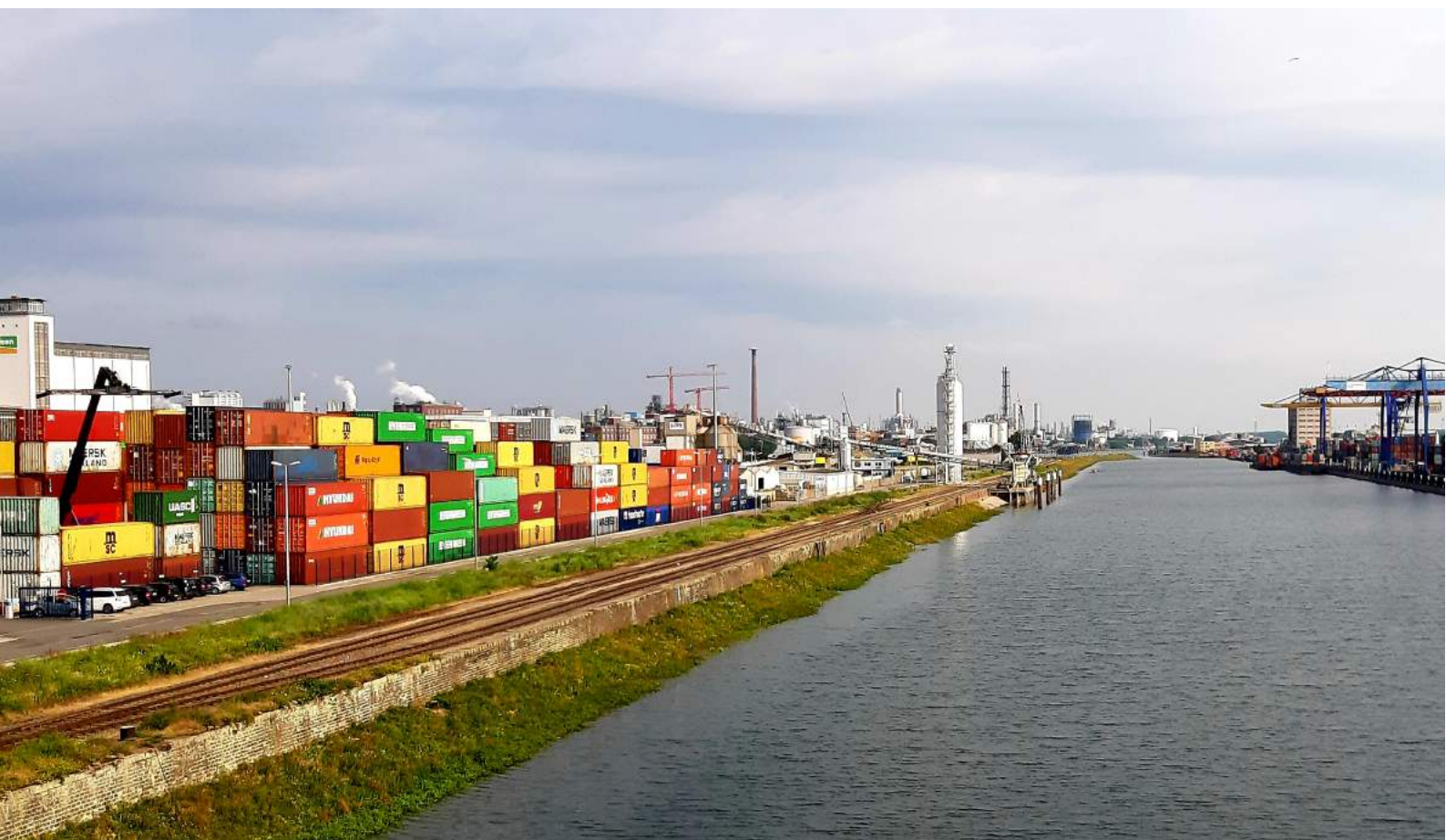


# AGILE DENKANSTÖSSE

Sommer 2019

Agiles Portfolio-Management:  
Die Wertströme immer im Blick.



