

# Das Business Agility Manifest

## *Gestalten für den Wandel*

von Roger T. Burlton, Ronald G. Ross & John A. Zachman  
Übersetzung durch Markus Schacher, Rolf Gubser, Patrick Grässle<sup>1</sup>

### *Die oberste Direktive*

**Alle Initiativen orientieren sich nachweislich an den  
Management-Imperativen.**

~~~

## **I. Permanenter Wandel**

1. Stetige Innovation und schnelle Veränderungen sind für die Agilität des Unternehmens unerlässlich.
2. Das bestehende Geschäft muss kontinuierlich verändert werden, um seine Relevanz in einem sich ständig weiterentwickelnden externen Ökosystem aufrechtzuerhalten.
3. Permanenter Wandel ist unvermeidlich, muss aber so gestaltet werden, dass bestehende Wertschöpfungsketten dabei nicht unnötig gefährdet werden.
4. Permanenter Wandel erfordert eine Geschäftswissensbasis, die es ermöglicht, die Auswirkungen von Veränderungen, insbesondere deren unbeabsichtigte Folgen, vorherzusagen und zu mildern.

## **II. Agilität von Geschäftslösungen**

1. Die schnellere Entwicklung von Software allein reicht nicht aus, um zu überleben und zu wachsen, da es sich oft als schwierig erweist, solche Software kontinuierlich und schnell ohne unerwünschte Nebenwirkungen anzupassen.

---

<sup>1</sup> Dank an Gladys S.W. Lam für Input zum Inhalt und zur Organisation des Manifests und an Sasha Aganova für die Leitung der Arbeiten bis zu deren Fertigstellung. Dank an Dr. Jürgen Pitschke für seinen wertvollen Beitrag bei der Übersetzung des Manifests.

2. Der wahre Massstab für eine agile Geschäftslösung ist, wie viel Geschäftswissen darin eingebettet ist und wie leicht sich dieses Wissen ändern oder neu konfigurieren lässt.
3. Die Nutzung von Geschäftswissen in Geschäftsprozessen und Produkten sollte zeitnah, effektiv, selektiv, wiederholbar, durchgängig, nachvollziehbar und widerrufbar sein.

### **III. Wertschöpfung im Unternehmen**

1. Betriebswirtschaftlicher Wert muss die übergeordnete Rechtfertigung für die Verwendung von Ressourcen (Geld, Zeit usw.) für alle Investitionen einschliesslich der Software-Entwicklung oder -beschaffung sein.
2. Betriebswirtschaftlicher Wert kann sich aus verbesserten Geschäftslösungen oder aus Änderungen ergeben, die dem sich verändernden Geschäftsökosystem Rechnung tragen, nicht nur aus Software-Funktionen.
3. Vermeidbarer Ausschuss und Nachbesserung aufgrund mangelnder Geschäftskennntnisse und mangelnder Ausrichtung ist reine Verschwendung.
4. Wertschöpfung, die für Silos statt für ganze Wertschöpfungsketten optimiert ist, optimiert die Kundenerfahrung und den resultierenden Wert nur suboptimal.
5. Die Planung und Steuerung der Wertschöpfung erfordert ein Wertschöpfungskettenmodell, mit dem die gesamte Wertschöpfungskette entworfen, verändert, verwaltet, betrieben und analysiert werden kann.

### **IV. Wertschöpfungskette**

1. Das Geschäftswissen und die Arbeit, die erforderlich sind, um Produkte und Dienstleistungen für einen Markt zu liefern, sollten entsprechend ihrer natürlichen Abhängigkeiten (d.h. in einer Wertschöpfungskette) organisiert werden und nicht durch bestehende Organisationsstrukturen geprägt sein.
2. Der Markt bestimmt die natürlichen Grenzen einer Wertschöpfungskette. Die beteiligten Stakeholder können unternehmensintern oder -extern sein.
3. Die Rolle jedes Stakeholders in einer Wertschöpfungskette muss den Interessen der gesamten Wertschöpfungskette dienen, einschliesslich der Berücksichtigung von Sachzwängen anderer Stakeholder. Messungen, Ziele und Anreize für Stakeholder-Rollen sollen an denjenigen Ergebnissen der Wertschöpfungskette ausgerichtet sein, die den Kunden am meisten dienen.
4. Der Versuch, ohne ein Konzeptmodell Silos oder Produktpipelines zu eliminieren und End-to-End-Prozesse in einer Wertschöpfungskette zu verbessern, wird sich bestenfalls als schwierig erweisen. Nachbesserungen und Verzögerungen sind dabei garantiert.

5. Das Wissen über Abhängigkeiten in einer Wertschöpfungskette ermöglicht es, Auswirkungen von Veränderungen vorherzusagen und bietet natürliche Kriterien zur Abgrenzung von Geschäftsgestaltungs- und Software-Implementierungsinitiativen.

## **V. Geschäftswissen**

1. Geschäftswissen ist nicht dasselbe wie Software-Entwicklungswissen.
2. Geschäftswissen deckt alle Aspekte zur Gestaltung eines Unternehmens ab, die für die Schaffung, den Betrieb, das Management und die Anpassung seiner Wertschöpfungsketten sowie für die Bewertung seiner Leistung erforderlich sind. Dies umfasst auch die zugrunde liegenden Geschäftsfähigkeiten und Ressourcen (Finanzen, Personal, Einrichtungen, Ausrüstung usw.), von denen die Wertschöpfungsketten abhängen.
3. Effektive, eindeutige Kommunikation von Geschäftswissen setzt ein gemeinsames Verständnis voraus. Dieses Verständnis muss bewusst auf der Basis eines Konzeptmodells aufgebaut werden, was auch dazu dient, Wissen zu erhalten und wiederzuverwenden.
