

DIN ISO 37500

ICS 03.080.01

Einsprüche bis 2014-01-01

Entwurf**Outsourcing (ISO/DIS 37500:2013)**

Guidance on Outsourcing (ISO/DIS 37500:2013)

Lignes directrices sur le management de sous-traitance (ISO/DIS 37500:2013)

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2013-11-01 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfes besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal des DIN unter www.entwuerfe.din.de bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nadl@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/stellungnahme oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den Normenausschuss Dienstleistungen (NADL) im DIN, 10772 Berlin (Hausanschrift: Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin).

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 86 Seiten

Normenausschuss Dienstleistungen (NADL) im DIN

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort	4
Einleitung.....	5
1 Anwendungsbereich	6
1.1 Anwendung	6
1.2 Angesprochene Leserschaft	6
2 Begriffe	7
3 Outsourcing – Einführung	10
3.1 Einleitung.....	10
3.2 Kontextuelles Outsourcing-Modell	10
3.3 Gründe für ein Outsourcing.....	11
3.4 Risiken eines Outsourcings	11
4 Modell des Outsourcing-Lebenszyklus	13
4.1 Grundlegender Aufbau des Modells für den Outsourcing-Lebenszyklus	13
4.1.1 Einleitung.....	13
4.1.2 Outsourcing-Organisationsstruktur	14
4.1.3 Outsourcing-Strategieanalyse (Phase 1)	14
4.1.4 Einführung und Auswahl (Phase 2)	15
4.1.5 Übertragung (Phase 3)	15
4.1.6 Mehrwerterbringung (Phase 4).....	15
4.2 Zusammenfassung des hauptsächlichen Outputs des Lebenszyklus	16
5 Rahmenwerk der Outsourcing-Governance	17
5.1 Einführung und Zweck	17
5.2 Führungsstrukturen und -funktionen	18
5.3 Gemeinsame Governance-Gremien/Ausschüsse	19
5.4 Anerkennen von Unternehmenskulturen und Verhaltensweisen	19
5.5 Prozesse der Outsourcing-Governance	20
5.5.1 Einleitung.....	20
5.5.2 Entwickeln und Aufrechterhalten gemeinsamer Ziele	21
5.5.3 Erstellen einer Governance-Gremium/Ausschuss.....	21
5.5.4 Überwachen, Auswerten und Leiten des Outsourcing-Lebenszyklus	22
5.5.5 Governance für Phase 1 – Outsourcing-Strategieanalyse	23
5.5.6 Governance für Phase 2 – Einführung und Auswahl	24
5.5.7 Governance für Phase 3 – Übertragung.....	24
5.5.8 Governance für Phase 4 – Mehrwerterbringung	25
6 Phase 1: Outsourcing-Strategieanalyse.....	26
6.1 Einführung und Zweck	26
6.2 Überprüfen der Voraussetzungen für das Outsourcing	28
6.3 Verstehen der für ein Outsourcing angedachten Dienstleistungen	29
6.4 Auswerten der Auswirkungen des Outsourcings von Dienstleistungen auf die Organisation.....	30
6.5 Festlegen der Outsourcing-Strategie	31
6.6 Entwickeln eines Business Case am Ausgangspunkt für ein Outsourcing	33
6.7 Bewertung und Auswahl	33
6.8 Erstellen des Outsourcing-Projektes.....	34
7 Phase 2: Einführung und Auswahl	35
7.1 Einführung und Zweck	35
7.2 Genauerer Ausführen der erforderlichen Dienstleistungen	36
7.3 Genauerer Ausführen des Outsourcing-Modells.....	37
7.4 Festlegen der Vereinbarungsanforderungen und -struktur	38
7.5 Herausstellen potentieller Anbieter	39

7.6	Auswählen von bevorzugten Anbietern	40
7.7	Skizzieren der Verträge	41
7.8	Verhandeln und Entwickeln von Outsourcing-Verträgen	42
8	Phase 3: Übertragung	44
8.1	Einführung und Zweck	44
8.2	Bilden eines Projektteams für die Übertragung	45
8.3	Erstellen der Outsourcing-Governance	46
8.4	Verfeinern des Rahmenwerkes für die Bereitstellung und des Übertragungsplans	47
8.5	Verfeinern des Wissenserwerbs	48
8.6	Ausführen der Übertragung von Wissen und/oder Personal, Prozessen und Technologie	49
8.7	Implementieren der Rahmenwerke für Qualität, Risiken, Audits und Compliance	50
8.8	Implementieren des Rahmenwerkes für das Aktiva- und Wissensmanagement	51
8.9	Implementieren von Rahmenwerken für die Art der Dienstleistungserbringung	52
8.10	Prüfen der Dienstleistungserbringungskapazitäten	53
8.11	Pilotphase und Übergabe	54
9	Phase 4: Mehrwerterbringung	55
9.1	Einführung und Zweck	55
9.2	Erbringung der Dienstleistungen	56
9.3	(Kontinuierliches) Überwachen und Bewerten der Dienstleistungsqualität	58
9.4	(Kontinuierliches) Verwalten und Lösen von Problemen	59
9.5	(Kontinuierliches) Vornehmen von Veränderungen	60
9.6	(Kontinuierliches) Einbringen von Innovationen (optional)	61
9.7	Vornehmen von Transformationen (optional)	62
9.8	Verwalten der Finanzen	63
9.9	Verwalten der Partnerschaft	64
9.10	Verwalten der Vereinbarung	65
9.11	Sicherstellen des Mehrwertes und des Business Case	65
9.12	Vorbereiten auf das Ende der Vereinbarung	66
Anhang A (informativ) Strukturen der Governance Einheiten und Besprechungen		68
Anhang B (informativ) Checkliste der Outsourcing-Risikoanalyse		69
B.1	Einleitung:	69
B.2	Prüfliste der Risiken nach Phase des Outsourcing-Lebenszyklus	69
B.3	Handlungsvorgehen nach Durchführung der Risikoanalyse	71
Anhang C (informativ) Phase 1 — Checkliste für den Outsourcing-Business Case		72
C.1	Einleitung	72
C.2	Beispiel einer Prüfliste für Kosten/Vorteile	72
Anhang D (informativ) Phase 2 — Typische in der RfI-Prüfliste enthaltene Themen		74
Anhang E (informativ) Phase 2 — Prüfliste für die Ausschreibung		76
Anhang F (informativ) Phase 2 – Beispiele für die Themen der Vereinbarung		77
Anhang G (informativ) Phase 3 — Prüfliste für den Übertragungsplan		78
Anhang H (informativ) Phase 4 — Beispiel für den Innovationsprozess je Trichtermethode		82
Anhang I (informativ) Beenden des Outsourcing-Lebenszyklus		84
Literaturhinweise		86

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (ISO 37500:2013) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 259 „Project committee; Outsourcing“ erarbeitet, dessen Sekretariat vom NEN (Niederlande) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Gremium ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-17 AA „Ousourcing“ im Normenausschuss Dienstleistungen (NADL).