von Britta Ollrogge

*„Support of top management is not sufficient.  
It is not enough that top management commit themselves for life to  
quality and productivity. They must know what it is that they are  
committed to - that is, what they must do.  
These obligations can not be delegated.  
Support is not enough: action is required.“*

(W. Edwards Deming: Out of the Crisis)

## Agiles Portfolio-Management: Die Wertströme immer im Blick.

|  |   |
|--|---|
| Die Mär vom agilen Mindset                                       | 3 |
| Lean Portfolio Management ist Pflicht, nicht Kür                 | 4 |
| Den Wertstrom im Blick   | 5 |
| Kanban auf Portfolio-Ebene                                       | 6 |
| Projekt-Budgets: Kann das weg und wie sieht die Alternative aus? | 7 |
| Portfolio-Performance messen                                     | 9 |
| Management Summary: 4 Schritte zum Erfolg                        | 9 |

## Die Mär vom agilen Mindset

Agilität scheitert nicht am Mindset. Dennoch höre ich von Unternehmen immer wieder: „Agilität funktioniert bei uns noch nicht - es fehlt am agilen Mindset. Darum brauchen wir einen Coach und Trainer.“

So ein Unsinn! Das ist nur eine lahme Ausrede, weil das Angehen der wirklichen Probleme zu mühsam erscheint. Die Mär rund um das agile Mindset baut auf der Idee, dass Frameworks und Praktiken nicht oder schlecht funktionieren, weil die Menschen noch im althergebrachten Denken steckengeblieben seien. Die Menschen hätten die agilen Werte und die Anwendung der Praktiken noch nicht richtig verstanden.

Wenn man dann aber die Probleme analysiert, stellt man fest, dass mit den Köpfen der Menschen alles in Ordnung ist, es aber ganz andere Probleme gibt, die verhindern, dass Agilität die gewünschten Ergebnisse bringt. Das Herumreiten auf dem angeblichen fehlenden agilen Mindset führt im schlimmsten Fall sogar zur Demotivation, da den Mitarbeitern Dummheit unterstellt wird und sie für die Nichterreichung der gesteckten Unternehmensziele verantwortlich gemacht werden, obwohl sie ihr Bestes geben.

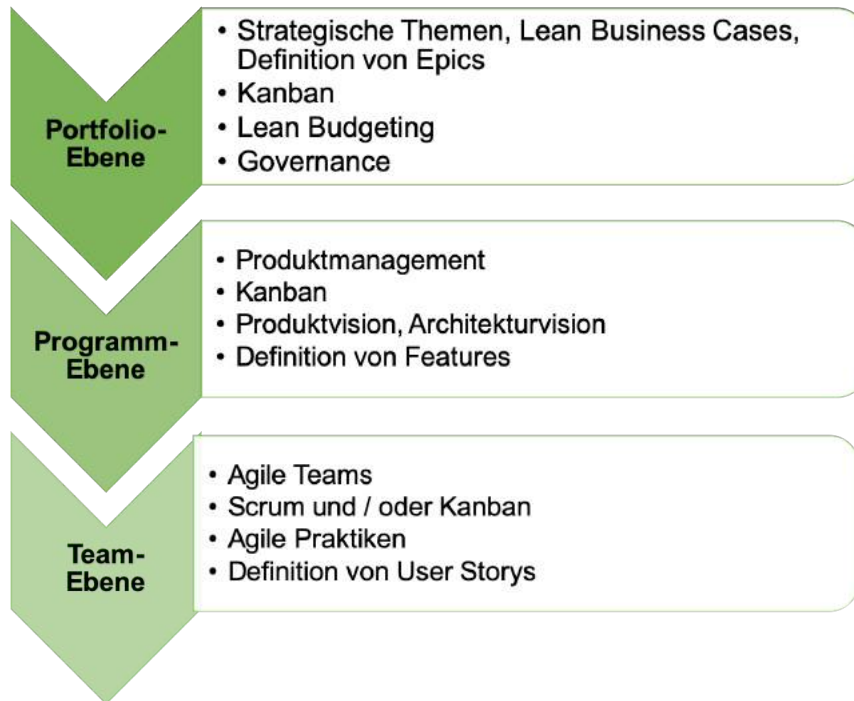
Ein Hauptproblem ist, dass Agilität häufig auf Teamebene aufhört. Wenn man die Arbeitsweisen der agilen Teams von Unternehmen, die ein fehlendes agiles Mindset beklagen, untersucht, stellt man fest, dass die einzelnen Teams für sich häufig wunderbar agil sind und vieles richtig machen. Agilität ist aber nicht das Ziel, sondern der Weg zur Erreichung von Unternehmenszielen, wie bessere Wettbewerbsfähigkeit oder schnellere Time-to-Market.

