

# Warum Projekte einen Business Case brauchen

Olaf Lewitz

microTOOL GmbH  
Voltastr. 5  
13355 Berlin  
Olaf.Lewitz@microTOOL.de

**Abstract:** Ein Business Case macht die Investition in ein Projekt und den erwarteten Nutzen transparent. Obwohl die Herstellung dieser Transparenz eine der wichtigsten Aufgaben des Projektmanagements ist, vernachlässigen einige Vorgehensmodelle wie z.B. das V-Modell XT diesen Aspekt eines Projektes. Nach wie vor scheitern zwei Drittel aller Projekte<sup>1</sup> – eher an Management-Fehlern als an technischen Problemen. In Anbetracht dieser Zahlen ist es fahrlässig, dass wir Vorgehensmodelle verwenden, die für ein Projekt keinen Business Case verlangen. Mithilfe einer Gegenüberstellung von PRINCE2 und V-Modell XT wird die Frage diskutiert, wie die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten durch bessere Kosten-/Nutzen-Transparenz erhöht werden kann.

**„The Stars might lie, but the numbers never do.”**

– Mary Chapin Carpenter, „I Feel Lucky”

## 1 Projekte sind Investitionen

Projekte kosten Geld. Jemand investiert dieses Geld, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, eine Vision Realität werden zu lassen. Gutes Projektmanagement bedeutet, den Nutzen dieser Investition so transparent wie möglich zu machen. Dem Investor sollte möglichst klar sein, wie viel Geld bereits investiert wurde und wofür, und wie viel Geld noch investiert werden soll, um welchen weiteren Nutzen zu erreichen. Genau diese Punkte werden in einem Business Case festgehalten.

Ein Kollege hat eine schöne Definition für einen Business Case formuliert: *„The business case is the vision captured in numbers“* – Der Business Case ist die in Zahlen gefasste Vision. Wobei Zahlen für die Vision natürlich nicht ausreichen, ich mich hier aber auf die Zahlen konzentrieren möchte.

---

<sup>1</sup> Standish Group, CHAOS Summary 2009, [http://www1.standishgroup.com/newsroom/chaos\\_2009.php](http://www1.standishgroup.com/newsroom/chaos_2009.php)  
Die diesem Bericht zugrunde liegende Definition von Projekterfolg halte ich für fragwürdig, weil sie den ROI nicht berücksichtigt. An der Größenordnung der gescheiterten Projekte muss das jedoch nichts ändern.

Warum Zahlen? Zahlen sind eine *universal language*, jeder im Projekt versteht, was sie bedeuten; vor allem, wenn sie für Geldbeträge stehen. Wenn also der zu schaffende Wert für jeden im Projekt fassbar und transparent ist, ist das Ziel des Business Case erreicht.

Der Business Case soll Handlungsoptionen für den Auftraggeber transparent machen. Es gibt zunächst mindestens zwei: Nichts zu tun – den Status quo erhalten – und die Durchführung des Vorhabens. Aber der Business Case spielt nicht nur bei der „großen“ Entscheidung für oder gegen das Projekt eine Rolle. Ein guter Business Case bietet eine Orientierung für alle Entscheidungen, die in einem Projekt getroffen werden müssen, die großen wie die sehr kleinen.

Jeder Projektmitarbeiter muss jeden Tag Entscheidungen treffen. Diese kleinen Entscheidungen bestimmen ganz wesentlich die Qualität des erstellten Produktes. Falls sichergestellt ist, dass diese Entscheidungen immer im Sinne der Wertschöpfung für den Kunden getroffen werden, kann die Qualität im Detail stark zunehmen. Ist dem einzelnen Mitarbeiter sein Beitrag zur Wertschöpfung des Projektes unklar, so bleibt die Qualität seiner Entscheidungen dem Zufall überlassen. Das wäre für mich als Kunden ein untragbares Risiko.

