

DIN ISO 37500

ICS 03.080.01

Leitfaden Outsourcing (ISO 37500:2014)

Guidance on Outsourcing (ISO 37500:2014)

Lignes directrices relatives à l'externalisation (ISO 37500:2014)

Gesamtumfang 96 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

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

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (ISO 37500:2014) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 259 „Project committee; Outsourcing“ erarbeitet, dessen Sekretariat vom NEN (Niederlande) gehalten wird.

Für die deutsche Mitarbeit ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-17 AA „Outsourcing“ im DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL) verantwortlich.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. Das DIN [und/oder die DKE] sind nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Folgende Begriffsübersetzungen wurden in Anpassung an die verwendeten Fachtermini abweichend von Vorzugsübersetzungen erstellt:

- Die englischen Fachbezeichnungen für „baseline“ (3.1), „business case“ (3.2), „due diligence“ (3.4), „nearshoring“, „offshoring“, „sourcing“ wurden ohne Übersetzung in den deutschen Text übernommen, da es sich um etablierte Begrifflichkeiten auch im deutschen Sprachgebrauch handelt.
- Die folgenden englischen Fachbezeichnungen wurden abweichend von Vorzugsübersetzungen übersetzt bzw. verwendet, um die Terminologie bereits bestehender themenverwandter Dokumente kongruent abzubilden. Es handelt sich hierbei um die Dokumente DIN SPEC 1041 *Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen* und DIN SPEC 33451 *Standards zu Servicekatalogen in der Leistungsbeziehung zwischen Service Providern und Dienstleistungsempfänger* (Veröffentlichung voraussichtlich 2015:06).
 - Der englische Begriff „client“ (3.3) wurde mit „Dienstleistungsempfänger“ übersetzt (nach DIN SPEC 33451);
 - Der englische Begriff „Provider“ (3.15) wurde mit dem „Service Provider“ in den deutschen Text übernommen (nach DIN SPEC 1041);
 - Die englischen Fachbezeichnungen „request for information“ und „request for proposal“ wurden ohne Übersetzung in den deutschen Text übernommen (nach DIN SPEC 1041);
 - Der Begriff „retained organization“ (3.17) wurde sowohl mit „verbleibende Organisationseinheit“ übersetzt als auch der übernommene Begriff „retained organisation“ (nach DIN SPEC 1041) zugelassen;
 - Die englische Fachbezeichnung „Service Level Agreement“ (3.20) wurde ohne Übersetzung in den deutschen Text übernommen (nach DIN SPEC 1041);
 - Der Begriff „Service“ (3.18) wurde abweichend von der Vorzugsübersetzung ohne Übersetzung in den deutschen Text übernommen (nach DIN SPEC 1041);
 - Der englische Begriff „shared service center“ wurde ohne Übersetzung in den deutschen Text übernommen (nach DIN SPEC 33451);
- Der Terminus „Outsourcing agreement“ wurde wortgetreu mit „Outsourcing-Vereinbarung“ übersetzt, der Terminus „Outsourcing arrangement“ (3.11) mit „Outsourcing Beziehung“

- Die englischen Begriffe „exit management“ und „exit strategy“ wurden mit „Exitmanagement“ und „Exitstrategie“ in den deutschen Text übernommen. Als Fachterminus werden im Deutschen hierfür auch die Bezeichnungen „Ausstiegsmanagement“ und „Ausstiegsstrategie“ verwendet.
- Der englische Begriff „value“ (3.25) wurde in Abschnitt 3 wortgetreu mit „Nutzen“ übersetzt. Innerhalb des weiteren Textes konnte kontextabhängig nicht immer die wortgetreue Übersetzung verwendet werden, die Begriffe „Wert“, „Mehrwert“ oder „Wertschöpfung“ wurden ebenfalls als Übersetzung verwendet.

Für die in diesem Dokument zitierten Internationalen Normen wird im Folgenden auf die entsprechenden Deutschen Normen hingewiesen:

ISO 9001	siehe	DIN EN ISO 9001
ISO 15378:2011	siehe	DIN EN ISO 15378:2012
ISO 19011	siehe	DIN EN ISO 19011
ISO 21500	siehe	DIN ISO 21500
ISO 22301	siehe	DIN ISO 22301
ISO 26000	siehe	DIN ISO 26000
ISO/IEC 27001	siehe	DIN ISO/IEC 27001

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 9001, *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen*

DIN EN ISO 15378:2012–02, *Primärpackmittel für Arzneimittel — Besondere Anforderungen für die Anwendung von ISO 9001:2008 entsprechend der Guten Herstellungspraxis (GMP)*

DIN EN ISO 19011, *Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen*

DIN ISO 21500, *Leitlinien Projektmanagement*

DIN ISO 22301, *Sicherheit und Schutz des Gemeinwesens — Business Continuity Management System — Anforderungen*

DIN ISO 26000, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*

DIN ISO/IEC 27001, *Informationstechnik — IT-Sicherheitsverfahren — Informationssicherheits-Managementsysteme — Anforderungen*

Leitfaden Outsourcing

Einleitung

Outsourcing entwickelt sich weltweit zunehmend zu einer Option zur Steigerung der Wertschöpfung, des Erschließens von Ressourcen und/oder der Risikominimierung. Diese Internationale Norm stellt einen allgemeinen Leitfaden zum Outsourcing dar, der von beliebigen Organisationen in beliebigen Bereichen genutzt werden kann. Sie bietet eine branchenunabhängige terminologische Grundlage für praktische Anwender und stellt typische Outsourcing-Konzepte vor, um ein gemeinsames Verständnis beteiligter Interessensparteien zu fördern, indem sie eine Reihe von Praktiken bereitstellt, die für das Management des Outsourcing-Lebenszyklus verwendet werden können.

Outsourcing ist ein Geschäftsmodell zur Bereitstellung eines Produkts oder Services durch einen Service Provider für einen Dienstleistungsempfänger, das eine Alternative zur Bereitstellung dieser Produkte oder Services innerhalb der Organisation des Dienstleistungsempfängers bietet, wobei:

- der Prozess des Outsourcings auf einer Entscheidung zum Sourcing beruht (Erzeugen oder Erwerben);
- Ressourcen auf den Service Provider übertragen werden können;
- der Service Provider über einen vereinbarten Zeitraum für die Bereitstellung ausgelagerter Services verantwortlich ist;
- die Services von einem vorhandenen Service Provider auf einen anderen übertragen werden können;
- der Dienstleistungsempfänger für die ausgelagerten Services rechenschaftspflichtig und der Service Provider für deren Ausführung verantwortlich ist.

Diese Internationale Norm geht von der Voraussetzung aus, dass eine Organisation bereits über eine Sourcing-Strategie verfügt und zu dem Schluss gekommen ist, dass Outsourcing eine vorteilhafte Strategie sein könnte.

Die Fortsetzung oder Beendigung einer Outsourcing-Beziehung bildet einen wesentlichen Bestandteil des Outsourcing-Lebenszyklus. Die Fortsetzung beginnt solange der Outsourcing-Business Case gilt und die Outsourcing-Möglichkeit im Rahmen des Sourcing-Portfolios realisierbar ist. Die Entscheidung, Outsourcing als Option im Rahmen der Sourcing-Strategie in Erwägung zu ziehen oder auszuschließen, wird durch den Sourcing-Prozess des Dienstleistungsempfängers getroffen und ist nicht Gegenstand dieser Internationalen Norm.

Diese Internationale Norm:

- a) behandelt, wie in Bild 2 dargestellt, den gesamten Outsourcing-Lebenszyklus in vier Phasen und stellt Definitionen zu Begriffen, Konzepten und Prozessen zur Verfügung, die als gute Praxis gelten;
- b) beinhaltet eine detaillierte Anleitung zum Outsourcing-Lebenszyklus, den Prozessen und deren Outputs;
- c) stellt eine eigenständige und branchenunabhängige Grundlage zur Verfügung, welche nach Bedarf erweitert und an industriespezifische Anforderungen angepasst werden kann;
- d) kann vor, während und nach der Entscheidungsfindung zum Outsourcing angewandt werden;
- e) zielt darauf ab, eine Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu ermöglichen.

Die Beschreibung jeder Outsourcing-Phase stellt Informationen sowohl für den Dienstleistungsempfänger als auch für den Service Provider bereit.

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm behandelt die Hauptphasen, -prozesse und Governance-Aspekte des Outsourcings unabhängig von Größe und Branche.

Sie dient dazu, eine gute Grundlage bereitzustellen, um Organisationen in die Lage zu versetzen, erfolgreiche Outsourcing-Beziehungen über die gesamte Vertragsdauer einzugehen und fortzuführen.

Diese Internationale Norm bietet Leitlinien in Bezug auf:

- gute Outsourcing-Governance zum gegenseitigen Vorteil von Dienstleistungsempfänger und Service Provider;
- Flexibilität der Outsourcing-Beziehung, Anpassung sich ändernder Geschäftsanforderungen;
- Identifizierung von mit Outsourcing verbundenen Risiken;
- Förderung einer Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil.

Diese Internationale Norm kann an branchenspezifische Bedürfnisse angepasst und um diese erweitert werden, um internationalen, nationalen und regionalen Gesetzen und Vorschriften (inklusive jener in Bezug auf Umwelt, Arbeit, Gesundheit und Sicherheit), dem Umfang der Outsourcing-Beziehung und der Art des Industriebereichs zu entsprechen.

Diese Internationale Norm berücksichtigt, dass die verschiedenen Interessengruppen in einigen Phasen des Outsourcing-Lebenszyklus einzeln handeln und in anderen gemeinsam. Es ist nicht möglich, Prozesse innerhalb des Outsourcing-Lebenszyklus ausschließlich dem Dienstleistungsempfänger oder dem Service Provider zuzuordnen. Für jede Outsourcing-Beziehung ist vorgesehen, die Verantwortlichkeit für den Prozess durch den Anwender entsprechend auszulegen und anzupassen.

Diese Internationale Norm ist dafür vorgesehen, sich auf jede Outsourcing-Beziehung zu beziehen, unabhängig davon, ob zum ersten Mal ausgelagert wird oder nicht, ob es ein Einzelanbieter- oder ein Multianbieter-Modell gibt, ob Vereinbarungsentwürfe auf Services oder Ergebnissen beruhen. Die in dieser Internationalen Norm aufgeführten Prozesse sind dazu vorgesehen, an die Outsourcing-Strategie und an den Reifegrad der Organisationen von Dienstleistungsempfänger und Service Provider angepasst zu werden.