Outsourcing

Einleitung

Outsourcing wird weltweit eine zunehmende Möglichkeit zur Wertsteigerung, zur Nutzung von Ressourcen und/oder zur Minderung von geschäftlichen Risiken beigemessen. Dieser Leitfaden dient als allgemeiner Wegweiser für das Outsourcing jeglicher Organisationen und Sektoren. Er stellt einen Wortschatz zur Verfügung, mit dem die Durchführenden von Outsourcing die den Verfahren unterliegenden Prinzipien mit aktuellen und zukünftigen industriespezifischen Normen harmonisieren können. Darin aufgeführt sind typische Outsourcing-Konzepte, die eine Reihe von Methoden enthalten, um den Lebenszyklus des Outsourcings zu verwalten und so das Verständnis aller Akteure zu verbessern.

Outsourcing ist ein Geschäftsmodell, bei dem ein Produkt oder eine Dienstleistung über einen Drittanbieter bereitgestellt wird, anstatt diese Produkte oder Dienstleistungen innerhalb der Organisation des Kunden herzustellen bzw. zu erbringen, wobei gilt:

- der Outsourcing-Prozess basiert auf einer Beschaffungsentscheidung (Produzieren oder Kaufen);
- Ressourcen können an den Anbieter weitergegeben werden;
- der ausgewählte Anbieter erklärt sich für eine vereinbarte Zeitspanne für die Bereitstellung der nach außen verlagerten Dienstleistungen verantwortlich;
- der Kunde übernimmt die Haftung für die Qualität der bereitgestellten Produkte/Dienstleistungen, während der Anbieter für die Durchführung der Dienstleistungen verantwortlich ist.

Dieser Leitfaden setzt voraus, dass eine Organisation bereits eine Outsourcing-Strategie entwickelt hat und den Outsourcing-Lebenszyklus anwendet. Die Entscheidung, eine Outsourcing-Vereinbarung fortzusetzen oder zu beenden, wird im Zuge des Beschaffungsprozesses auf Seite des Kunden gefällt und nicht in diesem Leitfaden behandelt.

Dieser Leitfaden:

- umfasst den gesamten Outsourcing-Lebenszyklus und bietet Definitionen der Begriffe, Konzepte und Prozesse, welche als „good practice“ angesehen werden;
- bietet eine detaillierte Übersicht des Outsourcing-Lebenszyklus, der Prozesse und deren Output;
- bietet eine industrietypische Grundlage. Diese kann ergänzt oder geändert werden, um sie an die industriespezifischen Anforderungen anzupassen;
- kann vor, während oder nach der Entscheidungsfällung zum Outsourcing zurate gezogen werden;
- zielt auf die Erstellung gegenseitig zweckdienlicher Partnerschaften ab.

In der Beschreibung jeder Outsourcing-Phase sind Informationen sowohl für den Kunden als auch für den Anbieter enthalten.

1 Anwendungsbereich

Dieser Leitfaden behandelt die Hauptphasen, Prozesse und organisatorischen Aspekte des Outsourcings unabhängig von der Größe oder den Sektoren des Industrie- oder Handelszweigs.

Der Leitfaden ist dafür gedacht, Unternehmen eine gute Grundlage zu bieten, auf welcher sie erfolgreiche Outsourcing-Vereinbarungen eingehen und diese für die gesamte Dauer der Vertragslaufzeit aufrechterhalten können. Dieser Leitfaden bietet Hilfestellungen beim Erreichen folgender Ziele:

- eine gute Outsourcing-Unternehmensstruktur, bei der sich Kunde und Anbieter gegenseitig von Nutzen sind;
- flexible Outsourcing-Vereinbarungen und Anpassungsmöglichkeiten bei sich ändernden geschäftlichen Anforderungen;
- Verwaltungen von Risiken, die sich im Zuge eines Outsourcings ergeben;
- Erstellung von Partnerschaften, bei der sich beide Parteien gegenseitig von Nutzen sind.

1.1 Anwendung

Dieser Leitfaden kann auf industriespezifische Anforderungen zugeschnitten bzw. um diese erweitert werden, um internationale, nationale sowie örtlich geltende Gesetze und Bestimmungen zu erfüllen oder um an den Umfang der tatsächlichen Outsourcing-Vereinbarung und/oder den Industriezweig angepasst zu werden. Genannte Gesetze und Bestimmungen können Themenbereiche wie Umwelt, Arbeit, Gesundheit und Sicherheit zum Gegenstand haben.

In diesem Leitfaden ist berücksichtigt, dass unterschiedliche Akteure in einigen Phasen des Outsourcing-Lebenszyklus alleine handeln, in anderen wiederum gemeinsam. Daher ist es nicht möglich, die Prozesse innerhalb des Lebenszyklus eindeutig dem Kunden oder dem Anbieter zuzuweisen. So sollte die Verantwortlichkeit für die Prozesse bei jeder Outsourcing-Vereinbarung entsprechend interpretiert und vom Leser angepasst werden.

