

# Business-Analysten sind die neuen Projektmanager

**Trendberuf.** Früher hießen sie Projektmanager. Doch deren Profil deckt nicht mehr alles ab, was Unternehmen heute brauchen. Ein neues Buch beschreibt die Weiterentwicklung des Berufsbildes.

Warum scheitern so viele Change-Projekte? „Da wir zu schnell in Lösungen denken“, sagt Unternehmensberater Peter Gerstbach. Darauf wurden wir schon in der Schule gedrillt: Der Lehrer fragt, der Schüler muss augenblicklich die Antwort produzieren. Und verlernt dabei, zu hinterfragen, worum es eigentlich geht.

Wie man es besser macht, verpackte Gerstbach mit seiner Frau Ingrid in ihren Bucherstling „Basiswissen Business-Analyse“.

## Strategisch und operativ

Erste und oberste Aufgabe des Business-Analysten ist es, den Unternehmensbedarf zu verstehen. Um Missverständnissen vorzubeugen: Nur selten geht es um wirtschaftliche Nöte, meist um Veränderungen. Tritt etwa ein neues Da-

tenschutzgesetz in Kraft, fragt der Business-Analyst, welche Bereiche alle betroffen sind.

Kein Unternehmen sei hier wie das andere, meint Gerstbach: „Die Handelskette Merkur etwa sammelt sehr viele Kundendaten und wäre massiv betroffen. Mitbewerber Spar wiederum macht keine Loyalitätsprogramme, sondern Rabattaktionen. Ihm wäre das Gesetz egal.“

Im Unterschied zum Projektmanager widmet sich der Business-Analyst zuallererst den richtigen Fragen. Dabei macht er sich nicht nur Freunde, denkt er doch über die Abteilungsgrenzen hinweg und macht die unterschiedlichen Interessen sichtbar. Am Ende wäre man ihm dankbar: „In einem Unternehmen haben alle noch mit Papierstapeln gearbeitet. Keiner hat das je hinterfragt.“

Sind alle Fragen gestellt, widmet sich der Analyst den Antworten. Mit einem Business Case belegt er, wie viel welche Alternative kostet und was sie bringt. Erst dann legt er sie der Geschäftsleitung zur Auswahl vor.

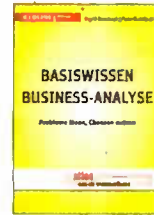
## Stolperstein Stakeholder

Danach geht es in die operative Phase. „Das magische Dreieck im Projektmanagement heißt Budget, Zeit und Umfang“, vergleicht Gerstbach. „Die Business-Analyse

erweitert um Qualität und Nutzen.“ Besonderes Augenmerk widmet sie den beteiligten Interessensgruppen. Sie zu ignorieren brachte schon so manches Projekt zu Fall.

Gerstbach identifiziert die Stakeholder pragmatisch: Es zählt automatisch jeder dazu, der letzten Endes unterschreibt, zahlt, Ressourcen zur Verfügung stellt, Empfänger der Ware oder Dienstleistung ist oder in einem früheren Projekt Stakeholder war.

Noch einen Tipp gibt er seinen Lesern mit auf den Weg: Vorsicht vor Experten, die lang im Unternehmen sind und sich hochgearbeitet haben. Oft stellt sich erst in einer späten Projektphase heraus, dass sie schon viel zu weit von der Basis weg sind. Die wahren Experten sind jene, die täglich Kontakt mit dem Thema haben. (al)



Ingrid und Peter Gerstbach

**Basiswissen Business-Analyse**

Redline Verlag

334 Seiten

19,99 Euro