

VIELE PROJEKTE VON VORNHEREIN ZUM SCHEITERN VERURTEILT

# Recht, Technologie und Organisation im Griff: Was macht erfolgreiche ERP-Projekte aus?

MICHAEL GHEZZO\*

Dass man das Spannungsdreieck Recht, Technologie und Organisation im Griff hat ist ausschlaggebend für den Erfolg bei ERP-Projekten. Markus Oman von der O.P.P.-Beratung über die Risiken von ERP-Projekten, und wie man diese vermeiden kann.

**WIEN** – Markus Oman hat seine Expertise im Dienste großer Beratungs- und Wirtschaftsprüfungshäuser in zahlreichen Projekten bei namhaften Unternehmen erworben, er ist Gründer der O.P.P.-Beratung und ein anerkannter Experte, wenn es um die Schnittstellen von Recht, Technik und Organisation geht. Genau in diesem Spannungsdreieck sind die ERP-Systeme angesiedelt – in vielen Unternehmen mittlerweile das entscheidende Werkzeug zur Steuerung von Finanzen, Personaleinsatz und Waren. Die Implementierung dieser oft sehr umfangreichen Lösungen ist dementsprechend heikel. »Dank unzureichender Planung und schlechter Vorbereitung dürfen zahlreiche ERP-Projekte bereits von Anfang an als gescheitert betrachtet werden«, stellt Oman fest. »Wer die eigenen Prozesse zu wenig versteht und die Soll-Prozesse zu wenig oder gar nicht definiert hat, der wird auch eine unzureichende Ausschreibung machen. Die Angebote der Anbieter werden nicht auf die Unternehmensbedürfnisse passen und die darin enthaltenen Kosten/Nutzen-Einschätzungen werden der Realität nicht standhalten können.«

## SCHLECHTE PLANUNG GARANTIERT MISSEFOLG

Eine mangelhafte Vorbereitung wirkt sich also sehr konkret auf die Kosten des Projektes, den Nutzen und die Rechtssicherheit des ERP-Systems aus:

- Die Businessziele werden nicht erreicht: Die Einführung des ERP-Systems bringt weder die erhoffte Effizienzsteigerung, noch trägt es zu

einer Verbesserung der »time to market« bei.

- Die geplanten Projekt-Kosten werden massiv überschritten – dabei werden vor allem die internen Kosten unterschätzt.

- Zeitpläne halten nicht: Wenn ein ERP-Projekt zu lange dauert, kommt es oft vor, dass sich Marktanforderungen weiterentwickelt haben und man veraltete Prozesse implementiert. Das ERP-System bringt keinen Wettbewerbsvorteil sondern ein hinterherhinken hinter den Marktanforderungen.

Die gute Nachricht dabei: Gute Planung und sorgfältige Vorbereitung sind sogar mehr »als die halbe Miete«. Wenn die Hausaufgaben gemacht sind, werden bessere Ergebnisse erreicht und das Risiko eines Misserfolges schwindet zusehends.

## ERP-SYSTEM: RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

Ein ERP-System muss verschiedenen Anforderungen entsprechen, die weit über die reine Technik hinausgehen. Es gibt zahlreiche Normen und Regulierungen, denen die Systeme aus der Sicht der Finanzführung einer Gesellschaft gerecht werden müssen. Je nach Form und Größe des Unternehmens kann die Liste der zu beachtenden Regeln sehr lang sein: Von BAO (im Besonderen die §§ 131, § 163 der Bundesabgabenordnung) über UGB (Buchführungspflicht, Führung der Handelsbücher, Aufbewahrungspflicht) bis hin zu DSGVO, Fachgutachten der KWT, IFRS (International financial reporting standards) des International Accounting Standards Board (IASB) bzw. der IFRS Foundation,

Bei ERP geht es nicht nur um die Technik. Auch die Bereiche Recht und Organisation spielen eine wichtige Rolle.

»Kein System ist von vornherein hundert Prozent ordnungsgemäß, es muss immer richtig implementiert und sachgemäß gebraucht werden.«  
Markus Oman.