Diese Internationale Norm ist für die Verwendung durch auslagernde Dienstleistungsempfänger, Service Provider und praktische Anwender vorgesehen, wie z. B.:

- Entscheider und deren bevollmächtigte Vertreter;
- sämtliche Interessengruppen, die in die Erstellung und/oder das Management einer Outsourcing-Beziehung eingebunden sind;
- Mitarbeiter auf sämtlichen Erfahrungsebenen im Outsourcing.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine Normativen Verweisungen.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

3.1

Baseline

vereinbarer Bezugswert oder Wertgefüge, der/das aus vergangenen Erfahrungen gewonnen werden kann und häufig zum Vergleich mit aktuellen Leistungsdaten, Werten und/oder Ergebnissen herangezogen wird

3.2

Business Case

strukturierter Vorschlag zur Verbesserung der Geschäftstätigkeit, der als Entscheidungsvorlage für Entscheidungsträger dient

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Business Case sollte erklären, warum Outsourcing für die Unternehmung erforderlich ist und was das Produkt bzw. der Service sein wird. Es sollte den Entwurf einer Rentabilitätsrechnung (ROI) oder eine Kosten/Nutzen-Analyse, die Leistungsmerkmale, die Hauptrisiken für das Projekt und die Chancen enthalten. Der Business Case behandelt auf übergeordneter Ebene die Geschäftsbedürfnisse, die das Outsourcing-Projekt erfüllen soll. Er enthält die Gründe für das Outsourcing, die erwarteten wirtschaftlichen Vorteile, verschiedene Outsourcing-Optionen einschließlich der Gründe für die Ablehnung oder Weiterentwicklung jeder Option, die prognostizierten Kosten des Outsourcing-Projekts, eine Analyse auf mögliche Lücken (Gap-Analyse) und die erwarteten Risiken.

[QUELLE: ISO/TR 25104:2008, 3.3, modifiziert]

3.3

Dienstleistungsempfänger

Organisation oder Gruppe von Organisationen, die in eine Vereinbarung mit dem Service Provider von Produkten oder Services, die sie selber nutzen wollen, eintritt

[QUELLE: ISO 24803:2007, 3.2, modifiziert]

3.4

Due Diligence

detaillierte Bewertung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse oder von Produktionslinien, Unternehmenskultur, Vermögenswerten, Verbindlichkeiten, geistigem Eigentum und der rechtlichen und finanziellen Lage, um Outsourcing-Entscheidungen zu fällen

3.5

Rahmenwerk

Menge dokumentierter Richtlinien, um ein allgemeines Verständnis von Arbeitstätigkeiten zu schaffen

3.6

Innovation

Umsetzung eines neuen oder signifikant verbesserten Produktes (Gut oder Dienstleistung) oder Prozesses, eines neuen Vermarktungsverfahrens oder eines neuen organisatorischen Verfahrens von Geschäftspraktiken, von Arbeitsabläufen oder von externen Beziehungen

[QUELLE: CEN/TS 16555-1:2013, 3.1]

3.7

Innovations- und Transformationskomitee

gemeinsames Management-Team, das den Prozess des Umgangs mit Innovation und Transformation in den ausgelagerten Prozessen steuert, um die Wertschöpfung zu verbessern

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Komitee folgt einem gegenseitig anerkannten Verfahren zur Bewertung der potentiellen Auswirkungen auf die Wertschöpfung, wobei Aufwand, Risiko, Zeit bis zur Markteinführung sowie die Aufteilung der Aufwände und Erträge bewertet werden.

Anmerkung 2 zum Begriff: Das Komitee ist üblicherweise aus Vertretern des Dienstleistungsempfängers und des Service Providers zusammengesetzt.

3.8

Wissensaufbau

Prozess des Auffindens, Sammelns und Verfeinerns von Wissen sowie dessen Umwandlung in eine Form, die anschließend durch ein wissensbasiertes System verarbeitet werden kann

[QUELLE: ISO/IEC 2382-31:1997, 31.01.04]

3.9

Wissensübergabe

strukturierter Prozess der Übermittlung zuvor vorhandener oder erworbener Informationen an ein Team oder eine Person, um diese in Bezug auf eine Fertigkeit beim Erreichen einer geforderten Befähigungsstufe zu unterstützen

Anmerkung 1 zum Begriff: „Wissensübergabe“ ist nicht gleichbedeutend mit „Schulung“.

3.10

Outsourcing

Geschäftsmodell der Bereitstellung eines Produkts oder Services durch einen Service Provider für einen Dienstleistungsempfänger

3.11

Outsourcing-Beziehung

vertragliche Beziehung zwischen zwei oder mehr Organisationen bezüglich der Bereitstellung spezifischer Services über einen festgelegten Zeitraum, wobei eine Organisation der Dienstleistungsempfänger und die andere Organisation der Service Provider ist

3.12

Outsourcing-Governance

gemeinsame Strukturen und Prozesse, die umgesetzt werden, um effektive Führung und effektives Management sicherzustellen, wodurch das Erreichen gemeinsamer Ziele innerhalb des Rahmenwerks vereinbarter Werte durch die Outsourcing-Beziehung möglich wird

3.13

Outsourcing-Governance-Rahmenwerk

Leitlinien und Prozesse, die eine andauernde Überwachung und Lenkung der Outsourcing-Beziehung ermöglichen, um die Wertschöpfung zwischen Dienstleistungsempfänger und Service Provider aufrechtzuhalten

Anmerkung 1 zum Begriff: Damit das Governance-Rahmenwerk in einer sich ändernden Umgebung seine Gültigkeit nicht verliert, kann das lenkende Komitee der beiden Organisationen das Governance-Rahmenwerk anpassen.

3.14

Outsourcing-Modell

formalisiertes Konzept des Anwendungsbereiches einer Outsourcing-Beziehung und wie dieses gegliedert ist und ausgeführt wird

3.15

Service Provider

Organisation, die einem Dienstleistungsempfänger ein Produkt oder einen Service bereitstellt

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Benennung „Service Provider“ wird innerhalb dieser Internationalen Norm generisch und in der Einzahl verwendet. Dennoch können Outsourcing-Beziehungen in der Praxis viele in eine Outsourcing-Beziehung eingebundenen Interessengruppen oder Unter-Auftragnehmer umfassen. Diese werden häufig durch Berater und Gutachter ergänzt, die den Outsourcing-Prozess unterstützen.

3.16

Verantwortlichkeitsmatrix

Tabelle, die die Beteiligung der verschiedenen Funktionen bei der Fertigstellung der Aufgaben oder der lieferbaren Ergebnisse im Rahmen einer Outsourcing-Beziehung beschreibt

3.17**verbleibende Organisationseinheit
retained organisation**

organisatorische Einheiten und/oder Mitarbeiterrollen, die innerhalb der Organisation des Dienstleistungsempfängers verbleiben und die Schnittstelle zum Service Provider bereitstellen

3.18**Service
Produkt**

Ergebnis der durch den Service Provider ausgeführten Tätigkeiten im Rahmen des vereinbarten Anwendungsbereichs, des Service-Levels und der Anforderungen des Dienstleistungsempfängers

Anmerkung 1 zum Begriff: In Abhängigkeit von der Branche kann die Verwendung des Begriffs „Produkt“ geeigneter sein als die Verwendung des Begriffs „Service“. Jede Branche verwendet eine bestimmte Terminologie. Gleiches gilt für die Unterscheidung bei der Bereitstellung eines Produkts oder eines Services. Theoretisch betrachtet ist jedes Produkt und jeder Service eigentlich ein Hybrid aus beiden Bereichen. Im Interesse der Lesbarkeit wird innerhalb dieser Internationalen Norm allein der Begriff „Service“ verwendet.

3.19**Servicekatalog**

Auflistung von Services, die eine Organisation ihren Dienstleistungsempfängern oder Mitarbeitern zur Verfügung stellt

Anmerkung 1 zum Begriff: Jeder Service innerhalb dieses Katalogs umfasst typischerweise eine Beschreibung des Service, zeitlicher Rahmen oder Service Level Agreements für das Erbringen des Service, wer berechtigt ist, den Service anzufordern/zur prüfen, Kosten (falls vorhanden), und wie der Service erbracht wird.

3.20**Service Level Agreement****SLA**

dokumentierte Vereinbarung zwischen Dienstleistungsempfänger und Service Provider, die die Services und Service-Ziele einschließlich der Vorbedingungen für die Service-Level sowie die Leistungsmessung aufführt

3.21**Sourcing-Strategie**

Maßnahmenplan einer Organisation zum Erwerb von Produkten und Services, die notwendig sind, um eine möglichst effektive und effiziente Geschäftstätigkeit ausführen zu können

3.22**Standardverfahrensanweisung****SOP**

(en: standard operating procedure)

genehmigtes und dokumentiertes Verfahren, oder Reihe von Verfahren, Arbeitsanweisungen und Prüfanweisungen zu Zwecken der Produktion und Kontrolle

[QUELLE: ISO 15378:2011, 3.58]

3.23**Transformation**

Prozess der tiefgreifenden und radikalen Änderung, der eine Organisation neu ausrichtet und sie auf eine vollkommen andere Stufe der Leistungsfähigkeit führt

Anmerkung 1 zum Begriff: Im Unterschied zu einer stufenweisen Veränderung oder einer kontinuierlichen Verbesserung impliziert Transformation wenig oder gar keine Gemeinsamkeiten mit der vorherigen Anordnung oder Struktur.

