

Agiles Portfoliomanagement: Eine Schlüsselkomponente für Enterprise Agility





Einleitung

Agilität wird als Motor für Wachstum, Innovation und nachhaltigen Unternehmenserfolg gepriesen – doch allzu oft mutiert das Zauberwort zum bloßen Lippenbekenntnis, echte Flexibilität und Reaktionsvermögen bleiben auf der (Lang-)Strecke.

Laut einer Erhebung der Hochschule Karlsruhe aus dem Jahr 2022 unter 655 Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe in 16 Ländern setzt bereits eine große Anzahl von Unternehmen auf agile Methoden. Vorreiter sind China mit 88 Prozent und Indien mit 82 Prozent. In den USA sind es rund 63 Prozent. Ganze 18 Prozentpunkte dahinter folgt Deutschland – nur 45 Prozent der befragten deutschen Unternehmen nutzen agile Entwicklungsmethoden.

Zum Einsatz kommen vor allem Methoden wie Scrum und Kanban, wie der 16. „State of Agile Report“ aus dem Jahr 2022 zeigt. Dabei wurden Antworten von 3.200 Befragten aus Nord- und Südamerika, Europa, Asien, Australien/ Neuseeland und Afrika ausgewertet. Das Ergebnis: Knapp neun von zehn Befragten setzen Scrum ein, mehr als die Hälfte Kanban.

Agilität muss ganzheitlich gedacht ... und umgesetzt werden

Mit dem Einsatz ist oft die Erwartungshaltung verbunden, dass „alles besser“ wird – schnellere Lieferzeiten, höhere Kundenzufriedenheit, mehr Effizienz und Produktivität. Ein Trugschluss, denn wer bei Agilität bei Scrum, Kanban und Co. stehen bleibt, verpasst die Chancen, die eine ganzheitlich gedachte Agilität bietet.

Um sich schnell und effektiv an Veränderungen anpassen zu können, bedarf es neben einem agilen Mindset und einem damit einhergehenden Wandel in der Unternehmenskultur neu gedachter Prozesse und Strukturen, die Enterprise Agility ermöglichen – also einen agilen Ansatz auf Ebene der Gesamtorganisation.

”

