



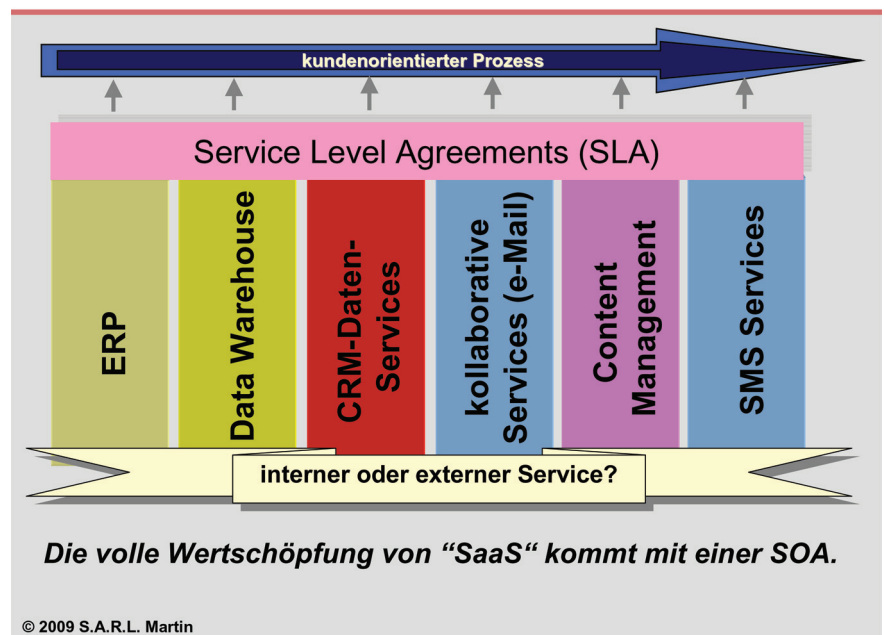
# Die kundenorientierte Wolke: CRM, SOA und SaaS

Man redet wieder über CRM, besonders in Zeiten einer Wirtschaftskrise, denn neben Kostensparen ist die Intensivierung von Kundenkontakte eine gute Strategie. Man hat auch inzwischen verstanden, dass man einen ganzheitlichen Ansatz für CRM als Implementierung von Kundenorientierung braucht. Daher kommt es im CRM jetzt besonders auf die Prozesse an. Man denkt inzwischen auch weiter als nur an Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse. Es geht darum, Kundenorientierung in alle relevanten Prozesse zu bringen wie beispielsweise ein kundenorientiertes Mahn- und Inkassowesen, was einigen Anbieter in der Telekommunikationsindustrie in Deutschland schon zweistellige Millionen Euro-Beträge eingebracht hat. Das Geld steckt eben in den Prozessen, auch wenn es um Kundenorientierung geht. Mit den traditionellen CRM-Applikationen lässt sich das so nicht erreichen, da sitzt man ja schon wieder auf einer Applikationsinsel. CRM per Applikation zu implementieren ist inzwischen im Zeitalter von Geschäftsprozess-Management, service-orientierten Architekturen (SOA) und SaaS überholt.

Nehmen wir zur Verdeutlichung dieser Aussage als Beispiel das Mahnwesen: Die Prozesse im Mahnwesen sind sicher keine CRM-Prozesse im traditionellen Sinne, aber sie könnten mit Kundenorientierung auch etwas zu tun haben: Für ein Mahnwesen sollte man sich durchaus überlegen, inwieweit Kundenorientierung sinnvoll und wertschöpfend eingesetzt werden kann. Wollen wir einem unserer besten und strategischen Kunden, der gerade mal mit einer Rechnung (aus welchen Gründen auch immer) in Verzug geraten ist, gleich mit aller Schärfe des gesetzlich Möglichen eine Mahnung schicken, wie jedem anderen – nicht so wichtigen – Kunden? Die Mahnprozesse sind nicht in der CRM-Applikation enthalten. So kann man also keine kundenorientierten Mahnprozesse implementieren. Mit anderen Worten: Ist eine CRM-Applikation traditioneller Art überhaupt eine ausreichende Lösung für Kundenorientierung?

