AUS DER FORSCHUNG

Business-Case-Control ist eine lebende Entscheidungsschleife

Competitive Intelligence zählt nach der Freigabe nur, wenn Quelle, Entscheidung, Annahme, Verantwortung, Test und Ergebnis verbunden bleiben.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT
21. August 2026

LESEZEIT
9 Min.

WÖRTER
1.873

https://isoglu.com/de/insights/journal/business-case-control-ist-eine-lebende-entscheidungsschleife/

INHALT

Management Summary 2

Was kann Competitive Intelligence leisten und wo liegen ihre Grenzen? 3

Was haben die beiden zugrunde liegenden Studien zur Prognosegüte tatsächlich gemessen? 3

Warum ist eine permanente Business-Case-Kontrolle eine Routine und kein Einzelfund? 4

Wie verhindern Organisationen, dass Governance-Prozesse zu bürokratischem Theater erstarren? 6

Welche operative Feedbackschleife muss Projekten nach der Budgetfreigabe folgen? 6

Wie sollten Teams einen freigegebenen Business Case vor dem nächsten Review prüfen? 6

Literatur 8

MANAGEMENT SUMMARY

Ein korrektes Intelligence-Memo kann ohne Kontrollwert bleiben, wenn es nicht mit der Entscheidung und der Annahme verbunden ist, die es verändern sollte. Diese begrenzte Lesart hält die qualitative Studie von Cavallo et al. zu Competitive Intelligence in vier brasilianischen Unternehmen getrennt von der Querschnittsstudie von Kopmann et al. zu Business-Case-Control in 183 verbundenen deutschen Projektportfolios. Anschließend verbindet sie die Evidenzgrenzen in einer Arbeitsvorlage: Quellenposition, Entscheidungsverbindung, Business-Case-Annahme, Verantwortlicher, Test nach der Freigabe sowie Ergebnis und Interpretation. Die Vorlage ist ein Arbeitsmittel, kein Kausalbefund und keine Garantie für Portfolioerfolg.

Schlagwörter: Competitive Intelligence · Business-Case-Control · Projektportfolios · Entscheidungsqualität

Ein Intelligence-Memo kann korrekt, gut belegt und trotzdem vollständig von der Kontrolle getrennt sein. Es liegt in einem Ordner, während das Portfolio weiterhin dieselbe Annahme finanziert, ohne dass jemand sie ändern darf und ohne später festzuhalten, was geschehen ist. Die praktische Antwort ist, sechs Gegenstände nach der Freigabe miteinander verbunden zu halten: Quelle der Intelligence, davon betroffene Entscheidung, Business-Case-Annahme, verantwortliche Person, Test nach der Freigabe sowie Ergebnis und Interpretation.

Das ist eine begrenzte Arbeitsvorlage, keine Behauptung, dass Competitive Intelligence Erfolg verursacht, und keine Behauptung, dass Business-Case-Control Vorteile garantiert. Zwei Studien markieren die Grenzen. Cavallo, Sanasi, Ghezzi und Rangone untersuchen die Nutzung von Competitive Intelligence in vier brasilianischen Unternehmen. Kopmann, Kock, Killen und Gemünden untersuchen Business-Case-Control auf Ebene von Projektportfolios in einer Querschnittsstichprobe von 183 verbundenen deutschen Portfolios. Ihre Gegenstände, Methoden und Ergebnisse müssen getrennt bleiben. Die Verbindung ist die eigene Übersetzung.

Die benachbarte Trigger-Ressource-Entscheidungskarte macht dieselbe Disziplin aus der Szenarioperspektive sichtbar. Der Evidenz-statt-Anekdote-Test liefert eine breitere Prüfung dafür, ob eine Zahl das Entscheidungsgewicht verdient, das ihr gegeben wird.

Was kann Competitive Intelligence leisten und wo liegen ihre Grenzen?