Alle Projektmitarbeiter und Stakeholder können ihre Ideen, ihre Kreativität und vor allem ihre unterschiedlichen Erfahrungen, die den potentiellen Lösungsraum vergrößern, in ein Projekt mit einbringen. Allerdings macht nicht jedes Vorgehen dieses Potential in gleicher Weise nutzbar. Der Business Case muss so formuliert sein und verfügbar gemacht werden, dass alle Projektmitarbeiter auf allen Ebenen jederzeit in der Lage sind, tatsächlich im Sinne des Kunden zu entscheiden. Denn dadurch kann man die zu erreichende Qualität des Produktes bei identischer Investition von Zeit und Geld maximieren.

## 2 Wann sind Projekte erfolgreich?

Vorgehensmodelle sollen die Durchführung von Projekten erleichtern und den Erfolg wahrscheinlicher machen. Was ist nun aus Sicht eines Sponsors oder Investors erfolgreich? Die klassische Definition für ein erfolgreiches Projekt ist die Lieferung des zugesagten Funktionsumfangs zu den vereinbarten Kosten pünktlich zu einem vorher festgelegten Termin. Ein Beispiel: Motorola hat in den 90ern das Satelliten-Kommunikationssystem Iridium entwickelt, das mit genau den bestellten Funktionen zum vereinbarten Termin unter Einhaltung des Budgets geliefert wurde, sogar in der erwarteten Qualität. Das System kam auf den Markt, wurde aber nicht benutzt, Motorola hat damit kein Geld verdient.<sup>2</sup> Eine andere Art, Erfolg zu messen, ist der ROI: bringt das Projektergebnis die erwartete Wertschöpfung? Die Produktion des Films Titanic war in jeder erdenklichen „klassischen“ Projektmanagement-Betrachtung eine pure Katastrophe. Es gab kaum einen Parameter, ob Aufwand, Kosten, Ressourcen, oder

---

<sup>2</sup> Detaillierte Informationen zum Vergleich der beiden Projekte finden sich unter <http://www.insightpo.com/en/resources-articles/project-management-resources/project-success-vs-project-management-success.aspx>

Termine, den dieses Vorhaben nicht massiv gerissen hätte. Möglicherweise die Qualität, aber dies ist nicht der Platz für ästhetische Überlegungen. Der Film war einer der erfolgreichsten aller Zeiten, ist dann nicht auch das Projekt als Erfolg zu betrachten?

Vorgehensmodelle fallen (zumindest im Hinblick auf die Thematik dieses Artikels) in zwei Kategorien: solche, die den Aspekt der Investition und Gewinnerwartung eines Investors oder Sponsors durch das Erstellen und Pflegen eines transparenten Business Case ernst nehmen, und solche, die andere, eher technische Aspekte des Projekterfolgs in den Vordergrund stellen, wie z.B. das Festlegen von Anforderungen oder die Nachvollziehbarkeit von Tests.

### **3 Vorgehensmodelle**

Man könnte ein Vorgehensmodell als Definition und Festlegung eines Produktentstehungsprozesses definieren und sich auf den Standpunkt stellen, dass ja während der Entstehung eines Produktes sowieso lediglich Kosten entstehen, und daher eine Nutzenbetrachtung und Wertschöpfung für ein Vorgehensmodell out-of-scope sei. Das ist mir zu einfach. Betrachten wir ein aktuelles Beispiel aus der Mobilfunk-Industrie. Vor einigen Jahren hat eine kalifornische Firma namens Apple ein Telefon auf den Markt gebracht, das viele Funktionen vermissen ließ, die für Mobiltelefone dieser Preisklasse üblich sind. In einigen Wochen kommt das iPhone 4 auf den Markt, und dies ist das erste Modell dieses Namens, das alle wesentlichen Funktionen, die man in einem Gerät dieses Typs erwartet, enthält: Multitasking, UMTS, Videokamera und so weiter.