Dieser Leitfaden bezieht sich auf jede Form einer Outsourcing-Partnerschaft, ob diese nun zum ersten oder zum wiederholten Male eingegangen wurde, ob ein Modell mit einem einzelnen oder mehreren Anbieter genutzt wurde oder ob der Vertragsentwurf auf Leistungen oder Erträgen basiert. Die in diesem Leitfaden genannten Prozesse sollten soweit angepasst werden, dass sie der Outsourcing-Strategie und der Reife der Outsourcing-Partnerschaft entsprechen.

1.2 Angesprochene Leserschaft

Dieser Leitfaden ist für folgende Leserschaft gedacht:

- Entscheidungsträger und deren ermächtigte Vertreter;
- Sämtliche Akteure, die daran beteiligt sind, die Erstellung und/oder Verwaltung von Outsourcing-Vereinbarungen zu erleichtern;
- Sämtliche Mitarbeiter mit Outsourcing-Erfahrung;
- Einzelpersonen oder Organisationen, die Outsourcing betreiben und es dem Kunden und Anbieter ermöglichen, auf einer gemeinsamen Verständnisebene zu agieren.

2 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokumentes gelten die folgenden Begriffe.

2.1

Business Case

strukturierter Vorschlag zur Verbesserung eines Geschäfts, welches als Entscheidungspaket für Entscheidungsträger eingesetzt wird

[Basierend auf ISO/TR 25104 (en)]

Anmerkung 1 zum Begriff: Aus dem Business Case sollte hervorgehen, warum ein Projekt für das Geschäft erforderlich ist und um was es sich bei dem Produkt oder der Dienstleistung handelt. Er sollte eine Skizzierung der Kapitalverzinsung oder eine Kosten-Nutzen-Analyse für das Projekt, das Produkt des Projektes und dessen Eigenschaften, die größten Risiken des Projektes sowie die Möglichkeiten des Projektes enthalten. Im Business Case werden die geschäftlichen Anforderungen, die das Projekt erfüllen muss, in einem umfangreichen Maße behandelt. Dies beinhaltet auch die Gründe für die Erstellung des Projektes, die erwarteten geschäftlichen Vorteile, die Möglichkeiten unter Angabe der Gründe zur Ablehnung oder Fortführung einer jeden Möglichkeit, die erwarteten Projektkosten, eine Lückenanalyse (Gap-Analyse) und die erwarteten Risiken.

2.2

Kunde

einzelne Organisation oder Organisationsgruppe, die mit einem Anbieter einen Vertrag zur Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen zu ihren eigenen Zwecken eingeht

[ISO 24803 (en), Definition 3.2]

2.3

Kaufprüfung

detaillierte Bewertung von einem oder mehreren Geschäftsprozessen oder Produktionslinien, Kulturen, Aktiva, Verbindlichkeiten, geistigem Eigentum sowie rechtlichen und finanziellen Situationen, um einen Kauf zu tätigen oder die entsprechende Verantwortung zu erlangen

2.4

Rahmenwerk

eine Reihe dokumentierter Grundprinzipien für die Erstellung eines gemeinsamen Verständnisses des Projektablaufs

2.5

Innovation

Suche und Entdecken von, Experimentieren mit, Entwicklung, Nachahmung und Adaption von neuen Produkten oder Dienstleistungen

2.6

Innovations- und Transformationsausschuss

gemeinsames Managementteam, welches die Prozesse der Verwaltung von Innovation und Transformation in den nach außen verlagerten Prozessen leitet, um den Wert der Produkte/Dienstleistungen zu steigern

Anmerkung 1 zum Begriff: Dieser Ausschuss handelt gemäß eines von beiden Seiten anerkannten Verfahrens zur Auswertung der potentiellen Wertschöpfung, des Einsatzes, der Risiken, der Zeit zur Einhaltung von zeitlichen Fristen und der Aufteilung von Kosten und Erträgen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Dieser Ausschuss besteht im Normalfall aus Mitgliedern des Kunden sowie des Anbieters.

2.7

Wissenserwerb

Prozess des Auffindens, Sammelns und Verfeinerns von Wissen, welches im Anschluss in eine Form übertragen wird, die von einem wissensbasierten System weiterverarbeitet werden kann.

[ISO/IEC 2382-31(en), Definition 31.01.04]

2.8**Wissensvermittlung**

strukturierter Prozess des Übermittels von bereits vorhandenem oder angeeignetem Wissen an ein Team oder eine Person, um diesem/r damit zum Erreichen des erforderlichen Kenntnisstandes zu verhelfen.

Anmerkung 1 zum Begriff: Wissensvermittlung ist nicht synonym mit Schulungen.

2.9**Outsourcing**

Geschäftsmodell, bei dem ein Produkt oder eine Dienstleistung über einen Drittanbieter bereitgestellt wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Outsourcing ist eine Alternative, um Produkte oder Dienstleistungen innerhalb der Organisation des Kunden bereitzustellen. Bei diesem Geschäftsmodell kommen folgende Eigenschaften zur Geltung:

- Der Outsourcing-Prozess basiert auf einer Beschaffungsentscheidung (Produzieren oder Kaufen);
- Ressourcen können an den Anbieter weitergegeben werden;
- Der Anbieter übernimmt die Verantwortung für das Produkt oder die Dienstleistung für einen festgelegten Zeitraum;
- Der Kunde übernimmt die Haftung für die Qualität der bereitgestellten Produkte/Dienstleistungen, während der Anbieter für die Durchführung der Dienstleistungen verantwortlich ist.

2.10**Outsourcing-Vereinbarung**

vertragliche Vereinbarung zwischen zwei oder mehreren Organisationen zur Bereitstellung bestimmter Dienstleistungen für einen festgelegten Zeitraum, wobei eine Organisation der Empfänger solcher Dienstleistungen und die andere Organisation der Bereitsteller solcher Dienstleistungen sind

2.11**Outsourcing-Governance**

Reihe an gemeinsamen Strukturen und Prozessen, welche implementiert werden, um eine effektive Geschäftsführung und Verwaltung und somit eine Outsourcing-Vereinbarung zu gewährleisten, mit der die gemeinsamen im Rahmenwerk der vereinbarten Werte abgesteckten Ziele erreicht werden können

2.12**Rahmenwerk der Outsourcing-Governance**

grobe Skizzierung der Richtlinien und Prozesse, mit welchen eine durchgängige Überwachung und Verwaltung der Outsourcing-Vereinbarung und somit der Erhalt der Werte zwischen dem Kunden und dem Anbieter gewährleistet werden kann

Anmerkung 1 zum Begriff: Um das Rahmenwerk der Outsourcing-Governance auch bei sich ändernden Strukturen anwendbar zu halten, ist es den Organisationen vorbehalten, entsprechendes Rahmenwerk nach Bedarf zu modifizieren.