Cavallo und Kollegen untersuchen vier private brasilianische Unternehmen mit eigenen Competitive-Intelligence-Einheiten. Die qualitative Mehrfachfallstudie verbindet 28 persönliche Interviews mit Sekundärmaterial. Untersuchungseinheit ist die CI-Einheit, nicht die Performance eines Portfolios und nicht das Ergebnis eines einzelnen freigegebenen Business Case.

Die Zusammenfassung der Studie beschreibt die strategische Spannung klar: CI-Praktiken seien trotz ihrer strategischen Bedeutung und Verbreitung „still extensively adopted for tactical use“, also weiterhin stark für taktische Zwecke eingesetzt. In den Fällen unterstützen die Einheiten häufig taktische Arbeit, Implementierung und Monitoring. An einigen höheren Stufen der Zielsetzung und Strategieformulierung sind sie weniger beteiligt. Das ist eine Beobachtung darüber, wo Intelligence-Arbeit in einer Organisation sitzt. Es ist keine Verbreitungsquote für alle CI-Teams und kein Beleg dafür, dass taktischer Einsatz unwirksam ist.

Die Studie lässt damit eine praktische Frage offen. Eine Intelligence-Funktion kann Informationen sammeln, analysieren und verbreiten, ohne dass ein Leser auf eine Entscheidung zeigen kann, die dadurch verändert wurde. Ein Bericht kann eine Diskussion informieren, eine Option begrenzen, eine Zeitannahme ändern oder nichts davon tun. Die Existenz der Funktion beantwortet diese Frage nicht. Dafür braucht es die Entscheidungsspur.

Was haben die beiden zugrunde liegenden Studien zur Prognosegüte tatsächlich gemessen?

Kopmann und Kollegen untersuchen einen anderen Gegenstand: Business-Case-Control in Projektportfolios. Sie beschreiben eine Schleife aus erster Prüfung, laufendem Monitoring während der Ausführung und Tracking nach dem Abschluss, bis der Business Case realisiert ist. In den Worten der Autoren gehören dazu „the initial review, the ongoing monitoring during the project execution, and the postproject tracking until the business case is realized.“

Die finale Stichprobe umfasst 183 verbundene Portfolios aus mehreren Branchen, mit zwei Informanten pro Portfolio. Ein Entscheider bewertete die abhängige Variable, während ein Portfolio-Koordinator die unabhängigen Va-

riablen bewertete. Das Design ist querschnittlich. Die Studie berichtet einen positiven Zusammenhang zwischen Business-Case-Control und Projekterfolg im Portfolio. Sie kann jedoch weder die Kausalrichtung bestimmen noch den Mechanismus zeigen, durch den Kontrolle diesen Zusammenhang erzeugt. Die Autoren warnen außerdem, dass übermäßige formale Kontrolle in bestimmten Portfolio-Umgebungen Kreativität und Innovation einschränken kann.

Die beiden Studien beantworten daher verschiedene Fragen. Cavallo zeigt, wie CI-Einheiten in einer kleinen, gezielt ausgewählten Gruppe von Unternehmen positioniert und genutzt werden. Kopmann zeigt, wie ein Portfolio-Kontrollkonstrukt gemessen wird und in einer größeren Befragung mit Erfolg zusammenhängt. Keine der beiden Arbeiten liefert eine lokale Quelle-zu-Entscheidung-Spur, die ein Leser als realisierten Fall kopieren könnte.

