



ATREUS WHITEPAPER PROGRAM MANAGEMENT OFFICE

PMO ALS EXECUTION MOTOR: TRANSFORMATION WIRKSAM STEUERN

In Zeiten steigenden Wettbewerbsdrucks, volatiler Märkte und struktureller Umbrüche stehen Industrieunternehmen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln und gleichzeitig die operative Leistungsfähigkeit sichern. Strategische Programme für Wachstum, Digitalisierung und Effizienz sind meist vorhanden – der Engpass liegt in der konsequenten Umsetzung.

Restrukturierungsprogramme werden traditionell stark aus der Perspektive eines Chief Restructuring Officers (CRO) gesteuert. Die Praxis zeigt jedoch: Der nachhaltige Erfolg entscheidet sich eine Ebene darunter – in der täglichen Steuerung von Maßnahmen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten. Strategien sind heute selten das Problem. Ihre wirksame Umsetzung hingegen schon.

DER BLINDE FLECK KLASSISCHER TRANSFORMATIOSANSÄTZE

Viele Transformations- und Restrukturierungsinitiativen scheitern nicht an ambitionierten Zielen, sondern an fehlender Execution Power im Alltag.

Typische Muster sehen wir immer wieder:

- Parallele Programme konkurrieren um Budgets und Schlüsselressourcen, ohne klare Priorisierung.
- Governance Strukturen bleiben unklar; Entscheidungen ziehen sich, Eskalationen verlaufen im Sand.
- Fortschritt, Risiken und Zielerreichung sind nur punktuell sichtbar; jedes Reporting erzählt eine andere Geschichte.
- Die Linienorganisation ist überlastet – „nebenbei“ sollen große Transformationen gestemmt werden.

Der blinde Fleck liegt damit zwischen Top Management und operativer Umsetzung. **Es fehlt ein zentrales Cockpit**, das Initiativen bündelt, Entscheidungen vorbereitet und täglich nachhält, was wirklich umgesetzt wird.

PMO: VOM PROJEKTÜRO ZUM EXECUTION MOTOR

Ein professionell aufgesetztes Project Management Office (PMO) schließt genau diese Lücke. Richtig designt ist es das zentrale Steuerungs- und Kompetenzzentrum für alle wesentlichen Projekte und Programme eines Unternehmens.

Ein leistungsstarkes PMO:

- stellt sicher, dass Initiativen messbar zur Unternehmensstrategie beitragen,
- schafft Transparenz über Status, Risiken, Ressourcen und erwartete Nutzenbeiträge,
- erhöht Termin- und Budgettreue und reduziert Projektabbrüche und Doppelarbeiten.

Damit entwickelt sich das PMO vom administrativen Projektbüro zum geschäftskritischen Werttreiber.



© Andrey Popov - stock.adobe.com

WAS EIN PMO LEISTET – UND WAS NICHT

Unter einem PMO verstehen wir eine organisatorische Einheit, die Projekt und Programmmanagement übergreifend standardisiert, bündelt und steuert. Adressaten sind vor allem Geschäftsführung/Vorstand, Bereichs- und Funktionsleiter sowie Projekt- und Programmmanager. Für sie ist das PMO Sparingspartner, Frühwarnsystem und Navigationszentrale – nicht nur Reporting Dienstleister.



„Strategien scheitern selten am Konzept – sie scheitern an der Umsetzung. Ein starkes PMO sorgt dafür, dass aus Folien belastbare Ergebnisse werden.“

DR. KRISTIN NAGEL,
Direktorin



© Margarita Paratask - stockadobe.com

DER ATREUS ANSATZ: TRANSFORMATION DURCH EXECUTION EXCELLENCE

Atreus erweitert den klassischen Restrukturierungsansatz um eine entscheidende Dimension: die konsequente Verankerung eines leistungsfähigen Transformations bzw. Program Management Office. Im Fokus stehen fünf Elemente:

1 Umsetzung statt Konzept

Das PMO übersetzt strategische Leitplanken in konkrete Maßnahmen mit Verantwortlichen, Budgets und Meilensteinen. Roadmaps werden realistisch geplant – und konsequent nachgehalten.

