

Process Hosting – der agile Weg zu BPM

Process Hosting setzt Business Process Management (BPM) in die Tat um, von der fachlichen Konzeption bis zur technischen Umsetzung. Der Fokus liegt auf der technischen Umsetzung und dem Betrieb einzelner Prozesse durch einen spezialisierten IT-Dienstleister – dem Process-Hosting-Anbieter. Bisher waren die Einstiegshürden für BPM-Projekte aufgrund der damit verbundenen Investitionen verhältnismäßig hoch. Kleine und mittlere Unternehmen können sich diese Investitionen häufig nicht leisten und scheuen das damit verbundene Risiko. Außerdem braucht es nicht immer ein großes BPM-Projekt, um Arbeitsabläufe mit Prozesstechnologie erheblich zu erleichtern. Dass es auch anders geht, zeigt dieser Artikel.

Von Robert Gimbel



BPM ist mehr als ein vorübergehender Trend. Dass es sich für Unternehmen auszahlt in Geschäftsprozessen zu denken, wird heute von der Business- und IT-Seite gleichermaßen befürwortet. Die Realisierung eines erfolgreichen BPM-Projektes wirft allerdings häufig Fragen bei der konkreten Durchführung auf:

- Wie groß ist das ideale BPM-Projekt?
- Wie hoch ist die Anfangsinvestition in IT-Infrastruktur und Know-how?
- Wann beginnt sich ein BPM-Projekt zu rentieren?

Abhängig von der konkreten Problemstellung und den Gegebenheiten in einem Unternehmen, fällt die Beantwortung dieser Fragen unterschiedlich aus. Einen pauschalen Fahrplan für die erfolgreiche Einführung von BPM gibt es nicht. In der Praxis lassen sich dennoch zwei „Standardfehler“ beobachten, je nachdem ob das Business oder die IT die treibende Kraft hinter der BPM-Einführung ist. In beiden Fällen sind die Projekte zu groß dimensioniert und damit mit einem großen Risiko verbunden:

Business: „Wir dokumentieren erst einmal alles!“

Dieses Vorgehen ist weit verbreitet. Es werden zunächst alle Prozesse eines Unternehmens erhoben, dokumentiert und analysiert. Erst danach wird – so der Plan – mit der technischen Umsetzung in der IT begonnen. „Wenn wir alles dokumentiert haben, geben wir es nur noch runter zur IT und die machen das dann schon.“

Im Ergebnis entsteht nicht selten eine zu umfangreiche Prozessdokumentation, die nicht mehr wartbar ist und als Schrankware in den Regalen landet. Die IT wird zu spät eingebunden, erkennt die Widersprüche und stoppt die Umsetzung. Nach ein-

igen Monaten ist die Dokumentation der Prozesse überholt und dient bestenfalls noch für eine ISO-Zertifizierung. Die Business-Seite hat eine Menge Geld ausgegeben und ist ein weiteres Mal mit der IT unzufrieden.

IT: „Als erstes brauchen wir ein neues Tool!“

Die IT ist von der Idee, ihre technischen Prozesse mittels BPM besser überwachen und kontrollieren zu können, begeistert. Die lästigen Rückfragen aus den Fachabteilungen könnten schneller geklärt werden und der Betrieb würde stabiler laufen. Auf eine umfangreiche IT-interne Evaluation folgen die Anschaffung eines neuen Tools und umfangreiche Schulungsmaßnahmen für dessen Bedienung.

So sind schnell über 100.000 Euro für Lizenzgebühren für ein Business Process Management System (BPMS) und den Aufbau von Know-how investiert, bevor die neue Technologie in der Praxis eingesetzt wird. Darüber hinaus wurden die Anforderungen der Business-Seite an ein BPM-Tool nicht berücksichtigt, was dem bereichsübergreifenden Ansatz von BPM widerspricht. Die Frage, wann und ob sich diese Investition rentiert hat, bleibt nicht selten unbeantwortet.