2.13**Outsourcing-Modell**

formalisiertes Konzept des Umfanges der Outsourcing-Vereinbarung und wie diese strukturiert ist und ausgeführt wird.

2.14**Produkt**

(siehe Dienstleistung)

2.15**Anbieter**

Organisation, die dem Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung anbietet

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff „Anbieter“ wird im Rahmen dieses Leitfadens als generischer Begriff im Singular genutzt. In der Praxis jedoch können Outsourcing-Vereinbarungen von mehreren beteiligten Akteuren oder Subunternehmern getroffen werden. Oft stoßen hier auch noch Berater und Gutachter hinzu, um den Outsourcing-Prozess zu erleichtern.

2.16

Verantwortlichkeitsmatrix

Tabelle, in der die jeweiligen Rollen zur Fertigstellung von Aufgaben oder Ergebnissen im Rahmen einer Outsourcing-Vereinbarung aufgeführt sind

2.17

Retained Organization

Einheiten und/oder Mitarbeiter, die innerhalb der Organisation des Kunden verbleiben und als Schnittstelle zum Anbieter fungieren

2.18

Dienstleistung

Ergebnis der durch den Anbieter ausgeführten Aktivitäten gemäß dem vereinbarten Umfang, dem vereinbarten Dienstleistungsniveau und den Anforderungen des Kunden

Anmerkung 1 zum Begriff: Die eingesetzte Fachterminologie ist branchenabhängig. Dies trifft auch auf die Unterscheidung zwischen dem Bereitstellen eines Produktes und einer Dienstleistung zu. Theoretisch kann jedes Produkt oder jede Dienstleistung sowohl der einen als auch der anderen Kategorie zugeordnet werden. Um diesen Leitfaden verständlich zu gestalten, wird sich hier lediglich auf den Begriff „Dienstleistung“ als übergreifende Bezeichnung beschränkt. Der Leser kann sich dazu entscheiden, entweder den Begriff „Dienstleistung“ oder den Begriff „Produkt“ zu verwenden.

2.19

Dienstleistungskatalog

Liste der Dienstleistungen, welche eine Organisation seinen Kunden oder Angestellten bietet

Anmerkung 1 zum Begriff: Jede Dienstleistungsbeschreibung in diesem Katalog besteht im Normalfall aus: Einer Beschreibung der Dienstleistung, Zeitrahmen oder Leistungsverträgen (SLA, en: Service Level Agreement) für die Erfüllung der Dienstleistung; einer Festlegung, wer zur Einforderung/Einsicht in die Dienstleistung berechtigt ist; ggf. Kosten der Dienstleistung; einer Beschreibung, auf welche Weise die Dienstleistung zu erfüllen ist.

2.20

Leistungsvertrag

SLA

(en: Service Level Agreement)

dokumentierte Vereinbarung zwischen dem Anbieter und dem Kunden, in dem die Dienstleistung und deren Ziele aufgeführt sind, darunter die Voraussetzungen für die Dienstleistungsniveaus und die Messung der Leistungen

2.21

Beschaffungsstrategie

Handlungsplan der Organisation, Produkte und Dienstleistungen, die für den geschäftlichen Verlauf notwendig sind, möglichst effektiv und effizient zu beschaffen.

2.22

Betriebsanweisung

genehmigtes, dokumentiertes Verfahren oder Reihe von Verfahren, Arbeitsanweisungen und Testanweisungen für Produktion und Kontrolle

[ISO 15378, Definition 3.58]

2.23

Transformation

Prozess der tiefgehenden und radikalen Änderungen, durch welche eine Organisation in eine neue Richtung gelenkt und auf eine neue Effektivitätsebene befördert werden soll

Anmerkung 1 zum Begriff: Im Gegensatz zu stufenweiser und durchgängiger Verbesserung impliziert eine Transformation, dass das Unternehmen eine fast oder gänzlich neue Auslegung oder Struktur erhält.

2.24**Übertragung**

Aktivitäten zur Migration von Wissen, Aktiva, Verantwortlichkeiten, Systemen, Prozessen und Arbeitern des Kunden zum Anbieter, auf welche sich geeinigt wurde, um die gewünschte Lieferkapazität gewährleisten zu können

2.25**Wert**

quantifizierbarer finanzieller oder nicht-finanzieller Zuwachs

3 Outsourcing – Einführung**3.1 Einleitung**

Um den gewünschten Wert zu erreichen und die mit dem Outsourcing verbundenen Risiken zu mindern, bietet dieser Leitfaden ein umfassendes, relativ leicht verständliches Outsourcing-Modell; dieser Leitfaden soll den Akteuren dabei helfen, folgende Punkte zu verstehen:

- den Outsourcing-Lebenszyklus und die Outsourcing-Governance.
- die gemeinsamen Prozesse (Nachfrage und Angebot), die Kunde und Anbieter entwickeln sollten, und durch welche die Outsourcing-Vereinbarung reguliert wird;
- wie die Parteien flexibel auf sich ändernde geschäftliche Anforderungen reagieren können;
- wie die Parteien das Erreichen des erwünschten Wertes gewährleisten können;
- wie eine geschäftliche Partnerschaft gewährleistet werden kann.

