

| Task | Resource | Project | View | Week 01 | Week 02 | Week 03 | Week 04 | Week 05 | Week 06 | Week 07 | Week 08 | |
|------------------------|----------|---------|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| Task name | Progress | | | M | T | W | T | F | S | M | T | W |
| Project Initiating | 100% | | | | | | | | | | | |
| Create Project Charter | 100% | | | | | | | | | | | |
| GO / NO GO | 100% | | | | | | | | | | | |
| Project Planning | 78% | | | | | | | | | | | |
| WBS | 100% | | | | | | | | | | | |
| Resources | 80% | | | | | | | | | | | |
| Schedule | 80% | | | | | | | | | | | |

Enterprise IT- Projektmanagement & Transformation für Ihr Unternehmen

Professionelles Projektmanagement von ADVASO

White Paper

Projektmanagement, Projektoffice und Projektsupport Office „as a Service“

Einleitung:

In einer Geschäftswelt, die sich kontinuierlich weiterentwickelt und zunehmend komplexer wird, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Projekte effizient und erfolgreich zu managen. Traditionelle Projektmanagement-Ansätze stoßen dabei oft an ihre Grenzen, insbesondere wenn es um Flexibilität, Skalierbarkeit und Kosteneffizienz geht. In diesem Kontext hat sich das Konzept des "Project Management as a Service" (**PMaaS**) als innovative Lösung etabliert, die den sich verändernden Anforderungen gerecht wird.

PMaaS bietet Unternehmen die Möglichkeit, auf hochqualifizierte Projektmanagement-Expertise zuzugreifen, ohne die Notwendigkeit, interne Ressourcen aufzubauen oder zu erweitern. Durch die Auslagerung des Projektmanagements an spezialisierte Dienstleister können Unternehmen ihre Projekte schneller, kosteneffizienter und mit höherer Qualität durchführen. Dies führt zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und einer höheren Kundenzufriedenheit.



Neben dem Projektmanagement selbst lassen sich aber auch weitere Projektfunktionen als Service auslagern. Dies gilt vor allem für das Projektmanagement-Office (**PMO / PMOaaS**) und das Projekt-Support Office (**PSO / PSOaaS**).

Dieses Whitepaper untersucht die Vorteile der Services rund um das Thema Projektmanagement „as a Service“, erläutert die grundlegenden Konzepte und zeigt auf, wie Unternehmen diese Dienstleistungen nutzen können, um ihre Projektlandschaft zu optimieren.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Einleitung: | 1 |
| Inhaltsverzeichnis | 2 |
| Unterschiede zwischen PMaaS, PMOaaS und PSOaaS | 4 |
| 1. Project Management as a Service (PMaaS) | 4 |
| 2. Project Management Office as a Service (PMOaaS) | 4 |
| 3. Project Support Office as a Service (PSOaaS) | 5 |
| Zusammenfassung | 5 |
| Die Vorteile des "Project Management as a Service" (PMaaS) | 6 |
| 1. Kosteneffizienz | 6 |
| 2. Flexibilität und Skalierbarkeit | 6 |
| 3. Zugang zu Expertenwissen | 6 |
| 4. Fokussierung auf Kernkompetenzen | 6 |
| 5. Verbesserte Projekttransparenz und -kontrolle | 6 |
| 6. Reduzierung von Projektrisiken | 6 |
| 7. Schnellere Projektdurchführung | 7 |
| 8. Kontinuierliche Verbesserung | 7 |
| Fazit | 7 |
| Die Vorteile des "Project Management Office as a Service" (PMOaaS) | 7 |
| 1. Kosteneffizienz | 7 |
| 2. Flexibilität und Skalierbarkeit | 7 |
| 3. Zugang zu Expertenwissen und Best Practices | 7 |
| 4. Erhöhte Projekttransparenz und -kontrolle | 8 |
| 5. Fokussierung auf Kernkompetenzen | 8 |
| 6. Verbesserte Standardisierung und Konsistenz | 8 |
| 7. Reduzierung von Projektrisiken | 8 |
| 8. Schnellere Implementierung und Anpassung | 8 |
| 9. Kontinuierliche Verbesserung und Innovation | 8 |
| Fazit | 8 |
| Die Vorteile des "Project Support Office as a Service" (PSOaaS) | 9 |
| 1. Kosteneffizienz | 9 |
| 2. Flexibilität und Skalierbarkeit | 9 |
| 3. Zugang zu Expertenwissen | 9 |
| 4. Erhöhte Projekttransparenz und -kontrolle | 9 |
| 5. Fokussierung auf Kernkompetenzen | 9 |
| 6. Verbesserte Standardisierung und Konsistenz | 10 |
| 7. Reduzierung von Projektrisiken | 10 |
| 8. Schnellere Implementierung und Anpassung | 10 |
| 9. Kontinuierliche Verbesserung und Innovation | 10 |
| Fazit | 10 |
| Mögliche Risiken bei PMaaS, PMOaaS und PSOaaS | 11 |
| Zusammenfassung der Vorteile | 13 |

| | |
|--|-----------|
| Angewandte Projektmanagement Services | 14 |
| Zehn Punkte, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden können. | 15 |
| Projekte verändern den Status Quo – fast immer | 16 |
| Das Beste aus allen Projektansätzen für den schnell(er)en Erfolg | 16 |
| Ein Lösungsansatz: Professionelles Projektmanagement as a Service (PMaaS) | 17 |
| PMO im Kontext einer reellen Kundensituation | 19 |
| Stufenmodell zur PMO-Einführung | 20 |
| Stufe 1 – Projektmanagement auf T&M Basis – Reifegrad 1 | 20 |
| Stufe 2 – Projektmanagement as a Service (PMaaS) – Reifegrad 2 | 20 |
| Stufe 3 – Projekt-Support Office (PSO) - Reifegrad 3 | 20 |
| Stufe 4 – Projektmanagement Office as a Service – Reifegrad 3 | 21 |
| Stufe 5 – Projektmanagement Office as a Service – Reifegrad 4 | 21 |
| Center of Excellence – Reifegrad 5 | 21 |
| ADVASO Enterprise-IT Mehrwertservices - Ihr Wegbegleiter zu digitaler Exzellenz | 22 |
| Meistern Sie Ihre Herausforderungen | 22 |
| ADVASO - Wollen sie mehr erfahren? | 23 |