Der Process-Hosting-Ansatz

Process Hosting verfolgt einen pragmatischeren Ansatz. Software as a Service (SaaS) und BPM werden vereint: Ein Unternehmen führt seine BPM-Projekte gemeinsam mit einem Process-Hosting-Anbieter durch. Der Process-Hosting-Kunde muss seine technischen Prozesse nicht mehr selbst implementieren und betreiben. Der Anbieter bringt sein BPM-Know-how und seine IT-In-



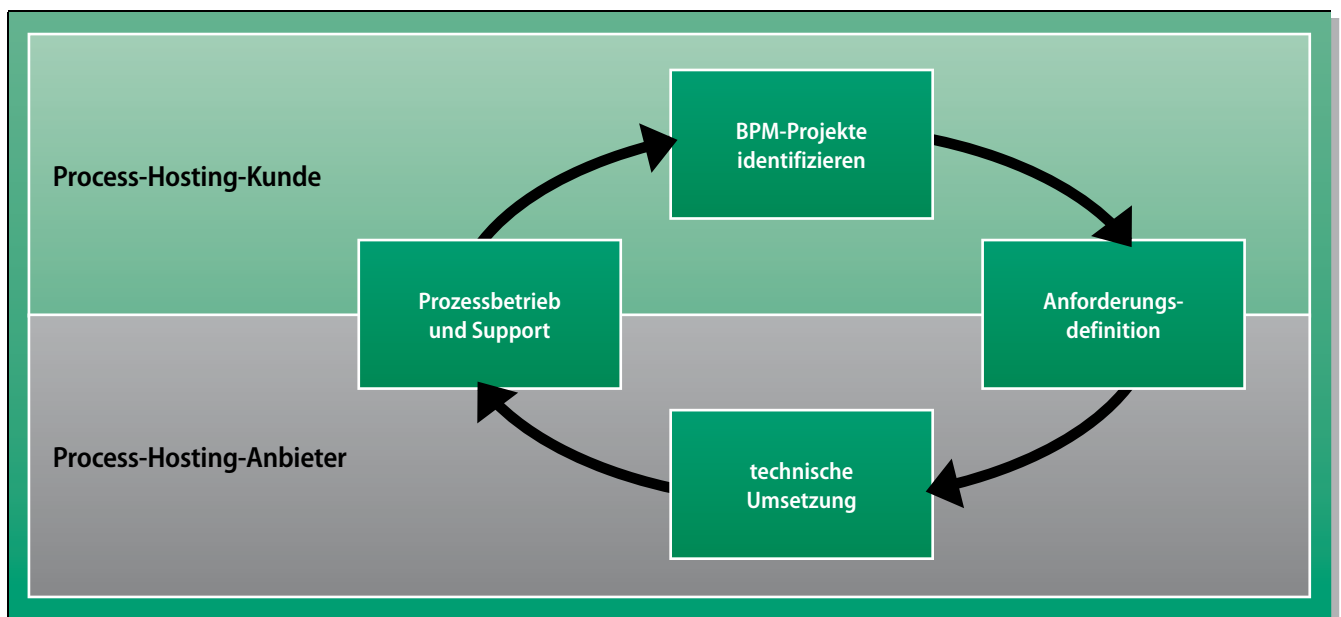
frastruktur mit ein. Sein Kerngeschäft sind die technische Umsetzung und der Betrieb der Prozesse seiner Kunden.

Der Process-Hosting-Anbieter betreibt eine Business Process Platform (BPP) und stellt die Prozesslösungen seinen Kunden über das Internet zur Verfügung. Die Ausstattung mit ausreichend schnellen Internetverbindungen ist bereits heute bei den meisten Unternehmen gängiger Standard.