Offensichtlich hat man bei Apple also nicht einfach Geld bereitgestellt, Anforderungen aufgeschrieben und gewartet, bis diese alle realisiert und getestet waren. Stattdessen hat man sorgfältig an der Kommunikation eines Business Case gearbeitet, der allen Mitarbeitern der Entwicklung völlig klar gemacht hat, dass es durchaus zulässig ist, Anforderungen nicht zu implementieren, wenn im Gegenzug bei jedem Detail dieses Geräts sichergestellt ist, dass seine Funktion und Bedienung einfach, intuitiv, logisch, verständlich und vor allem sehr elegant und stylisch sind. Jeder, der eines dieser Geräte benutzt, kann bestätigen, dass die positive User Experience für die (wenigen) vorhandenen Features deutlich den „Schmerz“ überwiegt, auf andere Features verzichten zu müssen.

Der bei Apple verwendete Entwicklungsprozess, das Vorgehensmodell, ist also wohl sehr detailliert auf die Geschäftsziele abgestimmt. Wäre die Spezifikation ohne einen Business Case entstanden, der eine detaillierte Trennung erforderlicher von nicht erforderlichen Features zur Erzielung einer früheren Markteinführung bewirkte, wäre sie vermutlich wesentlich umfangreicher ausgefallen. Und Apple hätte sehr viel Geld dadurch nicht verdient, dass die erste Version des iPhone deutlich später auf den Markt gekommen wäre.

Dieses Beispiel zeigt, dass man durchaus während des Prozesses der Produktentwicklung schon sehr viel Geld mit einem Produkt verdienen kann, auch wenn es noch nicht wirklich „fertig“ oder „vollständig“ ist. Darüber hinaus zeigt das Beispiel,

dass eine Vorgehensweise im Projekt durchaus sicherstellen kann, dass die für das Business relevanten Produkteigenschaften realisiert werden – und zwar in der für den geschäftlichen Erfolg richtigen Reihenfolge.

Ich möchte den Begriff Vorgehensmodell daher ganzheitlicher, allgemeiner und vor allem erfolgsorientierter verstanden wissen. Schließlich soll ja die Verwendung von Vorgehensmodellen die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. Sofern es um Projekte geht, die in einem Business-Kontext stattfinden – für die also jemand Geld bezahlt und im Gegenzug eine Wertschöpfung dafür erwartet – muss dieser Business-Kontext in die Vorgehensweise des Projektes einbezogen sein.

Ein Vorgehensmodell ist ein Versuch, einen Informationsfluss zu standardisieren. Projekte erzeugen neues Wissen auf zwei Ebenen, Wissen über den Prozess (die Zusammenarbeit von Menschen in einem einmaligen Unternehmen) sowie Wissen über das Produkt (das Ergebnis eben dieses einmaligen Unternehmens). Dieses Wissen ist das Ergebnis eines Austausches von Informationen zwischen den beteiligten Menschen. Vorgehensmodelle definieren Kommunikationswege und -formen für den Transport und die Speicherung dieser Informationen. Weiterhin sind die gewonnenen Erkenntnisse Grundlage für Entscheidungen, die im Projekt getroffen werden müssen, und das auf vielen Ebenen und bei allen Beteiligten: Von den Management-Entscheidungen bis hin zu den dauernden kleinen Entscheidungen aller Projektmitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit.

Man kann diesen Informationsfluss als Kreislauf visualisieren:



Abbildung 1 Kreislauf des Wissens im Projekt

Dies ist in der Praxis kein so regelmäßiger Kreislauf, wie es hier vereinfacht dargestellt ist. Die Tätigkeiten überlappen sich und geschehen – häufig ohne dass es den Handelnden konkret bewusst ist – auf allen Ebenen. Damit dieser Kreislauf auf eine Wertschöpfung hin konvergiert, brauchen alle Beteiligten den Business Case als Richtschnur für ihre Entscheidungen. Ansonsten werden die Möglichkeiten des Einzelnen, zur Qualität des Ergebnisses beizutragen, werden nur unzureichend genutzt.