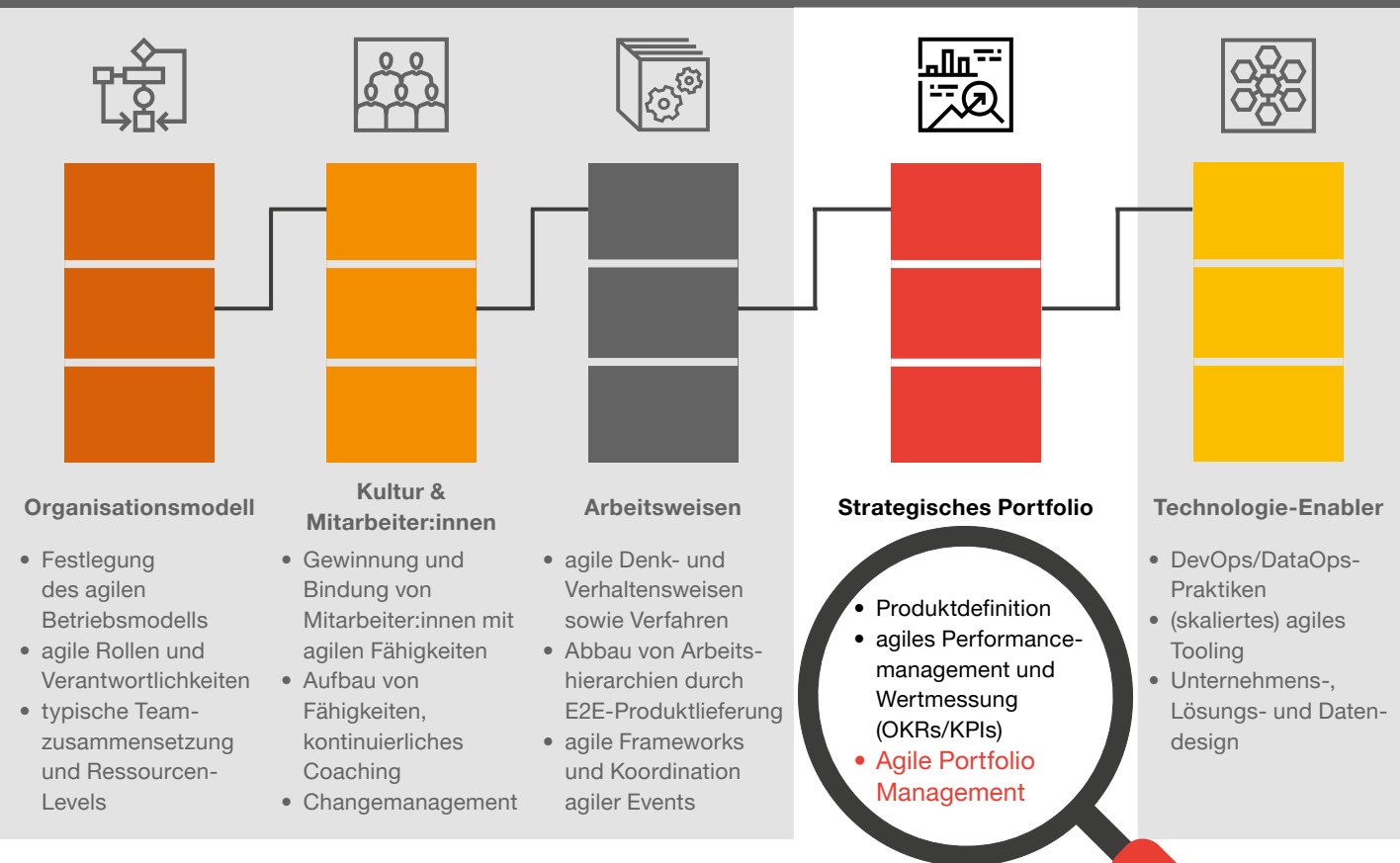
„Enterprise Agility ist die konsequente Weiterführung agiler Methoden von der Projektebene auf die gesamte Organisation sowie auf jede einzelne Führungskraft, um die Anforderungen des Marktes und damit der Kunden schneller und effizienter umzusetzen.“

Oliver Bergius, Director, PwC Deutschland

Tragende Säulen der Enterprise Agility

Damit der Transformationsprozess gelingt, brauchen Unternehmen ein stabiles Fundament als soliden Untergrund. Visualisieren lässt sich dieses Fundament in Form von fünf Säulen, die aus einzelnen Elementen bestehen und miteinander verbunden sind.

Grundpfeiler von Enterprise Agility



Herausforderung Agilisierung des Portfoliomanagements

In der Zusammenarbeit mit unseren Kunden stellen wir immer wieder fest, dass der Aufbau der „Enterprise Agility“-Säulen unterschiedlich weit vorangeschritten ist – insbesondere ein **agiles Portfoliomangement** fehlt häufig.

Identifiziert haben wir dafür unterschiedliche Gründe – in manchen Unternehmen ist die Transformation einfach noch nicht über einzelne Entwicklungsteams hinausgekommen, andere scheitern am Widerstand einzelner betroffener Unternehmensbereiche und wieder andere verkennen schlicht die Notwendigkeit, ihr Portfoliomangement neu aufzustellen. Das Fehlen eines agilen Portfoliomanagements zeigt sich dann an verschiedenen Symptomen, die den Mehrwert von „Enterprise Agility“ korrumpieren:

- **Projektorientierung erzeugt ungeeignete Rahmenbedingungen für agile Teams**
Sind im Portfolio Zeit, Umfang und Budget pro Thema festgelegt, haben Teams wenig Spielraum für flexible und kurzfristige Kursänderungen, um sich an Kundenanforderungen anzupassen. Damit wird ein zentraler Mechanismus von Agilität außer Kraft gesetzt. Die Einschränkung des Handlungsspielraums einzelner Teams sorgt für Frustration bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und mindert zudem ihre Innovationskraft. Wird dann nach Projektende auch noch das Projektteam aufgelöst, um Ressourcen für andere Themen zu gewinnen, sinkt die Performance exponentiell, da alle Lerneffekte – und damit eines der Kernelemente der Agilität – verloren gehen.