Die Vorteile von Process Hosting – agiles BPM

Das Potenzial von Process Hosting liegt in der schnellen Durchführung von kleinen BPM-Projekten. Der Anbieter kann unmittelbar die Umsetzung eines oder weniger Prozesse realisieren, noch dazu in kürzester Zeit. So wird eine schrittweise Einführung von BPM ermöglicht. Der Kunde kann Kosten und Nutzen bei kleinen Projekten leichter abwägen und damit die Projekte mit dem höch-

Abb. 1 *BPM-Projektkreislauf*



ten ROI zuerst realisieren. Dieses schrittweise Vorgehen entspricht dem agilen Ansatz in der Software-Entwicklung.

Transparente Kosten

BPM-Projekte ohne Anfangsinvestitionen durchführen zu können ist ein entscheidender Vorteil von Process Hosting. Der Kunde identifiziert ein Prozessoptimierungsprojekt, definiert seine Anforderungen zusammen mit dem Anbieter und erhält ein verbindliches Angebot bezüglich Leistung, Kosten und Fertigstellungstermin. Ein kleines Projekt mit einer Laufzeit von ein bis zwei Monaten kann auf diese Weise sehr schnell einen hohen ROI erwirtschaften. Kosten und Nutzen sind dabei viel transparenter als bei groß angelegten BPM-Projekten.

Die Investitionen für den Aufbau der IT-Infrastruktur und des entsprechenden Know-hows hat der Process-Hosting-Anbieter bereits getätigt. Mit steigender Anzahl von Kunden und Projekten erwirtschaftet der Anbieter Skaleneffekte (economies of scale), da sich seine Investitionen auf mehrere Unternehmen verteilen. Diese gibt der Process-Hosting-Anbieter an seine Kunden weiter, sodass diese zusätzlich von günstigeren Preisen profitieren.

Schnellere Projekte ...

Geschwindigkeit ist ein kritischer Erfolgsfaktor bei der Projektrealisierung. Nach der Kostenfrage wird üblicherweise die Frage nach dem Fertigstellungstermin gestellt. Beim Process-Hosting-Ansatz folgt auf die Anforderungsdefinition direkt die konkrete Umsetzung. Der Anbieter kennt seine Technologie und kann sofort beginnen. So lassen sich Projekte von kleiner und mittlerer Komplexität üblicherweise in weniger als zwei Mona-

ten abschließen. Ein großer Vorteil für den Kunden und das übliche Tagesgeschäft für den Anbieter.

Darüber hinaus entkoppelt eine effiziente Business Process Platform die Release-Zyklen der Technologie von den einzelnen Prozessen. Dadurch können einzelne Prozesse jederzeit schnell und flexibel angepasst werden. So kann die Prozesstechnologie kurzfristig die sich verändernden Anforderungen der Kunden abbilden.

