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