© Fotolia.com/Quibist



und vieles mehr. Hinzu kommen Anforderungen aus dem Bereich GRC (Governance, Risk, Compliance), die zum Beispiel aus dem GMBHG, AKTG, URÄG, VERBVG oder internationalen Normen wie SOX (besonders 404) resultieren. Wer als Anwender darauf vertraut, dass er mit der Auswahl eines namhaften Anbieters auf der sicheren

Seite ist, unterschätzt die Komplexität. »Ein System muss lediglich die Grundvoraussetzungen mitbringen, das heißt es muss die Möglichkeit bestehen es so zu installieren, customizen und anzuwenden, dass es ordnungsgemäß funktioniert.« Markus Oman hat die Erfahrung gemacht, dass dies bei manchen Systemen schon fast in eine eigene

Wissenschaft ausarten kann: »Kein System ist von vornherein hundert Prozent ordnungsgemäß, es muss immer richtig implementiert und sachgemäß gebraucht werden.« Alle Anforderungen werden nur durch die entsprechende Implementierung und Customizing erreicht. Um die Rechtsicherheit im Betrieb aufrechtzuerhalten gelten vor allem drei Regeln:

- Die Grunddaten sind zu pflegen und zur Verfügung zu halten.
- Die Nachvollziehbarkeit der Verarbeitung ist zu gewährleisten.
- Eine normkonforme Verarbeitung muss garantiert sein.

Dabei muss man als Betreiber darauf achten, dass keine zufälligen oder vorsätzlichen nachteiligen Veränderungen am System vorgenommen werden können.

Da es bei ERP-Projekten zahlreiche Fallstricke gibt, empfiehlt Markus Oman mit ganzheitlichen Experten zu sprechen und sich nicht nur von Anbietern beraten zu lassen. Denn nur so ist sichergestellt, dass man, am besten noch vor der Ausschreibung, die wichtigsten rechtlichen, organisatorischen und technischen Aspekte aus den Augen verliert.

Markus Oman ist als Geschäftsführer und Gründer der O.P.P. Beratung Autor von zahlreichen Fachartikeln. Sein aktuelles Buch befasst sich mit den Herausforderungen der elektronischen Rechnungslegung. Durch die Tätigkeit von Markus Oman als Prokurist und Geschäftsführer in internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und seinen Teamkollegen in ähnlichen Positionen, hat sich das Spektrum der O.P.P. stark weiter entwickelt. Die Leistung der O.P.P. fokussiert sich auf die zwei Bereiche IT Recht/Ordnungsmäßigkeit und Effizienz. [1]

\* Michael Ghezso, Gründer und Chef von Confare, veranstaltet den



Wir machen mehr aus SAP®-Lösungen!

Paul Blau, Multi-Metaller

## KLIMAGESCHÄFT MIT POSITIVEM GESCHÄFTSKLIMA DANK SAP.

Wenn Paul Blau, Prokurist und Projektleiter, auch bei umfangreichen kurzfristigen Bestellungen nicht ins Schwitzen kommt, liegt das weniger an der Spezialisierung auf isolierte Rohre für Kälte- und Klimainstallationen, als vielmehr an der durchgängigen ERP-Lösung von itelligence.

Denn das Sortiment von Peter Blau Metall-Halbfabrikate Ges.m.b.H. in Österreich umfasst rund 10.000 weitere Produkte.

„Auf Knopfdruck verfügbar“ freut sich Paul Blau, denn schnellere Lieferbereitschaft bei gleichzeitiger Lagerreduzierung erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelständlers, der mit seinem System sogar die Buntmetallbestände seiner Kunden verwaltet. „SAP sorgt bei uns dank itelligence für ein positives Geschäftsklima – und zwar in jeder Hinsicht.“

www.itelligence.at

**itelligence**

Belgien | China | Deutschland | Großbritannien | Malaysia | Niederlande | Österreich | Polen | Russland | Schweiz | Slowakei | Slowenien | Spanien | Tschechische Republik | Ukraine | Ungarn | USA