

DIN ISO 37500:2015-08 (D)

Leitfaden Outsourcing (ISO 37500:2014)

| Inhalt | Seite |
|---|-------|
| Nationales Vorwort..... | 6 |
| Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise | 8 |
| Einleitung | 9 |
| 1 Anwendungsbereich | 10 |
| 2 Normative Verweisungen | 10 |
| 3 Begriffe | 11 |
| 4 Einleitung und Outsourcing-Modell | 14 |
| 4.1 Outsourcing im Unternehmenskontext..... | 14 |
| 4.2 Gründe für Outsourcing..... | 15 |
| 4.3 Risiken des Outsourcing | 15 |
| 4.4 Outsourcing-Lebenszyklus-Modell..... | 16 |
| 4.4.1 Überblick über das Outsourcing-Lebenszyklus-Modell | 16 |
| 4.5 Zusammenfassung der wesentlichen Outputs im Outsourcing-Lebenszyklus..... | 19 |
| 4.6 Wiederholen des Outsourcing-Lebenszyklus | 20 |
| 5 Outsourcing-Governance-Rahmenwerk | 20 |
| 5.1 Allgemeines | 20 |
| 5.2 Managementstruktur und –funktionen..... | 22 |
| 5.3 Gemeinsame Governance-Komitees..... | 22 |
| 5.4 Berücksichtigung kultureller Unterschiede..... | 23 |
| 5.5 Outsourcing-Governance-Prozesse | 24 |
| 5.5.1 Allgemeines | 24 |
| 5.5.2 Entwicklung und Pflege gemeinsamer Zielsetzungen | 24 |
| 5.5.3 Einrichtung des Governance-Komitees..... | 25 |
| 5.5.4 Überwachung, Bewertung und Steuerung des Outsourcing-Lebenszyklus..... | 26 |
| 6 Phase 1: Analyse der Outsourcing-Strategie | 30 |
| 6.1 Allgemeines | 30 |
| 6.2 Überprüfung der Outsourcing-Voraussetzungen | 33 |
| 6.3 Verständnis der für das Outsourcing infrage kommenden Services | 34 |
| 6.4 Bewertung der Auswirkung des Outsourcings von Services auf die Organisation | 35 |
| 6.5 Definition der Outsourcing-Strategie | 36 |
| 6.6 Entwicklung des (der) erstmaligen Business Case(s) für Outsourcing | 38 |
| 6.7 Bewertung und Entscheidung | 39 |
| 6.8 Einrichtung des Outsourcing-Projektes | 39 |
| 7 Phase 2: Initiierung und Auswahl..... | 40 |
| 7.1 Allgemeines | 40 |
| 7.2 Detaillierung der angeforderten Services..... | 41 |
| 7.3 Detaillierung des Outsourcing-Modells | 42 |
| 7.4 Definition der Vereinbarungsanforderungen und -struktur..... | 43 |
| 7.5 Identifizierung potentieller Service Provider..... | 44 |
| 7.6 Vorauswahl von Service Providern | 46 |
| 7.7 Entwurf der Vereinbarungen | 47 |
| 7.8 Verhandlung und Abschluss der Vereinbarungen | 48 |
| 8 Phase 3: Transition | 50 |
| 8.1 Allgemeines | 50 |
| 8.2 Einrichtung des Transitionsprojektteams | 51 |
| 8.3 Einrichtung von Outsourcing-Governance | 52 |
| 8.4 Verfeinerung des Lieferrahmenwerks und des Transitionsplans | 53 |