Will man also kundenorientierte Prozesse, so muss man einen neuen Weg gehen, das Applikationsdenken verlassen und sich in Richtung Business Process Management (BPM), neu orientieren. Der Vorteil einer solchen Prozessorientierung liegt auf der Hand: Es lassen sich durchgängige (end-to-end) Geschäftsprozesse modellieren und implementieren, eine Voraussetzung zur Industrialisierung der Prozesse. Industrialisieren bedeutet Automatisieren und Standardisieren. Hier liegen die Potentiale der Prozessorientierung: Kostensenkung, Reduktion von Durchlaufzeiten, Umsatz- und Qualitätssteigerung und ein Sicherstellen von Compliance. Wenn man jetzt noch zu

## CRM, SOA und SaaS: ein hybrides Modell



einem SOA-basierten BPM geht, also BPM auf einer SOA als Infrastruktur setzt, dann werden die Prozesse zudem agil. Das bedeutet insbesondere, dass sie jederzeit schnell an neue Markt- und Kundenanforderungen angepasst werden können und Strategieänderungen schnell in die Prozesse umsetzbar sind. Jetzt lässt sich auch Kundenorientierung in die entsprechenden Geschäftsprozesse schnell und flexibel einbauen.

Mittels einer SOA werden Prozesse von den zugrunde liegenden IT-Systemen und Anwendungen unabhängig: Ein Unternehmen kann Prozesse im Einklang mit der Marktdynamik und den Bedürfnissen der Kunden jederzeit ändern und neu komponieren. Der Nutzen einer SOA ist daher, „Software for Change“ zu ermöglichen. Der Grundgedanke der Service-Orientierung besteht in der Bereitstellung von Services, die eine fachliche Anforderung unterstützen. Insofern passt eine SOA sehr gut in das Konzept der Prozessorientierung. Ein Prozess wird verstanden als die Orchestrierung und Choreographierung von Aktivitäten mit dem Ziel, Zustandsänderungen so auszulösen, dass vorher vereinbarte Endzustände erreicht werden. Dabei werden Aktionen durch Services unterstützt und ausgeführt. BPM und SOA sind quasi für einander gemacht.

Das neue Modell zur Implementierung von Kundenorientierung setzt also auf SOA-basierten BPM auf. Mittels BPM werden die CRM-Prozesse modelliert, implementiert,

betrieben, geplant, überwacht und gesteuert. Dazu greift man auf die Geschäftslogik der bereits implementierten Applikationen zurück und nutzt diese immer wenn möglich als Services im Rahmen eines ereignisorientierten Workflows. Das Modell BPM führt so zu neuem Denken, löst eine ganze Reihe alter Probleme und gibt uns eine Alternative zur Implementierung von Kundenorientierung: Prozess trifft Kunde.

Kommen wir auf unser Beispiel der kundenorientierten Mahnprozesse zurück. Die Mahnprozesse sind nicht in der CRM-Applikation enthalten. Mit anderen Worten: Sie kennen den Kunden nicht und behandeln jeden Kunden gleich, was gegen die Idee der Servicelevel-Differenzierung verstößt, während SOA-basierte Mahnprozesse beispielsweise den Kundenwert aus dem Data Warehouse als Service nutzen können, um zu entscheiden, ob gemahnt werden soll oder ein alternatives Verfahren eingesetzt werden soll. Hier könnten SOA-basierte Mahnprozesse auch kollaborative Services wie E-Mail nutzen, um den Account Manager und für den Kunden zuständigen Controller zu informieren und Maßnahmen einzuleiten, wobei beispielsweise die Information, wer denn der Account Manager des Kunden ist, als Service aus der CRM-Applikation kommt (siehe auch Abbildung).

Das Beispiel zeigt die Innovationskraft, die in SOA-basierten Prozessen steckt. Technologisch gesehen bedeutet das, dass CRM-Funktionalität weiterhin aus CRM-Applikatio-

nen kommen kann, aber zukünftig eben als „Services“, aus denen sich die Unternehmensprozesse bedienen. Die traditionelle CRM-Applikation wird so zu einem Behälter, der für das Unternehmen relevante CRM-Services bereit stellt und als „Backend“ arbeitet. CRM-Services brauchen wir, um kundenorientiert in unseren Prozessen zu handeln und zu agieren. So vollzieht man den Schritt von einer applikationszentrischen Architektur zu einer service-orientierten Architektur (SOA): Kundenorientierung wird durch kundenorientierte Prozesse implementiert. Die Einführung von CRM-Applikationen war in diesem Sinne ein Irrweg so wie das Client/Server-Modell in den 90er Jahren, aber wir können immerhin die implementierten CRM-Applikationen im neuen BPM-/SOA-Modell weiter nutzen: Investitionsschutz ist gegeben.

