

Agiles Projektportfoliomanagement

Christoph Schmiedinger

Wien, 18.05.2017



Portfoliomanagement

ZIELE

- Strategische Ausrichtung
- Wertmaximierung
- Priorisierung
- Balancierung

FRAGESTELLUNGEN

- Welche Projekte?
- Wann wird das Projekt gestartet?
- Wann ist das Projekt fertig?
- Wann wird das Projekt beendet?
- Welchen Status hat das Projekt?
- Welche Probleme hat das Projekt aktuell zu bewältigen?

Herausforderungen

Ressourcenallokation

Welche Mitarbeiter arbeiten in welchen Projekten?

Time-to-Market

Wie können wir das Produkt/System schnell auf den Markt bringen?
Wie können wir die Veränderung schnell im Unternehmen integrieren?



Agiles Portfoliomanagement

Ausrichtung auf kumulierten Return on Invest (ROI) der Projektergebnisse

ROI ist Betrachtung über gesamten Lifecycle des „Erschaffenen“



Hypothese:

Je früher ich das „Richtige“ „liefere“, desto höher ist der ROI

Wie „liefere“ ich nun früher das „Richtige“...?

1. Geeignete Auswahl der Alternativen

2. Frühzeitiger Markteintritt

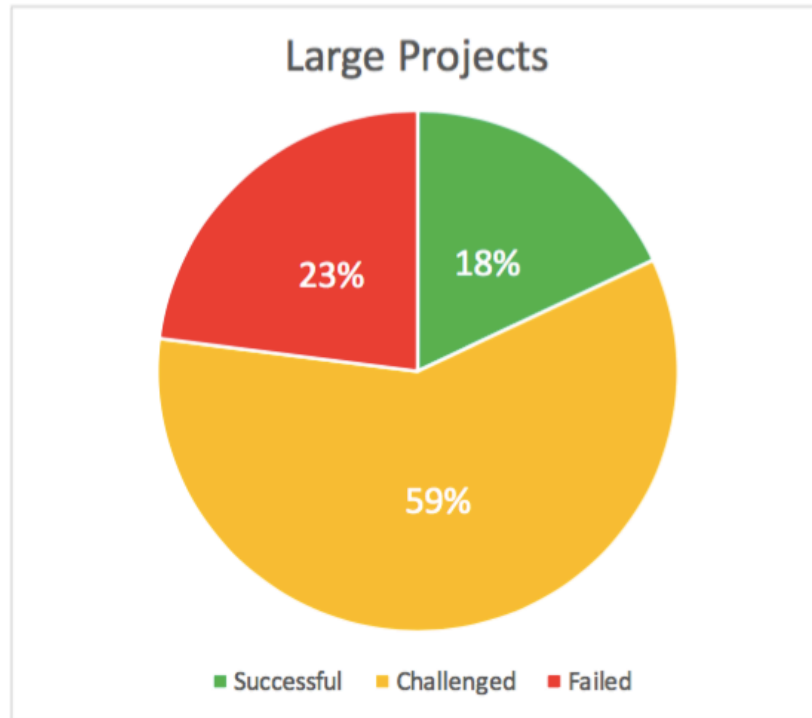
3. Reduzierung der Durchlaufzeit



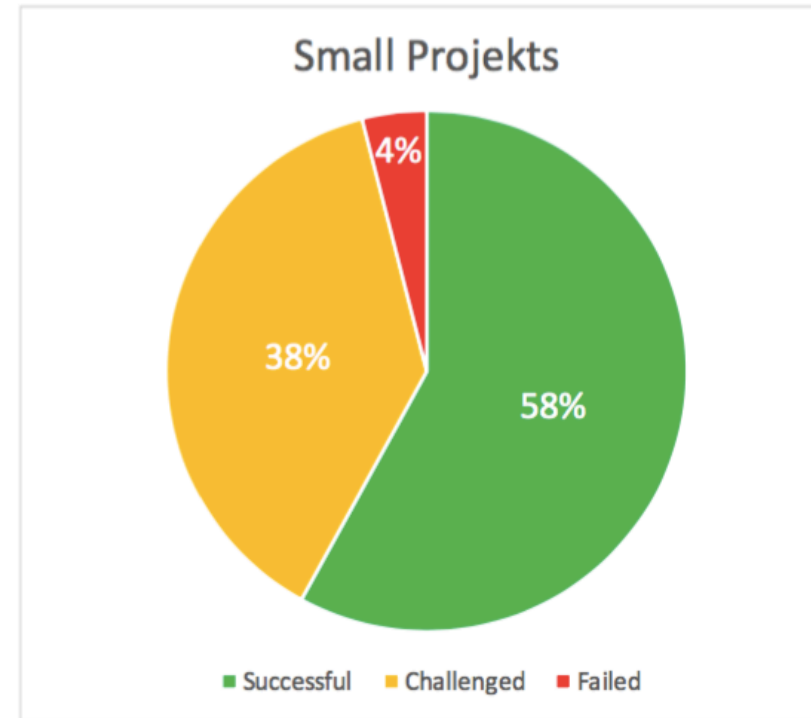
1. Geeignete Auswahl der Alternativen
2. Frühzeitiger Markteintritt
3. Reduzierung der Durchlaufzeit



