

Trivadis

# Shared Service Centers

Shared Service Centers kommen aufgrund der neuen Service- und Prozess-orientierten Unternehmensarchitekturen zunehmend als Outsourcing-Variante für Kernprozesse in Frage. Der Trend geht weg vom Anbieter von Supportprozessen wie HR oder Rechnungswesen hin zum Serviceanbieter mit zentraler operativer Aufgabe.

**Daniel Liebhart und Christian Wischki**

**E**in Shared Service Center (SSC) ist Anbieter von Leistungen für mehrere interne oder auch externe Kunden. Dabei wird die Leistungserbringung als SLA (Service Level Agreement) gegenüber den Leistungsbeziehern formuliert. Ziele von SSC sind die Transparenz des Bedarfs und der Kosten, die Professionalisierung der Leistungserbringung, der optimale Einsatz spezialisierter Mitarbeiter, die Standardisierung der Infrastruktur, der Daten und der Anwendungen und die Optimierung der Prozesslandschaft. Zusätzlich sollen Organisationen vom Management der Unterstützungsprozesse entlastet werden und es sollen Skaleneffekte und eine Qualitätssteigerung erreicht werden. Es existieren mehrere Ausprägungen von SSC: das SSC als interner Bereich oder als Tochtergesellschaft eines Unternehmens, das SSC als Zweckverband oder als Joint-Venture verschiedener Unternehmen einer Branche.

Die bestehenden Shared Service Center decken vor allem das Rechnungswesen, das Personalwesen oder andere Supportprozesse eines Unternehmens oder einer Verwaltung ab. Im Prinzip sind SSC die erste Umsetzung der industrialisierten Dienstleistung. Prozesse, die für verschiedene Anwendungsfälle weitgehend dieselben sind, werden von einer zentralen Organisationseinheit rationell abgewickelt. Die bis dahin auf stark standardisierte Subprozesse beschränkten Angebote eines SSC können nun dank neuer Technologien und Architekturen stark ausgeweitet werden. Grundlage dieser Ausweitung ist die Einführung eines generellen und sowohl organisatorisch als auch technologisch standardisierten Servicebegriffs.

Jedes SSC bietet seine Leistung entsprechend dem Vertrag zwischen dem Leistungserbringer und dem Leistungsnutzer an. Dieser Vertrag hat die Form eines Service Level Agreements. Ver-

tragsgegenstand ist der Service und seine Qualitäts- und Leistungsparameter.

**Der standardisierte Servicebegriff.** Dieser Servicebegriff erfährt dieser Tage einen neuen Standardisierungsschub durch zwei Innovationen: ITILV3 und SOA. Obwohl der Service Begriff von SOA und ITILV3 nicht genau derselbe ist, vereinfacht diese Übereinstimmung jedoch die



Formulierung transparenter SLAs. SOA steht für eine ganzheitliche Betrachtung einer IT-Systemlandschaft, die betriebliche Prozesse unterstützt. Entsprechende Funktionen, die durch einzelne Systeme abgedeckt werden, sind in einer standardisierten Form als Web Services unternehmensweit zugänglich. ITILV3 versteht Serviceorientierung als Bereitstellung dedizierter IT-Services. Die notwendigen technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen und Hilfsmittel sind integraler Bestandteil einer gesamten Serviceleistung, welche einem geordneten und qualitätsgesicherten Lifecycle unterliegt.

Interessant wird der standardisierte Service jedoch erst in einer Gesamtbeurteilung. Aus Sicht einer SOA ist ein Service ein Schritt in einem Geschäftsprozess. Dabei ist eigentlich unerheblich, ob nun die Service-Implementation

eine technische oder eine organisatorische ist. Der Service ist immer eine Standardkomponente. Für SSC geeignete Services sind in jedem Fall auf einer groben Granularitätsstufe. In den meisten Fällen beinhalten sie selbst eine ganze Reihe von Prozessschritten.

**Die flexible Zukunft.** Die Möglichkeiten der Abbildung der Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens als Prozesslandschaft erlaubt eine Strukturierung der betrieblichen Tätigkeiten in einzelne Kernprozesse, Supportprozesse, Microprozesse und einzelne Schritte. Die Grundkomponente ist dabei der Service. Wesentlicher Punkt dabei ist, dass jeder Microprozess und jeder Teilprozess wiederum einen Service darstellt. Einen Service, dessen Schnittstelle wohl formuliert und dessen betriebliche Rahmenbedingungen bis hin zum Lifecycle Management des Services gut und standardisiert abgebildet werden können. Damit kann jeder Service auch in einem Shared Service Center angeboten werden. Die Auslagerung oder die Integration

von Unternehmensteilen werden damit zur planbaren und einfach durchführbaren Aufgabe, da lediglich eine Teilkomponente des Leistungsprozesses betroffen ist. SSC werden so von der reinen Bereitstellung einfacher Unterstützungsprozesse zum hochqualifizierten Anbieter geschäftskritischer Kernprozesse.

*Daniel Liebhart ist Solution Manager bei Trivadis, Dozent an der Hochschule für Technik Zürich, Mitglied des SOA-Expertenrates und Autor des Buches „SOA goes real“ (Hanser). Christian Wischki ist Senior Consultant bei Trivadis und Spezialist und Trainer im Bereich IT Service Management.*

Trivadis  
www.trivadis.com