Unterschiede zwischen PMaaS, PMOaaS und PSOaaS

In der Welt des Projektmanagements gibt es verschiedene Dienstleistungsmodelle, die Unternehmen helfen, ihre Projekte effizient und erfolgreich zu managen. Zu den bekanntesten Modellen gehören "Project Management as a Service" (PMaaS), "Project Management Office as a Service" (PMOaaS) und "Project Support Office as a Service" (PSOaaS). Obwohl sie ähnliche Ziele verfolgen, unterscheiden sie sich in ihren Schwerpunkten und der Art der Unterstützung, die sie bieten. Hier sind die wichtigsten Unterschiede zwischen diesen drei Modellen:

1. Project Management as a Service (PMaaS)

Fokus und Dienstleistungen:

- PMaaS bietet umfassende Dienstleistungen für die direkte Verwaltung und Durchführung von Projekten.
- Es umfasst die Bereitstellung von erfahrenen Projektmanagern, die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten übernehmen.
- PMaaS-Dienstleister kümmern sich um alle Aspekte des Projektlebenszyklus, von der Initiierung über die Durchführung bis hin zum Abschluss.

Zielgruppe:

- Unternehmen, die spezifische Projekte durchführen müssen und nicht über ausreichende interne Ressourcen oder Expertise verfügen.
- Unternehmen, die ihre Projektmanagementkapazitäten schnell erweitern müssen (Ramp Up / Ramp Down).

Beispiel:

- Ein Unternehmen plant die Einführung einer neuen Software und beauftragt einen PMaaS-Dienstleister, um das Projekt von Anfang bis Ende zu leiten.

2. Project Management Office as a Service (PMOaaS)

Fokus und Dienstleistungen:

- PMOaaS konzentriert sich auf die Einrichtung, Verwaltung und Optimierung eines zentralen Project Management Office (PMO).
- Es bietet standardisierte Prozesse, Methoden und Tools, um die Projektmanagementpraktiken eines Unternehmens zu verbessern.
- PMOaaS unterstützt die Governance, die Einhaltung von Standards und die Überwachung aller Projekte innerhalb eines Unternehmens.

Zielgruppe:

- Unternehmen, die ihre Projektmanagementpraktiken standardisieren und zentralisieren möchten.
- Unternehmen, die eine konsistente Projektsteuerung und -überwachung über mehrere Projekte hinweg sicherstellen wollen.

Beispiel:

- Ein Unternehmen möchte seine Projektmanagementprozesse vereinheitlichen und beauftragt einen PMOaaS-Dienstleister, um ein zentrales PMO aufzubauen und zu betreiben.

3. Project Support Office as a Service (PSOaaS)

Fokus und Dienstleistungen:

- PSOaaS bietet Unterstützung und administrative Dienstleistungen für Projektteams.
- Es umfasst Aufgaben wie Dokumentenmanagement, Reporting, Ressourcenplanung und administrative Unterstützung.
- PSOaaS konzentriert sich darauf, Projektmanager und -teams zu entlasten, damit diese sich auf strategische und operative Aufgaben konzentrieren können.

Zielgruppe:

- Unternehmen, die ihre Projektteams durch administrative und operative Unterstützung entlasten möchten.
- Unternehmen, die eine effiziente Durchführung von Projekten sicherstellen wollen, ohne dass Projektmanager mit administrativen Aufgaben überlastet werden.

Beispiel:

- Ein Unternehmen führt mehrere Projekte gleichzeitig durch und beauftragt einen PSOaaS-Dienstleister, um die Projektteams mit administrativen Aufgaben und Berichterstattung zu unterstützen.

Zusammenfassung

PMaaS bietet umfassende Dienstleistungen für die direkte Projektleitung und -durchführung. Es richtet sich an Unternehmen, die spezialisierte Projektmanager benötigen, um spezifische Projekte zu realisieren.

PMOaaS konzentriert sich auf die Einrichtung und Verwaltung eines zentralen Project Management Office, um die Projektmanagementpraktiken eines Unternehmens zu standardisieren und zu optimieren. Es richtet sich an Unternehmen, die eine konsistente und zentrale Steuerung aller Projekte anstreben.

PSOaaS bietet administrative und operative Unterstützung für Projektteams, um diese von Routineaufgaben zu entlasten. Es richtet sich an Unternehmen, die ihre Projektteams durch effiziente Unterstützung entlasten möchten, damit diese sich auf strategische Aufgaben konzentrieren können.

Durch die Wahl des passenden Modells können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Projekte effizient, erfolgreich und innerhalb der gesetzten Rahmenbedingungen durchgeführt werden.

Die Vorteile des "Project Management as a Service" (PMaaS)

1. Kosteneffizienz

PMaaS ermöglicht es Unternehmen, auf erfahrene Projektmanager und -teams zuzugreifen, ohne die hohen Fixkosten einer internen Projektmanagement-Abteilung tragen zu müssen. Anstatt Vollzeitmitarbeiter einzustellen, zahlen Unternehmen nur für die tatsächlich erbrachten Dienstleistungen. Dies ist besonders vorteilhaft für kleine und mittelständische Unternehmen, die über begrenzte Ressourcen verfügen.

2. Flexibilität und Skalierbarkeit

Mit PMaaS können Unternehmen die Projektmanagement-Ressourcen je nach Bedarf skalieren. Dies bedeutet, dass sie problemlos auf veränderte Anforderungen reagieren können, sei es bei einem plötzlichen Anstieg des Projektvolumens oder bei einer Verringerung der Aktivitäten. Die Flexibilität von PMaaS erlaubt es Unternehmen, ihre Ressourcen optimal zu nutzen und sich an Marktveränderungen anzupassen.

3. Zugang zu Expertenwissen

PMaaS-Anbieter verfügen über ein breites Spektrum an Fachkenntnissen und Erfahrungen in verschiedenen Branchen und Projektarten. Unternehmen profitieren von diesem Expertenwissen, das ihnen hilft, Projekte effizient und erfolgreich umzusetzen. Die Experten bringen Best Practices und innovative Methoden ein, die die Qualität und den Erfolg der Projekte steigern.