CHAOS Report 2015 – Agile Projekte



Quelle: The Standish Group



Agile Projects:
Large: > 6 Million \$
Small: < 1 Million \$



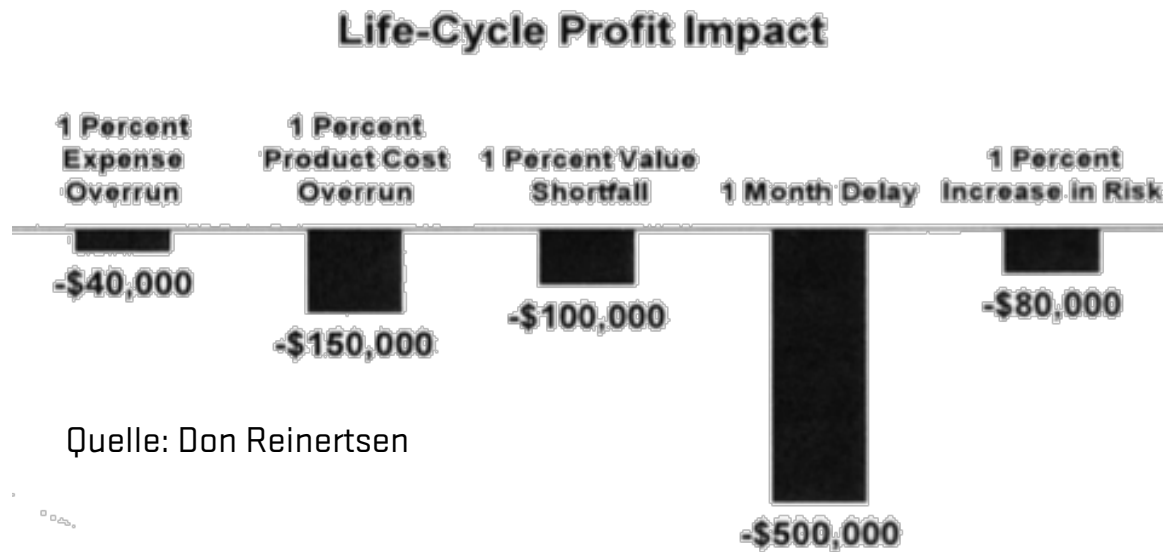
Bewertungskriterien

- › Nutzung von Good Practices
 - › z.B. Bewertung Geschäftsnutzen vs. Investitionsaufwand,
 - › Potentiale für Erkenntnis- und Lerngewinne,
 - › aber auch gesetzliche und regulatorische Vorgaben



Bewertungskriterien

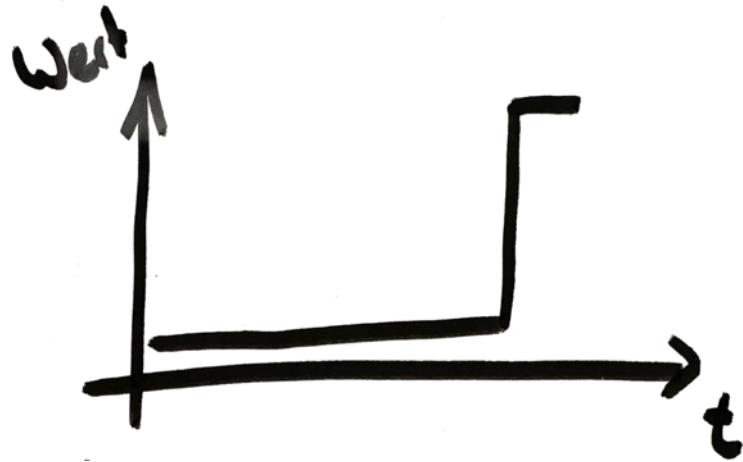
- > Nutzung von alternativen Ansätzen: Verzögerungskosten (Cost of Delay)
 - > Kosten, die dem Unternehmen entstehen, wenn das Projekt um eine bestimmte Zeitspanne später abgeschlossen wird.