| | | |
|---|--|----|
| 8.5 | Verfeinerung des Wissensaufbaus | 54 |
| 8.6 | Ausführung der Transition von Wissen, Personen, Prozessen und Technologie..... | 55 |
| 8.7 | Umsetzung der Qualitäts-, Risiko-, Audit- und Compliance-Rahmenwerke..... | 57 |
| 8.8 | Umsetzung des Rahmenwerks zum Anlagen- und Wissensmanagement | 58 |
| 8.9 | Umsetzung des Lieferrahmenwerks | 59 |
| 8.10 | Test der Service-Lieferfähigkeit | 60 |
| 8.11 | Pilotierung und Übergabe | 61 |
| 9 | Phase 4: Nutzenrealisierung..... | 62 |
| 9.1 | Allgemeines | 62 |
| 9.2 | Service-Bereitstellung | 63 |
| 9.3 | Überwachung und Überprüfung der Service-Leistung (fortlaufend) | 65 |
| 9.4 | Management und Beseitigung von Störungen (fortlaufend)..... | 66 |
| 9.5 | Bereitstellung und Management von Änderungen (fortlaufend) | 67 |
| 9.6 | Bereitstellung von Innovationen (optional, fortlaufend)..... | 68 |
| 9.7 | Bereitstellung von Transformationen (optional) | 69 |
| 9.8 | Management der Finanzen..... | 70 |
| 9.9 | Partnerschafts-Management | 71 |
| 9.10 | Vereinbarungs-Management | 72 |
| 9.11 | Sicherung der Nutzenrealisierung und des Business Case | 72 |
| 9.12 | Fortsetzung oder Vorbereitung der Beendigung der Vereinbarung | 73 |
| Anhang A (informativ) Struktur der Governance-Komitees und der Arbeitstreffen..... | | 75 |
| Anhang B (informativ) Prüfliste potentieller Outsourcing-Risiken je Phase..... | | 76 |
| B.1 | Allgemeines | 76 |
| B.2 | Handlungsablauf nach Durchführung der Risikoanalyse | 79 |
| B.2.1 | Risiken der Phase 1:..... | 79 |
| B.2.2 | Risiken der Phase 2, 3 und 4: | 79 |
| Anhang C (informativ) Phase 1 — Prüfliste für den Outsourcing-Business Case | | 80 |
| Anhang D (informativ) Phase 2 — Typische Themen einer Prüfliste für ein Request for Information | | 82 |
| Anhang E (informativ) Phase 2 — Prüfliste für den Request for Proposal..... | | 84 |
| Anhang F (informativ) Phase 2 — Themen für eine Mustervereinbarung | | 85 |
| Anhang G (informativ) Phase 3 — Prüfliste für den Transitionsplan..... | | 86 |
| Anhang H (informativ) Phase 4 — Beispiel für den Innovationstrichter-Prozess..... | | 91 |
| Anhang I (informativ) Ausstieg aus dem Outsourcing-Lebenszyklus | | 93 |
| Literaturhinweise | | 96 |

Bilder

| | | |
|----------|---|----|
| Bild 1 | — Kontextmodell für Outsourcing | 14 |
| Bild 2 | — Outsourcing-Lebenszyklus-Modell | 17 |
| Bild 3 | — Wesentliche Outputs des Output-Modells für den Outsourcing-Lebenszyklus | 20 |
| Bild 4 | — Analysetrichter der Outsourcing-Strategie | 32 |
| Bild A.1 | — Struktur der Governance-Komitees und der Arbeitstreffen..... | 75 |
| Bild H.1 | — Informatives Beispiel eines Innovationstrichters | 92 |

Tabellen

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabelle 1 | — Zusammenfassung der Outsourcing-Governance-Prozesse..... | 24 |
|-----------|--|----|