- **Jährliche Budgetprozesse verhindern Flexibilität und erzeugen Overhead**

Viele Unternehmen finanzieren ihre agilen Initiativen auf jährlicher Basis (laut dem Bench Mark Report „Data Overview: State Of Agile In Europe, 2022“ von Forrester vom Oktober 2022 waren es 40 Prozent der 152 befragten europäischen Agile-Experten). Solche jährlichen Budgetprozesse basieren jedoch auf Annahmen und Prognosen, die sich im Laufe des Jahres ändern können. Budgetfreigaben und Entscheidungsprozesse erfordern außerdem häufig mehrstufige und langwierige Genehmigungsverfahren. Klassische Jahresplanungen verhindern somit eine flexible Anpassung der Prioritäten auf Basis aktueller Informationen.

- **Mangelnde Transparenz auf Portfolioebene verhindert den Blick auf das Gesamtziel**

Wir stellen bei Kundenprojekten zunehmend fest, dass Informationen aus Projekten oder Teams nicht automatisiert aufbereitet und aggregiert werden, um dezentrale und datenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Zum Einsatz kommen stattdessen diverse PowerPoint-Präsentationen, die nicht selten individuell erstellte Statusberichte enthalten – häufig mit einem Ampelstatus, der im Wesentlichen auf der persönlichen Einschätzung des Projektleiters basiert. Die Erstellung solcher manuellen Reports erzeugt viel Overhead, birgt die Gefahr des „Greenwashing“ und verhindert, dass Auswirkungen durchgängig von der Strategie bis auf die Ebene einzelner Arbeitspakete abgebildet werden können.

- **Verfehlte Incentives verhindern Nutzenoptimierung**

Misst das Portfoliomanagement nur den Erfüllungsgrad von Aufgaben und Meilensteinen, kann dies dazu führen, dass falsche Anreize gesetzt werden. Der Fokus liegt dann nur auf der Erfüllung der zugewiesenen Aufgaben statt auf der Lieferung des größten Nutzens für die Organisation oder den Kunden.

Erfolgsfaktoren für agiles Portfoliomanagement

Ein wichtiger Aspekt ist aus unserer Sicht, vor dem eigentlichen Start der Agilisierung des Portfoliomanagements eine Reihe von Voraussetzungen zu schaffen, damit ein stabiler Bau überhaupt gelingen kann. In der Praxis stellen wir häufig fest, dass das Fehlen genau dieser Voraussetzungen dazu führt, dass agiles Portfoliomanagement nicht seinen vollen Mehrwert entfalten kann:

- **Engagement auf Managementebene**

Die erfolgreiche Umsetzung von Agilisierungsinitiativen im Portfoliomanagement erfordert eine nachhaltige Unterstützung durch das Topmanagement. Es liegt in dessen Verantwortung, die Agilität nicht nur als abstraktes Konzept zu betrachten, sondern die Transformation des Portfoliomanagements in Richtung Agilität aktiv und überzeugt zu fördern. Führungskräfte sollten nicht nur die Vision teilen, sondern auch als Vorbilder agieren, indem sie die agilen Prinzipien und Praktiken in ihrem eigenen Handeln verkörpern. Sie müssen Rahmenbedingungen schaffen, die es Teams ermöglichen, eigenverantwortlich und effizient zu arbeiten. Dazu gehört es zum Beispiel eine gemeinsames Verständnis für die Prioritäten zu schaffen und sicherzustellen, dass die Arbeit der Teams auf das Erreichen dieser Ziele ausgerichtet ist. Bei agilem Portfoliomanagement werden oft einzelne (Produkt-) Teams mit fester Verantwortung statt Projekte mit definiertem Scope geplant und gesteuert. Führungskräfte haben die Aufgabe, inhaltliche Abhängigkeiten und Konflikte zwischen diesen Teams transparent zu machen und bei der Lösung dieser zu unterstützen.