Tabelle 1 Zwei Evidenzgrenzen, die nicht zusammengelegt werden dürfen

Studie und Gegenstand	Einheit und Methode	Was sie beiträgt	Grenze für die Übertragung
Cavallo et al.: Nutzung von Competitive Intelligence	Vier brasilianische Unternehmen mit eigenen CI-Einheiten; 28 Interviews und Sekundärmaterial; qualitative Mehrfachfallstudie.	CI wird in taktischer Arbeit, Implementierung und Monitoring beobachtet, mit geringerer Beteiligung an einigen höheren strategischen Stufen.	Gezielt ausgewählte Vier-Fälle-Stichprobe, Grenzen durch kleine Stichprobe und Beobachterbias, keine Verbreitungs- oder Kausalschätzung.
Kopmann et al.: Business-Case-Control	183 verbundene deutsche Projektportfolios; zwei Informanten pro Portfolio; querschnittliche Mehrfachinformantenbefragung.	Erste Prüfung, laufendes Monitoring und Tracking nach Abschluss hängen mit Projekterfolg im Portfolio zusammen.	Der Zusammenhang ist weder eine Längsschnittintervention noch eine Garantie; Einheiten und Ergebnisse unterscheiden sich von Cavallo.
Eigene Quelle-zu-Entscheidung-Spur	Ein Leser dokumentiert Quellenposition, Entscheidungsverbindung, Annahme, Verantwortung, Test und Ergebnis.	Sie macht die Übergabe von Intelligence in Kontrolle prüfbar.	Sie ist eine Arbeitsvorlage, kein gemessener Mechanismus und keine aus der Quelle stammende Intervention.

Cavallo, Sanasi, Ghezzi & Rangone (2021), S. 250, 255–267; Kopmann, Kock, Killen & Gemünden (2015), S. 529–540.

Die Trennung ist wichtig, weil sie einen vertrauten, aber ungültigen Kurzschluss verhindert. Eine Studie darüber, wo CI eingesetzt wird, wird nicht dadurch zu einer Portfolio-Performance-Studie, dass sie Strategie erwähnt. Eine Befragung über Business-Case-Control wird nicht zur Evidenz über die Qualität eines bestimmten Intelligence-Memos. Die Studien können verschiedene Teile eines Arbeitsdesigns informieren, ohne zu einem einzigen Effekt zusammengelegt zu werden.

Warum ist eine permanente Business-Case-Kontrolle eine Routine und kein Einzelfund?

Die nützliche Verbindung ist eine Spur, die ein Portfolioverantwortlicher prüfen kann. Sie beginnt bei der Information, endet dort aber nicht.

1 Quellenposition. Halten Sie fest, was das Intelligence-Element sagt, wer es erstellt hat, wann es beobachtet wurde und wie sicher das Team sein sollte. Ein Link allein ist keine Quellenposition.

2 Entscheidungsverbindung. Benennen Sie die Entscheidung, die sich ändern könnte: fortsetzen, verschieben, finanzieren, stoppen, sequenzieren, bepreisen, eintreten oder beobachten. Wenn keine Entscheidung im Scope ist, ist das Element Kontext und kein Kontrollbeleg.

3 Business-Case-Annahme. Formulieren Sie den relevanten Vorteil oder Engpass als Annahme mit Nenner und Zeitfenster. „Der Markt ist attraktiv“ ist keine prüfbare Business-Case-Annahme.

4 Verantwortung und Befugnis. Benennen Sie die Person, die die Annahme ändern, die Ressourcenbindung anpassen oder einen Stopp empfehlen kann. Ein Name ohne Befugnis ist ein Verwaltungsfeld.

5 Test nach der Freigabe. Definieren Sie, was bis wann und gegen welche Baseline geprüft wird. Setzen Sie den Test, bevor das Portfolio die Ressource bindet.

6 Ergebnis und Interpretation. Dokumentieren Sie das beobachtete Ergebnis, ob die Annahme gehalten hat, was die verantwortliche Person empfiehlt und was unklar bleibt. Ein Ergebnis ist nicht automatisch ein Erfolg, und eine gescheiterte Annahme macht eine Entscheidung nicht automatisch falsch.

Die Reihenfolge ist ein Prüfschema. Sie sagt nicht, dass jedes Intelligence-Element ein Budget bewegen muss oder jeder Business Case ein kompliziertes Kontrollsystem braucht. Sie sagt, dass eine Behauptung über Nutzung eine Spur hinterlassen sollte, die dem Risiko der Entscheidung angemessen ist.