Bestehende Systeme integrieren

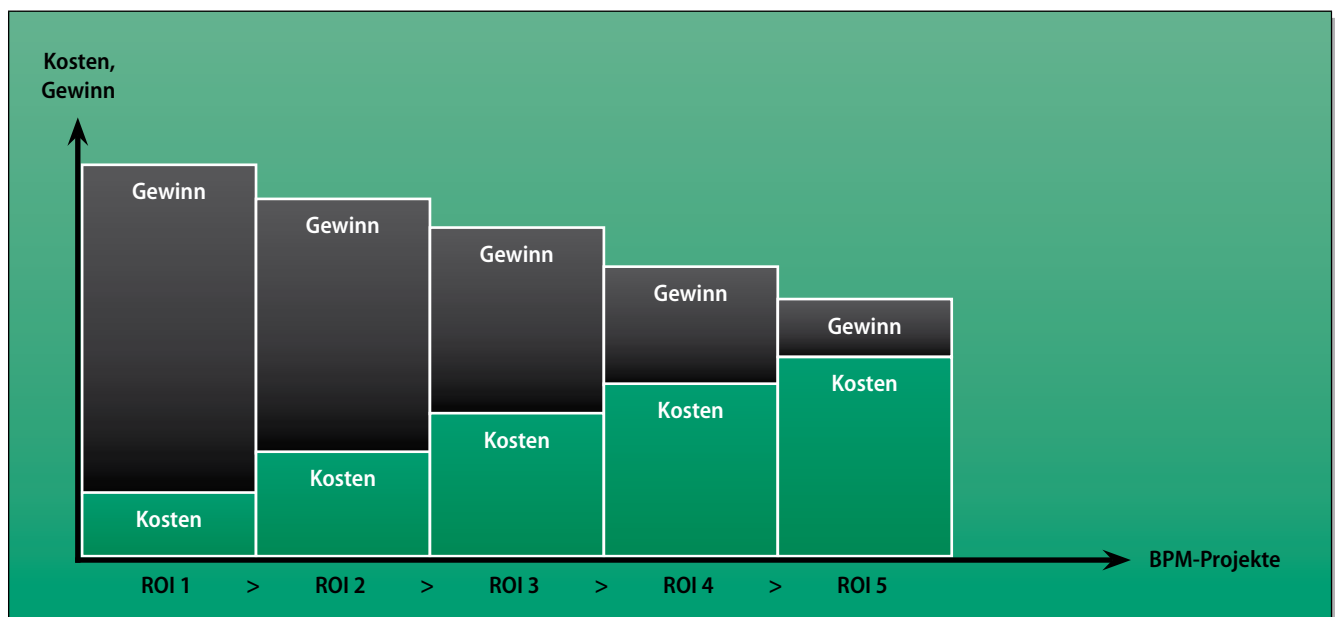
Process Hosting und BPM verfolgen bewusst nicht den Ansatz, sämtliche IT-Systeme neu zu erfinden. Das Gegenteil ist der Fall. BPM und SOA gehen Hand in Hand und Process Hosting setzt dies in die Tat um. Ziel ist dabei die Umkehrung der Ansicht „Prozesse folgen der IT“ hin zu „IT folgt den Prozessen“. In der Praxis bedeutet das die Integration bestehender Systeme über Services und Schnittstellen. Fehlende Prozessschritte können durch neue Masken ergänzt werden.

Aus Sicht der Nutzer hat dies einen entscheidenden Vorteil. Sie können bewährte Systeme weiternutzen und erhalten zusätzlich durch die Prozessorientierung eine echte Arbeitserleichterung. Eine Schnittstelle ersetzt beispielsweise lästiges Abtippen von Daten aus einem System in ein anderes. Dies erhöht die Nutzerakzeptanz bei der Einführung der neuen Technologie – ein kritischer Erfolgsfaktor für jedes IT-Projekt.

Welche Risiken birgt Process Hosting?

Auch Process Hosting ist mit ernst zu nehmenden Risiken verbunden. Die gute Nachricht ist, dass sich diese Risiken durch ei-

Abb. 2 Die besten Projekte zuerst realisieren



ne sorgfältige Auswahl des Process-Hosting-Anbieters minimieren lassen:

Risiko 1: Spezifische Daten und Wissen verlassen das Unternehmen und gelangen in den Kontrollbereich des Process-Hosting-Anbieters.

Es steht außer Frage, dass dies ein sehr ernst zu nehmendes Risiko darstellt, das bei der Durchführung eines Process-Hosting-Projektes zu berücksichtigen ist. Datenskandale schaden dem Ansehen eines Unternehmens und sollten im Voraus ausgeschlossen werden.

Gleichzeitig gehen wir bereits heute schon in vielen Bereichen dieses Risiko ein. Beispiele sind Online-Banking, Webseiten Hosting, ausgelagerte Datenarchive oder auch der klassische E-Mail-Account bei einem Provider. Die Daten verlassen unseren persönlichen Kontrollbereich.