Wenn Agilität nur auf Teamebene umgesetzt wird, die Ebenen darüber aber weitermachen wie bisher, muss man sich nicht wundern, wenn die Ziele nicht erreicht werden.

## Optimierungspotentiale

Es gibt drei Hauptbereiche, die optimiert werden müssen:

- (1) **Abhängigkeiten (teamübergreifend):**  
Nach der Umstellung auf agile Arbeitsweisen ist häufig zu beobachten, dass zwar die früheren Silos aufgebrochen wurden, nun aber jedes Team für sich ein neues Silo bildet. Wichtig ist das Identifizieren und Transparentmachen von fachübergreifenden Abhängigkeiten. Denn auch wenn Teams cross-funktional aufgestellt sind, gibt es, sobald mehrere Teams an einem Produkt arbeiten, Abhängigkeiten, mit denen man umgehen muss, um Wartezeiten und somit Verzögerungen zu verhindern.
- (2) **Priorisierung und Abstimmung auf Produktebene:**  
Wenn mehr als ein Team an einem Produkt arbeitet, hilft auch auf dieser Ebene die Nutzung von agilen Praktiken (Kanban-Board, Retrospektiven), um sicherzugehen, dass nur relevante Themen mit entsprechender Priorisierung an die Teams weitergegeben werden.
- (3) **Agilisierung der Portfolio-Ebene:**  
In vielen Unternehmen sieht man, dass Projekte auf Portfolio-Level plötzlich und überraschend vom Himmel fallen und wichtiger sind als alles andere. Damit bringen sie die Arbeit der agilen Teams durcheinander.  
Das zeigt, dass der Prozess nicht klar ist und es an Transparenz fehlt. Eine Nutzung von agilen Praktiken (Kanban-Board, Retrospektiven) hilft hier, den Wert für das Unternehmen zu steigern.



Dazu gehören beispielsweise jährliche Planung, starre Budgetzyklen sowie Fortschrittmessungen, die sich auf dokumentengesteuerte Ergebnisse und Aufgabenerfüllung konzentrieren. Häufig wird auch noch in Projekten und damit einhergehender projektbasierter Budgetierung und nicht in Produkten gedacht. Das verursacht unnötig Reibung und Aufwand.

In diesem Whitepaper widme ich mich dem dritten Punkt: Agilisierung der Portfolio-Ebene.

## Lean Portfolio Management ist Pflicht, nicht Kür

Warum nicht einfach weitermachen wie bisher? Traditionelle Ansätze des Portfoliomanagements hemmen den Wert- und Innovationsfluss im Unternehmen. Durch die Auswirkungen der Digitalisierung erhöht sich der Druck auf Unternehmen, denn sie sind mit einem höheren Maß an Unsicherheit konfrontiert. Gleichzeitig erwarten Kunden die schnellere Lieferung von innovativen Produkten und Dienstleistungen.

Viele Unternehmen haben daher begonnen, agile Frameworks und Praktiken einzuführen. Häufig sind sie aber nicht bis zur Portfolioebene vorgedrungen, sondern haben die alten Portfoliopraktiken beibehalten.