- **Autonomie und Verantwortung**

Agiles Portfoliomanagement setzt voraus, dass Teams den Freiraum haben, um Kundenbedürfnisse effizient und effektiv zu erfüllen. Dies bedingt, dass keine starren Arbeitspakete mit fixem Scope von oben vorgegeben werden. Des Weiteren ist es wichtig, dass die Teammitglieder nicht nur entsprechend geschult werden, um diese Freiräume sinnvoll und gewissenhaft zu nutzen, sondern auch von der Führungsebene ermutigt werden, autonom zu agieren und Verantwortung zu übernehmen.



- **Bereitschaft zu Veränderung und Kompromissfähigkeit**
Im Portfoliomanagement sind diverse Stakeholder eingebunden die nicht alle in gleichem Maße mit Agilität vertraut sind. Für das Topmanagement oder die Geschäftsführung stellt Agilität oft noch Neuland dar. Hingegen bestehen auf der Umsetzungsebene, die in erster Linie Entwickler betrifft, bereits Erfahrungen mit Methoden wie Scrum oder Kanban. Entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung agiler Prinzipien im Portfoliomanagement ist jedoch die Veränderungsbereitschaft all dieser Stakeholder. Gleichzeitig ist ein gewisses Maß an Kompromissbereitschaft erforderlich, da agile Methoden und deren Anwendung nicht immer für alle Unternehmensbereiche geeignet sind. In der Realität gibt es selten ein rein „agiles“ oder ein rein „klassisches“ Portfolio. Es ist daher wichtig, dass Portfoliostrukturen und -prozesse beide Welten abbilden können.

Wie die Transformation zu agilem Portfoliomanagement in der Praxis gelingt

Auf Basis dieser Voraussetzungen kann im nächsten Schritt das Zielbild des agilen Portfoliomanagements entworfen werden. Eine gute Orientierung bieten aus unserer Erfahrung die folgenden wesentlichen Bausteine, die entsprechend den jeweiligen Besonderheiten und Anforderungen des Unternehmens ausgestaltet werden können:

- **Strategieentwicklung**
Agiles Portfoliomanagement beginnt idealerweise mit der Ausrichtung des Portfolios auf die übergeordneten Unternehmensziele und -strategien. Dazu gehören die Identifikation von Chancen und Risiken, die Definition von strategischen Initiativen und die Festlegung von Portfoliozielen.
- **Priorisierung**
Um sicherzustellen, dass das Portfolio die übergeordneten Ziele des Unternehmens unterstützt, empfehlen wir, Themen auf verschiedenen Ebenen zu bewerten und zu gewichten. Beispiele hierfür sind die Ebenen Strategie, Portfolio, Produkt und Team. Um die Priorisierung von Aufgaben in agilen Umgebungen zu unterstützen, haben sich in der Vergangenheit verschiedene Methoden bewährt. Ein Beispiel ist die Methode Weighted Shortest Job First (WSJF) gemäß dem Scaled Agile Framework (SAFe).

