



Stellenbezeichnung

Interner SAP-Projektleiter,
25 Projektmitglieder &
Vorgesetzter für 8 MA.

Vor 3 Jahren hat Peter diese Rolle übernommen, nachdem er 8 Jahre in einer externen SAP-Beratung als Berater tätig war. Er ist für die schrittweise Neueinführung (Rollouts) von SAP S/4HANA zuständig.

Alter

35 Jahre; 30-50 Jahre

Jahreseinkommen

120 T€

Höchster Schulabschluss

**Master-Abschluss
Wirtschaftsinformatik**

Sprachen

DE, EN & ES

SAP Projektleiter Peter

Analoge Rollen bzw. Buyer Personas

Anhand einer konkreten Person sollen vage Aussagen konkretisiert werden. Um die Kommunikation weiter zu optimieren, wählen wir zwei Detaillierungsebenen (getrennt durch die Formatierung **fett**) und deuten die Zielgruppe an. Ähnliche Rollen werden zusammengefasst: SAP-Gesamtpjektleiter, Teilprojektleiter, Teamleiter, Manager, Produktmanager usw. Also die erste SAP-Managementebene beim Anwenderunternehmen, welche für eine Gruppe von SAP-Experten, SAP-Projekten und Geschäftsprozessen zuständig ist. Vorgesetzte, können ggf. ebenso Personalentscheidungen beeinflussen und sind (fast) analog zu charakterisieren.

Bevorzugtes Kommunikationsmittel

- **Immer: Telefon, Teams-Meetings, Outlook-E-Mails und weitere MS Office-Produkte**
- **Social Media: LinkedIn und Xing;** ggf. auch YouTube, Facebook, Instagram, Threads, X und selten Pinterest, Tumblr, Bluesky, TikTok, Mastodom, Quora etc.

Tools, die für die Arbeit erforderlich sind

- **Immer: SAP ECC bzw. SAP S/4HANA als ERP-Systeme**
- Ggf. Subsysteme & Lösungen: SAP-Cloudlösungen (SAP Ariba, SAP Fieldglass usw.) SAP-Produkte (SAP SolMan, SAP MII & ME usw.), Subsysteme (MES, OEE, SCM APO etc.) und Ergänzungsprodukte (Migrationssoftware, Jira, Addons, Plugins usw.)
- Ggf. Software für die Zusammenarbeit und Projektorganisation: SAP Solution Manager, SharePoint, Jira, Jam, Ticketsysteme usw.

Zuständigkeiten

- **SAP Gesamtpjektleitung bzw. Teilprojektleitung bzgl. Produktion und Logistik**
- **Immer: Überwachen der Projektparameter (Zeit, Kosten, Inhalte etc.). Organisation, Entscheidungsfindung, Koordination von Lösungen, Moderation von Meetings, Information und Motivation des Teams etc.**
- Optional: Budgetverantwortung, disziplinarische Verantwortung, Personalauswahl, Risk & Change Management, Stakeholder Management, Personalführung usw.

Branche
Fertigungsindustrie (PKW)

Vorgesetzter
SAP/IT Abteilungsleiter;
Direktor oder Vice Präsident

Unternehmensgröße
2000 Mitarbeiter; 500 –
10.000 Mitarbeiter

Ortsangaben
Hannover; national und
international

Ziele
Einhaltung von Zeit-,
Budget- und
Inhaltsvorgaben bzw.
Koordination von
Herausforderungen
diesbezüglich.

Persönliches
Männlich, verheiratet,
ruhig, extrovertiert

Interessen und Freizeit
Aktien, Reisen & Politik

Größte Herausforderungen

- **Allgemeiner Personalbedarf:** Es werden Softwareentwickler, Modulberater, Gesamt- und Teilprojektleiter benötigt. Im Rahmen der Personalvermittlung decken wir diese übergreifenden Personalanforderungen ab.
- **Spezifischer Personalbedarf:** Es wird ein funktionaler Fachberater für Produktions- und Logistikmodule, ein Logistikteilprojektleiter, ein modulübergreifender Scenario Manager (Architekt) oder ein technischer Fachberater für die Spezifikation von system- und modulübergreifenden Softwarelösungen benötigt.
- **Softwareauswahl** z.B. Tools zur Datenmigration, Auswahl einer Sourcing-Lösung usw.
- **Entscheidungskoordination** bzgl. alternativer Prozess- und Lösungsalternativen
- **Anspruchshaltungen aus allen Richtungen, wenig Zeit soziale Fähigkeiten auszuspielen und der Knotenpunkte für alle Herausforderung zu sein, kann die Tätigkeit stressig werden lassen.** Gerade junge Manager stehen regelmäßig vor großen Verpflichtungen, die nicht mit angemessenen Rechten einhergehen. Fehlende bzw. fremdverwaltete Ressourcen (Personal, Budget etc.), fehlendes Recht auf eigene Anspruchshaltungen, fehlende interne Netzwerke (Unterstützung) usw.