Ein weiterer Vorteil: Die Einführung von Kundenorientierung geschieht nicht als Big Bang, sondern man geht von Prozess zu Prozess iterativ vor und implementiert die Prozessmodelle als so genannte „Composite Applications“ (auch „Business Mashups“ genannt). Prozessänderungen und Anpassungen an sich ändernde Strategien sind wesentlich besser und schneller möglich, da die Composite Applications eben unabhängig von den darunter liegenden Applikationen sind: So erreicht man das SOA Ziel „Software for Change“.

Services, die nicht in den existierenden Applikationen vorhanden sind, werden entweder neu entwickelt oder lizenziert ganz im Sinne des traditionellen „make or buy“ in der Applikationswelt. In der Prozesswelt bietet sich jetzt aber eine neue, zusätzliche, dritte Alternative an: „SaaS“ (Software as a Service; im CRM auch „CRM on Demand“ genannt). Die Idee von SaaS ist die, Software als Service quasi so einfach wie elektronischen Strom aus der Steckdose zu beziehen. So versprechen es jedenfalls die Marketingabteilungen der entsprechenden Anbieter. Mit einer SOA ist das in der Tat möglich, da die Services in einer SOA entkoppelt sind und daher isoliert auch von Drittanbietern bezogen werden können, um die hausintern implementierten Services zu ergänzen. Der SaaS-Vorteil in einer SOA: niedrige Integrationskosten und schnelle Implementierungszeiten. Eine solche „hybride“ SaaS-Lösung hat auch den Vorteil, dass Services, die vertrauliche Daten nutzen, im Hause bleiben und die Daten entsprechend geschützt bleiben, während Standard-CRM-Funktionalität per SaaS konsumiert mit allen SaaS-Vorteilen die internen Services ergänzt und erweitert (siehe auch Abbildung).

Wer also SOA denken kann, wird die teilweise heute noch vorhandenen Bedenken zu SaaS über Bord werfen können. In anderen Märkten ist daher das SaaS-Modell für CRM auch schon weiter entwickelt als im deutschen Markt. Merke: „SaaS – nur mit SOA, sonst wird das nichts!“

#### **Dr. Wolfgang Martin**

Wolfgang Martin Team, S.A.R.L. Martin  
Analyst und Mitglied des CRM Expertenrats  
E-Mail: [info@wolfgang-martin-team.net](mailto:info@wolfgang-martin-team.net)

#### **Fazit – die Bedeutung von SOA-basierten Prozessen und SaaS für Kundenorientierung**

- o Kundenorientierung mittels einer CRM-Applikation zu implementieren geht vielfach am Ziel vorbei, kundenorientierte Geschäftsprozesse zu schaffen und zu leben.
- o Kundenorientierung mittels einer CRM-Applikation zu implementieren schafft Redundanz, hohe Schnittstellenkosten und hohen Integrationsaufwand.
- o Um kundenorientierte Geschäftsprozesse zu fahren, sollten Unternehmen SOA-basierte Geschäftsprozesse einsetzen. Das schafft die notwendige Flexibilität, schnell auf Kunden- und Marktänderungen reagieren zu können.
- o SOA-basierte Geschäftsprozesse ermöglichen, Kundenorientierung in alle dafür relevanten Geschäftsprozesse einzubringen. So baut man Schritt für Schritt ein kundenorientiertes Unternehmen.
- o Durch das SOA-Prinzip der Entkopplung lassen sich Services auch von außen, per SaaS beziehen. Das schafft Kostenvorteile und erhöht die Time-to-Market.
- o Hybride SaaS-Lösungen für CRM erlauben, dass kritische und vertrauliche Daten im Unternehmen bleiben können, während Standard-CRM-Funktionalität per SaaS mit allen SaaS-Vorteilen genutzt werden kann.