Abbildung 2 Die Quelle-zu-Entscheidung-Spur

INTELLIGENCE-ELEMENT UND QUELLENPOSITION	ENTSCHEIDUNGSVERBINDUNG	BUSINESS-CASE-ANNAHME	VERANTWORTUNG UND BEFUGNIS	TEST NACH FREIGABE UND DATUM	ERGEBNIS UND INTERPRETATION
Aussage, Quelle, Datum und Sicherheit.	Fortsetzen, stoppen, bepreisen, beobachten.	Vorteil oder Engpass mit Nenner und Zeitfenster.	Wer ändern, fortsetzen oder stoppen kann.	Was geprüft wird und gegen welche Baseline.	Was geschah, was änderte sich, was bleibt unklar.

Leere Lesereingaben. Eine ausgefüllte Zeile ist ein Nachweis, kein Beleg für einen Vorteil. Kontrolle entsteht erst, wenn das Ergebnis eine Entscheidung oder eine Begrenzung ändern kann und die verantwortliche Person handeln darf.

Eigene Arbeitsvorlage. Die Felder sind Lesereingaben; kein lokales Intelligence-Element, keine Entscheidung und kein realisiertes Ergebnis ist vorgegeben.

Wie verhindern Organisationen, dass Governance-Prozesse zu bürokratischem Theater erstarren?

Das stärkste Gegenargument lautet, dass formale Kontrolle saubere Akten erzeugen und zugleich das Urteilsvermögen schwächen kann. Ein Portfolio kann einen Berichtskalender erfüllen, eine Kennzahl erreichen und trotzdem das übergeordnete Ziel verlieren. Kopmann und Kollegen warnen ausdrücklich, dass übermäßige formale Kontrolle in bestimmten Umgebungen Kreativität und Innovation einschränken kann. Mehr Felder lösen dieses Problem nicht von allein.

Deshalb braucht die Spur eine harte Ausfallregel. Wenn es keine Änderung einer Entscheidung oder Begrenzung gibt, keine Person mit Befugnis zur Anpassung oder zum Stopp und kein späteres Ergebnis mit Interpretation, ist der Datensatz in diesem Arbeitsgerüst Verwaltung und keine Kontrolle. Eine ausgefüllte Zeile beweist keinen Vorteil. Sie zeigt nur, dass jemand die Entscheidungslogik prüfbar gemacht hat. Die nächste Prüfung muss immer noch zeigen, ob die Annahme gehalten hat und was die Organisation mit dieser Information getan hat.

Diese Regel verhindert auch, dass Intelligence nur danach bewertet wird, ob sie eine Bewegung ausgelöst hat. Manchmal ist es richtig, die Allokation unverändert zu lassen, weil die Quelle die Annahme nicht verändert. Das ist ein gültiges Ergebnis, wenn Grund, Verantwortung und Prüfdatum dokumentiert sind. Die Spur soll eine Entscheidung sichtbar machen, nicht Bewegung um ihrer selbst willen belohnen.

Welche operative Feedbackschleife muss Projekten nach der Budgetfreigabe folgen?

Die drei Stufen im Business-Case-Control-Konstrukt von Kopmann geben der Spur einen nützlichen Rhythmus:

1. Erste Prüfung. Vor der Freigabe verbinden Sie die Quellenposition mit der Entscheidung und formulieren den erwarteten Vorteil als Annahme. Notieren Sie, was den Case schwächen würde.
2. Laufendes Monitoring. Während der Ausführung prüfen Sie Quellenposition, Annahme und Ressourcenengpass erneut. Monitoring muss Umfang, Dringlichkeit, Reihenfolge oder Fortsetzung ändern können, wenn sich der Case verändert.
3. Tracking nach Abschluss. Nach dem Ende prüfen Sie, ob der Vorteil eingetreten ist, ob Aufwand oder Engpass unterschätzt wurden und was das Portfolio lernen sollte. Das Ergebnis gehört zum Business Case und nicht nur in den Delivery-Bericht.

