

# 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
-----------	--	----

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

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