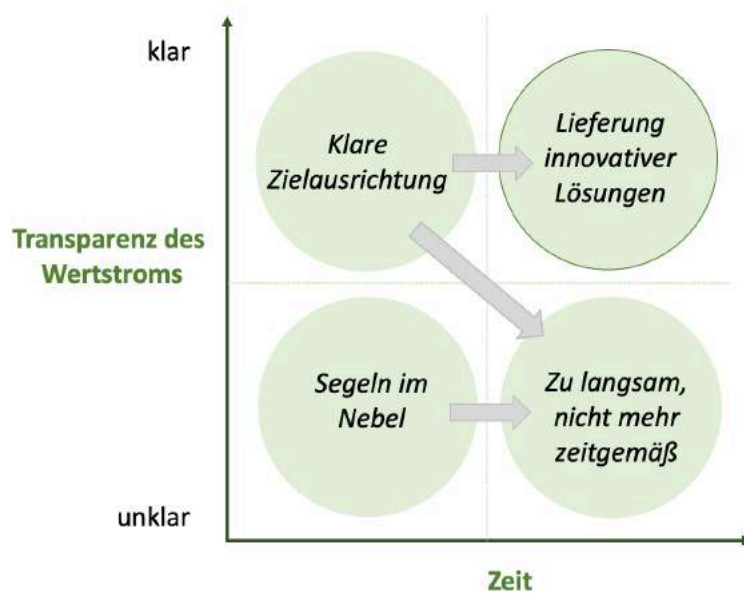
Hinzu kommt, dass auf der Portfolio-Ebene immer mal wieder neue strategische Themen auftauchen, die dann in Form von „Prio 1“-Projekten an die Teams „durchgereicht“ werden. Das bringt den Ablauf und die bisherige Priorisierung komplett durcheinander und sorgt für Unruhe, weil beispielsweise einzelne Leute aus den Teams dafür abgezogen werden.

Durch ein klarstrukturiertes Lean Portfolio Management kann sichergestellt werden, dass

- ☑ strategische Themen entsprechend ihrer Priorität analysiert und umgesetzt werden,
- ☑ der entsprechende Wertstrom zu neuen strategischen Themen identifiziert und budgetiert wird,
- ☑ Governance-Prozesse unternehmensweit umgesetzt werden,
- ☑ Lean Budgeting etabliert wird - also statt Projekten Wertströme budgetiert werden.

## Den Wertstrom im Blick

Im Mittelpunkt des unternehmerischen Handels steht der Wert, der für den Kunden geschaffen wird. Daher beginnt jede Betrachtung bei der Anforderung des Kunden und geht bis zur Lieferung bzw. den Support. Zentrale Idee ist, immer die Kundensicht einzunehmen.



Dabei geht es weniger um den einzelnen Prozessschritt im Detail, sondern die Betrachtung der Erstellung des Wertes (Produkt oder Dienstleistung) aus einer gewissen Distanz. So gewinnt man eine Vorstellung über den Wertstrom. Die Verbesserung des Ganzen steht im Vordergrund.

Nur wenn die Wertströme transparent sind und neue Wertströme zeitnah identifiziert werden, ist eine dauerhafte Lieferung innovativer Lösungen, die den Kunden einen Wert bieten, möglich.

Je nach Größe des Produktportfolios kann es im Unternehmen einen oder mehrere Wertströme geben.

## Was ist ein Wertstrom?

Ein Wertstrom umfasst alle Menschen und Systeme, die notwendig sind, um Wert (Produkte, Dienstleistungen) zu liefern sowie den dazugehörigen Fluss an Informationen und Materialien.

Er ergibt sich aus der Abfolge der einzelnen Schritten, die zur Lieferung eines Wertes notwendig sind.

Die Betrachtung des ganzheitlichen Wertstromes ist Aufgabe des Managements. Das Management kann diese Aufgabe auch nicht delegieren, denn das Management transportiert über die Vision, die Ziele und die strategische Ausrichtung die Anforderungen des Kunden in die Organisation.

Es muss klar sein, welche Schritte wertschöpfend sind und wo Verschwendung lauert.

