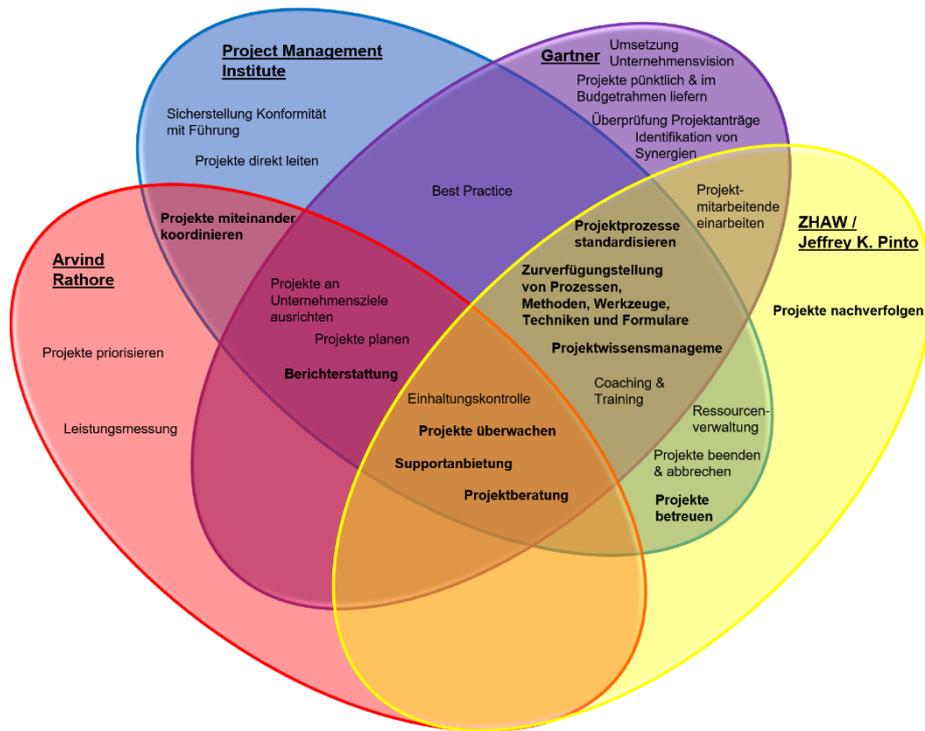
## Anhang zu Kapitel 5 Vergleich, Schlussfolgerung und Ausblick PMO-Funktionen theoretischen Definitionen zugeordnet



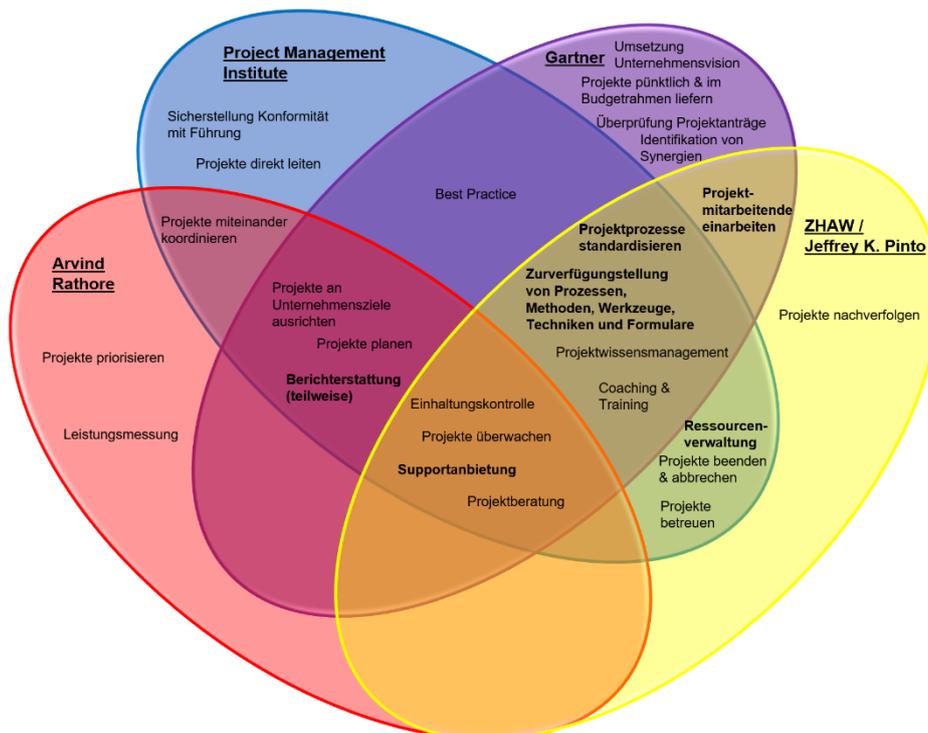
Anhang - Abbildung 1: PMO-Funktionen bei Zimmer Biomet Holdings, Inc. (fett markiert)