4. Fokussierung auf Kernkompetenzen

Indem Unternehmen das Projektmanagement an einen externen Dienstleister auslagern, können sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Dies führt zu einer höheren Effizienz und Produktivität, da die internen Ressourcen nicht durch projektbezogene Aufgaben belastet werden. Unternehmen können sich somit besser auf strategische Ziele und Geschäftsentwicklung konzentrieren.

5. Verbesserte Projekttransparenz und -kontrolle

PMaaS-Dienstleister setzen oft moderne Projektmanagement-Tools und -Technologien ein, die eine verbesserte Transparenz und Kontrolle über den Projektverlauf ermöglichen. Dies umfasst Echtzeit-Reporting, Fortschrittsverfolgung und Risikomanagement. Unternehmen erhalten somit jederzeit einen klaren Überblick über den Projektstatus und können schnell auf Abweichungen reagieren.

6. Reduzierung von Projektrisiken

Durch die Zusammenarbeit mit erfahrenen Projektmanagern können Projektrisiken frühzeitig erkannt und gemindert werden. PMaaS-Anbieter haben in der Regel bewährte Risikomanagement-Strategien und -Methoden, die dazu beitragen, potenzielle Probleme zu identifizieren und zu beheben, bevor sie zu größeren Herausforderungen werden.

7. Schnellere Projektdurchführung

Dank der Expertise und der spezialisierten Ressourcen, die PMaaS bietet, können Projekte oft schneller und effizienter umgesetzt werden. Dies führt zu einer verkürzten Time-to-Market, was insbesondere in wettbewerbsintensiven Branchen einen entscheidenden Vorteil darstellt.

8. Kontinuierliche Verbesserung

PMaaS-Anbieter streben ständig danach, ihre Dienstleistungen zu verbessern und an die sich ändernden Anforderungen des Marktes anzupassen. Unternehmen profitieren von dieser kontinuierlichen Verbesserung und den neuesten Entwicklungen im Projektmanagement, ohne selbst in umfangreiche Schulungen oder Technologieinvestitionen investieren zu müssen.

Fazit

"Project Management as a Service" bietet eine Vielzahl von Vorteilen, die es Unternehmen ermöglichen, Projekte effizienter, kostengünstiger und mit höherer Qualität umzusetzen. Die Flexibilität, der Zugang zu Expertenwissen und die Möglichkeit, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren, sind nur einige der Gründe, warum PMaaS immer beliebter wird. Unternehmen, die auf dieses Modell setzen, können sich besser auf ihre strategischen Ziele fokussieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern.

Die Vorteile des "Project Management Office as a Service" (PMOaaS)

1. Kosteneffizienz

Ein traditionelles Project Management Office (PMO) erfordert erhebliche Investitionen in Personal, Technologie und Infrastruktur. PMOaaS bietet eine kosteneffiziente Alternative, da Unternehmen nur für die tatsächlich in Anspruch genommenen Dienstleistungen zahlen. Dies reduziert Fixkosten und ermöglicht eine bessere Budgetplanung, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen.

2. Flexibilität und Skalierbarkeit

PMOaaS ermöglicht es Unternehmen, ihre PMO-Ressourcen flexibel zu skalieren. Bei Bedarf können zusätzliche Kapazitäten schnell und unkompliziert hinzugefügt oder reduziert werden. Diese Skalierbarkeit ist besonders wertvoll in Zeiten schwankender Projektlasten oder bei der Bewältigung unerwarteter Herausforderungen.

3. Zugang zu Expertenwissen und Best Practices

PMOaaS-Dienstleister verfügen über ein tiefes Verständnis und umfassende Erfahrung im Projektmanagement. Unternehmen profitieren von diesem Expertenwissen, das den Zugang zu bewährten Methoden und Best Practices ermöglicht. Dies führt zu einer höheren Erfolgsquote bei der Durchführung von Projekten und zur kontinuierlichen Verbesserung der internen Prozesse.

4. Erhöhte Projekttransparenz und -kontrolle

Ein PMOaaS bietet moderne Tools und Technologien, die eine verbesserte Transparenz und Kontrolle über alle Projektaktivitäten ermöglichen. Echtzeit-Reporting, Dashboards und fortschrittliche Analysen liefern wertvolle Einblicke und ermöglichen eine proaktive Steuerung und Überwachung der Projekte. Dies führt zu einer höheren Erfolgsquote und einem besseren Risikomanagement.

5. Fokussierung auf Kernkompetenzen

Durch die Auslagerung des PMO an einen externen Dienstleister können sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Das interne Team wird entlastet und kann sich auf strategische Initiativen und die Geschäftsentwicklung fokussieren. Dies führt zu einer Steigerung der Effizienz und Produktivität im gesamten Unternehmen.

6. Verbesserte Standardisierung und Konsistenz

Ein externer PMOaaS-Dienstleister bringt standardisierte Prozesse und Vorgehensweisen mit, die eine einheitliche Durchführung von Projekten sicherstellen. Diese Standardisierung führt zu einer höheren Konsistenz und Qualität in der Projektumsetzung, was sich positiv auf die Ergebnisse und die Zufriedenheit der Stakeholder auswirkt.

7. Reduzierung von Projektrisiken

PMOaaS-Anbieter verfügen über umfangreiche Erfahrung im Risikomanagement und setzen bewährte Methoden ein, um potenzielle Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu mitigieren. Dies reduziert die Wahrscheinlichkeit von Projektausfällen und erhöht die Erfolgschancen, indem proaktive Maßnahmen ergriffen werden.

8. Schnellere Implementierung und Anpassung

Die Einführung eines internen PMOs kann zeitaufwendig und ressourcenintensiv sein. Mit PMOaaS können Unternehmen schnell und effizient starten, da die Dienstleister über etablierte Prozesse und Systeme verfügen. Dies ermöglicht eine schnellere Implementierung und Anpassung an spezifische Unternehmensanforderungen.

9. Kontinuierliche Verbesserung und Innovation

PMOaaS-Anbieter sind ständig bestrebt, ihre Dienstleistungen zu verbessern und an die neuesten Entwicklungen im Projektmanagement anzupassen. Unternehmen profitieren von diesen kontinuierlichen Verbesserungen und Innovationen, ohne selbst in umfangreiche Schulungen oder Technologien investieren zu müssen.