Optional eine Erläuterung weiterer Herausforderungen und üblicher Tätigkeiten

- Stakeholder-Management, um durch gute Beziehungen Arbeitsergebnisse erzielen zu können, effiziente Entscheidungen zu erzielen und Zielabweichungen abzufedern. Projekte werden i.d.R. optimistisch und mit nicht vollständig konkreter Informationslage geplant, weshalb Änderungen bzgl. Umfang, Zeit und Kosten üblich sind und durch gutes Beziehungsmanagement Wohlwollen erarbeitet werden muss.
- Zielgruppengerechte Kommunikation mit passender Detailtiefe und Regelmäßigkeit. Mitarbeitermotivation, nicht zu viel und nicht zu wenig Informationen usw. Divergierende Anspruchshaltung innerhalb einer Zielgruppe abfedern.
- Änderungsmanagement: Später auftretende Änderungsanforderungen hinsichtlich Risiken, Aufwände, Kosten, Meilensteine (Fristen) usw. zu bewerten und Entscheidungen zu erzielen. Durch gutes Beziehungsmanagement mit Kunden bzw. internen Auftraggebern auch bei Abweichungen der Zielvorgaben gute Einigungen und Zufriedenheit erzielen.
- Ressourcen-Management: Insbesondere sind derjenigen Ressourcen eine Herausforderung, die der Projektleiter nicht unter eigener Kontrolle hat. Mitarbeiter arbeiten ggf. in weiteren Projekten, haben andere disziplinarische Vorgesetzte, Budgets werden vom Vorgesetzten verwaltet usw. Dies erfordert deutlich mehr Skills und einen erhöhten Zeitaufwand, weshalb es teilweise sogar zusätzliche Rollen (Business Relationship Manager) dafür gibt.
- Strukturierte Projektorganisation: Es sind Lösungen (Excel, Jira, SolMan usw.), Regeltermine (Statusmeetings, Sprintplanung usw.) und Kommunikationswege (E-Mail, SharePoint, Jam etc.) zu vereinbaren, die jederzeit den gewünschten Einblick in die üblichen Projektparameter gewähren. Ganz allgemein den Status bzgl. Inhalte, Kosten und Zeitplanung abbilden bzw. etwas konkreter Backlog mit Arbeitspaketen (Work Packages & Items), Work Items mit Zuständigkeiten und Abarbeitungsstatus, Übersichten bzgl. Risiken, Change Requests, Issues, WRICEF, Testergebnissen usw.
- Konfliktmanagement: Vermittlung zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen, Abarbeitungsreihenfolge, Entscheidungsalternativen, divergierender Personalbedarf aus unterschiedlichen Projekten, angemessene Kommunikation von Zielabweichungen, Durchsetzung von Arbeitsdisziplin, des Verhaltenskodex, der Einhaltung von vereinbarten Regularien und Arbeitsergebnissen etc.
- Stakeholder-Management, Change-Management, Test-Management, Cutover-Management usw. wird ggf. über separates Personal abgedeckt bzw. gehört zum Leistungsumfang.
- Personalführung: Projektleiter sind teilweise parallel disziplinarische Vorgesetzte und somit für die Mitarbeiterführung und -entwicklung zuständig.

Soziale Netzwerke

- Xing
- LinkedIn
- YouTube
- Facebook
- Instagram

Informationsgewinn durch

- **Netzwerke innerhalb des Unternehmens** bzw. externe Kontakte
- **Internetrecherche**, Schulungen, Webinare, Social Media insb. LinkedIn etc.
- Innovationsdrang: Durchaus trifft man auch auf dieser Ebene bereits auf erstes Interesse bzgl. neuer Technologien

Maßstäbe für die Leistung

- **Immer: Teamproduktivität, Einhaltung von Zeit-, Inhalts- und Budgetvorgaben**
- **Zwischenmenschliche Fähigkeiten** für die effektive Zielerreichung (Verhandlungsgeschick und Vernetzung), Zufriedenheit trotz Zielabweichungen (Einbindung & Beziehungspflege), Motivation des Teams, Zufriedenheit und Einbindung der verschiedenen Anspruchsgruppen (Information, Training & Entscheidungen) usw. Einiges wird ggf. von weiteren Personen, wie einem Business Relationship Manager, Change Manager, Trainern usw. teilweise übernommen, da dies sehr zeitintensive Themen sein können.

Branchendetails

- **Allgemein: Produzierende Industrie, Handel und Gesundheitswesen**
- Speziell: Automotive, Maschinenbau, diskrete Fertigung, Healthcare und Lebensmittelhandel

Ortsangaben

- **Deutschland** und ggf. sogar international. Moderne Kommunikationswege ermöglichen nationale und sogar internationale Tätigkeiten aus dem eigenen Büro abzuwickeln. Im Rahmen der Personalvermittlung, kann auch Vorort Personal bereitgestellt werden.