Eine Wertstromanalyse bringt Klarheit in den Prozess. Prozesse haben sich häufig über viele Jahre etabliert. Wenn man anfängt, sie zu untersuchen, zeigen sich häufig drei Zustände:

- (1) Der Prozess, wie wir denken, dass er ist.
- (2) Der Prozess, wie er wirklich ist.
- (3) Der Prozess, wie er sein sollte.

Im Rahmen einer Wertstromanalyse hat es sich bewährt, ein Wertstrom Canvas zu erstellen, in dem die folgenden Elemente betrachtet werden:

- Ziel und Zweck des Wertstroms,
- Hauptschritte des Wertstroms,

- ☑ Lösungen (Systeme, Produkte, Dienstleistungen),
- ☑ Kontext, in dem der Kunde die Lösung verwendet,
- ☑ Menschen und Standorte,
- ☑ Kundensegmente,
- ☑ Wettbewerber,
- ☑ Alleinstellungsmerkmale,
- ☑ Vertriebskanäle,
- ☑ Kundenbeziehungen,
- ☑ Budget,
- ☑ Umsatz / KPIs.

Das führt zu:

- ☑ Etablierung stabiler Teams,
- ☑ Schnellere Time-to-Market und schnelleres Lernen,
- ☑ Höhere Produktivität,
- ☑ Möglichkeit der Etablierung von Lean Budgets, die sich am Wertstrom ausrichten und nicht an Projekten.

Wertstrom Canvas:



Vorteile einer Analyse der Wertströme:

- ☑ Klarer Blick auf den Prozessfluss,
- ☑ Erkennen des Potentials für ganzheitliche Optimierung,
- ☑ Transparenz entlang des Wertstroms,
- ☑ Identifikation von Verschwendung und deren Ursachen,
- ☑ sachliche Grundlage zur Diskussion von Verbesserungen,
- ☑ die Prozesse werden verständlich,
- ☑ Möglichkeit, das Portfolio an den Wertströmen auszurichten.

### Kanban auf Portfolio-Ebene

Während es auf Team-Ebene inzwischen selbstverständlich ist, dass die Teams den Fluss der Arbeit transparent machen und mit einem Scrum- oder Kanban-Board arbeiten, ist es auf der Programm- und der Portfolio-Ebene noch selten anzutreffen.

Aber auch auf der Portfolio-Ebene hilft es. Denn nur wenn klar ist, was alles in der Pipeline ist und die richtigen Themen angegangen werden, ist die Erstellung einer Roadmap und ein Ausblick möglich.

Beispiel für ein Portfolio-Kanban:



Ein Portfolio-Kanban bietet:

- ☑ Transparenz über die wichtigsten Geschäftsinitiativen,
- ☑ Struktur für die Analyse und Entscheidungsfindung,
- ☑ eine transparente und quantitative Basis für wirtschaftliche Entscheidungen.
- ☑ Work in Process (WIP)-Grenzen stellen sicher, dass ein stetiger Durchfluss gewährleistet ist.
- ☑ Unrealistische Erwartungen werden verhindert.

### Projekt-Budgets: Kann das weg und wie sieht die Alternative aus?

Der traditionelle Budgetierungsprozess bringt viele Nachteile.

Dazu gehören:

- ☑ Er ist langsam und kompliziert. An großen Technologieprojekten sind häufig mehrere Kostenstellen und Funktionsbereiche beteiligt. Der Abstimmungsaufwand ist hoch.
- ☑ Entscheidungen werden zu früh getroffen und sind dadurch schlechter. Wenn am Anfang schon, um zu einem Budget zu kommen, Entscheidungen getroffen werden, ist nicht genügend Zeit, die Annahmen zu validieren und zu lernen.
- ☑ Wenn in Projekten und nicht in Produkten gedacht wird, gibt es keine stabilen Teams. Temporäre Teams senken jedoch die Gesamtleistung. Die Mitarbeiter werden vorübergehend einem Projekt zugeordnet und kehren dann in ihr funktionales Silo zurück, um später einer neuen Initiative zugeordnet zu werden.