Dieser Rhythmus ist kein universelles Betriebsmodell, das aus den beiden Arbeiten extrahiert wurde. Er ist eine disziplinierte Art, ihre unterschiedlichen Grenzen zu verwenden. Cavallo lenkt den Blick darauf, wie Intelligence im Strategieprozess positioniert ist. Kopmann lenkt ihn auf das Leben des Business Case nach der Freigabe. Die Spur setzt Quelle und Annahme in dieses Leben ein, ohne zu behaupten, dass eine der Studien die Vorlage getestet hat.

Wie sollten Teams einen freigegebenen Business Case vor dem nächsten Review prüfen?

1. Wählen Sie einen freigegebenen Business Case und ein wesentliches Intelligence-Element. Beginnen Sie nicht mit einer ganzen Bibliothek.

2. Schreiben Sie die Entscheidungsverbindung als Verb: fortsetzen, verschieben, finanzieren, stoppen, sequenzieren, bepreisen, eintreten oder beobachten.
3. Formulieren Sie den wichtigsten Vorteil oder Engpass mit Nenner und Zeitfenster neu. Wenn das Team das nicht kann, markieren Sie die Annahme als ungeklärt.
4. Benennen Sie die verantwortliche Person und bestätigen Sie ihre Befugnis, anzupassen, fortzusetzen oder zu stoppen.
5. Setzen Sie einen Test nach der Freigabe und seine Baseline, bevor die nächste Ressource gebunden wird.
6. Dokumentieren Sie am Prüfdatum Ergebnis, Interpretation und Handlung. Wenn sich nichts änderte, schreiben Sie warum. Wenn die Annahme scheiterte, schreiben Sie den ursprünglichen Case nicht nachträglich so um, als sei das Ergebnis erwartet worden.

Das Ziel ist nicht, aus jedem Intelligence-Memo ein Komiteeartefakt zu machen. Es geht darum, eine wesentliche Entscheidung so weit nachvollziehbar zu machen, dass das Portfolio daraus lernen kann. Sobald diese Zeile existiert, kann das Team entscheiden, ob die Kontrolle angemessen ist, ob die Quelle nützlich war und ob der Business Case eine weitere Bindung verdient.

Competitive Intelligence wird an dem Punkt folgenreich, an dem eine Organisation sagen kann, was sie geändert, welche Annahme sie geprüft und was sie nach dem Ergebnis getan hat. Business-Case-Control wird an dem Punkt real, an dem die freigegebene Geschichte offen für Revision bleibt. Bei M&A-Integrationen zeigt sich analog: Wissenstransfer ist Vermögenserhalt mit Aufnahmekontext, weil übernommene Fähigkeiten ohne passendes operatives Umfeld verpuffen. Halten Sie die Studien getrennt, verbinden Sie sie über eine sichtbare Spur und lassen Sie das spätere Ergebnis sein eigenes Gewicht tragen.

Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2021). Competitive intelligence and strategy formulation: Connecting the dots. Competitiveness Review, 31(2), 250–275. https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0009

Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2015). Business case control in project portfolios: An empirical investigation of performance consequences and moderating effects. IEEE Transactions on Engineering Management, 62(4), 529–543. https://doi.org/10.1109/TEM.2015.2454437

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 21. August). Business-Case-Control ist eine lebende Entscheidungsschleife. Sinan Isoglu. https://isoglu.com/de/insights/journal/business-case-control-ist-eine-lebende-entscheidungsschleife/

WEITERLESEN

Aus der Forschung
Szenarioplanung beginnt, wenn ein Trigger eine Ressource verschiebt
https://isoglu.com/de/insights/journal/szenarioplanung-beginnt-wenn-ein-trigger-eine-ressource-verschiebt/

Aus der Forschung
Was ist Claim-Entailment? Stützt die Quelle genau diesen Satz?
https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-claim-entailment/

Aus der Forschung
Was ist Data Lineage? Die Transformationen hinter einem Ergebnis
https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-data-lineage/

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten
Online-Fassung: https://isoglu.com/de/insights/journal/business-case-control-ist-eine-lebende-entscheidungsschleife/