Fazit

"Project Management Office as a Service" bietet zahlreiche Vorteile, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Projektmanagement-Fähigkeiten zu optimieren und ihre strategischen Ziele effizienter zu erreichen. Die Kombination aus Kosteneffizienz, Flexibilität, Zugang zu Expertenwissen und verbesserter Projekttransparenz macht PMOaaS zu einer attraktiven Lösung für Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und ihre Projektlandschaft nachhaltig

verbessern möchten. Indem sie auf PMOaaS setzen, können Unternehmen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und gleichzeitig von den besten Praktiken und innovativen Ansätzen im Projektmanagement profitieren.

Die Vorteile des "Project Support Office as a Service" (PSOaaS)

1. Kosteneffizienz

Ein internes Project Support Office (PSO) kann erhebliche Kosten verursachen, insbesondere durch Personal, Infrastruktur und Technologie. PSOaaS bietet eine kosteneffiziente Alternative, da Unternehmen nur für die tatsächlich erbrachten Dienstleistungen zahlen. Dies reduziert die Fixkosten und ermöglicht eine bessere Budgetplanung, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen.

2. Flexibilität und Skalierbarkeit

Mit PSOaaS können Unternehmen ihre Ressourcen flexibel skalieren. Bei Bedarf können zusätzliche Unterstützung und Ressourcen schnell hinzugefügt oder reduziert werden. Diese Flexibilität ist besonders wertvoll in Zeiten schwankender Projektanforderungen oder bei der Bewältigung unerwarteter Herausforderungen.

3. Zugang zu Expertenwissen

PSOaaS-Dienstleister verfügen über umfangreiche Erfahrung und Fachwissen im Bereich der Projektunterstützung. Unternehmen profitieren von diesem Expertenwissen, das den Zugang zu bewährten Methoden und Best Practices ermöglicht. Dies führt zu einer höheren Effizienz und Erfolgsquote bei der Durchführung von Projekten.

4. Erhöhte Projekttransparenz und -kontrolle

Ein PSOaaS bietet moderne Tools und Technologien, die eine verbesserte Transparenz und Kontrolle über alle Projektaktivitäten ermöglichen. Echtzeit-Reporting, Dashboards und fortschrittliche Analysen liefern wertvolle Einblicke und ermöglichen eine proaktive Steuerung und Überwachung der Projekte. Dies führt zu einer höheren Erfolgsquote und einem besseren Risikomanagement.

5. Fokussierung auf Kernkompetenzen

Durch die Auslagerung des PSO an einen externen Dienstleister können sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Das interne Team wird entlastet und kann sich auf strategische Initiativen und die Geschäftsentwicklung fokussieren. Dies führt zu einer Steigerung der Effizienz und Produktivität im gesamten Unternehmen.

6. Verbesserte Standardisierung und Konsistenz

Ein externer PSOaaS-Dienstleister bringt standardisierte Prozesse und Vorgehensweisen mit, die eine einheitliche Durchführung von Projekten sicherstellen. Diese Standardisierung führt zu einer höheren Konsistenz und Qualität in der Projektumsetzung, was sich positiv auf die Ergebnisse und die Zufriedenheit der Stakeholder auswirkt.

7. Reduzierung von Projektrisiken

PSOaaS-Anbieter verfügen über umfangreiche Erfahrung im Risikomanagement und setzen bewährte Methoden ein, um potenzielle Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu mitigieren. Dies reduziert die Wahrscheinlichkeit von Projektausfällen und erhöht die Erfolgschancen, indem proaktive Maßnahmen ergriffen werden.

8. Schnellere Implementierung und Anpassung

Die Einführung eines internen PSOs kann zeitaufwendig und ressourcenintensiv sein. Mit PSOaaS können Unternehmen schnell und effizient starten, da die Dienstleister über etablierte Prozesse und Systeme verfügen. Dies ermöglicht eine schnellere Implementierung und Anpassung an spezifische Unternehmensanforderungen.

9. Kontinuierliche Verbesserung und Innovation

PSOaaS-Anbieter sind ständig bestrebt, ihre Dienstleistungen zu verbessern und an die neuesten Entwicklungen im Projektmanagement anzupassen. Unternehmen profitieren von diesen kontinuierlichen Verbesserungen und Innovationen, ohne selbst in umfangreiche Schulungen oder Technologien investieren zu müssen.

Fazit

"Project Support Office as a Service" bietet zahlreiche Vorteile, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Projekte effizienter und erfolgreicher zu unterstützen. Die Kombination aus Kosteneffizienz, Flexibilität, Zugang zu Expertenwissen und verbesserter Projekttransparenz macht PSOaaS zu einer attraktiven Lösung für Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und ihre Projektlandschaft nachhaltig verbessern möchten. Indem sie auf PSOaaS setzen, können Unternehmen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und gleichzeitig von den besten Praktiken und innovativen Ansätzen im Projektmanagement profitieren.

Mögliche Risiken bei PMaaS, PMOaaS und PSOaaS

PMaaS, PMOaaS und PSOaaS bieten viele Vorteile, aber es gibt auch einige potenzielle Nachteile, die berücksichtigt werden sollten. Bei sorgfältiger Planung lassen sich jedoch die potenziellen Nachteile einfach vermeiden.

Verlust der Kontrolle:

Unternehmen und deren Mitarbeitenden könnten das Gefühl haben, dass sie die Kontrolle über ihre Produktmanagementprozesse verlieren, wenn sie diese an externe Anbieter auslagern.

Abhängigkeit von Drittanbietern:

Die Abhängigkeit von einem externen Dienstleister kann riskant sein, insbesondere wenn es zu Problemen oder Missverständnissen kommt. Die Kontinuität und Qualität der Dienstleistungen könnte variieren.

Mangelnde Integration:

Externe PMaaS-Teams könnten Schwierigkeiten haben, sich vollständig in die Unternehmenskultur und die internen Abläufe zu integrieren. Dies könnte zu Kommunikationsproblemen und ineffizienten Arbeitsprozessen führen.

Datensicherheit und Vertraulichkeit:

Bei der Auslagerung von Produktmanagement-Aktivitäten besteht das Risiko, dass sensible Unternehmensdaten und Informationen gefährdet werden. Es ist wichtig sicherzustellen, dass der Dienstleister strenge Sicherheitsprotokolle einhält.

