

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