» Kleinere Anpassungen an den Prozessen sollten dem Kunden selbst ermöglicht werden. «

Um dieses Risiko zu minimieren, kommt es auf die sorgfältige Auswahl des Process-Hosting-Anbieters an. Dabei sind einerseits die eingesetzte Technologie und andererseits die Seriosität des Anbieters entscheidend. Folgende Fragen sollten unbedingt beachtet werden:

- Wie werden die Daten bei der Speicherung verschlüsselt?
- Wie werden die Daten bei der Übertragung verschlüsselt?
- Wo werden die Daten gespeichert und wer hat Zugang?
- Welche Backup-Mechanismen gibt es?
- Wie werden Schnittstellen und Portale zuverlässig abgesichert?

Ein seriöser Process-Hosting-Anbieter sollte auf jede dieser Fragen eine Antwort haben und etablierte Sicherheitsstandards verwenden.

Risiko 2: Es besteht das Risiko, dass der Process-Hosting-Anbieter insolvent geht.

Das Insolvenzrisiko besteht sowohl beim Process-Hosting-Ansatz als auch beim Inhouse-Betrieb von BPM-Systemen. Einerseits kann der Prozessbetreiber insolvent gehen, andererseits der Tool-Anbieter. Welches Szenario wahrscheinlicher ist und mehr Schaden verursacht, lässt sich pauschal nicht beantworten.

Das Risiko der Insolvenz ist glücklicherweise im BPM-Kontext weniger dramatisch als es zunächst erscheint. Die fachliche Prozessdokumentation basiert üblicherweise auf Standards wie BPMN (Business Process Modeling Notation), sodass sie in ein neues Tool übernommen werden können. Gleiches gilt für die

technischen Prozesse, sofern sie auf Basis von BPEL (Business Process Execution Language) oder dem neuen BPMN 2.0 umgesetzt werden. Folgende Fragen sind bei der Auswahl des Anbieters relevant:

- Welche Standards werden für die Prozessmodellierung verwendet (z. B. BPMN)?
- Welche Standards werden bei der technischen Implementierung unterstützt (z. B. BPEL, BPMN 2.0)?
- Wird dem Kunden der Zugang zu diesen Artefakten vertraglich zugesichert?

Das Risiko einer Insolvenz darf natürlich nicht unterschätzt werden, auch wenn es durch die verbindliche Einhaltung von Standards aufgefangen werden kann. Die Auswahl eines wirtschaftlich stabilen Dienstleisters ist in jedem Fall unerlässlich.

Risiko 3: Für jede Frage und Anpassung eines Prozesses muss der Anbieter bemüht werden.

Ein Anbieter, der den Kunden in eine derartige Abhängigkeit zwingt, ist mit Vorsicht zu genießen. BPM-Technologie ermöglicht hier auf jeden Fall andere Wege.

Kleinere Anpassungen an den Prozessen sollten dem Kunden selbst ermöglicht werden. Ein gutes Beispiel ist die Entkopplung von Prozesslogik und Geschäftsregeln. Diese ermöglicht es dem Kunden selbstständig die Parameter seiner Geschäftsregeln anzupassen (z. B. Bonitätskriterien oder Kundenrabatte).

Zusätzlich sollte First-Level-Support in den Kontrollbereich des Kunden verlagert werden. Entsprechende Monitoring-Ansichten werden beispielsweise über Portale bereitgestellt. Auf diese Weise profitieren beide Seiten: Der Anbieter spart sich Support-Aufwand und der Kunde verkürzt Antwortzeiten bei der Beantwortung von Fragen.

Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass der Process-Hosting-Anbieter für Change Management und SLAs (Service Level Agreements) vertragliche Vereinbarungen mit dem Kunden definiert. Folgende Fragen sind relevant.

- Was sind die Standard-SLAs des Anbieters und müssen sie angepasst werden?
- Wie ist der Change-Management-Prozess definiert?
- Wie ist der Support-Prozess definiert?
- Wie werden Fehler (Bugs) bewertet?
- Wie schnell werden Fehler (Bugs) behoben?