Kosten:

Während PMaaS potenziell kosteneffizient sein kann, können die Kosten auch schnell steigen, insbesondere wenn zusätzliche Dienstleistungen oder Anpassungen erforderlich sind.

Qualitätsunterschiede:

Die Qualität der Dienstleistungen kann variieren, abhängig von der Erfahrung und dem Fachwissen des externen Anbieters. Es besteht das Risiko, dass die Qualität nicht den Erwartungen entspricht.

Fehlende langfristige Perspektive:

Externe Dienstleister könnten sich mehr auf kurzfristige Ergebnisse konzentrieren, anstatt auf langfristige Unternehmensziele und Strategien. Dies kann zu Diskrepanzen in der Produktvision und -entwicklung führen.

Kommunikationsbarrieren (Near- und Offshoring):

Unterschiedliche Zeitzonen, Sprachbarrieren und kulturelle Unterschiede können die Kommunikation und Zusammenarbeit erschweren.

Eingeschränkte Anpassungsfähigkeit:

Externe Dienstleister könnten weniger flexibel sein, wenn es darum geht, sich schnell an sich ändernde Marktbedingungen oder Unternehmensanforderungen anzupassen.

Fazit:

Es ist wichtig, diese potenziellen Nachteile zu kennen, abzuwegen und sorgfältig zu prüfen, ob PMaaS für das jeweilige Unternehmen und dessen spezifische Bedürfnisse geeignet ist. Aber auch hier gilt: Planung ist alles und Risikomitigation gehört zwingend dazu.

Zusammenfassung der Vorteile

| | PMaaS | PMOaaS | PSOaaS |
|---|-------|--------|--------|
| Kosteneffizienz | | | |
| kein Personalrisiko | • | • | • |
| keine Investitionen in Personal, Technologie und Infrastruktur | | • | • |
| Niedrigere Fixkosten | • | • | • |
| Bessere Planbarkeit | | • | • |
| Flexibilität & Skalierbarkeit | | | |
| Ramp Up / Ramp Down | • | • | • |
| Zugang zu Expertenwissen | | | |
| Best Practices | • | • | • |
| Methoden | • | • | • |
| Fokussierung auf Kernkompetenzen | | | |
| Konzentration auf Unternehmensziele | • | • | • |
| Steigerung der Effizienz in Projekten | • | • | • |
| Standardisierung und Konsistenz | | | |
| höhere Konsistenz und Qualität in der Projektumsetzung | • | • | • |
| Projektübergreifende Standardisierung | | • | • |
| Erhöhte Projekttransparenz und -kontrolle | | | |
| Nutzung moderner Tools | • | • | • |
| Einheitliche Tools, Reporting, Fortschrittsverfolgung | | • | • |
| Erweitertes zentrales-Reporting (z.B. Echtzeit) | | • | • |
| Konsistentes Gesamt-Controlling | | | • |
| Reduzierung von Projektrisiken | | | |
| Besseres Risikomanagement durch Risikomanagement-Strategien | • | | |
| Frühzeitige Risiko-Identifikation / bessere Risiko Mitigation | | • | • |
| Schnellere Projektdurchführung | | | |
| Schnelleres Time-to-Market durch Expertise (Branche/Technologie) | • | | |
| schnellere Anpassung an spezifische Unternehmensanforderungen | | • | • |
| Entlastung der Projektressourcen / Fokussierung auf Kernkompetenz | | • | • |
| Kontinuierliche Verbesserung | | | |
| „Lessons Learned“ | • | • | • |
| Neueste Methoden | • | • | • |
| Knowhow-Transfer | • | • | • |

Angewandte Projektmanagement Services

Erfolgreiche Projekte sind ein elementarer und gleichzeitig kritischer Bestandteil bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Oft scheitern Programme und Projekte an profanen Missverständnissen, mangelnder Organisation und Kommunikation.



Die Projektrealität:

- nur etwa 34% aller Projekte sind erfolgreich
- 20% aller Projekte werden abgebrochen
- 50% der Projekte fehlt ein Projektstab
- 60% der Projekte fehlt ein Change-Prozess

Nachfolgend wollen wir Ihnen einen Leitfaden an die Hand geben, Ihre aktuellen und zukünftigen Projekte auf den Prüfstand zu stellen und erfolgreich umzusetzen – und einige Lösungsansätze aus unserer Erfahrung mit Ihnen teilen.

Zehn Punkte, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden können.

Eine kurze Checkliste kritischer Erfolgsfaktoren für Ihr Projekt:

| Nr. | Ziele | Fragen / Maßnahmen |
|-----|---|---|
| 1 | Alle Projekte sollten an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sein. | Managen Sie Ihr Projekt-Portfolio über ein PMO (Projektmanagement Office)? |
| 2 | Maximierung des Unternehmenserfolges | Prüfen Sie anhand von messbaren Ergebnissen, ob Ihre Projekte sich vorteilhaft auf den Unternehmenserfolg auswirken? |
| 3 | Effizienzsteigerung durch Prozesse und Methoden | Wenden Sie unternehmenseigene Standards und Richtlinien an, die einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegen? |
| 4 | Schnelle Entscheidungen und kurze Umsetzung | Führen Sie ein PMO mit entsprechender Entscheidungs- und Umsetzungskompetenz? |
| 5 | Maximierung des Projektdurchsatzes | Überwachen und verkürzen Sie stringent Ihre Projektlaufzeiten und verschaffen Sie sich damit einen Marktadvantage? |
| 6 | Optimierung des Ressourceneinsatzes | Verteilen und steuern Sie Ihre vorhandenen Ressourcen über alle Programme und Projekte? |
| 7 | Erfolgreicher Projektabschluss | Schließen Sie Ihre Projekte erfolgreich ab und haben Sie während der gesamten Laufzeit jederzeit die notwendige Transparenz über den Zielerreichungsgrad? |
| 8 | Erhöhung des Reifegrades des Projektmanagements im Unternehmen | Unterliegen Ihre Projekte einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und erhöht sich die Qualität von Projekt zu Projekt? |
| 9 | Minimierung von Termin-, Kosten- und Aufwandsüberschreitungen | Unterstützen Sie Ihre Projektleiter durch Weiterbildung und bei der Methodenkompetenz? |
| 10 | Minimierung von Projektrisiken | Haben Sie das Konzept von „Lessons Learned“ implementiert und stärken Sie kontinuierlich das Risikomanagement in Ihren Projekten? |

Wenn Sie dreimal oder mehr mit „Nein“ geantwortet haben sollten, laufen Sie Gefahr, dass Ihr Projekt die vorgegebenen Ziele in Punkt Zeit, Budget und Qualität verfehlt.