- ☑ Das Warten auf Spezialisten führt zu Verzögerungen bei der Wertschöpfung - traditionelle Projektteams konzentrieren sich auf individuelle Fähigkeiten, und es ist üblich, dass ein Projekt ein anderes blockiert und auf Schlüsselpersonen mit speziellen Fähigkeiten wartet.
- ☑ Die volle Ressourcenauslastung wird in den Vordergrund gestellt. Im Streben nach einer theoretischer Effizienz ist jeder zu 100% ausgelastet, oft in mehreren Projekten. Die Folge sind lange Warteschlangen und Verzögerungen.

Mit 3 einfachen Praktiken, lassen sich die Probleme lösen:

- (1) Budgetierung von Wertströmen und nicht von Projekten,
- (2) Kollaborative Budgetierung,
- (3) Orientierung der Budgetierung an Investitionshorizonten.

#### Budgetierung von Wertströmen

Es ist eine konsequente fortlaufende Identifizierung der Wertströme im Unternehmen notwendig.

Nachdem die Wertströme ermittelt sind, werden zukünftig gezielt nur Wertströme und keine Projekte mehr budgetiert.

#### Kollaborative Budgetierung

Bei der kollaborativen Budgetierung entscheiden verschiedene Interessengruppen über die Aufteilung der Budgets auf die Wertströme.

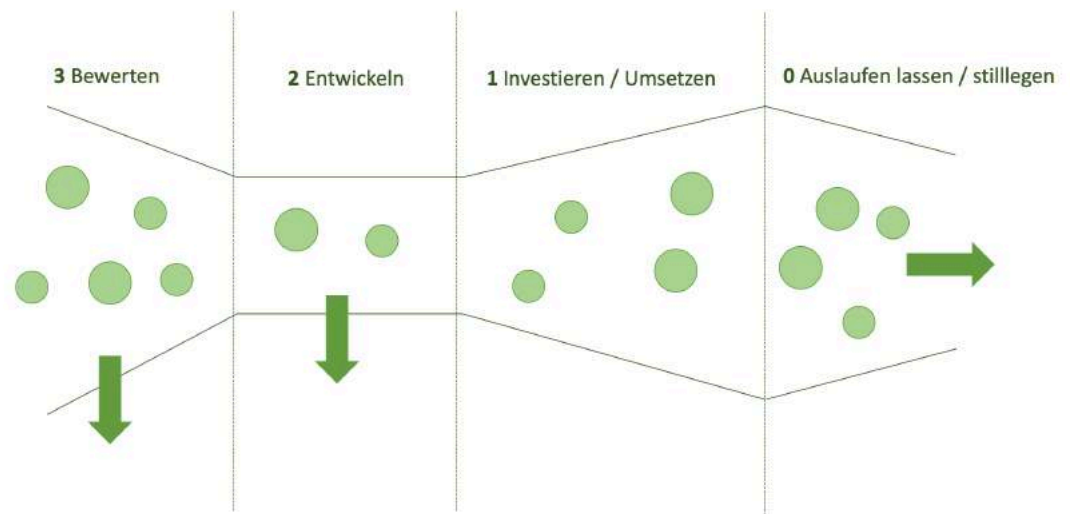
Durch die Einrichtung von Gremien, in denen die Teilnehmer verhandeln, trägt die kollaborative Budgetierung dazu bei, dass die richtigen Menschen die bestmöglichen



Entscheidungen mit den besten verfügbaren Informationen treffen.

Investitionshorizonte:

Geschäftsinhaber, Produkt- und Lösungs-Manager nutzen die kollaborative Budgetierung, um mit Kunden, Partnern und anderen externen (und internen) Interessengruppen zusammenzuarbeiten, um Prioritäten zu ermitteln.



Ein Meeting zur kollaborativen Budgetierung kann folgendermaßen vorbereitet und durchgeführt werden:

- ☑ Transparenz über die Prioritäten der strategischen Themen schaffen.
- ☑ Übersicht der aktuellen Wertstrombudgets vorbereiten.
- ☑ Entwicklung von Lean Business Cases für Epics. Diese Epics sind in im Portfolio-Kanban enthalten und stehen für die Finanzierungsentscheidung (Go / No-Go) zur Verfügung.
- ☑ Einladen der richtigen Menschen,
- ☑ Raum geben für Diskussionsrunden und Verhandeln.