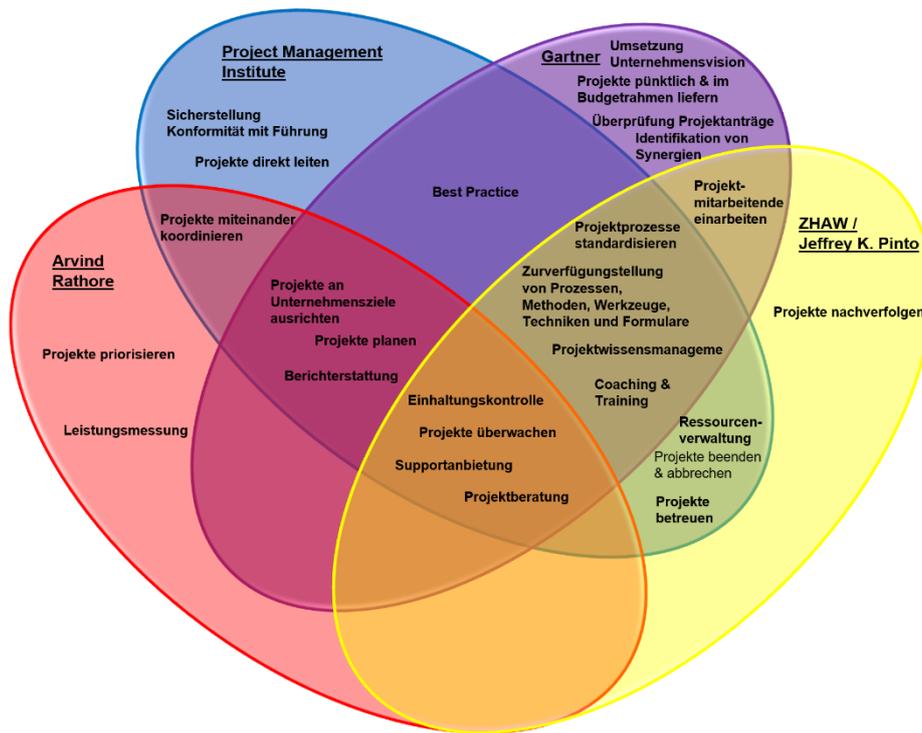
Anhang - Abbildung 2: PMO-Funktionen bei Midor AG (fett markiert)



Anhang – Abbildung 3: PMO-Funktionen bei Flughafen Zürich AG (fett markiert)



Anhang - Abbildung 4: PMO-Funktionen bei Swisscom AG (fett markiert)



Anhang – Abbildung 5: PMO-Funktionen bei Alerion Consult AG (fett markiert)

## Quellenverzeichnis Anhang

Flughafen Zürich AG (o. J.-a). *Flughafengeschichte*.

Abgerufen von <https://flughafen-zuerich.ch/unternehmen/flughafen-zuerich-ag/flughafengeschichte/>.

Flughafen Zürich AG (o. J.-b). *Unser Portfolio*.

Abgerufen von <https://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/flughafen-zuerich-ag/int-l-business-development/projekte>.

Flughafen Zürich AG (2011). *Geschäftsbericht der Flughafen Zürich AG 2010*.

Abgerufen von <https://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/investor-relations/finanzergebnis-und-berichte/geschaeftsbericht-und-halbjahresbericht-archiv>.

Flughafen Zürich AG (2014). *Geschäftsbericht der Flughafen Zürich AG 2013*.

Abgerufen von <https://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/investor-relations/finanzergebnis-und-berichte/geschaeftsbericht-und-halbjahresbericht-archiv>.

Flughafen Zürich AG (2015). *Geschäftsbericht der Flughafen Zürich AG 2014*.

Abgerufen von <https://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/investor-relations/finanzergebnis-und-berichte/geschaeftsbericht-und-halbjahresbericht-archiv>.