Wahrscheinlich helfen Ihnen Projektmanagement-Services bei der Lösung Ihrer Herausforderungen.

Projekte verändern den Status Quo – fast immer

Projekte verändern den Status Quo

Projekte ändern in der Regel etwas, sonst könnte ja alles beim Alten bleiben. Beispielsweise die Abbildung neuer digitalisierte Verfahren oder die Einführung neuer Anwendungen leiten in der Regel einen so genannten Change Prozess ein, der die notwendigen Prozess-Anpassungen plant, kontrolliert und umsetzt.

Was Change-Management für das Team bedeutet

Change-Management ist mehr als die Erneuerung von Technologien. Prozesse müssen neugestaltet werden, an denen Mitarbeiter beteiligt oder davon betroffen sind. Mitarbeiter müssen motiviert werden ihre Komfort-Zone zu verlassen, am besten, indem Änderungen für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sind.

Change-Management ist eine Daueraufgabe

Denken und agieren Sie vorwärts und bedenken und planen die Auswirkungen der Veränderungen, bevor sie entstehen. Verfolgen Sie klar in diesem Sinne Ihre Ziele, vom Beginn eines Projektes an, während des Projekt-Verlaufs, beim Go-Live und in der Zeit danach.

Das Beste aus allen Projektansätzen für den schnell(er)en Erfolg

Wasserfall, agil, hybrid was ist das Beste? Eine oft gestellte Frage, die Antwort lautet: Das Beste ist das Beste aus allem!

Projekterfolg, Einflussfaktoren und Best Practices

Projekte sind immer dann erfolgreich, wenn die gewählten Produkte und Services die gesteckten Ziele erreichen. Oft sind Projekte inhaltlich überladen und fokussieren nicht auf das, was wirklich notwendig ist. Projekten droht damit die Gefahr, dass Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorgaben nicht erfüllt werden können.

Beweglichkeit beschleunigt

Ein agiler oder gemischter (hybrider) Ansatz bringt schnelle Ergebnisse und erlaubt eine differenzierte Betrachtung dessen, was wirklich notwendig ist.

Erfahrung als Erfolgsfaktor

Verfolgen Sie konsequent die differenzierte und erfolgversprechendste Umsetzung Ihrer Projekte und agieren flexibel und dynamisch, losgelöst von starren Ansätzen. Nutzen Sie etablierte Best Practices für alle Methoden und in allen Bereichen und entwickeln daraus das optimale Setup für ihrer individuellen Projekterfolg. Erfahrene externe Berater können hier sehr gut helfen.

Ein Lösungsansatz: Professionelles Projektmanagement as a Service (PMaaS)

Als Lösungsansatz für professionelles Projektmanagement hat sich in der jüngsten Vergangenheit immer mehr der Service-Ansatz durchgesetzt. Hat doch dieses Modell erhebliche Vorteile in Punkto Flexibilität und Transparenz. Es bedarf aber eines Umdenkens ähnlich wie beim Thema der Projektmethodik.

Strategie als Impulsgeber, Portfolio als Rahmen

Zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie entwickeln Unternehmen ein Projektportfolio, das einzelne Ziele für Programme und/oder Projekte definiert und priorisiert. Aber, sind von wenigen, nicht planbaren Ereignissen alle Programme und Projekte zu managen?

PMO zur Umsetzung unverzichtbar

Die erfolgreiche strategische top-down Steuerung von Portfolio, Programmen und Projekten erfordert ein professionelles Projekt-Management Office (PMO). Hier laufen alle Fäden zusammen.



Services im Überblick

Welche Services helfen bei der Optimierung? Projektmanagement auf T&M Basis oder als Projekt-Management Service, PMO auf Aufwandsbasis oder Service bis zum „Center of Excellence“. Im Fokus immer Ihr Unternehmenserfolg und maximale Flexibilität:

PMaaS (Projektmanagement as a Service) umfasst unter anderem

- Fokussierung auf die Unternehmensziele
- Unterstützung und Einhaltung strukturierter Prozesse und Standards
- Ramp-Up und Ramp-Down von Ressourcen
- Onboarding ohne administrative Overheads

Die Vorteile liegen in der deutlichen Effizienzsteigerung und der hohen Flexibilität und Skalierbarkeit.

PSOaaS (Projekt Support Office) umfasst professionellen administrativen Support für den oder die Projektmanager

- Reporting
- Terminüberwachung
- Kostenkontrolle
- Kommunikation
- Koordination im Backoffice

Vorteil: Entlastung der Projektressourcen von administrativen Aufgaben, und somit Reduktion der Kosten und Erhöhung der Produktivität.

PMOaaS (Projektmanagement Office) umfasst alle Services zur Erfüllung der PMO-Kernanforderungen, unter anderem

- Weiterentwicklung und Pflege von organisatorischen Prozessen und Standards
- Ressourcen-Management
- Reporting und KPIs
- Automatisierung

Center of Excellence umfasst Projekt-, Programm und Portfoliomangement

Das Center of Excellence ist die logische Erweiterung unserer Services. ADVASO Sorgt dafür, dass Sie auf Basis unseres Wissens und unserer Erfahrung in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eintreten und die erlangten Erkenntnisse und Fähigkeiten in Programmen und Portfolio erfolgreich anwenden.

- Reporting und KPIs. Automatisierung
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Fazit:

Ein moderner, Service-basierter Ansatz im Projektmanagement ermöglicht Ihnen eine passgenaue Projektorganisation in allen Projektsituationen und gibt Ihnen mehr Flexibilität beim Einsatz von Projektressourcen und sichert somit den Projekterfolg ab.

Natürlich ist auch dieses Modell hybrid, bezieht es doch die Projektressourcen unserer Kunden mit ein und ermöglicht einen erfolgreichen, nachhaltigen Knowhow-Transfer.

PMO im Kontext einer reellen Kundensituation

Strategie, Scope und Verantwortung des PMO

Im Mittelpunkt steht als übergeordneter Rahmen die Unternehmensstrategie, der alle Vorhaben folgen, um die definierten strategischen Ziele operativ zu erreichen.