3.24**Transition**

Übergang

Überführung

Tätigkeiten für den Übergang von Wissen, Vermögenswerten, Verbindlichkeiten, Systemen, Prozessen und Menschen vom Dienstleistungsempfänger zum Service Provider im vereinbarten Umfang, um die gewünschte Lieferfähigkeit herzustellen

3.25**Nutzen**

messbarer finanzieller oder nicht-finanzieller Zugewinn

4 Einleitung und Outsourcing-Modell

4.1 Outsourcing im Unternehmenskontext

Organisationen sind komplexe Systeme, die sich ständig ihrer veränderten Umgebung anpassen (siehe Bild 1). Sie sind vielfältigen Anforderungen ausgesetzt, die sich aus beständig ändernden Märkten sowie durch politische, soziale, wirtschaftliche und technologische Faktoren ergeben. Um den Anforderungen dieser vielfältigen Herausforderungen gerecht zu werden und um zu überleben, müssen Organisationen fortwährend ihre Strategie aktualisieren und anpassen. Sie befinden sich in einem Zustand kontinuierlicher Anpassung, um sich an die äußeren Änderungen und Anforderungen anzupassen. Diese Anpassung kann auch die Nutzung von Outsourcing-Beziehungen umfassen. Diese Internationale Norm reflektiert den Bedarf eine fortlaufende Übereinstimmung mit der Geschäfts- und Sourcing-Strategie sicherzustellen und bereits zu Beginn des Outsourcing-Lebenszyklus die Möglichkeit für Änderungen innerhalb des Outsourcing-Prozesses zu verankern. Das geschieht nicht nur durch die Bereitstellung von Hilfestellungen zur Berücksichtigung von Innovation, Transformation und Veränderung, sondern auch durch die Schaffung eines gemeinsamen Outsourcing-Governance-Rahmenwerks.

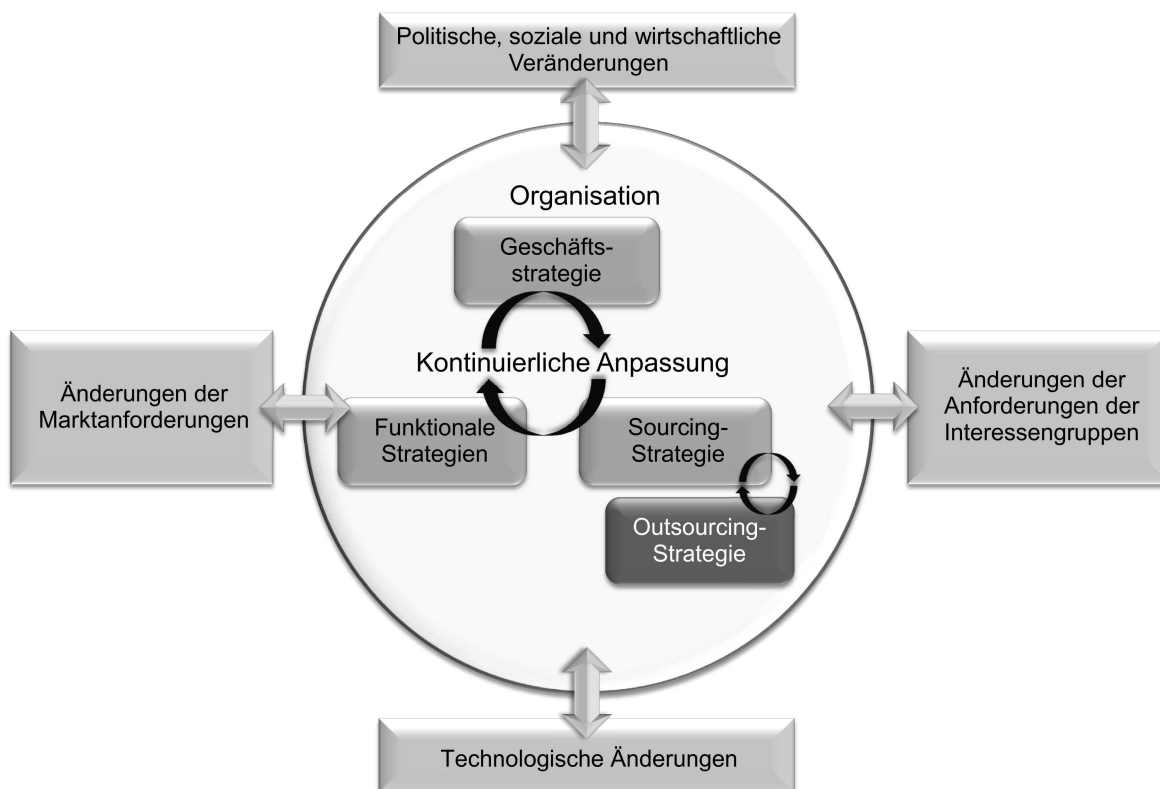


Bild 1 — Kontextmodell für Outsourcing

Es ist üblich, dass Organisationen eine Geschäftsstrategie und mehrere funktionale Strategien verwenden, um die übergeordneten Ziele der Organisation zu erreichen. Durch die Hinzunahme einer Sourcing-Strategie in diesen Prozess ist die Organisation in der Lage, eine strategische Wahl zu treffen, ob bestimmte Geschäftsfunktionen organisationsintern oder durch eine externe Organisation bereitgestellt werden sollen.

4.2 Gründe für Outsourcing

Outsourcing verschafft Organisationen verschiedene Geschäftsmöglichkeiten. Die Entscheidung eines Dienstleistungsempfängers für ein Outsourcing-Vorhaben hat typischerweise nicht nur einen Grund. Die nachstehende Liste führt die häufigsten Gründe auf, die dazu führen, dass Organisationen Outsourcings in Betracht ziehen:

- a) Kostenmanagement.
- b) Strategieänderungen: Manchmal legt eine Organisation in ihrem Geschäftsmodell neu fest, was organisationsintern zu erzeugen und organisationsextern bereitzustellen ist: Prozesse, die zuvor intern ausgeführt wurde, kommen dann für ein Outsourcing infrage.
- c) Zugang zu Ressourcen, die innerhalb der Organisation nicht vorhanden sind.
- d) Transferierung von Risiken: Insbesondere in stark schwankenden Märkten können Dienstleistungsempfänger durch die Erhöhung des Anteils der variablen Kosten Risiken weitergeben, z. B. durch die Übertragung von Vermögenswerten und/oder Mitarbeitern, und dabei die Anpassungsfähigkeit und Skalierbarkeit des Service Providers zu ihrem Vorteil nutzen.

4.3 Risiken des Outsourcing

Outsourcing hat Vorteile, geht jedoch auch mit einer Reihe von Risiken einher. Die wesentlichen Risiken unterscheiden sich dabei branchenspezifisch. Bei vorhandenen Risiken variieren zudem die Auswirkungen je nach Art des Services, der für ein Outsourcing infrage kommt. Das Management sollte vor der Entscheidung für ein Outsourcing-Vorhaben den erwarteten Nutzen und die Risiken für die Organisation bewerten, bevor eine wohlüberlegte Outsourcing-Entscheidung getroffen wird. Die nachstehenden wesentlichen Risiken sollten innerhalb des Outsourcing-Lebenszyklus berücksichtigt werden, um die Erfolgchancen eines Outsourcing-Vorhabens zu erhöhen.

- a) Fehlende Strategie: Outsourcing stellt ein Risiko für die Gesamtleistungsfähigkeit der Organisation dar, falls durch die Führungsebene des Dienstleistungsempfängers weder eine formale Strategie noch eine Vision vorgegeben wird. Outsourcing sollte eine sorgfältig gewählte Strategie aufgrund fundierter geschäftlicher Entscheidungen sein.
- b) Unzureichendes Verständnis der Dynamik des Umfeldes: Wie unter 4.1 erläutert, ist eine Organisation beständig darum bemüht, ein Gleichgewicht mit ihrer Umgebung zu erzielen. In vielen Fällen kann dies die Outsourcing-Beziehung beeinflussen und Änderungen erzwingen, um die beabsichtigte Wertschöpfung zu erzielen. Anpassungsfähigkeit ist insbesondere in Bezug auf Kernprozesse des Outsourcings notwendig, wenn z. B. Outsourcing-Beziehungen Innovations- und Änderungsservices beinhalten. Outsourcing-Governance sollte daher einen besonderen Stellenwert einnehmen, um eine partnerschaftliche Geschäftsbeziehung zu ermöglichen.
- c) Ausschließliche Konzentration auf Kostenreduktion: Obwohl Outsourcing zu einer wesentlichen Verminderung der Kosten beitragen kann, sollte eine Organisation die Gesamtauswirkung und die Risiken eines Outsourcings beachten. Dadurch können Organisationen, insbesondere diejenigen, die über keine große Erfahrung im Outsourcing verfügen und häufig dazu neigen, zu stark auf eine Kostenminimierung zu fokussieren, mögliche Störungen berücksichtigen. Organisationen neigen dazu, die Menge der Outsourcing-Governance-Prozesse und den Umfang benötigter Mitarbeiterressourcen zu unterschätzen, die notwendig sind, um Anforderungen und deren Umsetzung zu managen und um den Service Provider zu überwachen und zu steuern. Daraus ergibt sich häufig ein zu optimistischer oder unrealistischer Business Case.

- d) **Unterschätzte Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit:** Outsourcing kann, insbesondere dann, wenn es Prozesse des Kerngeschäfts betrifft, eine tiefgehende und unerwartete Auswirkung auf Unternehmenskultur, Arbeitsmoral und Geschäftsbeziehungen des Dienstleistungsempfängers haben. Daher ist eine deutlich sichtbare, strategische Führung erforderlich, um die Änderung innerhalb der Organisation zu leiten.
- e) **Kulturelle Unverträglichkeit:** Eine Outsourcing-Beziehung gilt generell für einen bestimmten Zeitraum. Während dieses Zeitraums sollten Dienstleistungsempfänger und Service Provider auf verschiedenen Ebenen zusammenarbeiten. Falls Organisations- und Management-Kultur erheblich voneinander abweichen, werden Konflikte und Streitfälle oft auf ineffektive Weise gehandhabt. Ein Dienstleistungsempfänger sollte die Arbeitsdynamiken verstehen, um einen geeigneten Service Provider zu ermitteln.
- f) **Geringes Prozessverständnis:** Die Übertragung von Verantwortung und Kontrolle sind Hauptelemente des Outsourcing. Während einer Outsourcing-Beziehung kann das Wissen des Dienstleistungsempfängers zum Prozess verloren gehen. Personen können die Arbeitsstelle wechseln und der Service Provider kann Änderungen am Prozess vornehmen. Ein genaues Verständnis der Outsourcing-Prozesse von Anfang bis Ende ist für eine erfolgreiche Initiierung und die unvermeidliche Beendigung einer Outsourcing-Beziehung wichtig. Daher ist es von Bedeutung, die Regelungen rund um das Wissensmanagement und das geistige Eigentum zu verstehen.
- g) **Schlechtes Beziehungsmanagement:** Outsourcing ist definitionsgemäß eine Beziehung zwischen Interessengruppen, und der Erfolg dieser Beziehung stellt den grundlegenden Faktor für den Erfolg der Vereinbarung zwischen beiden Interessengruppen dar. Eine erfolgreiche Beziehung sollte sicherstellen, dass Probleme, die sich durch keinerlei Beziehung vermeiden lassen, in der Mehrzahl der Fälle wirkungsvoll gelöst werden können. Eine schlechte Beziehung kann im ungünstigsten Fall die Auflösung der potentiell erfolgreichen Zusammenarbeit zur Folge haben.