### 3.1 V-Modell XT

Das V-Modell XT als vorgeschriebenes Standard-Vorgehensmodell für Bundesbehörden definiert keinen Business Case und auch kein vergleichbares Konzept. Es gibt die IT-WiBe, die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die z.B. für die Genehmigung des Projektes in den Projektvorschlag einfließen sollte und auch an anderen Stellen des Projektes eingesetzt werden sollte. Meine Erfahrung in vielen Behörden zeigt jedoch, dass diese Verwendung in der Praxis selten überhaupt stattfindet und eher eine Alibi-Funktion hat. Auch wenn das Modell andere Möglichkeiten offen lässt, wird das V-Modell in der Praxis als Wasserfall gelebt. Das ist auch die Interpretation, die durch das Modell selbst nahegelegt und durch die gängige Ausschreibungspraxis meist erzwungen wird. Eine detaillierte Nutzenüberlegung für das zu erstellende Produkt findet in der Regel nicht statt.

Das V-Modell folgt in seinen Managementverfahren sowohl in der Planung als auch in Realisierung und Qualitätssicherung einen klaren *conformance to plan* Ansatz. *Fitness for purpose* ist außerhalb des V-Modell-Weltbildes. Das führt m.E. zu zwei wesentlichen Problemen:

1. hilft das V-Modell nicht bei der Planung des „richtigen“ Produktes und
2. unterstützt es die Projektmitarbeiter nicht bei ihren Entscheidungen.

Daher wird aus wirtschaftlicher Sicht die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektes durch das V-Modell XT nicht nachhaltig genug unterstützt.

### 3.2 PRINCE2

PRINCE2 ist ein Business Case Modell. Alle Praktiken und Prozesse in PRINCE2 dienen neben der Produkterstellung zunächst und zumeist dem Zweck, den Business Case transparenter zu machen. Nach der Genehmigung des Projektes wird der Business Case in jeder Management-Phase überarbeitet und aktualisiert, während die immer detaillierter werdende Produktstrukturplanung anhand dieses Business Case die Vision des Auftraggebers Schritt für Schritt in einen Plan umsetzt. In jeder Management-Phase wird dabei ein Regelkreis durchlaufen, der dem oben skizzierten Kreislauf des Wissens recht nahekommt:

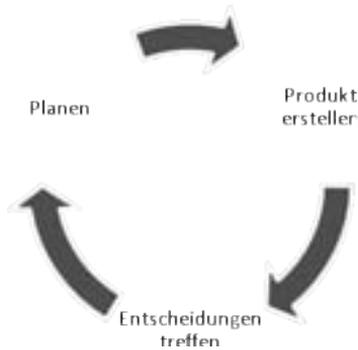


Abbildung 2 Regelkreis einer Managementphase in PRINCE2

Das Business Case Template von PRINCE2 schlägt vor, dabei regelmäßig folgende Fragen zu beantworten: Sind die Erwartungen an die Gewinne gerechtfertigt? Sind Projektplan und Business Case aufeinander abgestimmt? Sind die Gründe für das Projekt mit den Geschäftszielen konsistent?

Dabei regelt PRINCE2 im Gegensatz zum V-Modell überhaupt nicht die Arbeit der Spezialisten. Deren Arbeit, Informationsgewinnung und Entscheidungsfindung wird also ausschließlich über den Business Case und die darauf aufbauende inkrementelle Produktstrukturplanung geregelt. Dass hier ein Feedback-Zyklus eingesetzt wird, um einerseits wirtschaftliche Erwägungen in die Planung einfließen zu lassen, und andererseits möglichst inkrementell auch bereits wirtschaftlichen Nutzen zu erzeugen, lässt den Einsatz von PRINCE2 unter wirtschaftlichen Erwägungen besonders geeignet erscheinen.

## 5 Fazit

Projekte brauchen einen Business Case. Er führt Unternehmensleitung, Projektmanagement und die Teammitglieder bei den täglichen Entscheidungen und bildet die transparente Grundlage für den Projekterfolg im Detail, da er die gemeinsamen kreativen Anstrengungen der am Projekt beteiligten Menschen auf ein gemeinsames Ziel hin synchronisiert.

PRINCE2 institutionalisiert diesen Einfluss des Business Case auf die Entwicklung des Projektergebnisses. PRINCE2 verwenden Feedback-Schleifen und kontinuierliches Lernen als Mittel zur wertschöpfungsgesteuerten Optimierung des Projektergebnisses. Davon könnte das V-Modell XT noch profitieren.