1. Geeignete Auswahl der Alternativen
2. **Frühzeitiger Markteintritt**
3. Reduzierung der Durchlaufzeit



Wertgenerierung



Traditionell



Iterativ

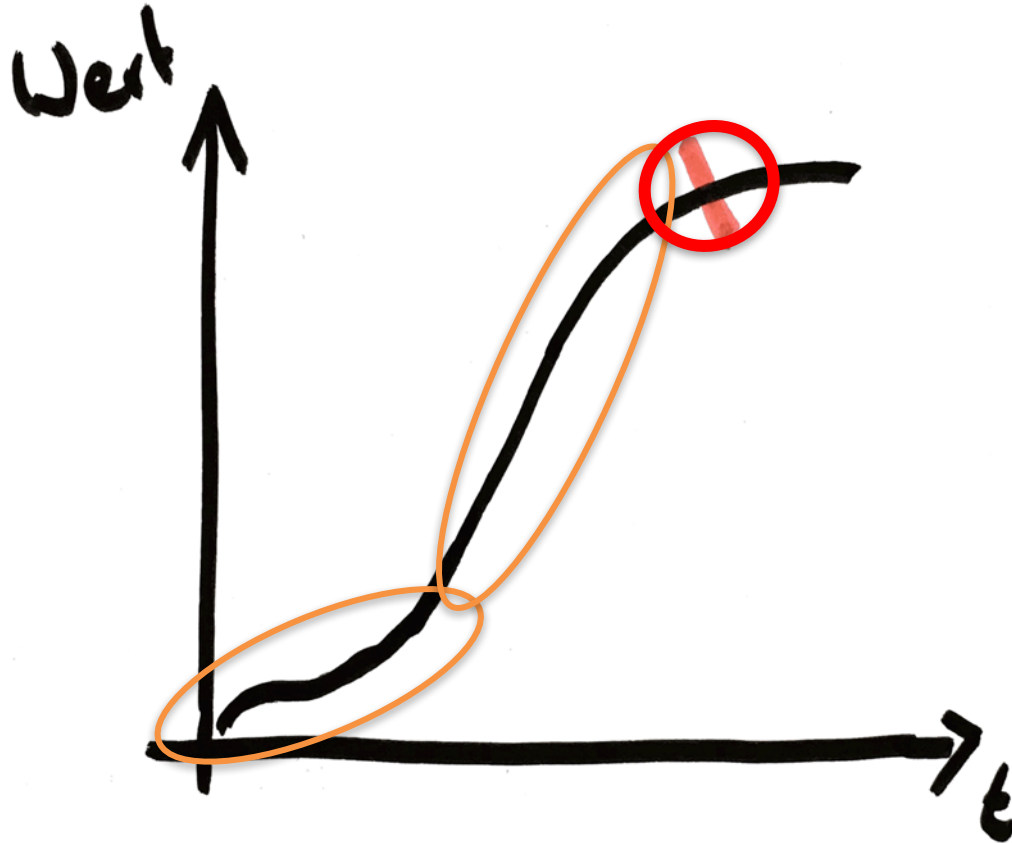


Vorteiler frühzeitiger Auslieferung

- › Monetäre Aspekte
 - › Zeitlich schnellerer Rückfluss der Investitionsmittel
 - › und somit schnellere Amortisierung & geringere Investitionskosten
- › Prestige
 - › Innovations- / Technologieführerschaft
 - › “First Mover“