4.4 Outsourcing-Lebenszyklus-Modell

Um den gewünschten Wert zu erzielen und die mit dem Outsourcing verbundenen Risiken zu minimieren, stellt diese Internationale Norm ein übergeordnetes, relativ vereinfachtes Outsourcing-Modell bereit, das Interessengruppen beim Verständnis folgender Aspekte unterstützen soll:

- Outsourcing-Lebenszyklus und Outsourcing-Governance;
- gemeinsame Prozesse (Angebot und Nachfrage), die Dienstleistungsempfänger und Service Provider etablieren und die das Management der Outsourcing-Beziehung regeln;
- wie sie die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Geschäftsanforderungen sicherstellen können;
- wie sie den gewünschten Wert sicherstellen können;
- wie sie die geschäftliche Zusammenarbeit sicherstellen können.

4.4.1 Überblick über das Outsourcing-Lebenszyklus-Modell

4.4.1.1 Allgemeines

Outsourcing-Governance ist ein zentraler Bestandteil des Outsourcing-Lebenszyklus-Modells. Bild 2 hebt deren Funktion zur kontinuierlichen Überwachung, Bewertung und Steuerung sämtlicher Phasen des Outsourcing-Lebenszyklus hervor. Gute Governance-Prozesse stehen im Zentrum des Outsourcing-Lebenszyklus-Modells.

Jede der vier Phasen enthält eine Reihe von Prozessen, die sich befassen mit:

- a) ihrer Zielsetzung;
- b) auszuführenden Aktivitäten;
- c) wesentlichen Erfolgsfaktoren;
- d) wesentlichen Inputs und Outputs.

Diese Menge der beschriebenen Prozesse kann angepasst werden, um den Anforderungen jeder Outsourcing-Beziehung zu entsprechen.

Jeder Prozess innerhalb einer Phase ist auf ähnliche Art beschrieben, indem die Zielsetzung des Prozesses und die auszuführenden Aktivitäten, die wesentlichen Erfolgsfaktoren und die wesentlichen Inputs und Outputs behandelt werden.

Dieser Unterabschnitt führt neben verschiedenen Outsourcing-Governance-Praktiken zusätzliche Elemente auf, die zu guter Governance beitragen.

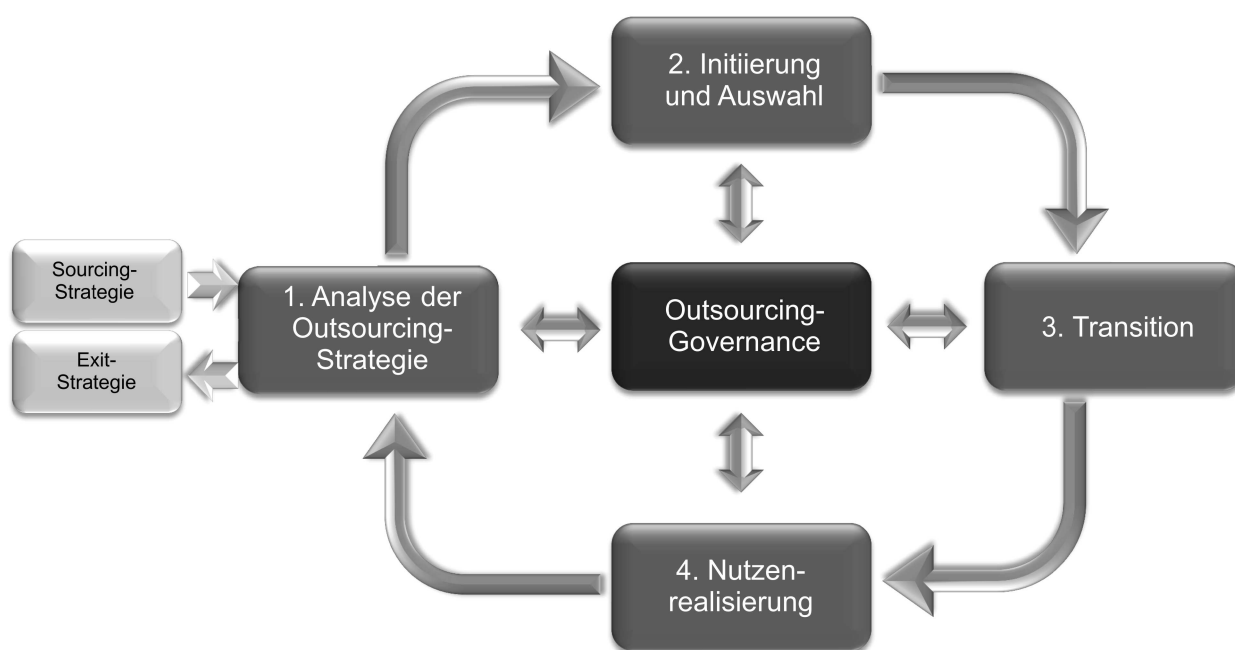


Bild 2 — Outsourcing-Lebenszyklus-Modell

4.4.1.2 Outsourcing-Governance

Outsourcing-Governance steht im Zentrum des Outsourcing-Modells. Die Prozesse der Outsourcing-Governance ermöglichen eine wirkungsvolle strategische Führung der Outsourcing-Beziehung und die Realisierung des von ihr gewünschten Wertes.

Governance umfasst innerhalb des Outsourcing-Lebenszyklus die Entwicklung von Prozessen, die die geeigneten Managementebenen sowohl des Dienstleistungsempfängers als auch des Service Provider zusammenbringen. Das Ziel ist die Aufrechterhaltung einer optimalen Abstimmung der Zielsetzungen und Interessen sämtlicher, in das Outsourcing-Verhältnis einbezogener Interessengruppen während des gesamten Outsourcing-Lebenszyklus.

4.4.1.3 Phase 1: Analyse der Outsourcing-Strategie

Phase 1 beinhaltet die „Analyse der Outsourcing-Strategie“. Der Zweck dieser Phase ist es, Möglichkeiten für Outsourcing zu initiieren und zu bewerten sowie eine Outsourcing-Strategie unter Berücksichtigung der Geschäftsziele und -anforderungen zu etablieren und aufrechtzuhalten. Nur dann wird der Dienstleistungsempfänger in der Lage sein, den Nutzen, der durch Outsourcing erreicht werden kann, und die Durchführbarkeit möglicher Outsourcing-Optionen zu bewerten. Diese Phase ist hauptsächlich aus Sicht des Dienstleistungsempfängers beschrieben.

4.4.1.4 Phase 2: Initiierung und Auswahl

Phase 2 beinhaltet die „Initiierung und Auswahl“. Der Zweck dieser Phase ist es, die Anforderungen für ein Outsourcing von identifizierten Services zu spezifizieren, geeignete Service Provider auszuwählen und Outsourcing-Beziehungen erfolgreich abzuschließen. Das Vorgehen sollte mit 4.4.1.3 und den genannten Governance-Prozessen in Einklang stehen. Diese stellen die Verbindung zwischen den verschiedenen Prozessen her und werden durch die Führungsebene geführt und bestimmt. In dieser Phase schlägt der Service Provider eine Outsourcing-Lösung aufgrund der Anforderungen des Dienstleistungsempfängers vor. Innerhalb dieser Phase sind verschiedene Rahmenwerke zu identifizieren und anschließend auszugestalten, um die Services bereitstellen und die Outsourcing-Beziehung gestalten zu können. Der entwickelte Business Case wird entsprechend der Erfahrung während der Transferierung der Services angepasst. Falls der Business Case ein zu hohes Risiko oder eine zu hohe Unsicherheit ausweist, kann der Outsourcing-Prozess angehalten werden und gewonnene Informationen können zur Analyse sämtlicher Outsourcing-Möglichkeiten zurück an Phase 1 übermittelt werden. Falls die Risiken akzeptabel sind, sollten die Vereinbarungen unterzeichnet und die nächste Phase eingeleitet werden. Sämtliche Entscheidungsvorlagen sind den Outsourcing-Governance-Prozessen zur Verabschiedung durch die Führungsebene zuzuführen.

4.4.1.5 Phase 3: Transition

Phase 3 beinhaltet die „Transition“. Der Zweck dieser Phase ist es, den Service Provider in die Lage zu versetzen, die Leistungskapazitäten für die Erbringung der Services in seiner Organisation einzurichten. Diese werden in Phase 4 („Nutzenrealisierung“) verwendet. Die Transition kann den Transfer von Mitarbeitern, Vermögenswerten sowie notwendige Change-Management-Verfahren umfassen. Dienstleistungsempfänger und Service Provider arbeiten während des Prozesses „Pilotierung und Übergabe“ eng zusammen. Auf diese Weise ist der Service Provider in der Lage, seiner Verpflichtung zur Bereitstellung der mit dem Dienstleistungsempfänger vereinbarten Services nachzukommen. Nach Einführung der Bereitstellungs- und Outsourcing-Governance-Prozesse werden diese geprüft, um sicherzustellen, dass die Prozesse die geforderte Qualität und Leistung liefern. Diese Prüfungen sollten zudem nachweisen, dass die Outsourcing-Governance-Gremien mit den entsprechenden Informationen versorgt werden. Mitglieder der Governance-Gremien sollten geschult sein und formal auf ihre Funktion und ihre Verantwortungen verpflichtet werden.