3.2 Kontextuelles Outsourcing-Modell

Organisationen sind komplexe Systeme, die sich ständig an die Veränderungen ihrer Umgebung anpassen (siehe Bild 1). Sie stehen stets unter Druck, der in den sich stets verändernden Märkten und in politischen, sozialen und wirtschaftlichen sowie technologischen Faktoren begründet sein kann. Um diesem Druck standzuhalten, muss eine Organisation ihre Strategie stets erneuern und anpassen, um diesen komplexen Herausforderungen gerecht zu werden. Sie befindet sich in einem stets wandelnden Zustand und passt sich an äußere Veränderungen und Anforderungen an. Hierzu zählen u. U. auch Outsourcing-Vereinbarungen. Dieser Leitfaden zum Outsourcing spiegelt den stets präsenten Drang wider, der geschäftlichen und Beschaffungsstrategie nachzukommen, in ihm ist der potentielle Änderungsbedarf ab Beginn des Outsourcing-Lebenszyklus berücksichtigt. Hierzu wird nicht nur eine Hilfestellung in den Bereichen Innovation, Transformation und Veränderung geboten, sondern auch ein Rahmenwerk für eine gemeinsame Outsourcing-Governance von Anbieter und Kunde.

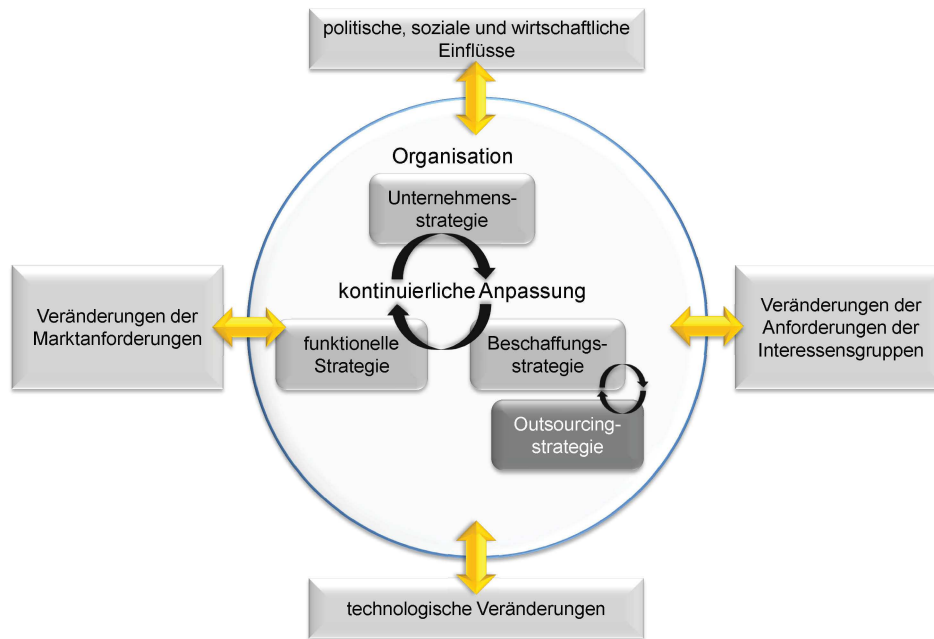


Bild 1 — Outsourcing Model

Es ist gängige Praxis für Organisationen, eine Geschäftsstrategie und mehrere abteilungseigene Strategien zu entwickeln, um die allumfassenden Ziele der Organisation erfüllen zu können. Durch Hinzufügen einer Beschaffungsstrategie zu diesem Prozess wird es der Organisation ermöglicht, eine strategische Wahl zu treffen, ob bestimmte geschäftliche Funktionen vor Ort oder durch eine externe Organisation ausgeführt werden sollen.

3.3 Gründe für ein Outsourcing

Durch Outsourcing entstehen Organisationen mehrere Geschäftsmöglichkeiten. Die Entscheidung eines Kunden, Outsourcing zu betreiben, beruht grundsätzlich nicht auf einem einzelnen Faktor. In der folgenden Liste sind die Hauptgründe einer Organisation, sich für ein Outsourcing zu entscheiden, aufgeführt:

- a) Kostenmanagement.
- b) Änderungen der Geschäftsstrategie: Es kann vorkommen, dass eine Organisation ihre Strategie, welche geschäftlichen Aktivitäten intern und extern ausgeführt werden sollen, neu definiert. Prozesse, die zuvor intern ausgeführt wurden, können sich für ein Outsourcing eignen.
- c) Zugangsmöglichkeiten, die sich nicht intern nutzen lassen.
- d) Übertragung der Risiken: Besonders bei unberechenbaren Märkten können Kunden Risiken übertragen, indem sie den Anteil der variablen Kosten erhöhen, z. B. durch Übertragen von Aktiva und/oder Mitarbeitern, die von der Flexibilität und Skalierbarkeit des Anbieters profitieren.

3.4 Risiken eines Outsourcings

Ein Outsourcing bringt Vorteile mit sich, kann jedoch auch eine Reihe an Risiken bergen. Die Hauptrisiken sind von Sektor zu Sektor unterschiedlich. Es können stets unterschiedliche Risiken bestehen, doch die Auswirkung eines Risikos hängt von der jeweiligen Dienstleistung ab, für die ein Outsourcing angedacht ist. Die Unternehmensführung sollte den angenommenen Wert der Organisation sowie die Risiken bewerten, bevor eine begründete Entscheidung zum Outsourcing gefällt wird. Die folgenden Hauptrisiken sollten während des Outsourcing-Lebenszyklus beachtet werden, um die Erfolgchancen zu erhöhen.