Ein seriöser Anbieter zählt diese Themen zu seinem Kerngeschäft und besitzt eine entsprechende Erfahrung.

Risiko 4: Alt-Systeme und Userstammdaten können nicht angebunden werden und es entsteht eine weitere Insellösung.

Die Angst vor Insellösungen ist eine weit verbreitete Sorge auf dem Gebiet von BPM – insbesondere im Umfeld von Process Hosting. Hier kann glücklicherweise Entwarnung gegeben werden. Wie unter den Potenzialen bereits erwähnt, ist die Anbindung bestehender Systeme und diverser Stammdaten ein Bestandteil von Process Hosting. Ziel sollte es immer sein, die neue Prozesstechnologie in bestehende System- und Datenstrukturen

Das Bewerberportal – ein Process-Hosting-Beispielprojekt

Situation vor Process Hosting

Ein Unternehmen setzt eine Personalsoftware zur Unterstützung des Rekrutierungsprozesses von Bewerbungen ein. Vakante Stellen können mit den Bewerbern verglichen werden, um diese je nach Stellenanforderung mit dem idealen Bewerber zu besetzen.

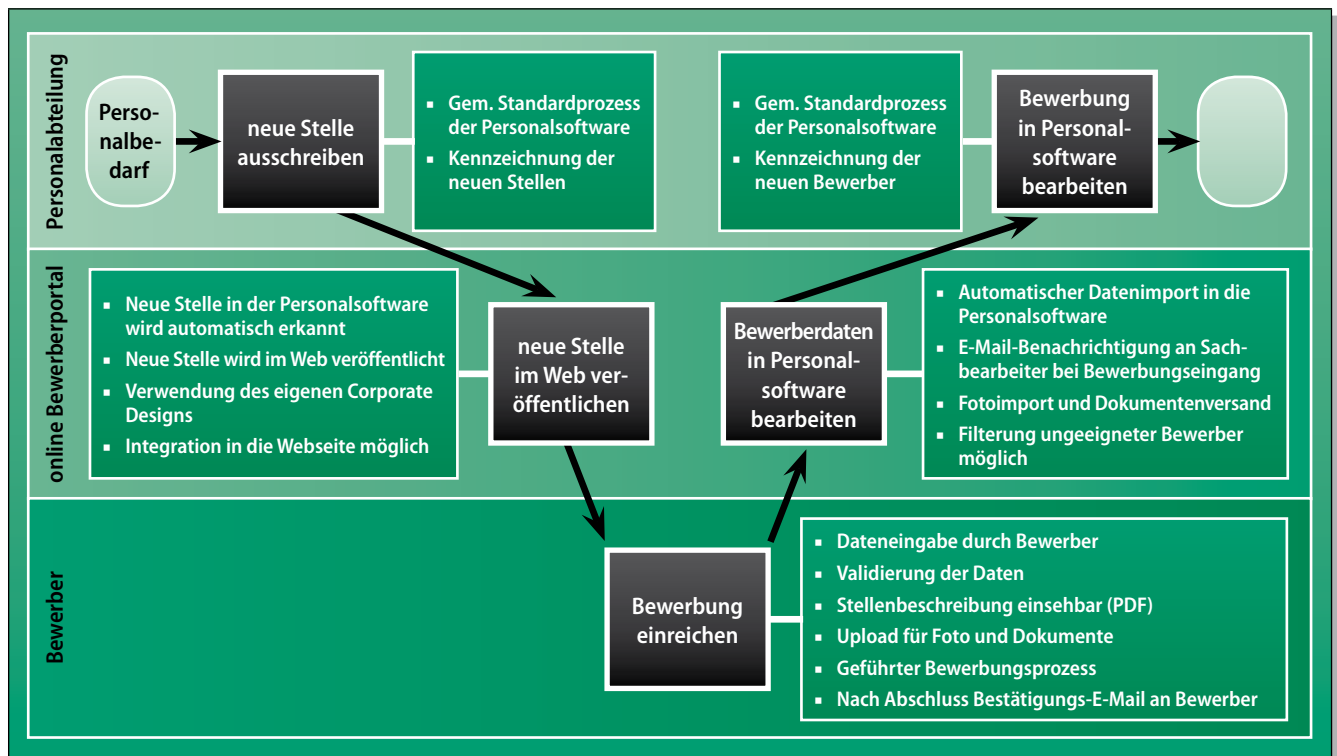
Wesentliche Schwachstellen:

- Die Bewerbungen gehen entweder per E-Mail oder Brief ein und müssen anschließend manuell in der Personalsoftware erfasst werden.
- Während Rekrutierungskampagnen (z. B. Auswahl der Auszubildenden) kann die Vielzahl der Bewerbungen nicht schnell genug abgearbeitet werden.
- Die zuständigen Mitarbeiter in der Personalabteilung sind überlastet.
- Zeitaufwand für manuelle Erfassung: 1 000 Bewerbungen pro Ausbildungsplatz, Erfassung jeder Bewerbung ca. 15 Min., ergibt ca. 20 Arbeitstage pro Stellenausschreibung.

BPM-Projekt mit Process Hosting

Die Personalsoftware wird um einen Online-Bewerbungsprozess ergänzt, sodass die elektronische Erfassung der Daten vom Bewerber selbst übernommen werden kann. In der Personalsoftware hinterlegte Qualifikations-Merkmale (Sprachkenntnisse, Ausbildung, Schulabschluss) werden online veröffentlicht und vom Bewerber abgefragt. Die Daten werden nach Abschluss der Online-Bewerbung automatisch in die Personalsoftware importiert. Die manuelle Erfassung durch die Personalabteilung entfällt. Er kann sich daher auf die Auswahl des richtigen Bewerbers fokussieren. Bewerber und Personalabteilung erhalten jeweils eine Eingangsbestätigung bei einer neuen Bewerbung.

Abb. 3 Stellenbesetzungsprozess mit Process Hosting



Verbesserungen

- Zeitersparnis: manuelle Eingabe der Bewerberdaten entfällt (ca. 20 Arbeitstage pro Stellenausschreibung)
- Antwortzeiten: die Bewerber bekommen wesentlich schneller Feedback zu ihren Bewerbungen
- Entlastung der Personalabteilung und daher mehr Fokus auf den Auswahlprozess

zu integrieren. Eines der häufigsten Prozess-Hosting-Szenarien ist zum Beispiel die Systemintegration zweier Unternehmen. Die technische Kompetenz auf diesem Gebiet bringt ein erfahrener Anbieter mit.

Schlussfolgerung

Nach Betrachtung der Risiken wird deutlich, wie wichtig die sorgfältige Auswahl des Process-Hosting-Anbieters ist. Zusammengefasst bietet ein seriöser Anbieter sowohl wirtschaftliche Stabilität als auch BPM-Methodenkompetenz. Gewarnt sei vor Trittbrettfahrern, die sich das Thema Process Hosting und BPM lediglich auf die Fahne schreiben, weil es sich gut vermarkten lässt.

Fazit und Zielgruppen von Process Hosting

Process Hosting bietet Unternehmen die Möglichkeit, kleine Prozessoptimierungsprojekte schnell und unkompliziert in die Tat umzusetzen. Eine gute Kundenbeziehung zu einem seriösen Process-Hosting-Anbieter minimiert dabei die Risiken. Auf diese Weise wird eine schrittweise Einführung von BPM ermöglicht – in anderen Worten der agile Weg zu BPM. Kosten und Nutzen von kleinen Projekten sind transparenter, sodass als erstes die Projekte mit dem höchsten Return on Investment (ROI) angegangen werden können.