Ein aktuelles Beispiel ist ein Projekt zum Thema „Digitalisierung“, mit sechs wichtigen Kernthemen unseres Kunden:

1. **Kundenzentrierung**
2. **Wertversprechen**
3. **Datenmanagement**
4. **Innovationsmanagement**
5. **Kulturwandel**
6. **Marktsituation**

Jedes dieser Themen könnte ein Programm zur Umsetzung verschiedener Lösungsansätze begründen, das wiederum aus zahlreichen Projekten besteht.

Kundenzentrierung stellt den Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handels und organisiert die Produkte, Prozesse und Technologien rund um die Kundenbedürfnisse. In diesem Kontext plante unser Kundenunternehmen, seinen Kunden einen vereinfachten Zugang zu Informationen über alle verfügbaren Produkte zu ermöglichen.

Das Unternehmen entschied sich für die Einführung einer PIM/DAM Lösung (PIM=Produkt-Informations-Management / DAM=digitalisiertes Asset-Management).

Um das hierzu aufgelegte Programm und die notwendigen Projekte erfolgreich managen zu können, benötigte das Unternehmen eine zentrale Stelle - oder einen entsprechenden Service - über den die Kontrolle und Steuerung ausgeübt wird, das **Projekt-Management Office (PMO)**.

Aufgrund mehrerer involvierter Programme übernahm ein **Programm Management Office** die Aufgaben auf Programm-Ebene. In einer mehrschichtigen Struktur hat das PMO den Lead der Struktur, PMOs agieren als integrierter Teil in gleicher Funktion.

Wir fokussieren hier die Darstellung auf das **Projekt-Management Office** und dessen wesentlichen Aufgaben.

Das **PMO** verantwortet alle Programme und Projekte des Projekt-Portfolios des Unternehmens:

- es sorgt für strategische Unterstützung
- es verantwortet alle Prozesse, Methoden und Verfahren und deren Vereinheitlichung
- es verantwortet das erfolgreiche Management der Projekte
- es betreut den Projektmanager
- es stellt die Einhaltung der Guidance und der Projekt-Richtlinien sicher
- es übernimmt das Multi-Projekt-Management und das Ressourcen-Management
- es verantwortet und steuert die Projektdurchführung

Nachfolgend erfahren Sie wie wir zusammen mit unserem Kunden erfolgreich ein modernes PMO auf Basis von Services aufgebaut haben.

Stufenmodell zur PMO-Einführung

Unser Kunde entschied sich mit uns sein professionelles PMO in fünf Stufen aufzubauen, am Anfang stand eine klassische Projektorganisation.

Stufe 1 – Projektmanagement auf T&M Basis – Reifegrad 1

Die im Reifegrad 1 des Project-Maturity-Modells definierte Vorgehensweise ist meistens frei von Projektrichtlinien und Standards im Unternehmen. Die Dokumentation ist oft lose und ad-hoc.

Das Management kannte die Definition von Projekten und anerkannten Standards, überließ aber den Projektmanagern weitestgehend freie Hand bei Umsetzung und Dokumentation. Erfolgskontrollen erfolgten meist nur auf Basis von Lenkungsausschusssitzungen und Statusberichten. Metriken wurden informell und ad-hoc erhoben.

ADVASO unterstützte diese Vorgehensweise mit eigenen Ressourcen, nutzte ADVASO „Best Practices / Blaupausen“ und schaffte somit erste „Quasi Standards“ für das laufende Projekt und die eingesetzten Ressourcen.

Stufe 2 – Projektmanagement as a Service (PMaaS) – Reifegrad 2

Kernaufgabe des Projektmanagement as a Service ist die Lieferung von Projektmanagement Ressourcen zu 100% (250 Tage im Jahr) im „shared Modus“ aber mit einem zentralen Ansprechpartner als „Single Point of Contact“.

Innerhalb des Services arbeiten alle Projektmanager nach der gleichen Methode und mit den gleichen Dokumenten, in diesem Fall von ADVASO bereitgestellten Blaupausen, modifiziert nach den aktuellen Bedürfnissen im Projekt.

ADVASO etablierte mit dem Projektmanagement as a Service eine standardisierte und zielgerichtete Vorgehensweise und schaffte die Grundlagen für eine kontinuierliche Verbesserung des Projekt-Managements.

Dieser Service vertieft den Ansatz der Fokussierung auf das Wesentliche und dient der Vermeidung von Mehrfachaufwand, bzw. dem Mehraufwand durch das Management von nicht zielrelevanten Themen.

Stufe 3 – Projekt-Support Office (PSO) - Reifegrad 3

ADVASO richtete ein PSO ein dessen Aufgabe es ist, Projektmanager von administrativen Standardaufgaben zu entlasten. Die Projektmanager konnten sich fortan voll auf die Steuerung des Projektes zu fokussieren.

Das Projekt-Support-Office entlastet die Projektmanager von administrativen Tätigkeiten und stellt die Ergebnisse daraus zur Verfügung. Die administrativen Aufwände machen Studien zufolge bis zu 35% des Gesamtzeitaufwands aus:

- Abrechnungen und deren Kontrolle
- Terminplanung und Terminüberwachung
- Berichtswesen
- Kommunikationsmanagement
- Koordination

Stufe 4 – Projektmanagement Office as a Service – Reifegrad 3

ADVASO führte zusammen mit dem Kunden ein PMO als Service ein. Das PMOaaS erweitert das PSO um das Management von benötigten Ressourcen aller Art (Personen, Infrastruktur, etc.), sowie um die Ausführung spezifischer Analysen und der Umsetzung von qualitätssichernden Maßnahmen.

Hauptziele des Service sind die Optimierung der Mittel, deren Einsatz, sowie die Verbesserung des Wissensstandes und der Einsatz analytischer Steuerungsmöglichkeiten.

Der PMO- Service adressiert dabei gleichermaßen das Projekt-Team und das Management als Empfänger und Nutznießer.