- a) Fehlen einer Strategie: Ein Outsourcing kann sich negativ auf die allgemeine Leistungsfähigkeit eines Unternehmens auswirken, wenn keine formale Strategie oder Vision durch die Geschäftsführung des Kunden festgesetzt wurde. Ein Outsourcing sollte im Rahmen einer sorgfältig ausgewählten Strategie erfolgen, die auf fundierten geschäftlichen Entscheidungen beruht.
- b) Ein schlechtes Verständnis des dynamischen Marktumfeldes: Wie in 3.2 erklärt, ist eine Organisation stets bestrebt, sich selbst mit ihrer Umgebung in Einklang zu bringen. In vielen Fällen hat dies Einfluss auf die Outsourcing-Vereinbarung, hier müssen Veränderungen erzwungen werden, um einen Mehrwert zu erschaffen. Besonders beim Outsourcing von essentiellen Lieferprozessen wird es immens wichtig, Anpassungsvorkehrungen zu treffen, etwa durch Einführung eines höheren Innovationsgrades oder durch Änderung der im Rahmen der Outsourcing-Vereinbarung bereitgestellten Dienstleistungen. Zweitens sollte der Outsourcing-Governance eine höhere Bedeutung beigemessen werden, das geschäftliche Miteinander beider Partner zu erleichtern, um die Erbringung des gewünschten Mehrwerts zu sichern und die getätigten Investitionen zu schützen.
- c) Blinder Fokus auf Kostensenkung: Obgleich Outsourcing zu einer tiefgreifenden Senkung der Kosten führen kann, sollte eine Organisation auf die übergreifenden Auswirkungen und Risiken einer Outsourcing-Unternehmung achten, bevor diese Aufgabe dem entsprechenden Team zugewiesen wird. Somit können potentielle Probleme berücksichtigt werden. Besonders Organisationen, die relativ wenig Erfahrung mit Outsourcing haben, neigen dazu, sich zu sehr auf die Senkung der Kosten zu konzentrieren. Kunden unterschätzen die Prozesse der Outsourcing-Governance und die erforderliche Belegschaft, um die Nachfrage zu lenken und die Prozesse einbinden sowie den Anbieter kontrollieren und leiten zu können. Dies führt oftmals dazu, dass ein überoptimistischer und unrealistischer Business Case zustande kommt.
- d) Unterschätzen der geschäftlichen Auswirkungen: Ein Outsourcing, insbesondere das der Kerngeschäftsprozesse, kann tiefgreifende und unerwartete Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, die Arbeitsmoral und die geschäftlichen Beziehungen des Kunden mit sich führen. Daher ist eine klar erkennbare strategische Führung erforderlich, welche die Änderungen innerhalb der Organisationen leitet.
- e) Unternehmenskulturen sind nicht ausreichend miteinander kompatibel: Eine Outsourcing-Vereinbarung erstreckt sich im Normfall über einen bestimmten Zeitraum. Während dieses Zeitraums sollte der Kunde auf unterschiedlichen Ebenen mit dem Anbieter zusammenarbeiten. Falls die Organisations- und Führungskulturen beider Parteien sich stark unterscheiden, neigt man dazu, Konflikte und Streitigkeiten ineffektiv zu handhaben. Ein Kunde sollte die Arbeitsdynamiken verstehen, um nach einem geeigneten Anbieter suchen zu können.
- f) Unzureichendes Verständnis des Prozesses: Das Übertragen von Verantwortlichkeiten und der Kontrolle sind essentielle Gesichtspunkte des Outsourcings. Im Rahmen einer Outsourcing-Vereinbarung kann es dazu kommen, dass der Kunde den Prozess aus den Augen verliert. So können Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze wechseln und der Anbieter Änderungen am Prozess vornehmen. Ein klares Verständnis der Prozesse von Anfang bis Ende ist wichtig, um einen erfolgreichen Start und eine unvermeidliche Beendigung einer Partnerschaft zu gewährleisten. Daher ist es wichtig, ein gutes Verständnis der Vereinbarungen hinsichtlich der Verwaltung von Wissen und geistigem Eigentum zu erlangen.
- g) Schlechte Verwaltung der Partnerschaft: Outsourcing ist per Definition eine Partnerschaft zwischen Akteuren, und eine fruchtbare Partnerschaft ist der wichtigste Faktor, um den Erfolg der Vereinbarung für beide Akteure zu sichern. Eine erfolgreiche Partnerschaft sollte sicherstellen, dass im Rahmen der Vereinbarung unausweichlich auftretende Probleme effektiv angesprochen werden können. Eine schlechte Beziehung zueinander kann im schlimmsten Fall zu einer Beendigung einer potentiell erfolgreichen Zusammenarbeit führen.

4 Modell des Outsourcing-Lebenszyklus

4.1 Grundlegender Aufbau des Modells für den Outsourcing-Lebenszyklus

4.1.1 Einleitung

Dieses in Bild 2 aufgeführte Modell für den Outsourcing-Lebenszyklus besteht aus vier aufeinanderfolgenden Phasen und Governance-Methoden, welche sich über den gesamten Outsourcing-Lebenszyklus erstrecken. Gute Governance-Methoden sind ein Grundbestandteil des Outsourcing-Modells. Jede der vier Phasen beinhaltet eine Reihe an Prozessen, die folgende Themen behandeln:

- 1) Zweck des Outsourcings;
- 2) Auszuführende Hauptaktivitäten;
- 3) Hauptsächliche Erfolgsfaktoren;
- 4) Hauptsächliche Eingangs- und Outputs;

Diese Reihe an Prozessen kann angepasst werden, um den Anforderungen jeder Outsourcing-Vereinbarung zu entsprechen.

Jeder Prozess wird in einer ähnlichen Weise unter Berücksichtigung des Prozesszweckes und der auszuführenden Hauptaktivitäten, der hauptsächlichen Erfolgsfaktoren und der hauptsächliche Eingangs- und Outputs erstellt. Diese Reihe an Prozessen kann in der Praxis als Bausatz angesehen werden, der an die Anforderungen jeder Outsourcing-Vereinbarung angepasst werden kann.

Die Outsourcing-Governance bildet den Kern des Modells. In diesem Abschnitt werden neben den Prozessen der Outsourcing-Organisationsstruktur zusätzliche Gegenstände, die zu einer guten Handhabung der Governance beitragen, aufgeführt.



Bild 2 — Outsourcing Lebenszyklen

4.1.2 Outsourcing-Organisationsstruktur

Die Outsourcing-Governance bildet den Kern des Outsourcing-Lebenszyklus und steht im Zentrum des Bildes 2, wodurch ihre Funktion zur Überwachung, Auswertung und Leitung aller Phasen des Outsourcing-Lebenszyklus verdeutlicht wird. Die Methoden zur Outsourcing-Governance verhelfen zu einer effektiven strategischen Führung der Outsourcing-Vereinbarung und zum Erreichen des gewünschten Wertes.