Durch die formale Freigabe wird die Verantwortlichkeit auf den Service Provider übertragen und verbleibende Risiken werden bewertet und akzeptiert. Der entwickelte Business Case sollte entsprechend den Erfahrungen während der Transition angepasst werden. Eine neue Baseline sollte für den Business Case nach Bewertung sämtlicher, während der Transition gesammelten Erfahrungen festgelegt werden. Während der Phase der „Transition“ kann deutlich werden, dass das Outsourcing teurer wird und ein rentabler Business Case nicht zu erreichen ist. Ein Abbruch des Outsourcing-Prozesses sollte erwogen werden, selbst wenn dies mit Schwierigkeiten verbunden ist. Dies führt zur erneuten Einleitung der Phase 1, in dessen Zuge die Vorteile der Outsourcing-Strategie neu bewertet und eine Entscheidungsvorlage für die Führungsebene erstellt wird.

4.4.1.6 Phase 4: Nutzenrealisierung

Phase 4 beinhaltet die „Nutzenrealisierung“. Der Zweck dieser Phase ist es sicherzustellen, dass sowohl Dienstleistungsempfänger als auch Service Provider ihren Wert aus der Outsourcing-Beziehung entsprechend dem festgelegten Business Case und den Zielsetzungen erzielen und aufrechterhalten. In dieser Phase liegt das Hauptaugenmerk auf dem Service Provider und die Bereitstellung der Services, die durch den Dienstleistungsempfänger überwacht wird. Die Bezeichnung der Phase spiegelt die Tatsache wider, dass sich der Wert für Dienstleistungsempfänger und Service Provider im Verlauf der Zeit ändern und durch eine vertragliche Vereinbarung nicht vollständig erfasst werden kann. Wird eine Vereinbarung für einen längeren Zeitraum geschlossen, löst die Anpassung der Ziele und Interessen innerhalb der Outsourcing-Governance Änderungen aus, die sich innerhalb der Phase „Nutzenrealisierung“ niederschlagen.

Daher sollten verschiedene Prozesse ausgeführt werden, um angestrebte Ergebnisse zu erreichen, eine einheitliche Leistungserbringung sicherzustellen und diese, wann immer möglich, zu verbessern. Es kann in dieser Phase vorkommen, dass nicht alle aufgeführten Prozesse für sämtliche Outsourcing-Beziehungen erforderlich sind. So sind z. B. Prozesse wie „Bereitstellung von Innovationen“ und „Bereitstellung von Transformationen“ nicht in allen Fällen notwendig. Diese Prozesse wurden als ergänzende Prozesse festgelegt. Solche Services stellen die Fähigkeit sicher, für ein Serviceportfolio grundlegende Änderungen zu ermöglichen und umzusetzen sowie sich ändernden Kunden- und Marktanforderungen anpassen zu können. Die Phase endet mit der Vorbereitung der Vertragsbewertung, die im Zuge der Governance zur Bewertung der erzielten Ergebnisse verwendet wird.

5.5.4.4 und Anhang I stellen Anleitungen zur Beendigung von Outsourcing-Beziehungen für die verschiedenen Szenarien bereit.

4.5 Zusammenfassung der wesentlichen Outputs im Outsourcing-Lebenszyklus

Jede Phase des Outsourcing-Lebenszyklus stellt die wesentlichen Outputs bereit, die in der darauffolgenden Phase verwendet werden.

Neben den phasenspezifischen Outputs ist der Business Case eines der bedeutendsten Output-Dokumente, das während jeder Phase des Outsourcing-Lebenszyklus zu berücksichtigen ist. Der Business Case wird in der ersten Phase als erstmaliger und übergeordneter Business Case erstellt. Er enthält sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte. In der zweiten Phase wird der Business Case detailliert. Falls der Business Case nicht den erforderlichen Nutzen oder ein zu großes Geschäftsrisiko ausweist, sollte die Outsourcing-Möglichkeit erneut bewertet oder der Outsourcing-Prozess beendet werden. Während der Transition wird der Business Case Realität und sollte feinabgestimmt und eine Baseline als Bezugspunkt definiert werden, die für die Bewertung der Nutzenrealisierung in der gleichnamigen Phase verwendet wird. Während der Nutzenrealisierung sollte der Business Case regelmäßig aktualisiert werden, so dass er die aktuellen Transformationen, Änderungen und Verbesserungen enthält. Der Business Case spielt letztlich eine entscheidende Rolle bei der Bewertung der Outsourcing-Beziehung und beim Fällen der Entscheidung, ob diese fortzusetzen ist oder nicht.

Die Outsourcing-Vereinbarung ist ein weiterer wichtiger Output des Outsourcing-Lebenszyklus, der die konkreten, rationalen Elemente der Beziehung dokumentiert. Falls zwischen Dienstleistungsempfänger und Service Provider eine Konfliktsituation entsteht und eskaliert, kommt der Vereinbarung eine entscheidende Rolle beim Management der Verbindlichkeiten und/oder der Mediation zu. Dennoch sollte mit Konfliktsituationen durch Verhandlungen auf der frühestmöglichen Stufe umgegangen werden. Daher betont diese Internationale Norm die Bedeutung der Prozesse zur Pflege der Geschäftsbeziehung innerhalb der Outsourcing-Governance, um eine kontinuierliche Übereinstimmung der Ziele und Interessen aller Interessengruppen herzustellen und um widerstandsfähig genug zu sein, Business Case-Verschlechterungen und Konfliktfälle beheben zu können.

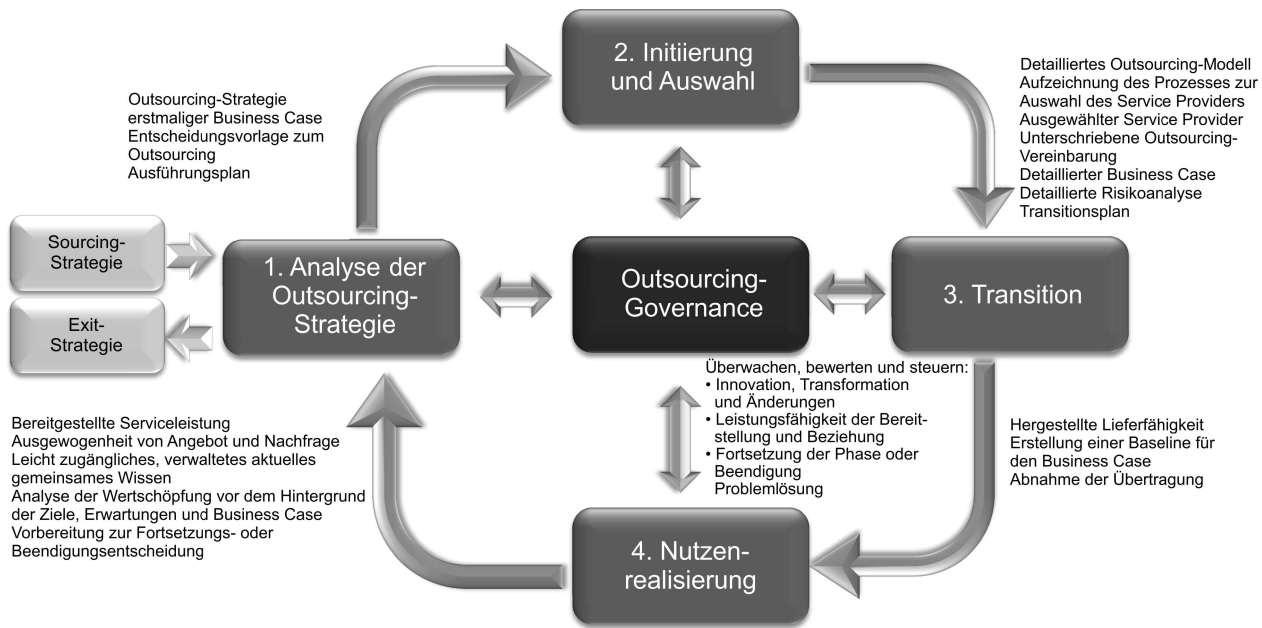


Bild 3 — Wesentliche Outputs des Output-Modells für den Outsourcing-Lebenszyklus

4.6 Wiederholen des Outsourcing-Lebenszyklus

Das Ende von Phase 4 des Outsourcing-Lebenszyklus-Modells ist häufig der Beginn von Phase 1, wenn der Outsourcing-Lebenszyklus erneut durchlaufen wird. Der wiederholte Durchlauf des Outsourcing-Lebenszyklus ist in Bild 2 durch den Pfeil von Phase 4 zu Phase 1 dargestellt. Die Wiederholung des Outsourcing-Lebenszyklus geschieht häufig im Rahmen derselben Outsourcing-Beziehung von Dienstleistungsempfänger und Service Provider.

Die Wiederholung des Outsourcing-Lebenszyklus wird durch viele komplexe Faktoren beeinflusst. Die Bestimmung dieser Faktoren und ihrer Auswirkungen sollte während Phase 4 und zu Beginn von Phase 1 erfolgen (siehe 6.2). Dies ist unter Bezugnahme auf die Informationen aus „Fortsetzung oder Vorbereitung der Beendigung der Vereinbarungen“ (siehe 9.12) die Funktion des Governance-Rahmenwerks (siehe 5.5.4.2 und 5.5.4.5).

Falls der Outsourcing-Lebenszyklus zum zweiten Mal oder ein weiteres Mal durchlaufen wird, werden viele der Tätigkeiten der Phasen 1, 2 und 3 im Vergleich zur ersten Wiederholung verkürzt ausgeführt, da die meisten der zuvor notwendigen Tätigkeiten bereits abgeschlossen sind. Die Ergebnisse der Phasen 1, 2 und 3 sollten noch einmal durchgegangen und überarbeitet werden, was jedoch schneller als beim erstmaligen Durchlauf erfolgen kann. Da Organisationen im Verlauf ihres Outsourcings Erfahrungen sammeln, sollten Management und Durchführung des Outsourcing-Lebenszyklus-Modells an Effizienz gewinnen.

5 Outsourcing-Governance-Rahmenwerk

5.1 Allgemeines

Ziel des Abschnitts „Outsourcing-Governance-Rahmenwerk“ ist es, Interaktionsprozesse, Regeln, Richtlinien und gemeinsame Steuerungskreise von Dienstleistungsempfänger und Service Provider darzustellen, die den Outsourcing-Lebenszyklus und die Outsourcing-Beziehungen unterstützen. Governance ermöglicht es der gemeinschaftlichen Führung, effektive Entscheidungen zu treffen, um den gewünschten Wert zu schaffen und sich ändernde Geschäftsanforderungen bei den betreffenden Dienstleistungsempfänger und den Service Provider zu unterstützen.