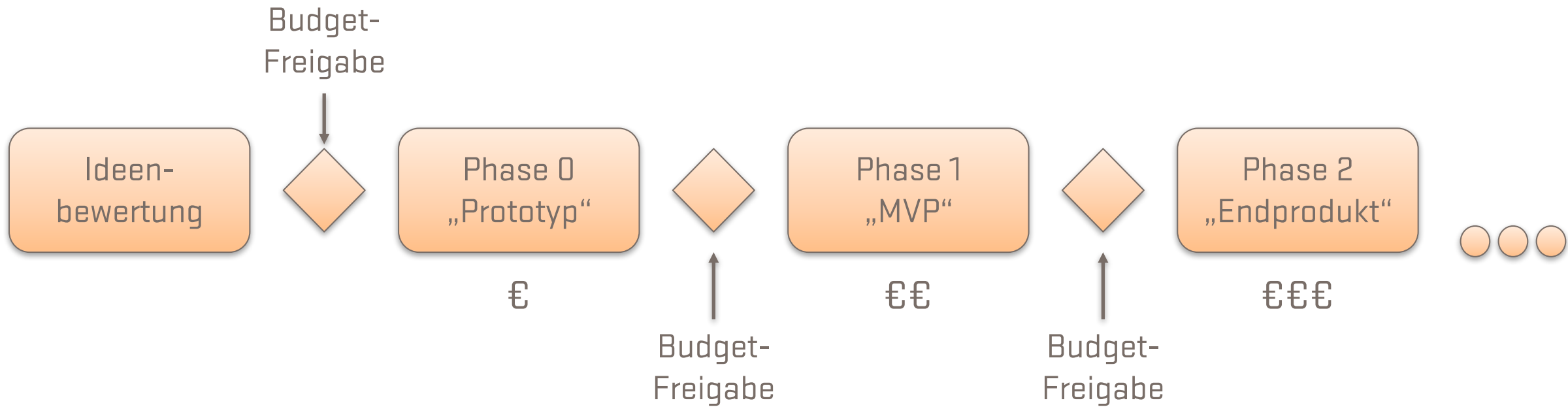


„Cut the Tail“



Beende das Projekt, bevor 100% der Anforderungen implementiert wurden.

Venture Capital Stage-Gate-Ansatz



Übung 1:

- › 2 Fragestellungen
 - › Wie könnte bei Ihnen im Unternehmen ein Stage-Gate-Prozess aussehen und
 - › welche Bewertungskriterien könnten für die Auswahl der Projekte eine Rolle spielen?



1. Geeignete Auswahl der Alternativen
2. Frühzeitiger Markteintritt
3. **Reduzierung der Durchlaufzeit**



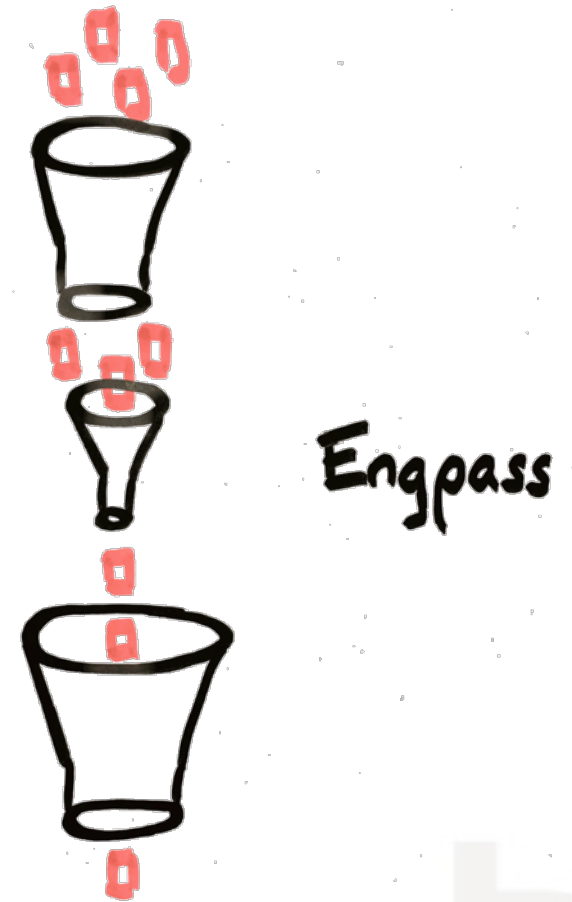
Methoden zur Reduzierung

1. **Management des Engpasses**
2. Erhöhung der Fokussierung
3. Kleine „Batch Sizes“



Theory of Constraints

1. Identifiziere den Engpass
2. Entscheide, wie der Engpass optimal genutzt werden soll
3. Ordne alles andere dieser Entscheidung unter
4. *Erweitere den Engpass*
5. *Beginne von vorn, wenn sich der Engpass verschiebt*



Produktion vs. Wissensarbeit

2 wesentliche Unterschiede:

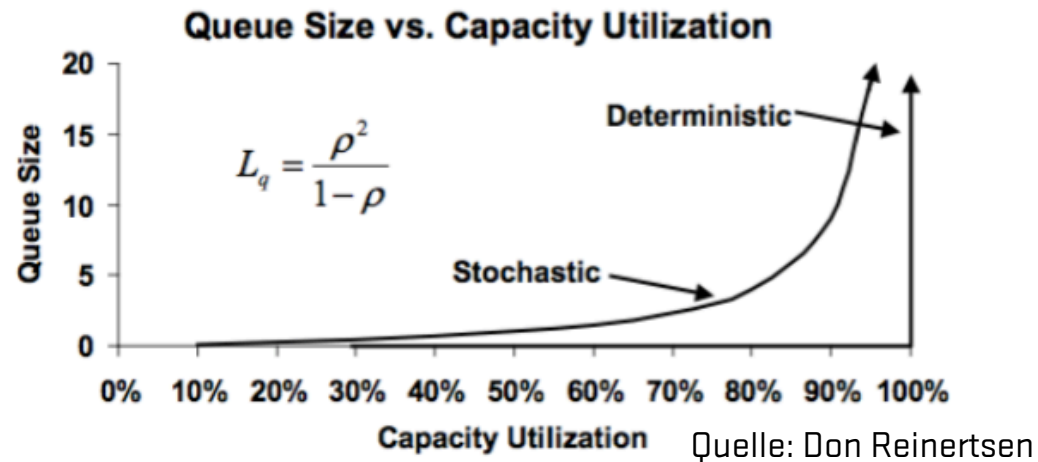
Variabilität

Varianz



Auslastung & Warteschlangen

- > Warteschlangen entstehen auf Grund von hoher Auslastung & erzeugen Inventory



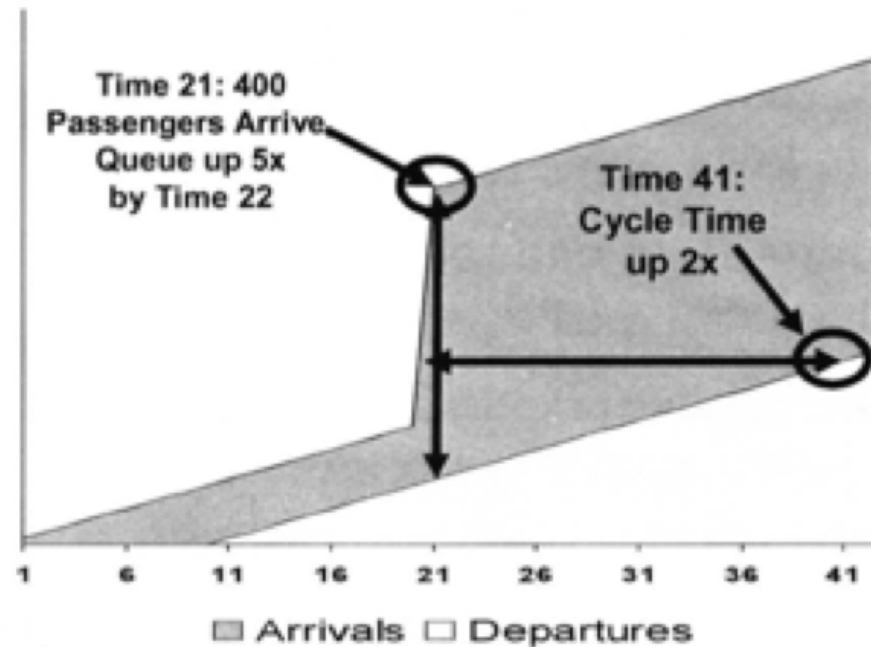
Notes: Assumes M/M/1/∞ Queue, ρ = Capacity Utilization, L_q = Length of Queue

Eine typische Fabrik läuft mit ca. 85% Auslastung.
Mit wie viel Auslastung läuft ihre hoch variable Produktentwicklung?

Auslastung & Warteschlangen

- > Hohe Warteschlangen haben hohe Durchlaufzeiten zur Folge

Annahme: Kontinuierliche "Departure"-Rate



Quelle: Don Reinertsen

Auswirkungen auf Portfoliomanagement

- › Auslastung eines Systems sollte 80% nicht übersteigen
 - › Ansonsten “stockt“ der Durchfluss & das System wird ineffizient
 - › “Slack“ ist für eine effektive & effiziente Organisation notwendig (vgl. Tom deMarco, 2001)
- › Engpässe im System müssen identifiziert und optimal “versorgt“ werden
 - › Erst in zweitem Schritt sollte eine Erweiterung des Engpasses angedacht werden