4. Geschäftswissen in nachgelagerten Teilen einer Wertschöpfungskette ist abhängig von Geschäftswissen, das für vorgelagerte Teile benötigt wird. Das am meisten wiederverwendbare Geschäftswissen wird früh in der Wertschöpfungskette erstellt und dann durchgängig wiederverwendet.
5. Geschäftswissen umfasst alle Geschäftsregeln, unabhängig von ihrer Nutzung in automatisierten Systemen oder manuellen Workflows, sodass sie in jeder relevanten Situation dynamisch lokalisiert, durchgesetzt, modifiziert und wiederverwendet werden können.

## **VI. Management von Geschäftswissen**

1. Geschäftswissen soll explizit in einer Form zum Ausdruck gebracht werden, die allen Geschäftskreisen zugänglich ist.
2. Effektives Management von Geschäftswissen setzt voraus, dass es in einer expliziten, zugänglichen, geschützten, gemeinsam nutzbaren, wiederverwendbaren, speicherbaren und aktualisierbaren Form bereitgestellt wird.
3. Effektives Management von Geschäftswissen erfordert eine formale Ablage (automatisiert und manuell) sowie Prozesse zur Aufrechterhaltung von dessen Aktualität und Integrität.
4. Effektives Management von Geschäftswissen erfordert, dass es vor physischen oder cybertechnischen Angriffen geschützt ist.

## **VII. Geschäftswissensbasis**

1. Die Geschäftswissensbasis ist das Endergebnis der Transformation von unausgesprochenem (mentalen) Wissen in explizites (gespeichertes, gemeinsames, teilbares) Wissen.
2. Die Geschäftswissensbasis bietet permanente Transparenz über Designentscheidungen bei der Gestaltung von Geschäftsprodukten und -prozessen.
3. Die Geschäftswissensbasis ist nicht nur für die Automatisierung von Prozessen, sondern auch für die Komposition aller Geschäftsfähigkeiten unerlässlich.
4. Die Geschäftswissensbasis ist entscheidend für das Lokalisieren und Wiederverwenden von Geschäftsfähigkeiten sowie für die dynamische Vorhersage und Reduktion der Auswirkungen von Veränderungen.
5. Die Geschäftswissensbasis ist keine typische Technologie-Implementierung, sondern ein zwingender betriebswirtschaftlicher Wert im Zeitalter des Wissens. Sie muss daher in den Zuständigkeitsbereich der Geschäftsleitung fallen.

## **VIII. Eine einzige Quelle für die Geschäftswahrheit**

1. Die Geschäftswissensbasis ist die einzige Quelle der Wahrheit für autorisierte Geschäftskonzeptdefinitionen und geschäftspolitische Entscheidungen. Sie ist permanent für alle Geschäftskreise zugänglich, unabhängig von Ort und Zeit verfügbar sowie auf ständige Veränderung ausgelegt.
2. Die Geschäftswissensbasis ist die einzige Quelle der Wahrheit für Geschäftsregeln, Geschäftsaktivitäten und andere Geschäftsmerkmale, von denen der Betrieb von Wertschöpfungsketten abhängt.
3. Um als einzige Quelle der Geschäftswahrheit zu dienen, die den Wandel effektiv erleichtert, muss die Geschäftswissensbasis des Unternehmens die Trennung zwischen allen elementaren Bausteinen sicherstellen, die in Geschäftsfähigkeiten oder Geschäftslösungen konfiguriert werden können - zum Beispiel Konzepte von Geschäftsregeln, Geschäftsregeln von Prozessen, Prozesse von Ereignissen und Rollen usw. - sowie von allen technischen Designbeschreibungen.

## **IX. Geschäftsintegrität**

1. Inkonsistente oder widersprüchliche Geschäftsergebnisse, die sich auf externe Stakeholder wie Kunden, Aufsichtsbehörden usw. auswirken, verringern die Glaubwürdigkeit und führen potenziell zu rechtlichen Haftungsfällen.
2. Die Nichteinhaltung vertraglicher Verpflichtungen oder Zusagen gegenüber externen Stakeholdern ist mit einer kundenorientierten Ausrichtung nicht vereinbar.

3. Der korrekte Aufbau einer Struktur von Geschäftskonzepten zur Sicherstellung der Konsistenz von Geschäftsergebnissen - d.h. die Entwicklung eines Konzeptmodells - vermeidet unnötige spätere Redesigns und Rekonstruktionen von Datenbanken und Systemen.
4. Für die Sicherstellung konsistenten Verhaltens und wiederholbarer operativer Entscheidungen sind Geschäftsregeln ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftswissens.
5. Eine Hauptursache für Datenqualitätsprobleme ist, dass autorisierte Geschäftsdefinitionen und Geschäftsbegriffe nicht konsistent so verwendet werden, wie sie in einem Konzeptmodell vorgegeben sind, und dass Geschäftsregeln nicht konsequent befolgt werden.

## X. Geschäftsstrategie

1. Die Mittel, um in einer Branche zu überleben oder sie zu dominieren und neue Mitbewerber zu verhindern, hängt in zunehmendem Masse vom Management von Geschäftswissen ab.
2. Das spezifische Geschäftswissen, das zur Umsetzung der Geschäftsstrategie und zur Gestaltung von Geschäftsprozessen und Produkten notwendig ist, ist von unschätzbarem Wert. Es ist zunehmend unverzichtbar, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.
3. Bots werden den Bedarf an explizitem Geschäftswissen ergänzen und erweitern, diesen aber nicht ersetzen.
4. Es wird nie ein neuer Geschäfts- oder Technologiekanal entstehen, für den kein Geschäftswissen benötigt wird. Technologien kommen und gehen. Geschäftswissen ist persistent.
5. Angesichts des Innovations- und Veränderungstempos sind Lösungen für die Agilität heutiger Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