Persönliche Eigenschaften und Unternehmenskultur

- Bevorzugt laissez-faire, demokratischer, kooperativer oder situativer Führungsstil
- Authentisches und freundschaftliches Arbeitsumfeld mit Bodenständigkeit

Ziele und KPIs

- **Einhaltung der Zielvorgaben** bzgl. des Projekts
- **Gute Beziehungen**; ggf. sogar auch bzgl. langfristiger externer Lieferantenbeziehungen
- **Effizienzsteigerung** durch Koordination, Tools, Prozesse, Teammotivation & -qualifikation
- Ggf. Entwicklung von Teammitgliedern, Talentgewinnung und Reduzierung der Fluktuation
- **Kostensenkung**; engagierte Projektleiter reduzieren z.B. die Personalbeschaffungskosten proaktiv.
- **Zufriedenheit der internen Kunden (z.B. Werke)** durch Zielerreichung, Verhandlung und Kommunikation.
- Ggf. Eigeninitiative und Seitenthemen, wie Verbesserung der Datenqualität, Bereinigung des Systems von obsoleten Bestandteilen, robuste Lösungen, Prozessoptimierung, Optimierung von Abläufen usw. Gemeint sind diejenigen Ziele, die nicht zu den Zielvorgaben gehören, jedoch durch besondere Motivation und Gewissenhaft dennoch verfolgt werden.
- **Ggf. eigene Entwicklung**: Persönlichkeitsentwicklung, Optimierung des Projektmanagements bis hin zum Engagement viele Themen fachlich und technisch in einer hinreichenden Tiefe verstehen zu können, um langfristige Potentiale vorzubereiten bzw. diese bereits zu realisieren.
- Mehr oder weniger stark ausgeprägtes Bewusstsein für User Experience und anwenderfreundliche Lösungen; tendenziell beim internen Manager bereits einigermaßen vorhanden.
- Mehr oder weniger stark ausgeprägtes Bewusstsein für User Experience und anwenderfreundliche Lösungen; oft nur eingeschränkt vorhanden.

Kauf- und Entscheidungsprozesse

- **Die eigenständige Suche, Auswahl und Vergleich bzgl. kleinerer Beratungen bzw. Freiberuflern, findet selten statt.**
- **Man setzt eher auf altbewährte Kontakte bzw. deren Empfehlungen.**
- Projektausschreibungen und die Kundengewinnung seitens großer Beratungshäuser, sind separat zu betrachten.



Nachgelagerte Konzerngegebenheiten blockieren ggf. Eigeninitiativen bzw. diese Art der Budgetoptimierung seitens interner Mitarbeiter wird selten geschätzt. Mit wachsender Unternehmensgröße sinkt die Wahrscheinlichkeit eines Direktvertrags. Die Offenheit gegenüber unbekannten Kontakten ist nicht groß und Kontaktaufnahmen werden mehrheitlich ignoriert. Einmal gewonnene Kunden, sind dank reduzierter Wechselmotivation, gut ausbaubar und es können langfristige Geschäftsbeziehungen entstehen. Können Sie nicht auf persönliche Präferenzen bzw. Alleinstellungsmerkmale setzen, sind die Vertriebskosten und -aufwände als hoch einzustufen. Der Anreiz ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis zu erzielen, kann insbesondere in der Geschäftsführung von KMUs bzw. durchaus auch im SAP Management gegeben sein. Echte Alleinstellungsmerkmale sind als effektiver einzustufen.

Negative Persona

- Branchen: Banken, Versicherungen. Energie, Immobilienwirtschaft usw. passen nur sehr eingeschränkt.
- Unternehmensgröße: Kleinunternehmen investieren selten in SAP-Individualisierung und Großunternehmen kooperieren mit großen Dienstleistern. Die Mitarbeiteranzahl (500-10.000 MA) vereinfacht diese Thematik und kann als erster Anhaltspunkt dienen.
- Alter & Erfahrung: Die Parameter SAP-Nutzungsdauer, Erfahrungen im Unternehmen als Projektleiter und das Alter an sich, können als Anhaltspunkte bzgl. der Offenheit für neue Geschäftskontakte dienen. Junge Projektleiter geben ggf. die Personalentscheidung noch weiter und langfristige Erfahrungen gehen meist mit etablierten Geschäftsbeziehungen einher. SAP-Neukunden sind eher offen für neue Dienstleister.
- Autoritärer Führungsstil: Herausforderungen beim Beziehungsmanagement des direkten Ansprechpartners, sollten nicht besehen. In einem herausfordernden Umfeld, wird ein verbindlicher Bezugspunkt benötigt. Effektive Zielerreichungen basieren auf gutem Stakeholder-Management, wofür interne Unterstützung die Grundlage darstellt.