- **Rollierende Planungszyklen**
Agiles Portfoliomanagement basiert in der Regel auf flexiblen und kurzen Planungsiterationen. Das bedeutet, dass zunächst nur grobe Ziele festgelegt werden, während die Details erst kurzfristig vor der eigentlichen Umsetzung ausgearbeitet werden. Damit ermöglicht die rollierende Planung eine schnelle Anpassung der Roadmap an Veränderungen am Markt und in der Organisation und vermeidet die frühzeitige Bindung von Ressourcen für aufwendige Up-Front-Planungen, die sich am Ende oft ohnehin als falsch oder unbrauchbar erweisen.
- **Funding von Produktteams**
Anstelle einer Budgetierung von Projekten mit fixem Scope empfehlen wir Unternehmen eine inkrementelle Finanzierung von Produkten und festen agilen Teams mit definierten Verantwortungsbereichen. So kann sichergestellt werden, dass die Teams flexibel über die notwendigen finanziellen Mittel verfügen können, um neu gewonnene Informationen in Entscheidungen einfließen zu lassen, Kundenprobleme entsprechend dem aktuellen Wissensstand bestmöglich zu lösen und sich bietende Chancen zu nutzen. Die Budgets sollten regelmäßig, beispielsweise vierteljährlich, an die strategischen Ziele und Prioritäten angepasst werden.
- **Nutzenmessung**
Da agiles Portfoliomanagement darauf abzielt, den Kundennutzen zu maximieren, ist es entscheidend, diesen Nutzen auch zu messen. Als geeignetes Rahmenwerk hierfür haben wir Objectives and Key Results (OKR) identifiziert. Bei OKRs geht es darum, große übergeordnete Ziele (Objectives) zu definieren, die dann in messbare Ergebnisse (Key Results) unterteilt werden. In regelmäßigen Intervallen erfolgt eine Überprüfung und Aktualisierung der OKRs.

Großgeschrieben werden sollte bei agilen Initiativen das FEEDBACK. Das regelmäßige Einholen von Rückmeldungen ist eine wichtige Grundvoraussetzung für Anpassungen an veränderte Bedürfnisse. Den Teammitgliedern signalisiert der regelmäßige Austausch, dass ihre Meinungen und Ideen wertgeschätzt werden, was zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit führt. Frühzeitiges Feedback verhindert zudem, dass wichtige Erkenntnisse erst (zu) spät gewonnen werden und zu kostspieligen und zeitaufwendigen Korrekturen führen.



Enterprise Agility Werkzeuge

Damit der Bau gelingt, braucht es nicht nur einen guten Plan, sondern auch ein gutes Werkzeug. Auch hier ist die Unterstützung des Topmanagements essenziell. Unser Tipp: Die größte Investitionssicherheit bieten Lösungen wie Bee360, die nicht nur die funktionalen Anforderungen des Portfoliomanagements erfüllen, sondern Unternehmen in Sachen Enterprise Agility umfassend unterstützen:

- Ganzheitliche Softwarelösungen für Enterprise Agility umfassen ein breites Spektrum an Funktionen und Modulen, um Strategien, Portfolios, Roadmaps, Kompetenzen, Ressourcen und Finanzen im Blick zu behalten.
- Lösungen dieser Art sind so konzipiert, dass sie die Skalierbarkeit und Anpassungsfähigkeit von Enterprise Agility unterstützen. Sie bieten Funktionen, die eine Skalierung von kleinen agilen Teams bis hin zu großen Unternehmensportfolios ermöglichen.
- Durch regelmäßige Updates und neue Funktionen bleiben die Lösungen aktuell und bieten langfristige Unterstützung für das Unternehmen. Dies minimiert das Risiko veralteter Software und erhöht die Zukunftssicherheit der Investition.
- Das Leistungsspektrum von spezialisierten Softwareanbietern beinhaltet in der Regel umfassenden Support und Schulungen, um eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der Lösung zu gewährleisten. Dazu gehören technischer Support, Schulungen für Benutzer und Administratoren sowie Ressourcen wie Dokumentationen und Community-Foren. Ein guter Support und umfassende Schulungsangebote tragen zur effektiven Nutzung der Lösung bei und mindern das Risiko von Problemen.

Branchenberichte wie die Magic Quadrants von Gartner oder die SPARK Matrix von Quadrant Knowledge Solutions haben sich als hilfreich erwiesen, um zu beurteilen, wie gut Technologieunternehmen ihre Visionen in konkrete Lösungen umsetzen.