2 Transparenz und Steuerung

Strukturierte KPI Systeme, klare Governance und regelmäßige Reviews machen Fortschritt messbar. Steering Committees und Portfolio Boards treffen Entscheidungen auf Basis konsistenter Daten.

3 Verbindlichkeit schaffen

Eindeutige Rollen und Zuständigkeiten stellen sicher, dass Maßnahmen nicht nur beschlossen, sondern umgesetzt werden. Eskalationspfade sind definiert, wenn Wirkung, Timing oder Budget aus dem Ruder laufen.

4 Entlastung der Organisation

Interim PMO Leader von Atreus bringen Erfahrung aus zahlreichen Transformations und Restrukturierungsprogrammen ein. Sie übernehmen Verantwortung im Alltag und entlasten die Linienorganisation, ohne zusätzliche Dauerstellen aufzubauen.

5 Nachhaltige Transformation

Neben kurzfristigen Effekten auf Ergebnis und Cash befähigen wir die Organisation, künftige Programme selbst zu steuern – durch Coaching, Wissenstransfer und den Aufbau interner PMO Kompetenz. So entsteht Execution Excellence: klare Ziele, fokussierte Programme, hohe Umsetzungsgeschwindigkeit.



„Nachhaltige Transformation heißt für uns: kurzfristig Wirkung auf Ergebnis und Cash erzielen – und gleichzeitig die Organisation befähigen, künftige Programme selbst zu steuern.“

DR. KRISTIN NAGEL,
Direktorin

DREI ARCHETYPEN – WELCHES PMO BRAUCHT IHRE SITUATION?

In der Praxis unterscheiden sich PMOs vor allem durch Eingriffsintensität und Mandat:

<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Supportive PMO agiert beratend, stellt Templates, Tools und Coaching bereit und lässt den Fachbereichen große Freiheitsgrade. Es eignet sich in frühen Reifegraden oder bei stark innovationsgetriebenen Portfolios. 	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Controlling PMO definiert verbindliche Standards und überwacht deren Einhaltung. Es schafft Vergleichbarkeit, sichert Qualität und Compliance – ideal, wenn viele parallele Initiativen strukturiert werden müssen. 	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Directive PMO übernimmt die aktive Steuerung kritischer Programme. Es greift in Prioritäten, Ressourcenallokation und Entscheidungen ein und ist typisch in Transformations- und Restrukturierungssituationen mit hohem Risiko und Zeitdruck.
---	--	--

Viele Unternehmen kombinieren diese Typen, etwa ein Supportive PMO für das Gesamtportfolio und ein Directive PMO für ausgewählte Schlüsselprogramme.

KERNSERVICES EINES PMO – VOM PROJEKTCHAOS ZUM GESTEUERTEN PORTFOLIO?

Ein modernes PMO bietet weit mehr als Statusberichte.

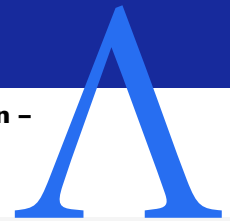
<p>1</p>	<p>Portfolio Management</p> <p>Initiativen werden gesammelt, bewertet und priorisiert. Der Abgleich mit Strategie, Kapazität und Budget schafft die Grundlage für bewusste Start, Stopp und Verschiebeentscheidungen.</p>	<p>3</p>	<p>Reporting & Insights</p> <p>Standardisierte Statusberichte, KPI Sets und Dashboards bilden ein Frühwarnsystem für Risiken, Abweichungen und Abhängigkeiten. Entscheidend ist, dass auf Ampeln Konsequenzen folgen – bis hin zur Eskalation bis zum Vorstand.</p>	<p>4</p>	<p>Weitere Querschnittsleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen & Finanzsteuerung (Kapazitätsplanung, Budget und Benefit Tracking) • Methoden & Enablement (Schulungen, Coaching, Community of Practice) • Change & Kommunikation (Stakeholder Analysen, Kommunikationspläne, Unterstützung von Veränderungsinitiativen)
<p>2</p>	<p>Projekt Governance</p> <p>Das PMO gestaltet den Projektlebenszyklus mit Stage Gate Prozess, Rollen und Verantwortlichkeiten. Steering Committees und Portfolio Boards werden etabliert, um Entscheidungen schnell und transparent zu treffen.</p>				