Tätigkeiten des PMO Basis Service sind

- Entwicklung und /Weiterentwicklung von Standards und Richtlinien
- Externe Ressourcenbeschaffung zur fachlichen Ergänzung des Teams
- Auslastungsanalysen und Ressourcenplanungen über das gesamte Portfolio (Programme und Projekte)
- Implementierung von Projekt und Programm-Metriken und KPIs

Stufe 5 – Projektmanagement Office as a Service – Reifegrad 4

Nach Einrichtung und Inbetriebnahme des PMO wurden die Aufgaben sukzessive erweitert. Das Ziel war, ein einheitliches zielführendes „Mind-Set“ aller Projektbeteiligten zu erreichen.

Als Ergebnis teilen alle Beteiligten basierend auf integrierten Lösungen dieselben Ziele zur Durchsetzung des gemeinsamen Erfolgs.

Erweiterte Aufgaben des PMO

- Verwaltung des Projektportfolios
- Auslastungsanalysen und Ressourcenplanungen über das gesamte Portfolio (Programme und Projekte)
- Definition und Überwachung von KPIs
- Projektwissensmanagement
- Projekt-Assessments
- Training und Ausbildung

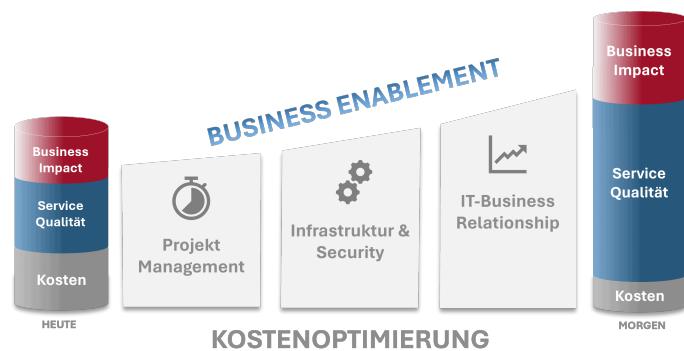
Stufe 6 – Center of Excellence – Reifegrad 5

Das Ziel ist die dauerhafte Sicherstellung der Erreichung der strategischen Geschäftsziele durch die kontinuierliche Verbesserung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit durch die Anwendung von etablierten Standards und Richtlinien.

Ein weiters wichtiges Ziel ist die Erreichung des höchstmöglichen Automatisierungsgrad der PMO-Prozesse, z.B. durch den Aufbau eines revisionssicheren Dokumentenmanagement- und Workflow-Systems.

ADVASO Enterprise-IT Mehrwertservices - Ihr Wegbegleiter zu digitaler Exzellenz

Ihr Unternehmenserfolg steht im Mittelpunkt unserer Managed Services Angebote. Wir bieten umfassende Lösungen in den Bereichen **IT-Infrastruktur & Sicherheit, Enterprise Project & Programm Management**, und sorgen für nahtloses **IT-Business Enablement**. Ihr Schlüssel zu einer erfolgreichen digitalen Transformation.



Meistern Sie Ihre Herausforderungen

Oft scheitern Programme und Projekte an profanen Missverständnissen, mangelnder Organisation und Kommunikation. ADVASO hilft mit Methodik, Blaupausen und skalierbaren, zertifizierten Ressourcen (PMI, IPMA, Prince2, Agile, Hybrid und andere) und Jahrzehnte langer Erfahrung Programme und Projekte erfolgreich umzusetzen.

Fokusprojekte bei vielen unserer Kunden sind:

- Programm- und Multiprojektmanagement
- Optimierung bestehender Programme und Projekte
- Rettung notleidender Projekte
- M&A und Divestiture (IT-Integration von akquirierten Unternehmen und IT-Ausgliederung im Rahmen von Firmenverkäufen)
- ITIL konforme Umsetzung von Dienstleistungen
- Projektmanagement-Office-Dienstleistungen

Im Rahmen unserer Projekte haben wir gelernt, dass es von entscheidender Bedeutung ist, die richtige Basis für erfolgreiche Projekte zu schaffen. Trotz guten Willens und Anfangseuphorie scheitern viele Projekte an einfachsten Versäumnissen, Kommunikationsproblemen und anderen Hindernissen in der Teamarbeit sowie der Projektorganisation und Projektsteuerung.

ADVASO - Wollen sie mehr erfahren?

ADVASO steht für „Added Value Solutions“ - Resultate für unsere Kunden!

Ihre Benefits:

- **ADVASO** hat mehr als 30 Jahren Erfahrung, in unternehmenskritischen Projekten.
Ihr Vorteil: Eine umfängliche seriöse Planung unter Vermeidung von kritischen Fehlern ist gewährleistet.
- **ADVASO** bietet ein weites Spektrum an fachlichem Knowhow und ausführenden Ressourcen.
Ihr Vorteil: Alle projektrelevanten Themen werden professionell geplant und durchgeführt.
- **ADVASO** verfügt über viele positive Referenzen in unterschiedlichen Branchen.
Ihr Vorteil: Keine Risiken bei einer Beauftragung.
- **ADVASO** verfügt über die nötige Empathie und Führungskompetenz.
Ihr Vorteil: Auch in politisch schwierigem Umfeld werden schnelle Erfolge erzielt und alle am Projekt beteiligten abgeholt und motiviert.
- **ADVASO** beherrscht alle gängigen Projektmethoden und verfügt über entsprechende Zertifizierungen.
Ihr Vorteil: Es gibt keine methodisch bedingten Hemmnisse in Ihren Projekten.
- **ADVASO** beherrscht die Führung und Steuerung externer Projektbeteiligten.
Ihr Vorteil: Eine optimierte Zusammenarbeit aller am Projekt beteiligten Gruppen ist gewährleistet.
- **ADVASO** bietet einen kostenlosen Quick-Check der aktuellen Projektsituation an.
Ihr Vorteil: Sie wissen von Anfang an, wie wir die individuelle Herausforderung zusammen mit Ihnen meistern.
- **ADVASO** bietet Projektmanagement, Projekt Management Office und Projekt Support Office als Service an.
Ihr Vorteil: Volle Transparenz vor und während des gesamten Projektes, Lösung aus einer Hand, Wissenstransfer und Verfügbarkeit (Ramp-Up / Ramp-Down).

Sprechen Sie uns an und vereinbaren Sie einen unverbindlichen Ersttermin.

ADVASO GmbH
Felsenstr. 4
CH-8808 Pfäffikon SZ
Mail: info@advaso.com
ADVASO.COM

ADVASO
ADDED VALUE SOLUTIONS