Durch die gemeinsamen Management- und Operationalen Teams überwacht die Outsourcing-Governance die Beziehungen vieler Interessengruppen untereinander. Ziel der Outsourcing-Governance ist es, den Outsourcing-Lebenszyklus effizient und wirksam ganzheitlich zu überwachen, zu bewerten und zu steuern, um auf diese Weise die Erlangung der gewünschten strategischen Ergebnisse sicherzustellen und Risiken zu mindern.

Outsourcing-Governance ist vom Beginn bis zum Ende einer Outsourcing-Beziehung notwendig und sollte die Organisationen von Dienstleistungsempfänger und Service Provider im erforderlichen Maß einbinden. Governance sollte im Outsourcing-Kontext als Teilmenge der gemeinsamen Unternehmenssteuerungsfunktionen zur Erlangung von Innovation und Wertschöpfung sowie zur Risikominderung für das Geschäft von Dienstleistungsempfänger und Service Provider betrachtet werden. Sie sollte der Führungsebene von Dienstleistungsempfänger und Service Provider während des Outsourcing-Lebenszyklus die Kontinuität verleihen, die eine gleichbleibende und sachgerechte Konzentration auf die strategischen Ergebnisse und die Wertschöpfung sicherstellt.

Gute Governance ist für den Erfolg jeder Outsourcing-Beziehung entscheidend und kann als geeignetes, formales Rahmenwerk für eine Entscheidungsfindung beschrieben werden, um die Übereinstimmung der bereitgestellten Services mit den Geschäfts-, funktionale und Sourcing-Strategien des Dienstleistungsempfängers sicherzustellen. In Abhängigkeit von einer Anzahl von Faktoren sollte die Outsourcing-Governance angepasst werden, um die Geschäftsbedürfnisse von Dienstleistungsempfänger und Service Provider zu erfüllen. Folgende Faktoren sollten berücksichtigt werden:

- a) Komplexität der vertraglich vereinbarten Services;
- b) geschäftliche Auswirkung der vertraglich vereinbarten Services, z. B. strategische gegenüber Standardleistungen;
- c) geographische Abdeckung;
- d) Struktur der Unternehmensleitung der Organisationen von Dienstleistungsempfänger und Service Provider, z. B. Abteilungen, Geschäftsbereiche, Regionen;
- e) Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleistungsempfänger und Service Provider;
- f) Verpflichtung zur Zusammenarbeit;
- g) Führungskultur und Führungsverhalten.

Des Weiteren wird Governance im zeitlichen Verlauf reifen und das sich entwickelnde gegenseitige Vertrauen und Zuversicht wiedergeben. Während sie sich entwickelt, wird sie außerdem durch die sich ändernden Geschäftsbedürfnisse der Interessengruppen und die Beschaffenheit der Beziehung beeinflusst.

Zugleich ist eine partnerschaftliche Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleistungsempfänger und Service Provider wichtig und sollte als zentraler Faktor einer guten Governance betrachtet werden. Outsourcing-Vereinbarungen konzentrieren sich auf eine genaue Definition von Lösungen, Anwendungsbereich, Zeitdauer, Leistungsmessung, Geschäftsmodell sowie die vertraglichen Regelungen, sollten jedoch gleichfalls deutlich das Ziel der Beziehung und die gegenseitigen Erwartungen von Dienstleistungsempfänger und Service Provider ausführen. Diese sehr realen und häufig persönlichen Interessen und Erwartungen werden während der Phase der „Initiierung und Auswahl“ entstehen und beeinflussen die Wahrnehmung des Erfolgs unabhängig von der tatsächlich bereitgestellten Leistung. Es ist für Dienstleistungsempfänger und Service Provider von Beginn an entscheidend, gemeinsam vereinbarte Erwartungen und Ziele, die im Rahmen einer Strategie der Geschäftsbeziehung beschrieben werden können, deutlich zu formulieren und zu kommunizieren. Eine solche Strategie stellt den geschäftlichen Kontext zur Steuerung eines geeigneten Verhaltens und einer angemessenen Einstellung bereit und sollte die Ausrichtung der Governance beeinflussen, d. h. die Art und Weise, in der Governance ausgeführt wird.

Innerhalb des Outsourcing-Lebenszyklus besteht der Anwendungsbereich der Governance in der Konzentration auf die zum Erreichen der Wertschöpfung wesentlichen Entscheidungen, wobei die Ansprüche der Outsourcing-Beziehung auf Grundlage der nachstehenden Prinzipien erfüllt werden:

- 1) Bereitstellung einer leistungsfähigen Führung, die die Konzentration auf die Geschäftsstrategie und die Notwendigkeiten sicherstellt;
- 2) Bereitstellung von Überwachung und Verwaltung;
- 3) Ermöglichung einer wirksamen Kommunikation;
- 4) Einrichtung von Eigentümerschaft und Kontrolle;
- 5) Förderung von Wertschöpfung und Ermöglichung einer guten Entwicklung innovativer Praktiken;
- 6) Ermöglichung der Bereitstellung qualitativ hochwertiger Services, um den geschäftlichen Bedürfnissen gerecht zu werden;
- 7) Erfüllung der Erwartungen der Interessengruppen;
- 8) Aufrechterhaltung und Verbesserung der Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleistungsempfänger und Service Provider;
- 9) Steuerung eines geeigneten Verhaltens und angemessener Einstellungen;
- 10) Ermöglichung einer wirksamen Entscheidungsfindung und Verminderung von Risiken;
- 11) Einhaltung von Compliance;
- 12) Aufbau von Vertrauen und Zuversicht zwischen Dienstleistungsempfänger und Service Provider.

5.2 Managementstruktur und –funktionen

Jede in die Outsourcing-Beziehung eingebundene Organisation wird über eine eigene Managementstruktur und eigene operationale Teams verfügen, die sich auf Grundlage der gemeinsam vereinbarten Rollen und Verantwortlichkeiten auf die Bereitstellung des (der) vertraglich vereinbarten Service(s) konzentrieren. Es ist dennoch unerlässlich, dass die Organisationen sowohl des Dienstleistungsempfängers als auch des Service Providers mit Handlungsvollmachten ausgestattete Führungskräfte ernennen, die sachgemäß führen und die für die Entwicklung und Umsetzung der Geschäftsbeziehung verantwortlich und rechenschaftspflichtig sind. Der Begriff „sachgemäße Führung“ wird für bevollmächtigte Führungskräfte verwendet, da es viele Arten und Formen der Outsourcing-Governance geben kann, große Outsourcing-Beziehung erfordern so z. B. Vertreter des obersten Managements.

Die entsprechende Führungsebene sollte sicherstellen, dass es ein gegenseitiges Verständnis zur Unterstützung des gemeinsamen Vorhabens gibt. Das schließt eine eindeutige Festlegung des Managementsystems, der Befugnisse und der Leistungserwartungen sowie die Schaffung einer geeigneten Betriebsumgebung zur Entwicklung und Aufrechterhaltung des Gedankens der Zusammenarbeit mittels festgelegter Verhaltensgrundsätze ein.

5.3 Gemeinsame Governance-Komitees

Jede Outsourcing-Beziehung sollte über ein oder mehrere Governance-Komitees verfügen, um mit der notwendige Überwachung und Steuerung sicherzustellen, dass der zu den vereinbarten Erwartungen passende Mehrwert realisiert wird. Die Anzahl der gemeinsamen Governance-Komitees und die Häufigkeit der Arbeitstreffen, die Teilnehmer und Aufgaben sollten vom Umfang sowie der Größe und Komplexität der Outsourcing-Beziehung abhängig sein. Jedes Governance-Komitee sollte über eine eindeutig formulierte Satzung, einschließlich eines Anwendungsbereichs, der Entscheidungsarten und der festgelegten Berichtsstrukturen verfügen.

ANMERKUNG Beispiele für eine typische Struktur der Governance-Komitees und der Arbeitstreffen werden in Anhang A aufgeführt.

Gute Governance erfordert, dass die richtigen Personen an der richtigen Stelle sich zur richtigen Zeit treffen, damit diese ihre wechselseitigen Verpflichtungen erfüllen können. Outsourcing-Governance sollte zumindest eine formale und planmäßige Entscheidungsinstanz umfassen, um eine effektive Überwachung, Entscheidungsfindung und, falls erforderlich, ein Eingreifen durch das Management zu ermöglichen.

Die Mitglieder im Governance-Komitee sollten auf angemessener Hierarchiestufe mit entsprechenden übertragenen Befugnissen angesiedelt sein. Damit Dienstleistungsempfänger und Service Provider erfolgreich arbeiten können, sollten die Einzelbeziehungen einer Struktur unterliegen, um die Befugnisse und Berechtigungen festzulegen. Erfolg entsteht durch Personen, die Vertrauen in ihre Stellung haben, gegenseitige Verbindlichkeiten eingehen können und insbesondere eine klare Vorstellung bezüglich ihrer jeweiligen Verpflichtungen haben.

Eine Zuordnung der Schlüsselrollen der vom Outsourcing-Verhältnis betroffenen Abteilung oder des Bereichs sollte sowohl innerhalb der Organisation des Dienstleistungsempfängers als auch der Organisation des Service Providers entwickelt werden, um sicherzustellen, dass jede Eins-zu-eins-Beziehung hinsichtlich der Übertragung von Befugnissen, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten beschrieben wird. Das Verstehen dieser Einzelbeziehungen und ihrer Funktionen innerhalb einer Organisation wird des Weiteren die Entwicklung der verbleibenden Organisationseinheit des Dienstleistungsempfängers für die ausgelagerten Services unterstützen. Eine verbleibende Organisationseinheit besteht aus Funktionen zum Management der Outsourcing-Beziehung und stellt Informationen bezüglich der Bedürfnisse des Dienstleistungsempfängers bereit. Eine angemessene verbleibende Organisationseinheit ist grundlegend und schließt die (erneute) Schulung des Personals des Dienstleistungsempfängers zum Zwecke des erfolgreichen Managements der Outsourcing-Beziehung ein.