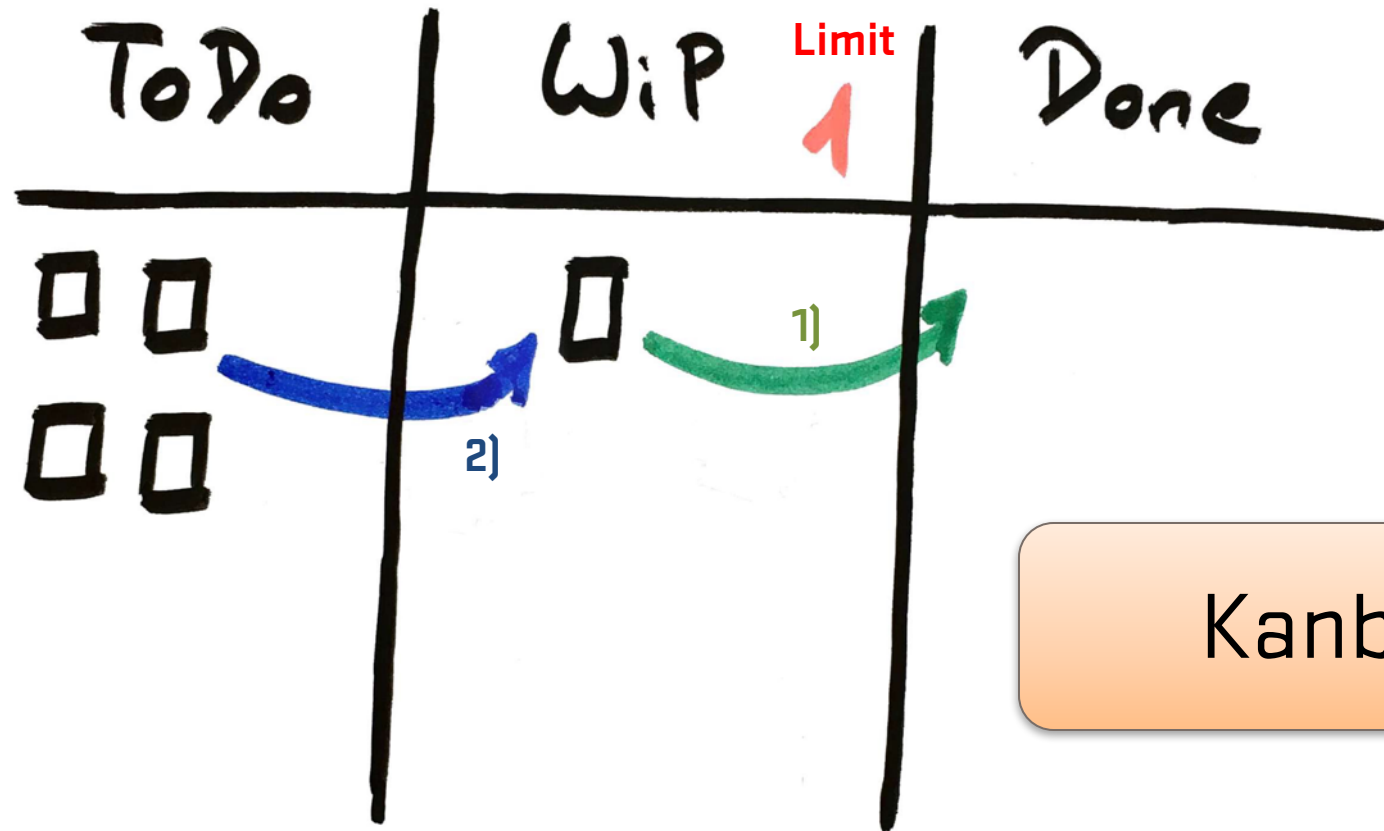


Management der Warteschlangen

- › Hauptproblem
 - › Warteschlangen sind in der Produktentwicklung im Gegensatz zur Produktion nicht physisch sichtbar
- › Nicht Auslastung der Projektteams, sondern Warteschlange managen
 - › Priorisierung der Warteschlange
 - › „Aktives“ Ablehnen von Projekt-Ideen
 - › Regelmäßiges “Ausmisten“ der Warteschlange
 - › “Pull“-Prinzip durch selbstorganisierte Team



„Pull“-Prinzip



Kanban

Übung 2:

- › 3 Fragestellungen
 - › Was ist der aktuelle Engpass in Ihrem Unternehmen/Bereich,
 - › wie sind die Warteschlangen aktuell organisiert und
 - › gibt es so etwas wie „Slack“?



