
Lean Enterprise

Jez Humble, Joanne Molesky & Barry O'Reilly

O'REILLY®

Jez Humble, Joanne Molesky & Barry O'Reilly

Lektorat: Ariane Hesse

Fachgutachten: Christian Trabold

Korrektorat: Susanne Gerbert

Herstellung: Susanne Bröckelmann

Umschlaggestaltung: Michael Oréal, www.oreal.de

Satz: III-satz, www.drei-satz.de

Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN

Print: 978-3-96009-020-5

PDF: 978-3-96010-078-2

ePub: 978-3-96010-079-9

mobi: 978-3-96010-080-5

1. Auflage 2017

Dieses Buch erscheint in Kooperation mit O'Reilly Media, Inc. unter dem Imprint »O'REILLY«.

O'REILLY ist ein Markenzeichen und eine eingetragene Marke von O'Reilly Media, Inc. und wird mit Einwilligung des Eigentümers verwendet.

Authorized German translation of the English edition of Lean Enterprise, ISBN 9781449368425 © 2015

Jez Humble, Joanne Molesky, and Barry O'Reilly.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Copyright © 2017 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Die Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Autoren und Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für eventuell verbliebene Fehler und deren Folgen.

5 4 3 2 1 0

This book is dedicated to all of you who have (to paraphrase Admiral Grace Hopper) asked for forgiveness, not permission, in the pursuit of perfection, and to all the leaders committed to creating organizations where everybody knows what the right thing is, and you don't need anyone's permission to do it.

Einleitung	XI
-------------------------	-----------

Teil I: Orientieren

1 Einführung	3
Ein Lean Enterprise ist in erster Linie ein soziales System	7
Auftragstaktik: Eine Alternative zu »Command and Control«	9
Ausrichtung des Unternehmens mithilfe des »Missionsprinzips«	14
Ihre Mitarbeiter sind Ihr Wettbewerbsvorteil	15
2 Die Dynamik des Enterprise-Portfolio managen	19
Neue Ideen ausprobieren	23
Die Ausweitung erfolgreicher Geschäftsmodelle	29
Die Balance des Firmenportfolios	32
Fazit	38

Teil II: Erkunden

3 Investitionsrisiken modellieren und messen	43
Investitionsrisiken modellieren	43
Anwendung wissenschaftlicher Methoden auf die Produktentwicklung	46
Explorationsprinzipien	52
Scientific Management vs. Wissenschaftliche Methode	56
Fazit	57

4 Chancen in der Ungewissheit finden	59
Discovery	60
In welchem Geschäftsfeld befinden wir uns?	63
Beschleunigtes Experimentieren mit MVPs	72
Fazit	80
5 Evaluieren der Produkt-Markt-Passung	83
Innovative Buchhaltung	83
Dinge tun, die nicht skalierbar sind	89
Wachstumsmotoren	94
Der Übergang zwischen den Horizons für Wachstum und Transformation	96
Fazit	100

Teil III: Nutzen

6 Kontinuierliche Verbesserung verankern	107
Fallstudie: HP LaserJet Firmware	108
Mit der Improvement Kata durch kontinuierliche Prozess-Innovation Kosten senken	111
Wie das Team von HP LaserJet die Improvement Kata implementierte	117
Nachfrage managen	122
Ein agiles Unternehmen schaffen	124
Fazit	125
7 Wert identifizieren und den Flow verbessern	127
Fallstudie: Maersk	128
Den Flow verbessern	131
Verzögerungskosten (Cost-of-Delay): Ein Framework zur Dezentralisierung ökonomischer Entscheidungen	141
Fazit	147
8 Schlanke Engineering-Praktiken adaptieren	149
Die Grundlagen von Continuous Delivery	150
Continuous Integration und Testautomatisierung	153
Die Deployment Pipeline	156
Deployment und Release entkoppeln	161
Fazit	163

9	Ein experimenteller Ansatz für die Produktentwicklung	167
	Mit Impact Mapping Hypothesen entwickeln	169
	User Research durchführen	172
	Kontrollierte Online-Experimente	174
	Ein Beispiel für einen A/B-Test	177
	Voraussetzungen für einen experimentellen Ansatz in der Produktentwicklung	180
	Fazit	182
10	Den »Missionsbefehl« implementieren	185
	Amazons Wachstumsstrategie	186
	Zunehmende Entwicklungsgeschwindigkeit durch das »Missionsprinzip«	190
	Architektur mithilfe des Strangler-Application-Patterns entwickeln	195
	Fazit	199

Teil IV: Verändern

11	Innovationskultur aufbauen	205
	Modellieren und messen Sie Ihre Kultur	206
	Die Firmenkultur verändern	209
	Es gibt keinen Mangel an Talenten	214
	Fazit	224
12	Lean Thinking in Governance, Risiko und Compliance adaptieren	227
	Governance, Risiko und Compliance verstehen	228
	Lean-Prinzipien auf GRC-Prozesse anwenden	231
	Den Wertstrom abbilden, Flow schaffen und ein Pull-System etablieren	234
	Fazit	240
13	Das Finanzmanagement weiterentwickeln, um Produktinnovation voranzutreiben	243
	Einleitung	243
	Zum Takt der Finanz-Trommeln zu tanzen, verlangsamt Innovation ..	244
	Befreien wir uns vom jährlichen Budget-Zyklus	245
	Nehmen Sie Budgets nicht als Basis für Performancemessungen	253
	Begründen Sie Geschäftsentscheidungen nicht mit Investitions- kosten vs. Betriebskosten	254

IT-Beschaffungsprozesse für bessere Nutzen-Kontrolle modifizieren	256
Fazit	260
14 IT in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln	261
Das IT-Selbstbild überdenken	262
Freiheit und Verantwortung	265
Plattformen erschaffen und weiterentwickeln	267
Existierende Systeme betreiben	271
Fazit	277
15 Beginnen Sie jetzt	279
Prinzipien des organisatorischen Wandels	280
Digitale Services der britischen Regierung	285
Beginnen Sie Ihre Reise	290
Fazit	292
Literaturverzeichnis	295
Index	301