Flughafen Zürich AG (2016). *Geschäftsbericht der Flughafen Zürich AG 2015*.

Abgerufen von <https://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/investor-relations/finanzergebnis-und-berichte/geschaeftsbericht-und-halbjahresbericht-archiv>.

Flughafen Zürich AG (2017a). *Aktuelle Bauprojekte*.

Abgerufen von <https://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/flughafen-zuerich-ag/aktuelle-bauprojekte>.

Flughafen Zürich AG (2017b). *Flughafen Zürich AG erhält Konzession für Flughafen in Brasilien*.

Abgerufen von <https://flughafen-zuerich.ch/unternehmen/medien/news-center/2017/mar/ir-20170316-brazil?cat=IR>.

Flughafen Zürich AG (2017c). *Geschäftsbericht der Flughafen Zürich AG 2016*.

Abgerufen von <https://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/investor-relations/finanzergebnis-und-berichte/geschaeftsbericht-und-halbjahresbericht#Details>.

Midor AG (2016). *Geschichte*.

Abgerufen von <http://midor.ch/de/unternehmen/geschichte>.

Migros-Genossenschafts-Bund (2017a). *Der erste Produktionsbetrieb*.

Abgerufen von <https://vonuns-vonhier.migros.ch/de/start#!/c/informieren/news?tid=Der-erste-Produktionsbetrieb>.

- Migros-Genossenschafts-Bund (2017b). *Die Geschichte in Kürze*.  
Abgerufen von <https://www.migros.ch/de/geschichte/geschichte-in-kuerze.html#collapse-editorial-id44f8a02d-7>.
- Rathore, A. (2010). *The growing importance of EPMO (Enterprise Project Management Office) in today's organizations*. Abgerufen von <https://www.projects-mart.co.uk/white-papers/the-growing-importance-of-epmo-in-todays-organizations.pdf>.
- Schweizer Radio und Fernsehen (1996). Das Ende der PTT. *Tagesschau*. 18. März. Zürich: SF1. Abgerufen von <http://www.srf.ch/play/tv/srf-wissen/video/das-ende-der-ptt?id=f364d5fe-f634-481e-976f-24f409ba469d>.
- Swisscom AG (2017a). *Geschäftsbericht Swisscom AG 2016*.  
Abgerufen von [http://reports.swisscom.ch/download/2016/de/swisscom\\_geschaeftsbericht\\_gesamt\\_2016\\_de.pdf](http://reports.swisscom.ch/download/2016/de/swisscom_geschaeftsbericht_gesamt_2016_de.pdf).
- Swisscom AG (2017b). *Geschichte*.  
Abgerufen von <https://www.swisscom.ch/de/about/unternehmen/portraet/geschichte.html>.
- Swisscom AG (2017c). *Swisscom*.  
Abgerufen von <https://www.swisscom.ch/de>.
- Swisscom Mobile (2005). *Mobilkommunikation - eine Erfolgsgeschichte*.  
Abgerufen von <https://www.swisscom.ch/content/dam/swisscom/de/sai-new/medienkurse-oberstufe/documents/broschuere-mobilkommunikation-eine-erfolgsgeschichte.pdf.res/broschuere-mobilkommunikation-eine-erfolgsgeschichte.pdf>.
- United States Securities and Exchange Commission (2003). *Zimmer announces offer to acquire Centerpulse AG*. Abgerufen von <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1041073/000095012303006284/y86869e425.htm>.
- Zimmer Biomet Holdings, Inc. (2014). *Zimmer - Our History*.  
Abgerufen von <http://www.zimmer.com/corporate/about-zimmer/our-history.html>.
- Zimmer Biomet Holdings, Inc. (2016). *Annual Report 2015*.  
Abgerufen von [http://files.shareholder.com/downloads/ZMH/4145014835x0x882366/03D970B5-3039-43D3-A2C5-67266EAA19B6/2015\\_Annual\\_Report\\_FINAL.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ZMH/4145014835x0x882366/03D970B5-3039-43D3-A2C5-67266EAA19B6/2015_Annual_Report_FINAL.pdf).

## **Tabellenquellenverzeichnis Anhang**

Anhang - Tabelle 1

Lang, S. (o. J.). *Empirische Forschungsmethoden*.

Abgerufen von [https://www.uni-trier.de/filead-](https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang_Skript_komplett.pdf)

[min/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang\\_Skript\\_komplett.pdf](https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang_Skript_komplett.pdf).