~~~

**SCHLUSSBEMERKUNG:** Es gibt nichts Theoretisches oder Technisches, was die Umsetzung aller Prinzipien in diesem Manifest einschränkt oder verbietet. Das Geschäftswissen und alle Prinzipien müssen nicht vollständig umgesetzt oder permanent angewandt werden, um den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten oder um neue Vorhaben, einschliesslich Software-Implementierungen, durchzuführen. Es wird Zeit, Hingabe und Ausdauer erfordern. Jedes Prinzip ist konzeptionell, logisch und physisch fest verankert. Das Einzige, was für die Verwirklichung dieser Prinzipien notwendig ist, ist die Entscheidung, sie in die Praxis umzusetzen und sich zu einer iterativen und inkrementellen, engagierten Verwirklichung als eine neue Lebensweise, ein neues Paradigma zu verpflichten. Das einzig logische Argument, sie zu ignorieren ist, dass es wichtiger ist, Software schneller zu entwickeln, als den Erfolg des Unternehmens in einer zunehmend dynamischen und komplexen und risikoreichen Umwelt sicherzustellen. Irgendjemand wird das tun... am besten SIE SELBER.

# Definition der Kernkonzepte

## *aus dem Business Agility Manifest*

**Betriebswirtschaftlicher Wert:** Der Wert eines Geschäftsprodukts oder einer Dienstleistung, wie er von Geschäftskunden nach seinen Qualitäten oder seinem Nutzen beurteilt wird.

**Geschäftsfähigkeit:** Eine unverwechselbare Kombination von Geschäftsressourcen, einschliesslich **Geschäftswissen**, die dazu verwendet werden kann, ein Ziel zu erreichen, eine oder mehrere Aufgaben oder einen Zweck zu erfüllen

**Geschäftsintegrität:** Die Konsistenz von Geschäftsergebnissen, die zumindest teilweise aus kompromissloser Einhaltung von **Geschäftsregeln**, einschliesslich vertraglicher Verpflichtungen und Zusagen resultiert

**Geschäftswissen:** Die Gesamtheit der Geschäftskonzepte, ihre strukturellen Zusammenhänge und die **Geschäftsregeln**, von denen die Existenz des Geschäfts abhängt

**Geschäftswissensbasis:** **Geschäftswissen** in expliziter, zugänglicher, geschützter, gemeinsam nutzbarer, wiederverwendbarer, langfristig verfügbarer und aktualisierbarer Form

**Geschäftsregel:** Geschäftskriterien für die Gestaltung von Verhalten oder Entscheidungsfindung.

**Geschäftsstrategie:** Die Vision, Ziele und Zielsetzungen, die ein Unternehmen zu erfüllen sucht sowie die Mittel (Mission sowie Strategien und Taktiken), die es wählt, um diese zu erreichen.

Referenz: *The Business Motivation Model (BMM): Business Governance in a Volatile World*, Business Rules Group, BusinessRulesGroup.org, 2000.

**Konzept:** Etwas, das durch den Verstand erdacht ist.

**Konzeptmodell:** Eine Menge von Geschäftskonzepten, die durch Standardbezeichnungen und Geschäftsdefinitionen sowie den logischen Beziehungen zwischen den **Konzepten** repräsentiert werden

**Permanenter Wandel:** Die unaufhörliche Veränderung, Modifikation oder Mutation von Umständen in einem Geschäfts-Ökosystem sowie die Reaktionen von Unternehmen auf diese

**Wertschöpfungskette:** Das **Geschäftswissen** sowie die Arbeit, die benötigt werden, um Produkte oder Dienstleistungen für einen Markt zu liefern und die entsprechend ihren natürlichen Abhängigkeiten organisiert sind

**Wertschöpfungskettenmodell:** Eine Repräsentation oder Darstellung einer **Wertschöpfungskette**