OPERATING MODEL: WIE EIN PMO WIRKSAM VERANKERT WIRD

Damit ein PMO Wirkung entfaltet, braucht es ein klares Operating Model:

<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 24px; margin: 0;">1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verankerung In Transformations- und Restrukturierungsprogrammen ist das PMO typischerweise im Umfeld von CEO, COO, CIO oder CRO angesiedelt – mit schriftlich fixiertem Mandat, Eskalationswegen und Entscheidungskompetenzen. 	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 24px; margin: 0;">2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rollen Head of PMO / Director PMO, Portfolio Manager, Programm- / Projektmanager sowie PMO Analysten für Planung, Controlling und Reporting. 	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 24px; margin: 0;">3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozesse & Tools Einheitlicher Projektlebenszyklus und ein zentrales PPM Tool als „Single Source of Truth“; insbesondere bei internationalen Strukturen.
---	---	---

Atreus unterstützt Unternehmen dabei, dieses Operating Model pragmatisch aufzusetzen – schlank in der Struktur, konsequent in der Anwendung.



TRANSFORMATIONS PMO: WACHSTUM UND ZUKUNFTSFÄHIGKEIT STEUERN

Ein Transformations PMO fokussiert auf strukturelle, nachhaltige Wertbeiträge. Es unterstützt die Umsetzung strategischer Veränderungen in den Feldern Wachstum, Digitalisierung, Operating Model und Kultur.

Mandat und Einsatzfelder

- Unternehmens- und Funktionstransformationen
- Digital- und IT-Programme, etwa ERP-Rollouts oder Data-/Analytics-Initiativen
- Operating Model Redesign und Prozessharmonisierungen
- Post Merger Integration mit starkem Zukunftsbezug

Arbeitsweise

- Horizont 18–36+ Monate, regelmäßige Steering Committees (monatlich/zweimonatlich)
- Program Roadmaps mit klaren Abhängigkeiten und Stage Gates für Design, Pilot und Rollout
- Konsequentes Benefit Tracking entlang von Umsatz, Marge, Produktivität, Kundenerlebnis und Effizienz

Kultur und Change Arbeit ist integraler Bestandteil: Führungskräfte werden eng eingebunden, Kommunikations- und Enablement-Maßnahmen wie Trainings und Communities sichern die Akzeptanz. In Atreus Mandaten übernehmen Interim Program Manager oder Heads of Transformation PMO typischerweise die Führung dieser Setups – mit dem klaren Auftrag, messbare Wertbeiträge zu realisieren.

Die Positionierung erfolgt meist beim CEO, COO, CIO oder Chief Transformation Officer.



RESTRUKTURIERUNGS PMO: ERGEBNIS DREHEN, LIQUIDITÄT SICHERN

In Krisen- und Turnaround-Situationen gelten andere Spielregeln. Ein Restrukturierungs PMO zielt darauf, Fortführungsfähigkeit zu sichern und das Unternehmen finanziell zu stabilisieren.

Mandat und Einsatzfelder

- Turnaround-Programme mit Banken und Investoren
- Kostensenkungsprogramme und Portfoliabereinigungen
- Liquiditäts- und Working-Capital-Programme

Das PMO ist nah an CRO, CFO und Eigentümern bzw. Finanzierern verankert.

Arbeitsweise

- Zeithorizont 3–18 Monate, hohe Taktung mit wöchentlichen bis täglichen Reviews
- Maßnahmenkatalog mit klarem Impact auf EBIT/EBITDA, Cash und Working Capital
- Detailliertes Tracking von Wirkung, Timing und Verantwortlichen
- Konsequente Eskalation bei Abweichungen
- Hohe Entscheidungsdichte und enge Abstimmung mit Finanzierern, Beirat und – situativ – Betriebsrat

Atreus stellt in solchen Programmen häufig ein Restrukturierungs PMO auf, das gemeinsam mit einem CRO Team agiert – Taskforce Charakter, klare Durchsetzungskraft und Ergebnisfokus.