Im Rahmen des Outsourcing-Lebenszyklus besteht diese Governance aus der Entwicklung von Prozessen, die die entsprechenden Führungsebenen beider Parteien zusammenführen, um auf einer dauerhaften Grundlage miteinander zu arbeiten und so eine optimale Angleichung der Ziele und Interessen aller während des gesamten Outsourcing-Lebenszyklus an der Outsourcing-Partnerschaft beteiligten Akteure zu gewährleisten.

Effektive Prozesse für eine gemeinsame Organisationsstruktur, Zusammenarbeit und Verwaltung der Partnerschaft sind Faktoren, die zunehmend wichtiger werden, wenn die geschäftliche Auswirkung des Outsourcings sich vergrößert, sowie in Situationen, in denen sich der Kunde aufgrund der Komplexität der Dienstleistungen nicht ohne weiteres vom Anbieter trennen kann. Siehe Bild 3.

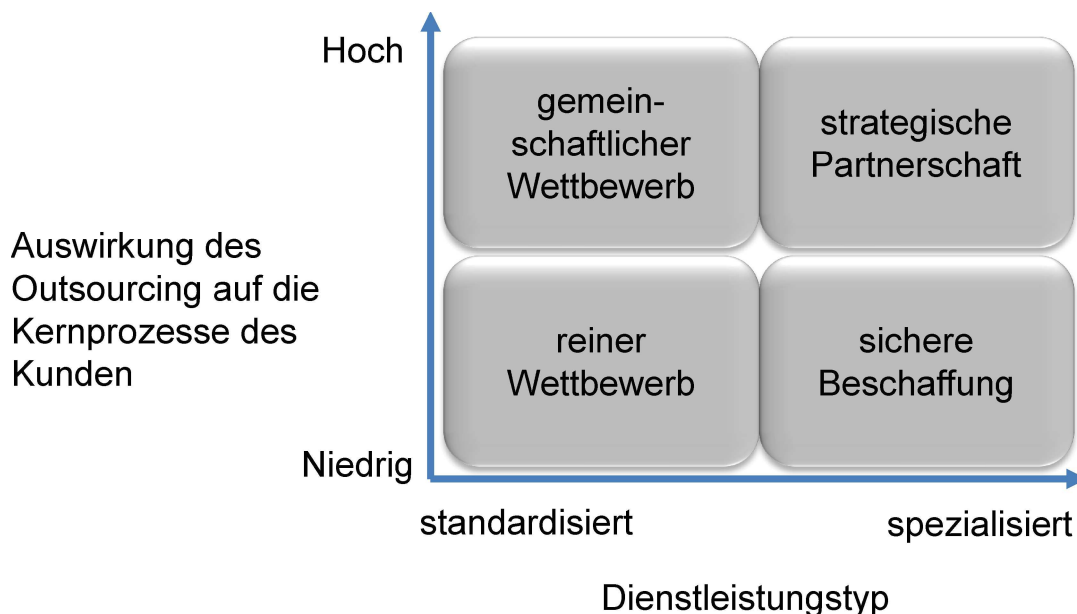


Bild 3 — Wirtschaftliche Auswirkung von Outsourcing und Dienstleistungstyp Matrix

4.1.3 Outsourcing-Strategieanalyse (Phase 1)

Ziel dieser Phase ist es, Möglichkeiten des Outsourcings zu erkennen und zu bewerten und eine Outsourcing-Strategie, die mit den geschäftlichen Zielen und Anforderungen im Einklang steht, zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Erst dann ist die Organisation in der Lage, den Wert, den sie durch ein Outsourcing erzielen kann sowie die sich im Rahmen des Outsourcings für die Organisation ergebenden Möglichkeiten vollständig zu bewerten, den Wert des Prozesses vollständig auszuschöpfen und die negativen Auswirkungen so gering wie möglich zu halten. Diese Phase bezieht sich vorwiegend auf den Kunden.

Der Beginn dieser Phase wird durch die Beschaffungsstrategie des Kunden eingeleitet. Zuerst wird hier ein umfassender Risikomanagementprozess durchgeführt, um das Bewusstsein hinsichtlich des Outsourcings auszuwerten und die Bereitschaft des Kunden zu überprüfen. In dieser Phase wird sichergestellt, dass eine Outsourcing-Strategie durchgängig den geschäftlichen Anforderungen entspricht und an die weiteren geschäftlichen und abteilungseigenen Strategien der Organisation angepasst ist. Dies bedeutet, dass nach der Bewertung bestehende Outsourcing-Strategien weitergeführt, auf einen neuen Anbieter übertragen oder wieder unternehmensintern durchgeführt werden können. Hierzu gehört auch, sich für ein gewünschtes Dienstleistungsmodell, ein Lastenheft und eine Retained Organization zu entscheiden.

4.1.4 Einführung und Auswahl (Phase 2)

Die zweite Phase wird als „Einführung und Auswahl“ bezeichnet. Zweck dieser Phase ist es, die Anforderungen für die nach außen zu verlagernden Dienstleistungen festzulegen, geeignete Anbieter zu wählen und eine Outsourcing-Vereinbarung erfolgreich zu entwickeln. Diese Phase sollte vollständig im Einklang mit 4.1.3 stehen, wo die Governance-Methoden als Bindeglied zwischen den Prozessen fungieren, die durch die Geschäftsführung geleitet und vorangetrieben werden. In dieser Phase schlägt der Anbieter eine auf den Anforderung des Kunden basierende Outsourcing-Lösung vor. Im Rahmen dieser Phase werden mehrere Rahmenwerke identifiziert und anschließend erarbeitet, um die Dienstleistungen erbringen und die Outsourcing-Vereinbarung verwalten zu können. Ein erster Grundriss des Business Case wird festgelegt und im Zuge der Übertragung überprüft. Falls der Business Case zu viele Risiken oder Ungewissheiten birgt, kann der Outsourcing-Prozess angehalten und die Informationen für die Analyse aller Outsourcing-Möglichkeiten wieder in die Phase 1 eingespeist werden. Falls die Risiken tragbar sind, werden entsprechende Verträge unterzeichnet und die nächste Phase eingeleitet. Alle Dokumente hinsichtlich der Entscheidung werden den Prozessen für die Outsourcing-Governance zugefügt und durch die Unternehmensführung gesteuert.