5.4 Berücksichtigung kultureller Unterschiede

In den seltensten Fällen weisen zwei Organisationen identische Unternehmenskulturen und Denkmuster auf, da sie durch geographische Gegebenheiten, die Märkte, in denen sie sich bewegen, die Organisationsgröße und Erfahrungswerte geformt werden. Es ist für Dienstleistungsempfänger und Service Provider wichtig, Unterschiede zu berücksichtigen und zu respektieren, die wahrscheinlich während des gesamten Outsourcing-Lebenszyklus zwischen ihnen vorhanden sein werden.

Die Entwicklung belastbarer Beziehungen erfordert Investitionen und Anstrengungen bezüglich des Verstehens und der Berücksichtigung möglicherweise bestehender Unterschiede. Das kann das Folgende einschließen:

- a) Verstehen und Würdigen des kulturellen Kontextes sowohl des Dienstleistungsempfängers als auch des Service Providers.
- b) Bewusstsein für nationale Kulturen, die Organisationskulturen prägen.
- c) Berücksichtigen der Bestandteile einer Organisationskultur, wie z. B.:
 - 1) bevorzugte Entscheidungsstile;
 - 2) Unternehmenswerte;
 - 3) Kommunikationspräferenzen;
 - 4) organisatorische Prozesse;
 - 5) Sozialisation;
 - 6) formell – informell;
 - 7) einzelne – kollektive Entscheidungsfindung;
 - 8) ethische Standards;
 - 9) Einstellung gegenüber Risiken.

Viele mit dem Outsourcing verbundenen Vorteile wie z. B. kontinuierliche Innovation und Verbesserung können gefördert werden, wenn eine Umgebung vorhanden ist, in der es Mitwirkungsmöglichkeiten gibt.

Zusätzlich können verschiedene Einheiten einer Organisation in unterschiedlichen Regionen Variationen bezüglich der verschiedenen kulturellen Bestandteile aufweisen, die durch nationale Kulturen geprägt wurden.

5.5 Outsourcing-Governance-Prozesse

5.5.1 Allgemeines

Governance wird zum ersten Mal in der Phase „Analyse der Outsourcing-Strategie“ eingerichtet, in Phase 2 „Initiierung und Auswahl“ weiterentwickelt und umgesetzt und durchzieht Phase 3 „Transition“ und Phase 4 „Nutzenrealisierung“. Abhängig von der Bedeutung des Service Providers für die Prozesse der zentralen Wertschöpfungskette des Dienstleistungsempfängers bezieht der Dienstleistungsempfänger den Service Provider in die Phase „Analyse der Outsourcing-Strategie“ ein, insbesondere wenn der Service Provider ein wesentlicher Service Provider und in die vertraulichen Handelspraktiken und Vorgehensweisen eingeweiht ist. Tabelle 1 legt dar, wie die Governance-Prozesse mit den Phasen des Outsourcing-Lebenszyklus verbunden sind.

Tabelle 1 — Zusammenfassung der Outsourcing-Governance-Prozesse

Governance-Prozesse	Analyse der Outsourcing-Strategie (5.5.4.2)	Initiierung und Auswahl (5.5.4.3)	Transition (5.5.4.4)	Nutzenrealisierung (5.5.4.5)
1. Entwicklung und Pflege gemeinsamer Zielsetzungen (5.5.2)	werden ermittelt aus den in Vorbereitung befindlichen Geschäftszielen, abgeleitet	Vorgeschlagen und vereinbart	Umgesetzt	Abgleich der gemeinsamen Ziele
2. Einrichtung des Governance-Komitees (5.5.3)	werden ermittelt aus der in Vorbereitung befindlichen geschäftlichen und/oder guten branchenüblichen Praxis	Vorgeschlagen und vereinbart	Transitionsskomitee arbeitet	Beginn der Arbeit der Governance-Komitees
3. Überwachung, Bewertung und Steuerung des Outsourcing-Lebenszyklus (5.5.4)	werden ermittelt aus der in Vorbereitung befindlichen geschäftlichen und/oder guten branchenüblichen Praxis	Vorgeschlagen und vereinbart	Aufbau	Ausführen und Überprüfen

5.5.2 Entwicklung und Pflege gemeinsamer Zielsetzungen

Zweck von „Entwicklung und Pflege gemeinsamer Zielsetzungen“ ist es, ein gemeinsames Leitbild einzuführen, einen Outsourcing-Plan mit wesentlichen Meilensteinen und Erfolgskriterien, einschließlich gesellschaftlichen Veranstaltungen und Veranstaltungen zur Pflege der Geschäftsbeziehung. Neben der Konzentration auf Leistungsmessung, Metriken usw. sollten sich Dienstleistungsempfänger und Service Provider auf weichere Faktoren, den Aufbau von Beziehungen, die Angleichung an den Geschäftspartner und Partnerdialoge konzentrieren. Eine belastbare Beziehung ist wesentlich für die Schaffung erfolgreicher Outsourcing-Beziehungen (BS 11000:2010, 7.2.2, liefert weitere Informationen).

Die Haupttätigkeiten sind:

- Auffinden gemeinsamer Interessen;
- Entwickeln gemeinsamer Ziele;
- Festlegen des erforderlichen Verhaltens zum Erreichen gemeinsamer Ziele;
- Lenken von Innovation und Änderungsportfolios/der Service-Zusammenstellung.

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind:

- Führungskräfte mit einem positiven Kooperationsverhalten werden die Beziehungsbildung fördern.
- Offenheit und Transparenz bezüglich der Interessen von Dienstleistungsempfänger und Service Provider.
- Bewusstsein bezüglich der Tatsache, dass Dienstleistungsempfänger und Service Provider Ressourcen einsetzen, um die gewünschten Ergebnisse zu ermöglichen.
- Denkweise, die auf einen beidseitigen Vorteil ausgerichtet ist und eine längerfristige Sichtweise.

Der Prozess verwendet und schafft die Inputs und Outputs wie in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2 — Entwicklung und Pflege gemeinsamer Zielsetzungen

Wesentliche Inputs	Wesentliche Outputs
Geschäfts- und funktionale Strategien von Dienstleistungsempfänger und Service Provider, um sie an gemeinsame Zielsetzungen und Interessen anzugleichen	Gemeinsame Vorhaben und Ergebnisse Zielsetzungen für Innovation, Transformation und Veränderung

5.5.3 Einrichtung des Governance-Komitees

Zweck des Prozesses „Einrichtung des Governance-Komitees“ ist es, wesentliche Prozesse auszubilden, die die Governance-Komitees für das Management der Outsourcing-Beziehung nutzen können.

Die Haupttätigkeiten sind:

- a) Bestimmen der Governance-Komitees;
- b) Einrichten der Struktur und des Zeitplans der Arbeitstreffen;
- c) Festlegen von Satzungen für die Governance-Komitees;
- d) zeitnahe und angemessene personelle Ausstattung der Governance-Komitees;
- e) Bestimmen der Anforderungen an die Informationsberichterstattung.

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind:

- Personal mit Befugnissen und Vollmachten auf einer geeigneten Stufe steht zur Verfügung.
- Einführung einer eindeutigen Rechenschaftspflicht bezüglich der Durchführung der Arbeitstreffen des Governance-Komitees und Zuweisung der Verantwortlichkeiten für den Umfang, die Durchführung und den Abschluss von Tätigkeiten.

Der Prozess verwendet und schafft die Inputs und Outputs wie in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3 — Einrichtung des Governance-Komitees

Wesentliche Inputs	Wesentliche Outputs
Vereinbarungen	Zeitpläne für Arbeitstreffen und Governance-Satzung
Outsourcing-Governance-Rahmenwerk	Beziehungsmatrix
Personalausstattung der Governance-Komitees	Verantwortlichkeitsmatrix

5.5.4 Überwachung, Bewertung und Steuerung des Outsourcing-Lebenszyklus

5.5.4.1 Allgemeines

Zweck des Prozesses “Überwachung, Bewertung und Steuerung des Outsourcing-Lebenszyklus“ ist es, die Phasen des Outsourcing-Lebenszyklus durch gut informierte Entscheidungen zu überwachen, zu bewerten und zu steuern.

Die Haupttätigkeiten sind:

- a) Management des Business Case und des Geschäftsrisikos;
- b) Bewerten und Fördern von Beziehungen;
- c) Bewerten und Management der Veränderungen, Erneuerung oder Beendigung von Vereinbarungen;
- d) Management von Konfliktfällen und Eskalationen;
- e) Management des Änderungsportfolios und/oder der Service-Zusammenstellung;
- f) Management des Innovations- und Transformationsportfolios, falls zutreffend;
- g) Management der Berichterstattung zur Nutzenrealisierung.

Sämtliche der vorstehenden Tätigkeiten sollten dem entsprechenden Governance-Komitee zugewiesen werden.

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind:

- sachgerechte Zuweisung der Entscheidungen zu den festgelegten Governance-Komitees;
- Aktualität und Richtigkeit der den Governance-Komitees bereitgestellten Informationen;
- zufriedenstellende Lösung von Konfliktfällen;
- gegenseitige Wertschaffung;
- Nachweis einer Umgebung zum beidseitigen Vorteil.

Der Prozess verwendet und schafft die Inputs und Outputs wie in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4 — Überwachung, Bewertung und Steuerung des Outsourcing-Lebenszyklus

Wesentliche Inputs	Wesentliche Outputs
Sämtliche Informationen zu einer Governance-Entscheidung	Entscheidungen
Leistungsberichte	Investitionsentscheidungen
Business Case	behobene Konflikte
Risiko-, Compliance-, Bewertungsberichte	geänderte, erneuerte oder beendete Vereinbarungen
Berichte zur Beziehungsbewertung	
Berichte zu Störungen	
Berichte zum Änderungsportfolio	
Vorschlag der Transformationsinitiative	

Die Outputs und kritischen Entscheidungspunkte aus jeder Phase des Outsourcing-Lebenszyklus werden den jeweiligen Governance-Komitees zugeführt, damit diese deren Status überwachen können und bewerten, wie erfolgreich sie im Vergleich zu den Ansprüchen die Services bereitstellen und damit sie die notwendige (Neu-)Ausrichtung vornehmen, um sicherzustellen, dass sie die gewünschten Werte erreichen. Weitere Informationen zu den Entscheidungspunkten für jede Lebenszyklusphase werden nachstehend aufgeführt.