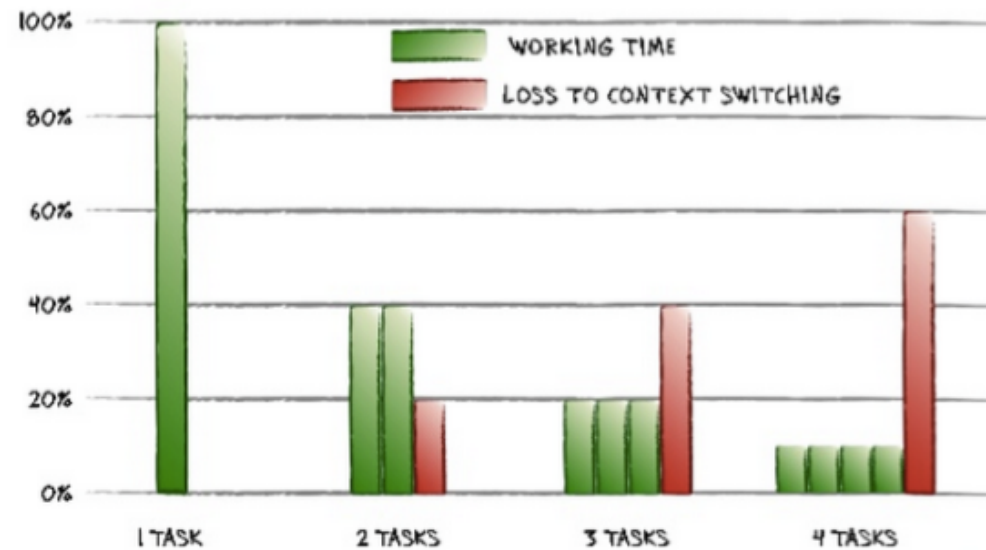
Methoden zur Reduzierung

1. Management des Engpasses
2. **Erhöhung der Fokussierung**
3. Kleine „Batch Sizes“



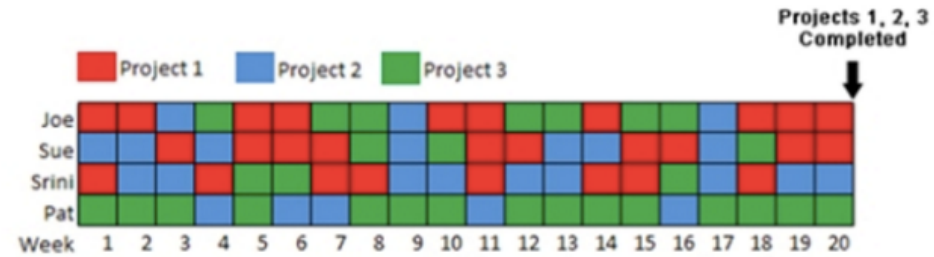
Erhöhung der Fokussierung

- > Vermeidung von Multi-Tasking & somit Kontext-Switching der Mitarbeiter
 - > Vor allem in der Mitarbeit von einem Mitarbeiter in mehreren Projekten



Quelle: Jerry Weinberg

Vergleich von Projektdurchlaufzeiten



Multi-Project Assignments

Fokussierung



Focused Team

Mögliche effizientere Bearbeitung durch Fokusgewinn



Focused Team

One-Piece-Flow

Quelle: Roger Brown

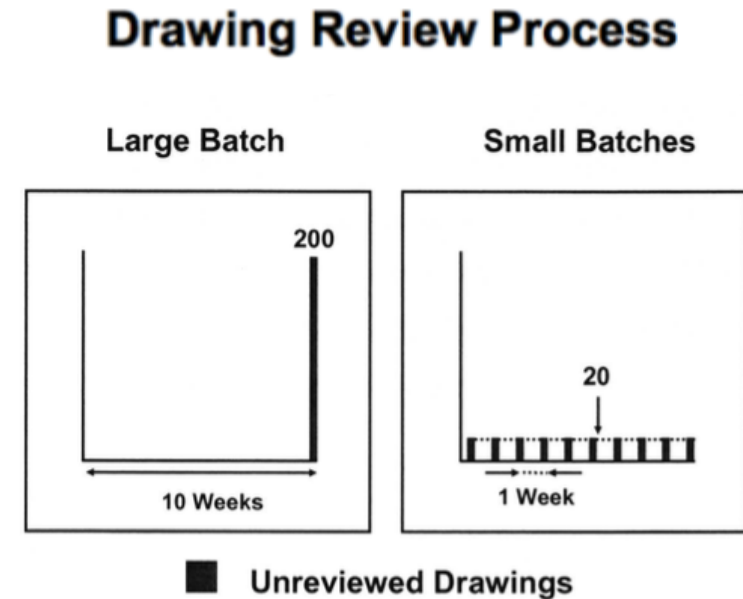
Methoden zur Reduzierung

1. Management des Engpasses
2. Erhöhung der Fokussierung
3. **Kleine „Batch Sizes“**



Small Batches

- > Schnellere Lieferung
- > Schnelleres Feedback
- > Niedrigere Kosten für Änderungen
- > Senkung der Länge der Warteschlange
- > Möglichkeit zur Priorisierung



Quelle: Don Reinertsen

Small Batches

- › Umsetzungsmöglichkeiten
 - › Reduzierung der Batch Size auf die Hälfte
 - › Annäherung an die optimale Batch Size
 - › Senkung der Transaktionskosten
 - › Kosten für Wechsel des „Batches“



Was braucht es noch?