| | |
|--|-----------|
| Tabelle 2 — Entwicklung und Pflege gemeinsamer Zielsetzungen | 25 |
| Tabelle 3 — Einrichtung des Governance-Komitees | 26 |
| Tabelle 4 — Überwachung, Bewertung und Steuerung des Outsourcing-Lebenszyklus..... | 27 |
| Tabelle 5 — Überprüfung der Outsourcing-Voraussetzungen | 33 |
| Tabelle 6 — Verständnis der für ein Outsourcing infrage kommenden Services | 35 |
| Tabelle 7 — Bewertung der Auswirkung des Outsourcings von Services auf die Organisation | 36 |
| Tabelle 8 — Definition der Outsourcing-Strategie | 38 |
| Tabelle 9 — Entwicklung des (der) erstmaligen Business Case(s) für Outsourcing | 38 |
| Tabelle 10 — Bewertung und Entscheidung | 39 |
| Tabelle 11 — Einrichtung des Outsourcing-Projektes | 40 |
| Tabelle 12 — Detaillierung der angeforderten Services | 42 |
| Tabelle 13 — Detaillierung des Outsourcing-Modells | 43 |
| Tabelle 14 — Definition der Vereinbarungsanforderungen und -struktur | 44 |
| Tabelle 15 — Identifizierung potentieller Service Provider | 45 |
| Tabelle 16 — Vorauswahl von Service Providern | 47 |
| Tabelle 17 — Entwurf der Vereinbarungen | 48 |
| Tabelle 18 — Verhandlung und Abschluss der Vereinbarungen | 49 |
| Tabelle 19 — Einrichtung des Transitionsprojektteams | 52 |
| Tabelle 20 — Einrichtung der Outsourcing-Governance | 53 |
| Tabelle 21 — Verfeinerung des Lieferrahmenwerks und des Transitionsplans | 54 |
| Tabelle 22 — Verfeinerung des Wissensaufbaus | 55 |
| Tabelle 23 — Ausführung der Transition von Wissen, Personen, Prozessen und Technologie | 57 |
| Tabelle 24 — Umsetzung der Qualitäts-, Risiko-, Audit- und Compliance-Rahmenwerke | 58 |
| Tabelle 25 — Umsetzung des Rahmenwerks zum Anlagen- und Wissensmanagement..... | 58 |
| Tabelle 26 — Umsetzung des Lieferrahmenwerks..... | 59 |
| Tabelle 27 — Test der Service-Lieferfähigkeit..... | 61 |
| Tabelle 28 — Pilotierung und Übergabe | 62 |
| Tabelle 29 — Service-Bereitstellung | 65 |
| Tabelle 30 — Überwachung und Überprüfung der Service-Leistung | 66 |
| Tabelle 31 — Management und Beseitigung von Störungen..... | 67 |
| Tabelle 32 — Bereitstellung und Management von Änderungen | 68 |
| Tabelle 33 — Bereitstellung von Innovationen..... | 69 |
| Tabelle 34 — Bereitstellung von Transformationen | 70 |
| Tabelle 35 — Management der Finanzen | 71 |
| Tabelle 36 — Partnerschafts-Management | 72 |
| Tabelle 37 — Vereinbarungs-Management | 72 |
| Tabelle 38 — Sicherung der Nutzenrealisierung und des Business Case | 73 |
| Tabelle 39 — Fortsetzung oder Vorbereitung der Beendigung der Vereinbarung | 74 |
| Tabelle B.1 — Prüfliste potentieller Outsourcing-Risiken je Phase..... | 77 |
| Tabelle B.2 — Prüfliste potentieller Outsourcing-Risiken je Phase..... | 78 |
| Tabelle C.1 — Beispiel einer Prüfliste für Kosten/Vorteile..... | 80 |

| | |
|---|-----------|
| Tabelle D.1 — Themen des Request for Information | 83 |
| Tabelle E.1 — Request for Proposal | 84 |
| Tabelle F.1 — Themen für eine Mustervereinbarung | 85 |
| Tabelle G.1 — Relevante Themen für eine Service-Übertragung | 86 |
| Tabelle G.2 — Zusammenfassung der Dokumente für die Übergabe von der Phase „Transition“ zur Phase „Nutzenrealisierung“ | 90 |
| Tabelle I.1 — Option 1 und 2: Beendigung aufgrund von Änderungen der Geschäftsstrategie | 93 |
| Tabelle I.2 — Option 3: Grundlegender Konflikt..... | 94 |
| Tabelle I.3 — Option 4: Vorzeitige Entscheidung zum Ausstieg während des Outsourcing- Projektes | 94 |