### Orientierung an Investitionshorizonten

Bei der Budgetierung ist es sinnvoll, sich an Investitionshorizonten zu orientieren.

Man unterscheidet Horizont 3, Horizont 2, Horizont 1 und Horizont 0.

In einer frühen Phase liegt der Horizont 3 (Bewerten). Hier geht es um Investitionen, die der Erforschung neuer Lösungsansätze dienen. Oft wird ein Epic erstellt, um die Initiative zu starten, und ein Minimum Viable Product wird definiert, um die Nutzenhypothese zu testen. Die Investitionen werden fortgesetzt, bis die Initiative gestoppt wird oder sie es bis zum Horizont 2 geschafft hat.

Im Horizont 2 (Entwickeln) werden vielversprechende Lösungen, die sich aus dem Horizont 3 ergeben haben, durch Investitionen weiterentwickelt. Indem Lösungen dynamisch weiterentwickelt, eingeführt und ggf. ausgesondert werden, kann zielgerichtet auf Marktanforderungen reagiert werden. Darüber hinaus kann es passieren, dass hier sich die Notwendigkeit zur Etablierung ganz neuer Wertströme ergibt.

Der Horizont 1 liegt dann vor, wenn der Wert der Lösungen die Investitionskosten übersteigt. Diese Lösungen erfordern weiterhin kontinuierliche Investitionen, um die Funktionalität zu erhalten und zu erweitern. Ziel ist es, Wert, Gewinn und Cashflow zu sichern und die Finanzierung neuer Lösungen zu ermöglichen.

Im Horizont 0 finden sich alle Lösungen, die am Ende Ihres Produktlebenszyklus angekommen sind und demnächst vom Markt genommen werden. Oft sind für die Stilllegung oder das Auslaufenlassen noch letzte Investitionen nötig.

### Portfolio-Performance messen

Für jedes definierte Portfolio sollte auch ein Satz an Mindest-Metriken festgelegt werden, um sicherzustellen, dass

- ☑ die Umsetzung der Strategie erfolgreich ist,
- ☑ die Ausgaben sich im vereinbarten Rahmen bewegen und
- ☑ eine kontinuierliche Verbesserung erfolgt.

Die folgende Grafik zeigt eine Übersicht von Metriken, die hierbei weiterhelfen können.



### Management Summary: 4 Schritte zum Erfolg

Und wie geht man nun ab besten vor? Bewährt haben sich die folgenden vier Schritte, die in den vorhergehenden Kapiteln umrissen wurden:

- (1) Einführung eines Kanban-System auf Portfolio-Ebene, um Transparenz zu schaffen. Durch die Limitierung der Works in Progress, Nutzung von Lean Agile Business Cases sowie Priorisierung wird sichergestellt, dass die richtigen Themen analysiert und eingeplant werden.
- (2) Konsequente Identifizierung der Wertströme und Ausrichtung an diesen.
- (3) Budgetierung von Wertströmen anstelle von Projekten.
- (4) Messung der Portfolio-Performance.

## IMPRESSUM

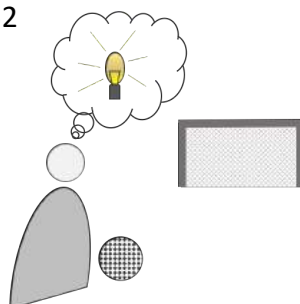
**Britta Ollrogge**

*[www.britta-ollrogge-consulting.de](http://www.britta-ollrogge-consulting.de)*

*[britta@britta-ollrogge-consulting.de](mailto:britta@britta-ollrogge-consulting.de)*

Tel.: +49 176 - 542 782 52

c/o Coworking Lorsch  
Bahnhofstr. 15-17  
64653 Lorsch



Copyright: Alle Texte, Fotos und Gestaltungselemente dieses Werkes sind, sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist, für Britta Ollrogge urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Britta Ollrogge unzulässig.

Redaktion: Britta Ollrogge

