

Prozessmanagement und die häufigsten Fallstricke

Ohne optimal justierte Prozesse laufen Digitalisierungsbemühungen schnell ins Leere. Ein ERP-Hersteller kennt die typischen Schwachstellen in Prozessen mittelständischer Betriebe und erklärt, wie man diese behebt – nicht nur im Zuge einer ERP-Einführung. Text: proALPHA, Bild: EtiAmmos / Fotolia.com

Von jeher dient Enterprise Resource Planning (ERP) Software als zentraler Datenhub für viele Abteilungen eines Unternehmens, von Konstruktion über Einkauf und Produktion bis hin zu Service und Rechnungswesen. Heute übernehmen ERP-Lösungen noch eine zweite, wichtige Aufgabe: Mittels Workflows steuern sie ganze Geschäftsprozesse – und das über Abteilungen, geografische Niederlassungen oder sogar Unternehmen hinweg. Die Abläufe entlang der Supply Chain (Lieferkette) sind dafür ein gutes Beispiel. Meist beginnt die Definition dieser Prozesse mit der Einführung eines ERP-Systems. Denn werden mehrere Insellösungen durch ein zentrales Gesamtsystem ersetzt oder wird ein bestehendes ERP-System durch ein neues abgelöst, ist der Blick auf die Prozesse zwangsläufig. Aber auch unabhängig von einem IT-Projekt lohnt es sich, Abläufe regelmässig zu überprüfen und zu optimieren. Denn die Anforderungen von Kunden, Geschäftspartnern oder auch Regierungsbehörden ändern sich ständig.

Schwachstellen offenlegen

Um Abläufe festzuhalten, nutzen viele Unternehmen immer noch Tabellen oder Textdokumente. Für Prozessbeschreibungen sind diese Formate

jedoch nicht ideal. Denn sie lassen Raum für Interpretation, ein Vergleich verschiedener Alternativen ist nicht möglich. Dagegen hilft eine grafische Darstellung, wie sie der Geschäftsprozess-Designer von proALPHA liefert, strukturiert und übersichtlich typische Prozess-Schwachstellen aufzudecken:

- **Unstimmigkeiten in den Abläufen:** Verschiedene Personen haben unterschiedliche Meinungen über die genauen Prozessschritte und ihre Abfolge.
- **Doppelarbeiten:** Dieselbe Aufgabe wird mehrfach, an verschiedenen Stellen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Prozess durchgeführt.
- **Fehlende Standards:** Zu einem Prozess gibt es mehrere Varianten, etwa, wenn bei der Verarbeitung von Post- und E-Mail-Eingangsberechnungen unterschiedlich verfahren wird.
- **Undurchsichtige Regeln:** Es fehlt ein klares Regelwerk, beispielsweise für Zuständigkeiten oder Grenzen für Freigaben.
- **Hohe Abstimmungsaufwände:** Ein Prozess durchläuft viel «Pingpong» zwischen Abteilungen und teils auch Systemen. Dies führt zu unnötig langen Laufzeiten.

Geschäftsprozess-Designer:

Visualisierung schlägt Text

Mit Anwendungen für die Geschäftsprozessmodellierung können Unternehmen diese Produktivitäts-Killer identifizieren und effizientere Prozesse definieren. Während des Re-Engineerings lassen sich so Prozessvarianten einfach durchspielen und vergleichen. Parallel werden die Prozesse direkt dokumentiert. Damit unterstützt diese Software auch Anforderungen aus dem Qualitätsmanagement, aus Zertifizierungen sowie aus gesetzlichen Regularien – wie etwa die Verfahrensdokumentation nach den Grundsätzen zur ordnungsmässigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff.

Erst der Prozess, dann das System

Im Rahmen einer ERP-Einführung sorgt eine Modellierungssoftware noch für einen weiteren Pluspunkt: Alle Projektbeteiligten verständigen sich über neue Abläufe, noch bevor der erste Consultant oder Entwickler an der Software Hand anlegt. Ganz «nebenbei» entsteht so auf effiziente Weise eine vollständige Beschreibung der Anforderungen an das ERP-System. Denn die Prozesse werden an-

RATIONALISATION EN CONSTRUCTION MÉTALLIQUE

Gestion des processus et écueils les plus fréquents

Des processus mal réglés ruinent rapidement les efforts de passage au numérique. Un éditeur d'ERP connaît les faiblesses habituelles des processus des PME. Il sait les éviter, et pas seulement dans le cadre de l'introduction d'un ERP.

Depuis toujours, un logiciel ERP (Enterprise Resource Planning) concentre les données de nombreux départements d'une entreprise, de la construction jusqu'au service et à la facturation en passant par les achats et la production. Mais les solutions ERP jouent désormais un autre rôle majeur : via des workflows, elles pilotent des processus de gestion complets, et ce par-delà les départements, les implantations géographiques ou même les entreprises. Les processus tout au long de la chaîne d'approvisionnement en sont un bon exemple. Souvent, la définition de ces processus débute avec l'introduction d'un système ERP. En effet, si plusieurs solutions isolées sont centralisées dans un système global ou si un système ERP

existant est remplacé par un nouveau, une visualisation des processus est indispensable. Mais même indépendamment d'un projet IT, cela vaut la peine de contrôler et d'optimiser régulièrement les processus, car les exigences des clients, partenaires commerciaux ou organismes régulateurs changent constamment.

