

ERP-Einführung Lawson M3



Strategisches Ziel:

Steigerung der Effizienz durch zentrales ERP-System für 27 Länder weltweit. Sicherung der Zukunftsfähigkeit durch etabliertes Standardsystem statt veralteter proprietärer Insellösungen. Steigerung der Attraktivität für potentielle Investoren.

Projektziel:

Einführung des Gesamtsystems in 6 europäischen Kernländern. In einer zweiten Phase sukzessiver Roll-out in die weiteren 21 Länder.

Einsatzdauer:

19 Monate

Kundenprofil:

LR HEALTH & BEAUTY ist das größte deutsche Direktvertriebsunternehmen im Bereich Gesundheits- und Schönheitsprodukte. Das Unternehmen produziert Kosmetik und Nahrungsergänzungsmittel in Deutschland und vertreibt sie weltweit.

Das Unternehmen beschäftigt 500 Mitarbeiter und hat weltweit 250.000 selbstständige Vertriebspartner in 27 Ländern.

Ausgangslage:

Das Projekt war bereits in der Vorbereitung bis zur Entscheidung für den Anbieter Lawson fortgeschritten, das SoW von Lawson war in Arbeit, als der interne Projektleiter von LR schwer erkrankte und ersetzt werden musste. Mit der Fortführung der Projektleitung wurde vero projects beauftragt.

Der Hintergrund der Entscheidung für ein neues zentrales ERP-System wurde von LR wie folgt benannt:

- Die aktuelle ERP-Landschaft ist nicht in der Lage, das geplante Wachstum von LR zu unterstützen. Dies ist u.a. im Alter und in der Architektur der aktuellen Systeme begründet, aber auch in vollständig fehlender Anwendungsunterstützung (z.B. CRM)
- Die aktuelle ERP-Landschaft stellt u.a. wegen der direkten Abhängigkeit von einzelnen, externen Personen ein Geschäftsrisiko dar
- Gesetzliche Anforderungen lassen sich nicht ohne deutliche Eingriffe in das Geschäft umsetzen
- Rechtzeitige Auswertungen und Vorbereitung von Entscheidungen sind im alten System nicht ausreichend möglich

Vorgehensweise von vero projects:

Die erste Sichtung der Projektsituation und der bestehenden Probleme wurde nach ca. 10 Tagen in einem Analysepapier mit ersten Lösungsvorschlägen zusammengefasst und der GL vorgestellt. Wesentliche Punkte waren:

- Neuerstellung des unzureichenden Projektplans als Basis für effektives Projektcontrolling
- Die Steuerung des Faktors Zeit als wesentliches Projektziel erforderte eine professionellere Fortschrittsermittlung
- Die Steuerung der Kosten sollte von einer zeitraubenden rückwirkenden Rechnungskontrolle zu einer vorausschauenden Bewertung möglicher Kostentreiber entwickelt werden
- Die Steuerung der Qualität erforderte eine bessere Zuarbeit des Lieferanten
- Die Kommunikation allgemein, aber auch im Besonderen zwischen den Prozess-Ownern der Fachbereiche und den Business-Analysten des Lieferanten musste verbessert werden

Es gelang innerhalb weniger Wochen, das Projekt auf eine Basis zu stellen, die es wieder steuerbar machte. Das Prinzip Struktur und Klarheit konnte durchgesetzt werden. Ferner gelang es, die teils zu kontroverse Atmosphäre mit dem Software-Lieferanten deutlich zu verbessern. Hierbei kam es darauf an, die Balance zwischen der Loyalitätspflicht gegenüber dem Auftraggeber und der objektiven Sicht des Externen herzustellen.

Im weiteren Projektverlauf häuften sich strittige Change Requests (CR), die durch zu ungenaue vertragliche Vereinbarungen am Anfang des Projektes (RfP und SoW) verursacht wurden. Die Einführung eines sehr genau definierten Changeprozesses und das minutiöse Controlling aller CRs hielt den Umfang und damit die Mehrkosten in dem Rahmen, der minimal möglich war.

Ca. 6 Monate nach Beginn des vero-Einsatzes (Projektleiter und 3 weitere Ressourcen) konnte der interne Projektleiter nach seiner Gesundung wieder übernehmen. Der vero-Projektleiter blieb auf Wunsch des Kunden weiter im Einsatz, weil der

Umfang des Projekts eine Doppelspitze in der Projektleitung rechtfertigte und die Kontinuität der erfolgreichen Arbeit gesichert werden sollte.

vero projects übernahm ferner die Teilprojektleitung Output Management und stellte zusätzlich zwei weitere Ressourcen für die Umsetzung des Outputs mit Streamserve zur Verfügung. In diesem Teilprojekt wurden alle auszugebenden Dokumente in Länderversionen erzeugt, die einerseits der Erfüllung der unterschiedlichen gesetzlichen Anforderungen dienten und andererseits in mehr als 10 Sprachen bereitgestellt werden mussten.

Nutzen und Resultate:

Ein schwieriges Projekt, das in einer kritischen Phase den internen Projektleiter verlor, konnte in relativ kurzer Zeit wieder in die Spur gebracht werden. Darüber hinaus führte die Einführung strukturierter Methoden zu einem dauerhaft stabileren Projektverlauf und zu einer weniger konflikträchtigen Zusammenarbeit mit dem Lieferanten.

Nach einer erneuten Erkrankung des internen Projektleiters wurde das Projekt noch einmal zeitweise von vero projects alleine geleitet und dann geordnet an einen neuen internen Projektleiter übergeben. Die bis dahin erreichten Fortschritte erlaubten es dem Auftraggeber, nun alleine weiterzuarbeiten und schließlich mit einer tolerierbaren Verzögerung den Go-Live in den ersten 6 Kernländern durchzuführen.