Damit stellt Process Hosting eine echte Alternative zu Inhouse-Entwicklung und Betrieb von BPM-Tools dar. Die komplette Ablösung der Inhouse-Variante durch den Hosting-Ansatz ist ebenfalls unwahrscheinlich. Auch hier ist abhängig vom Szenario zu prüfen, welche Variante sich besser eignet. Prinzipiell kann man zwei potenzielle Nutzer von Process Hosting unterscheiden:

1. Kleine und mittlere Unternehmen

Für KMU ist Process Hosting besonders interessant. Gerade im Mittelstand lohnt sich häufig die Investition in komplexe IT-Infrastruktur nicht, weil die Projektvolumina im Verhältnis zu den Kosten viel zu klein sind. Die eigenen IT-Abteilungen sind häufig mit der Administration der bestehenden Systeme ausgelastet. Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern ist ebenfalls gängige Praxis. Darüber hinaus werden Probleme eher nach dem Motto „Ich kratz mich, wo es juckt“ angegangen. Genau dazu passt der agile Ansatz von Process Hosting.

2. BPM-Interessierte (unabhängig von der Unternehmensgröße)

Nicht jedes Unternehmen entscheidet sich sofort für die ganzheitliche Einführung von BPM. Das Interesse an dem Thema ist vielfach groß. Die Bereitschaft mal eben 100.000 Euro in ein entsprechendes Projekt zu investieren ist üblicherweise weniger groß. Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten scheut das Management das Investitionsrisiko, ohne vorher die vielversprechende Theorie mit einem Pilotprojekt auf die Probe zu stellen. Process Hosting bietet die Möglichkeit mit wenigen 1.000 Euro ein Pilotprojekt zu realisieren. So lässt sich erproben, ob BPM im eigenen Unternehmen erfolgreich ist und zur eigenen Kultur passt. Nach dem Pilotprojekt wird entschieden, ob man den Hosting-Ansatz weiter verfolgt oder mit einer Inhouse-Lösung startet. Auch dies ist wieder eine Einzelfallentscheidung, die sich nicht pauschal beantworten lässt.

Autor

Robert Gimbel
arbeitet als Berater bei der camunda services GmbH, einer auf das Thema Business Process Management spezialisierten Unternehmensberatung.

Für Ihren optimalen IT-Schutz + IT-Sicherheit

Wir versprechen Ihnen Qualität:

Die DuD ist die am häufigsten zitierte Fachzeitschrift zum Thema IT-Sicherheit.

Mehr Infos:
www.DuD.de



Probeheft und USB-Stick (1GB) gratis

JA, ich möchte 1 Ausgabe „DuD – Datenschutz und Datensicherheit“ + den 1GB USB-Stick – kostenlos!

Den praktischen 1GB USB-Stick schicken Sie mir mit dem Heft. Wenn mir „DuD – Datenschutz und Datensicherheit“ gefällt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann „DuD“ für mindestens 1 Jahr (12 Hefte) zum derzeitigen Vorzugs-Preis von nur 288,00 Euro zuzüglich Versand. Gefällt mir „DuD“ nicht, melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt des kostenlosen Probeheftes schriftlich. (Ein Angebot der GWV Fachverlage GmbH, GF: Dr. R. Birkelbach, A.F. Schirmacher, AG Wiesbaden HRB 9754)

Firma, Abteilung

Name, Vorname

Straße, Nr.

E-Mail, Tel. (für evtl. Rückfragen)

PLZ, Ort 31109217

Versandkosten Jahresabo Inland 18,00 EUR; Ausland 30,00 EUR.
Gabler Verlag, Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden

Einfach Fax-Gutschein ausfüllen und faxen an: (0611) 78 78 407

per Fax: (0611) 78 78 407

per Telefon: (05241) 80 16 92

per E-Mail: gabler@abo-service.info