Wie wir Unternehmen bei der Agilisierung ihres Portfoliomanagements unterstützen

Wir begleiten Unternehmen ganzheitlich von der Planung über die Umsetzung bis zur Transition. Wir verfügen über spezialisiertes Fachwissen und umfangreiche praktische Erfahrung bei der Umsetzung unternehmensweiter Agility-Initiativen. Dadurch können wir bewährte Vorgehensweisen, Best Practices und Lösungsansätze liefern, die auf die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen eines Unternehmens zugeschnitten sind.

Gleichzeitig entlasten wir als treibende Kraft die Unternehmen, denen unserer Erfahrung nach häufig die notwendigen Experten für diese Thematik fehlen – Stichwort Fachkräftemangel.

Wertvolle Unterstützung bieten wir auch bei der Auswahl und Anpassung skalierbarer Agilitätsframeworks wie SAFe und geeigneter Enterprise Agility-Software.

Agile Transformation erfordert zudem oft einen Kulturwandel und Veränderungen in der Arbeitsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir bringen Erfahrung im Changemanagement mit und können bei der Schaffung eines agilen Mindsets und der Förderung einer agilen Unternehmenskultur unterstützen. Wir helfen bei der Kommunikation, Schulung und Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um den Wandel erfolgreich zu gestalten.

Wie wir bei der Einführung von agilem Portfoliomanagement vorgehen

Da wir die Einführung von agilem Portfoliomanagement nicht als ein einmaliges Großprojekt verstehen, sondern als inkrementelle Veränderung von Prozessen und Denkstrukturen, gehen wir in der Regel iterativ vor:

1. Wo stehen wir?

Wir beginnen mit einer Standortbestimmung, bei der wir verschiedene Aspekte unter die Lupe nehmen. Dazu gehören die aktuelle Unternehmenssituation sowie -kultur und -prozesse. Zudem identifizieren wir Herausforderungen und „Pain Points“ und explizieren gemeinsam die Vision und den erhofften Mehrwert eines agilen Portfoliomanagements. Dabei ist es uns wichtig, die unterschiedlichen Sichtweisen der Stakeholder zu verstehen.

2. Wo wollen wir hin?

Im nächsten Schritt schaffen wir ein gemeinsames Bild und Verständnis davon, was genau erreicht werden soll. Dazu bringen wir Prinzipien und Best Practices aus Agilisierungsprojekten bei vergleichbaren Unternehmen ein. Diese passen wir an den spezifischen Kontext und die Bedürfnisse des Unternehmens als Bauplan für das agile Portfoliomanagement an und gestalten anschließend die einzelnen oben genannten Bausteine aus.