Monitoring

Visualisierung



Priorisierungsmodell

| Regel Nr. | Regel |
|-----------|--|
| 1 | Wenn Verzögerungskosten ähnlich, dann zuerst das Projekt mit der niedrigeren Durchlaufzeit starten. |
| 2 | Wenn Durchlaufzeit ähnlich, dann zuerst das Projekt mit den höheren Verzögerungskosten starten. |
| 3 | Wenn Verzögerungskosten und Durchlaufzeit ähnlich, dann "first in, first out"-Prinzip wählen, und das zuerst definierte Projekt starten. |
| 4 | Wenn Verzögerungskosten und Durchlaufzeit nicht ähnlich sind, dann zuerst das Projekt mit den höchsten gewichteten Verzögerungskosten (Verzögerungskosten pro Zeiteinheit) starten. (Weighted Shortest Job First / WSJF - Prinzip) |
| 5 | Wenn zu den Projekten gar nichts klar und eindeutig ist, an jedem Projekt rotierend eine fixe Zeitspanne arbeiten, bis bestimmt werden kann, welches Projekt zuerst weitergeführt werden soll. |



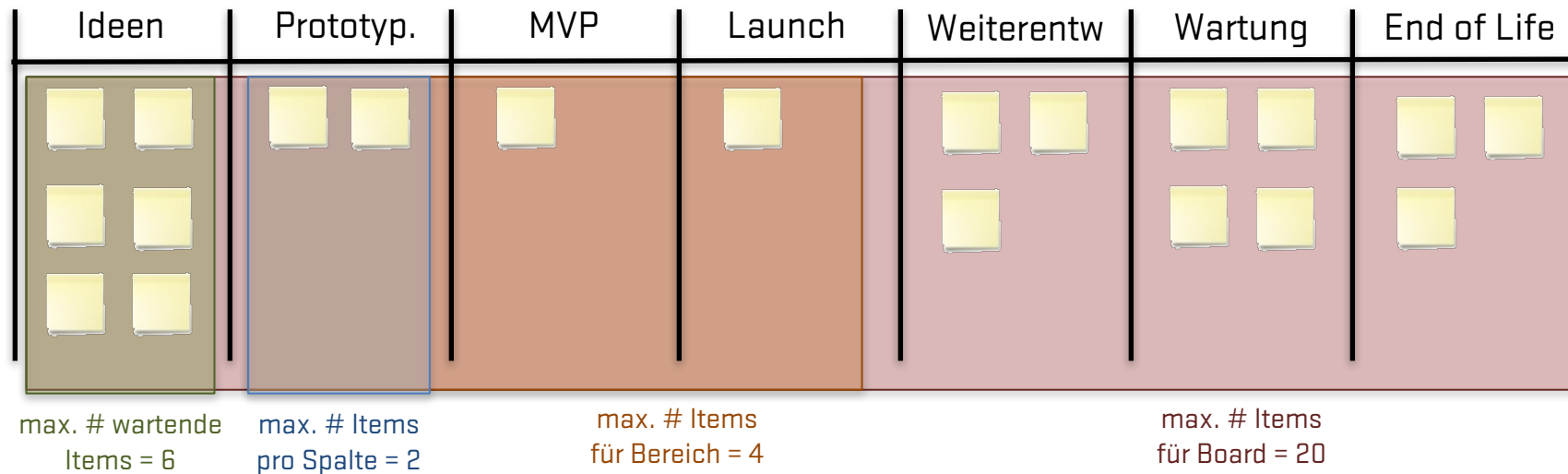
Monitoring

- › Aufbauend auf Phasenmodell und Idee kleiner Batches
 - › Zielerreichung
 - › Budgetverbrauch
 - › Zeitverbrauch
 - › Top Hindernisse
 - › Erzielte Ergebnisse
 - › Nächstes Review in ...



Visualisierung als Hilfsmittel

- › Portfoliomanagement-Board
 - › In welcher Phase befindet sich welches Projekt?
 - › Begrenzung der Projekte mit Hilfe von WiP-Limits



Übung 3:

- > 1 Fragestellung

- > Wie könnte eine Visualisierung für Ihr Portfoliomanagement aussehen?





B O R I S G L O G G E R[®]