Révéler les points faibles

Pour consigner les processus, de nombreuses entreprises recourent encore à des tableaux ou à des documents texte. Mais pour décrire les processus, ces formats ne sont pas idéaux, car ils laissent beaucoup de place à l'interprétation et ne permettent pas de comparer différentes alternatives. En revanche,

une représentation graphique comme celle du concepteur de processus de gestion de proALPHA aide à déceler de manière claire et structurée les points faibles typiques des processus :

- **Divergences dans les processus :** différentes personnes ont des opinions divergentes sur les étapes précises des processus et leur enchaînement.
- **Doublons :** la même tâche est réalisée plusieurs fois, en différents endroits et à des moments différents du processus.
- **Absence de cohérence :** plusieurs variantes s'appliquent à un même processus, comme un traitement différencié des factures transmises par courrier et par e-mail.
- **Règles opaques :** absence de règlement

clair, par ex. pour les responsabilités ou les limites pour les validations.

- **Trop de concertation :** un processus s'apparente à une partie de ping-pong entre départements et, parfois, entre systèmes, ce qui allonge inutilement les délais.

Concepteur de processus de gestion : une image vaut mieux que mille mots
Des applications de modélisation des processus de gestion permettent aux entreprises d'identifier ces freins à la productivité et de définir des processus plus efficaces. Pendant le re-engineering, les variantes de processus peuvent être simulées aisément et comparées, et les processus sont documentés en parallèle. Ce logiciel prend donc en compte



Heute steuern ERP-Lösungen mittels Workflows ganze Geschäftsprozesse.

Aujourd'hui, les solutions ERP pilotent des processus de gestion complets via des workflows.

schliessend in die Workflows im ERP-System überführt. Damit dies gelingt, muss eine Geschäftsprozess-Design-Software einiges leisten:

- Abbildung von Organisationsstrukturen in Form von Organigrammen
- Übersichtliche Darstellung einer Hierarchie von Prozessen
- Klare und einfache Modellierungsmethoden, mit so vielen Modellierungselementen und Regeln wie nötig und so wenigen wie möglich
- Intuitive Visualisierungen, die Prozesse für alle verständlich machen
- Weiterführende Dokumente wie Benutzerhandbücher, Formulare, Prüflisten u. a. müssen hinterlegbar sein.
- Vergleichbarkeit der entstandenen Modelle
- Einfache Wege, Modelle mit anderen zu teilen, sei es in Form von Grafiken, PDF- oder Word-Dokumenten

Um das Denken in Prozessen zu unterstützen, gilt es insbesondere, Schnittstellen aufzuzeigen. So wird offensichtlich, wo und wann sich Zuständigkeiten und die verwendeten Systeme ändern. Überall dort besteht erhöhter Abstimmungsbedarf. Hier lohnt es sich, als Erstes hinzuschauen. Denn an den Schnittstellen ergibt sich oft das grösste Optimierungspotenzial. www.proalpha.com ■

ERP

ERP ist die Abkürzung für Enterprise Resource Planning, übersetzt Geschäftsressourcenplanung. ERP-Systeme sind betriebswirtschaftliche Softwarelösungen zur Steuerung von Geschäftsprozessen. Mit ihnen werden betriebliche Ressourcen wie Kapital, Personal oder Produktionsmittel bestmöglich gesteuert und verwaltet (softselect.de).

les exigences liées au management de la qualité, aux certifications ainsi qu'aux réglementations légales, comme par ex. la documentation des processus selon les principes de la tenue conforme, la conservation des livres, des données enregistrées et des documents sous forme électronique ainsi que l'accès aux données.

Le processus, puis le système

Pour l'introduction d'un ERP, un logiciel de modélisation présente un autre atout : tous les intervenants du projet s'accordent sur les nouveaux processus avant que le premier consultant ou développeur n'intervienne sur le logiciel. Cela permet aussi de décrire complètement et efficacement les exigences relatives au système ERP. Les processus sont ensuite transférés dans les workflows du système ERP. Pour que cela fonctionne, un logiciel de conception de processus

de gestion doit être en mesure de réaliser plusieurs choses :

- Illustration de structures organisationnelles sous forme d'organigrammes ;
- Représentation claire d'une hiérarchie des processus ;
- Méthodes de modélisation claires et simples avec autant d'éléments de modélisation et de règles que nécessaire, mais aussi peu que possible ;
- Visualisations intuitives qui permettent à tous de comprendre les processus ;
- Possibilité d'ajouter des documents complémentaires tels que des manuels utilisateurs, des formulaires, des listes de contrôle, etc. ;
- Comparabilité des modèles créés ;
- Simplicité de partage de modèles avec d'autres, que ce soit sous forme de graphiques, de documents PDF ou Word.

Pour favoriser l'échange d'idées dans les processus, il s'agit notamment de dégager des interfaces. Cela permet de mettre en évidence les changements de responsabilités et de systèmes utilisés. Un besoin accru de coordination est présent à tous les niveaux et c'est la première chose à prendre en compte. Car c'est souvent au niveau des interfaces que le potentiel d'optimisation est le plus grand. www.proalpha.com ■

ERP

ERP est l'abréviation d'Enterprise Resource Planning, qui se traduit par Progiciel de gestion intégré. Les systèmes ERP sont des progiciels de gestion d'entreprise qui pilotent et gèrent au mieux les processus, comme les ressources de l'entreprise (capital, personnel ou moyens de production) (softselect.de).