5.5.4.2 Governance für Phase 1 – Analyse der Outsourcing-Strategie

Governance bezieht sich in dieser Phase zumeist ausschließlich auf den Dienstleistungsempfänger und besteht aus einer Teilmenge der Corporate Governance-Funktion. In einigen Fällen können Service Provider während dieser Phase als Berater beteiligt sein. Die Outsourcing-Strategie sollte die Verbesserungsmöglichkeiten behandeln, die sich im Rahmen eines Outsourcing-Modells aus dem Abgleich eines aus einem Investment entstehenden Wertes mit der Geschäftsstrategie und Geschäftszielen ergibt, während zugleich Risiken im Interesse der Investoren vermindert werden.

Ein Governance-Komitee sollte eingesetzt werden, um die gesamte Phase „Analyse der Outsourcing-Strategie“ zu überwachen um sicherzustellen, dass sämtliche Prozesse auf eine umfassende und sorgfältige Art und nach den vereinbarten Richtlinien ausgeführt werden. So könnte z. B. ein der Führungsebene direkt unterstelltes strategisches Outsourcing-Komitee eingesetzt werden, um sämtliche strategischen Sourcing-Prozesse zu überwachen und um sicherzustellen, dass alle potentiellen Sourcing-Optionen gründlich untersucht wurden. Durch regelmäßige Arbeitstreffen im Rahmen eines vereinbarten Projekt-Zeitplans wird das strategische Outsourcing-Komitee eine ausführliche Beratung mit den Interessengruppen, die Integrität des Business Case für das Sourcing und die Mechanismen für den Schutz von in Sourcing-Möglichkeiten getätigte Investitionen sicherstellen.

Durch den Prozess der „Nutzenrealisierung“ wird ein Dokument zur Vertragsbewertung bereitgestellt (siehe auch 9.12). Das strategische Führungskomitee sollte den aktualisierten Business Case und die Kriterien zur Fortsetzung bewerten. Die Kriterien für eine Fortsetzung sollten auf den Ergebnissen des Business Case, dem Grad der Zufriedenheit und der Outsourcing-Strategie beruhen. Falls die Kriterien erfüllt sind, kann die Erneuerung des Vertrags unverzüglich mit Phase 2 „Initiierung und Auswahl“ beginnen. In anderen Fällen wird eine Empfehlung ausgesprochen, ob oder ob nicht:

- der aktuelle Vertrag erneut verhandelt oder neu ausgerichtet wird;
- ein neuer Service Provider gesucht wird;
- Outsourcing eingestellt wird und die Prozesse im eigenen Unternehmen wieder aufgesetzt werden.

5.5.4.3 Governance für Phase 2 – Initiierung und Auswahl

Für diese Phase sind zwei Aspekte zu Governance zu berücksichtigen. Zum einen gibt es die Governance der Phase selbst.

- a) Dienstleistungsempfänger intern: Ein Governance-Komitee sollte eingesetzt werden, um die gesamte Phase „Initiierung und Auswahl“ vom Anfang bis zum Ende zu überwachen und so die geeignete Beratung, die Prozessintegrität sowie Sorgfalt und Wirksamkeit in sämtlichen Entscheidungsfindungsprozessen sicherzustellen. Das Governance-Komitee wird Kontrollmechanismen für jeden Prozess einführen, um sicherzustellen, dass sämtliche Anforderungen, Bewertungs-, Auswahl- und Verhandlungsprozesse die Geschäftsziele direkt unterstützen und die geschäftsbezogenen Erwartungen von Dienstleistungsempfänger und Service Provider erfüllen.
- b) Service Provider intern: Der Service Provider sollte ein formelles Governance-Komitee mit leitenden Vertretern einsetzen, um für die eigenen operativen- kaufmännischen- und Risiko-Teams eine Strategie und Ausrichtung vorzugeben und sicherzustellen, dass deren Wertaussagen eindeutig, prägnant und relevant für den Business Case des Dienstleistungsempfängers sind. Dieses Governance Komitee wird zugleich die Compliance mit den Auswahlprozessen der Dienstleistungsempfänger sicherstellen und danach streben, Möglichkeiten zur Realisierung eines Mehrwertes für den Dienstleistungsempfänger aufzuzeigen.
- c) Gemeinsam: Das Ausmaß, in dem Governance gemeinsam umgesetzt werden kann, ist zum großen Teil von der unternehmerischen Haltung des Dienstleistungsempfängers und der Rolle des Beraters während der Phase abhängig. Die direkte Zusammenarbeit mit den vorausgewählten Service Providern, d. h. mit den endgültigen zwei oder drei gewählten, potentiellen Service Providern, kann jedoch von wesentlichem Vorteil sein. Die Vorteile, die sich aus einer engeren Arbeitsbeziehung während des endgültigen Auswahlprozesses ergeben, sind zu berücksichtigen, um:
 - den Abgleich von Zielsetzungen und Interessen sicherzustellen;
 - den Abgleich der vorgeschlagenen Lösungen mit den Anforderungen sicherzustellen;
 - gemeinsame Arbeitstagen durchzuführen, auf denen eine Vereinbarung zu bestimmten relevanten Punkten erreicht wird;
 - Möglichkeiten zur Schaffung von Mehrwert zu ermitteln;
 - Klarheit bezüglich der Rollen und Verantwortlichkeiten zu schaffen;
 - betroffene Drittparteien und Interessengruppen zu ermitteln;
 - das Management lieferbarer Ergebnisse gegenüber vereinbarten Zeitplänen und Meilensteinen zu ermöglichen;
 - potentiell kostspielige Fehlinterpretationen und kulturelle Unterschiede zu adressieren;
 - das Erstellen partnerschaftlicher Vorschläge zu ermöglichen;
 - Risiken während der Vertragsverhandlungen zu vermindern;
 - so viele negative Vorbehalte gegenüber einer Veränderung wie möglich auszuräumen.

Der zweite Aspekt der Governance während dieser Phase besteht in der gemeinsam vereinbarten Festlegung der Outsourcing-Governance während der Phasen „Transition“ und „Nutzenrealisierung“. Das kann durch den Dienstleistungsempfänger in dessen Prozess der Anforderungsfestlegung beschrieben werden und/oder während des Bewertungs-/Auswahlprozesses überprüft werden, es ist jedoch entscheidend, dass die Governance nach Vertragsschluss sowohl durch den Dienstleistungsempfänger als auch durch den Service Provider sorgfältig durchdacht und in der Vereinbarung eindeutig festgelegt wird (siehe Anhang F).

5.5.4.4 Governance für Phase 3 – Transition

Die Governance stellt während dieser Phase ein stabiles Management sämtlicher Projekte und Programme in Bezug auf die erfolgreiche Transition von Services vom Dienstleistungsempfänger oder aktuellen Service Provider auf den aktuellen oder nächsten Service Provider bereit. Diese entscheidende Phase sollte einer genauen Anleitung und Prüfung unterliegen, um Folgendes sicherzustellen:

- Verminderung möglicher Geschäftsunterbrechungen während des Service;
- stetige Entwicklung einer positiven Beziehung zwischen sämtlichen Interessengruppen – Prüfung der Selbstverpflichtungen auf eine erfolgreiche Beziehung;
- sämtliche Transitionsprogramme und Projektstätigkeiten sind angemessen mit Ressourcen ausgestattet und befinden sich im Zeitplan;
- die Services werden fristgerecht und innerhalb des bewilligten Budgets übertragen;
- die Funktionsfähigkeit, Qualität und Integrität der in die Phase der „Nutzenrealisierung“ übertragenen Services;
- dass fortlaufende Governance umgesetzt und wirksam ist;
- dass wesentliche Ressourcen von Dienstleistungsempfänger und Service Provider während der Phasen 2 und 3 und weit bis in Phase 4 aufrechterhalten werden.

Diese Phase sollte durch ein formelles Transitionsmanagementkomitee oder etwas Gleichwertiges gesteuert werden, das von Dienstleistungsempfänger und Service Provider gemeinsam mit Personal ausgestattet wird. Die einzelnen Rollen und der Auftrag des Transitionsmanagementkomitees sollten während der Phase „Initiierung und Auswahl“ festgelegt werden. Die Governance-Komitees werden zu einem frühen Zeitpunkt in der Phase „Transition“ eingerichtet und Management Vertreter werden zugewiesen. Es ist äußerst wichtig, dass Änderungen an den zentralen Ressourcen wenigstens in den Phasen 3 und 4, „Transition“ und „Nutzenrealisierung“ auf ein Mindestmaß beschränkt bleiben, um sicherzustellen, dass notwendiges Wissen und Erfahrung auf Managementebene während des gesamten Outsourcing-Lebenszyklus zur Verfügung stehen.

ANMERKUNG Diese Internationale Norm ist als Leitfaden vorgesehen. Bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) könnten verschiedene Rollen durch eine Person ausgeführt werden. Deshalb ist, wie schon in der Einleitung angegeben, die Anpassung dieser Internationalen Norm an die Bedürfnisse einer Organisation stets erforderlich.

5.5.4.5 Governance für Phase 4 – Nutzenrealisierung

Diese Phase stellt sicher, dass sowohl der Dienstleistungsempfänger als auch der Service Provider die erwarteten Vorteile realisieren. Governance-Komitees sollten mit Vertretern beider Parteien besetzt sein und spielen eine wesentliche Rolle bei der Beaufsichtigung und Kontrolle der ausgelagerten Services und dem Erreichen der gemeinsamen Ziele. Das Ziel der Governance besteht an dieser Stelle in der Bereitstellung formaler und regelmäßiger Management-Mechanismen zur Leistungsüberprüfung, Lösung von Störungen und zum Treffen effektiver, servicebezogener Entscheidungen aufgrund aktueller und relevanter Informationen sowie in der aktiven Gestaltung der Entwicklung einer positiven, auf Vertrauen gründenden Beziehung.

Die Outputs der „Nutzenrealisierung“- Prozesse sollten die Inputs für eine Anzahl von Outsourcing-Governance-Komitees sein, die bestimmte Aspekte der Servicebereitstellung behandeln. Solche Komitees werden sich bezüglich der Größe, des Anwendungsbereichs und der branchenbezogenen Gesetzgebung oder den regulatorischen Anforderungen unterscheiden und können folgende sein:

- Komitee zur Strategie- und Beziehungsprüfung;
- Komitee zur Serviceprüfung;