„Interim PMO Leader entlasten die Organisation sofort: Sie bringen Methoden, Erfahrung und Tempo mit, ohne zusätzliche Linienkapazitäten zu binden.“

TIBOR REISCHITZ,
Direktor

TRANSFORMATION VS. RESTRUKTURIERUNG – ZWEI PMO WELTEN IM ÜBERBLICK

Beide PMO Ausprägungen nutzen ähnliche Mechaniken, unterscheiden sich aber im Fokus:

1

Transformations-PMO

- strategisch und zukunftsorientiert
- Themen: Wachstum, Innovation, Digitalisierung
- KPIs: Nutzenrealisierung, Reifegrade, Produktivität, Kundenzufriedenheit (z.B. NPS)
- Rolle: Enabler mit starker Change-Komponente

2

Restrukturierungs-PMO

- krisen und ergebnisorientiert
- Themen: Kosten, Cash, Portfoliobereinigung
- KPIs: EBIT/EBITDA, Cash Flow, Working Capital, Covenants
- Rolle: Taskforce mit hoher Durchsetzungskraft

In vielen Mandaten kombinieren wir beide Perspektiven: kurzfristige Ergebnisverbesserung durch ein Restrukturierungs-PMO – flankiert von einem Transformations-PMO, das die strategische Neuausrichtung sichert.

DESIGNPRINZIPIEN FÜR WIRKSAME PMOS

Unabhängig von der Ausprägung gelten einige Designprinzipien:

- **Klares Mandat & Sponsoring:**
Ziele, Reporting-Linien und Befugnisse werden schriftlich fixiert und vom Top Management aktiv gestützt.
 - **Einfachheit & Konsequenz:**
Standards bleiben schlank, werden aber konsequent eingehalten.
 - **Starke Teams:**
Erfahrene Projekt und Programmmanager mit hoher Kommunikations- und Change-Kompetenz sind entscheidend.
 - **Wenige, harte KPIs:**
Fünf bis sieben Kernkennzahlen reichen, um den Programmerfolg zu steuern.
 - **Transparenz als Default:**
Ein einheitliches Reporting und ein gemeinsames Zahlenbild verhindern „lokale Wahrheiten“.
- Atreus achtet in jedem Mandat darauf, diese Prinzipien zu verankern – unabhängig davon, ob ein bestehendes PMO weiterentwickelt oder neu aufgebaut wird.

WIE ATREUS SIE KONKRET UNTERSTÜTZT

Atreus ist seit vielen Jahren Partner von Unternehmen in komplexen Transformations-, Restrukturierungs- und Turnaround-Situationen. Mit einem Netzwerk erfahrener Interim Executives stellen wir sicher, dass PMOs nicht nur entworfen, sondern gelebt werden.

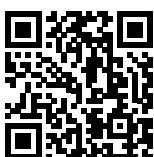
Typische Rollen, die Atreus übernimmt:

- Head of PMO / Director PMO in Transformations- und Restrukturierungsprogrammen
- Programmleitung für ausgewählte Schlüsselinitiativen (z.B. ERP Einführung, Carve-out, Post-Merger-Integration)
- Aufbau, Skalierung oder Professionalisierung bestehender PMO-Strukturen
- Coaching und Sparring für interne PMO-Leiter und Programmverantwortliche

Gemeinsam mit Ihnen klären wir Mandat und Zielbild, designen ein passendes Operating Model und besetzen Schlüsselrollen mit „Storm Proof Achievers“, die auch unter hohem Druck liefern. So wird Ihr PMO vom blinden Fleck zum zentralen Hebel – und aus Strategien wird nachhaltiger Erfolg.

ATREUS IST MEHRFACH AUSGEZEICHNET

Unsere Kunden und Mitbewerber weisen uns über Jahre Spitzenpositionen zu, in der Kategorie Interim Management ebenso wie in vielen weiteren Industrie- und Kompetenzbereichen. Das zeigt, dass unsere Beratungs- und Umsetzungsexpertise in all diesen Feldern am Markt deutlich wahrgenommen wird. Wir danken allen, die uns ausgezeichnet haben!



Hier geht's zur Übersicht der aktuellen Awards:

Hidden Champion, Bester Berater, German Brand Award Winner, Atreus Top Interim Service Provider Europe, Handelsblatt und weitere mehr.

Atreus GmbH
Landshuter Allee 8
80637 München
Deutschland
Tel.: +49 89 452249-0
kontakt@atreus.de

ATREUS.DE