3. Wie kommen wir dorthin?

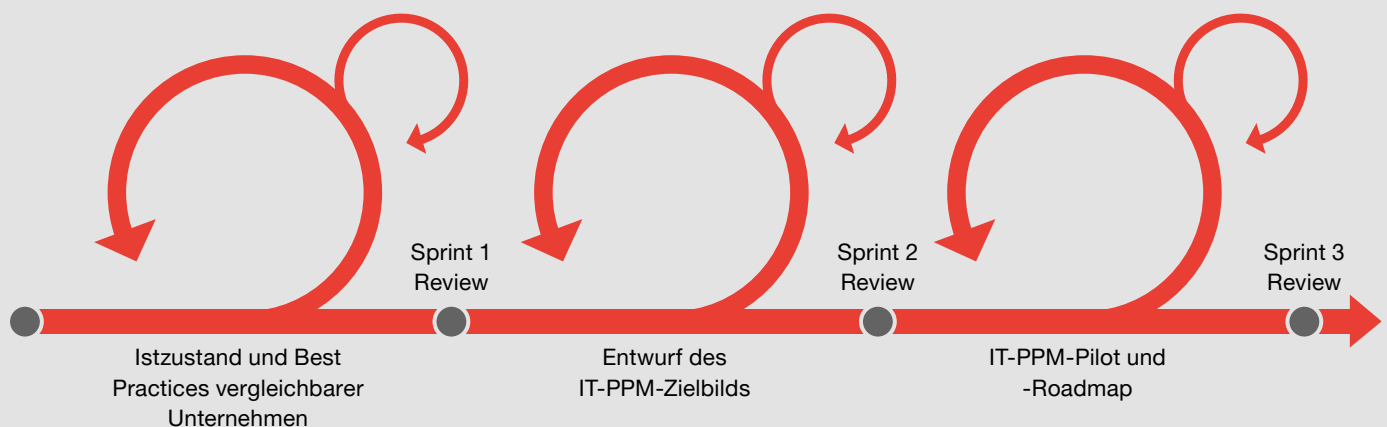
Nachdem Start und Ziel definiert sind, kümmern wir uns um den geeigneten, also gangbaren und effizienten Weg dorthin. Dazu ermitteln wir die Lücken zwischen „Istzustand“ und „Sollzustand“ und leiten daraus eine High-Level-Roadmap mit kleinen, schnellen Iterationen ab, die schrittweise zu Verbesserungen führen.

4. Let's go!

Wir starten mit einem Teil des Portfolios (zum Beispiel einem Geschäftsbereich) einen Piloten mit ersten Daten auf Basis von Bee360 als Plattform. Die Roadmap wird kontinuierlich überprüft und je nach Bedarf angepasst und aktualisiert – immer mit Blick auf das entworfene Zielbild. Um ein fortlaufendes gemeinsames Verständnis und Alignment sicherzustellen, erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit allen Beteiligten.

Begleitend sorgen wir durch entsprechende Schulungen, Workshops und individuelle Coaching-Maßnahmen dafür, dass alle Beteiligten über das notwendige Verständnis sowie die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, um die Transformation zum agilen Portfoliomanagement erfolgreich bewältigen zu können.

Exemplarisches Vorgehen zum agilen PPM Piloten



Ihre Ansprechpersonen

Bee360 und PwC unterstützen Sie bei der Agilisierung Ihres Portfoliomanagements. In einem eintägigen Managementworkshop führen wir eine erste Standortbestimmung durch, fokussieren Ihre Zielvorstellungen und entwerfen eine Mini-Roadmap als Start auf Ihrem Weg zum agilen Portfoliomanagement.

Wir sind bereit für Ihre Herausforderungen:



Oliver Bergius
Director
Cloud & Digital
PwC Deutschland
oliver.bergius@pwc.com



Sönke Claussen
CEO
Bee360 GmbH
claussen@bee360.com



Jennifer Kaspar
Director
Cloud & Digital
PwC Deutschland
jennifer.kaspar@pwc.com



Svenja Lang
CxO Advisory
Bee360 GmbH
svenja.lang@bee360.com

Über PwC

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 151 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 14.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Rund 2,93 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Über Bee360

Die Bee360 GmbH ist ein unabhängiges und international tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in Karlsruhe, Deutschland, und weiteren Standorten weltweit. Seit 2003 bieten wir Managementberatung und unternehmensweite Lösungen für internationale Konzerne und namhafte mittelständische Unternehmen auf Basis unserer gleichnamigen Plattform Bee360 an. Diese weltweit einzigartige Plattform zur ganzheitlichen Steuerung einer Organisation bedient alle relevanten Funktionen und Geschäftsbereiche und führt sie auf dem richtigen Niveau zusammen. Hierdurch entsteht eine gemeinsame Sicht auf das Unternehmensgeschehen – für alle Mitarbeitenden der Organisation. Unser Kundenportfolio umfasst Unternehmen aus einer Vielzahl von Branchen wie Energie, Banken und Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Transport und Fertigung.

Mehr unter <https://www.bee360.com/de>

© November 2023 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.