4.1.5 Übertragung (Phase 3)

Die dritte Phase wird als „Übertragung“ bezeichnet. Zweck dieser Phase ist es, dem Anbieter zu ermöglichen, die Lieferkapazitäten, die in Phase 4 (Mehrwertleistung) erbracht werden, im Einklang mit seinem geschäftlichen Umfeld zu entwickeln. Hierzu zählt u. a. die Übertragung von Arbeitskräften, Aktiva und ähnlichen Abläufen des Veränderungsmanagements. Kunde und Anbieter arbeiten während des Übergabeprozesses eng zusammen. Dadurch wird dem Anbieter ermöglicht, seiner vereinbarten Verantwortung als Dienstleister nachzukommen. Nachdem die Bereitstellungs- und Governance-Prozesse entwickelt sind, werden Tests ausgeführt, um sicherzustellen, dass die Prozesse zur erforderlichen Qualität und zur erforderlichen Leistung führen. Aus den Tests sollte auch hervorgehen, dass die Governance-Gremien/Ausschüsse mit den entsprechenden Informationen versorgt werden und alle Einheiten ihre Rollen und Verantwortlichkeiten verstanden und sich diesen formal verschrieben haben.

Durch die Freizeichnung wird die Verantwortung auf den Dienstleister übertragen und die verbleibenden Risiken ausgewertet und akzeptiert. Nachdem sämtliche Erfahrungen in den Prozess der Übertragung eingeflossen sind, wird eine neue Vergleichsgrundlage für den Business Case festgelegt. Während der Übertragungsphase kann sich herausstellen, dass die Kosten des Outsourcings höher als erwartet ausfallen und kein brauchbarer Business Case entwickelt werden kann. Obwohl sich dies als schwierig erweist, ist in Betracht zu ziehen, den Outsourcing-Prozess zu verwerfen. Dies bedeutet, dass Phase 1 erneut eingeleitet, die strategischen Vorteile des Outsourcings neu ausgewertet und die Dokumente zur Entscheidung für die Unternehmensführung erneut erstellt werden müssen.

4.1.6 Mehrwertleistung (Phase 4)

Die vierte Phase wird als „Mehrwertleistung“ bezeichnet. Zweck dieser Phase ist es, sicherzustellen, dass sowohl der Kunde als auch der Anbieter sich des Wertes der Outsourcing-Vereinbarung gemäß dem festgelegten Business Case und den Ziele bewusst werden und diesen aufrechterhalten. In dieser Phase liegt der Fokus hauptsächlich auf dem Anbieter und die Erbringung der Dienstleistung(en) wird durch den Kunden überwacht. Der Name dieser Phase spiegelt die Tatsache wider, dass der Wert für den Kunden oder den Anbieter sich mit der Zeit ändern kann und nicht allein in Form einer Vereinbarung festgehalten wird. Besonders wenn eine Vereinbarung für eine längere Zeitspanne getroffen wird, wird eine Angleichung von Zielen und Interessen Veränderungen auslösen, die notwendig sind um eine Wertschöpfung zu erbringen.

Daher wird eine Reihe unterschiedlicher Prozesse durchgeführt, um die erwünschten Ergebnisse und eine konsistente Leistung zu gewährleisten und wenn möglich Verbesserungen zu implementieren. In dieser Phase sind einige Prozesse u. U. nicht für alle Outsourcing-Vereinbarungen notwendig. Diese ergänzenden Prozesse sind „Innovation“ und „Transformation“. Mit diesen Prozessen wird die Fähigkeit gewährleistet, radikale Änderungen am Dienstleistungsportfolio vorzunehmen, um dies an die sich ändernden Marktanforderungen des Kunden anzupassen. Diese Phase endet mit der Vorbereitung der Vertragsbewertung, welche bei der Governance eingesetzt wird, um die Ergebnisse zu bewerten.

4.2 Zusammenfassung des hauptsächlichen Outputs des Lebenszyklus

Im Zuge jeder Phase des Outsourcing-Lebenszyklus entstehen Ergebnisse, die in der nächsten Phase wiederverwendet werden.

Neben den phasenspezifischen Ergebnissen ist der Business Case eines der wichtigsten Ergebnisdokumente, welches in jeder Phase des Outsourcing-Lebenszyklus Anwendung findet. In der ersten Phase wird ein erster umfassender Business Case entwickelt. Dieser enthält qualitative und quantitative Aspekte. In der zweiten Phase wird der Business Case näher definiert. Falls der Business Case nicht die erwünschten Vorteile zeigt oder darauf hindeutet, dass ein zu hohes geschäftliches Risiko besteht, sollte der Outsourcing-Prozess neu überdacht oder beendet werden. Während der Übertragung bezieht sich der Business Case auf tatsächlich ablaufende Vorgänge und sollte soweit abgestimmt werden, dass er den möglichen Wert während der Phase „Mehrwerverbringung“ widerspiegelt. Während der Phase „Mehrwerverbringung“ sollte der Business Case in geregelten Abständen überarbeitet werden, damit er stets die aktuellsten Transformationen, Änderungen und Verbesserungsergebnisse enthält. Der Business Case spielt schlussendlich eine große Rolle bei der Auswertung der Outsourcing-Vereinbarung und bei der Findung einer Entscheidung, ob der Prozess fortgesetzt werden soll oder nicht.

Die Vereinbarung ist ein weiteres wichtiges Ergebnis des Outsourcing-Lebenszyklus. Die Vereinbarungsdokumente beinhalten die konkreten, rationalen Elemente der Outsourcing-Vereinbarung. Bei Konflikten und Eskalationen zwischen Kunde und Anbieter spielt die Vereinbarung eine zentrale Rolle bei der Festsetzung der Verantwortlichkeiten und/oder wird zu Schlichtungszwecken eingesetzt. Solche intensiven Konflikte sollten jedoch nach Möglichkeit vermieden werden und es sollte bereits in einem frühen Stadium eine Lösung gefunden werden, um eine derartige Eskalation zu vermeiden. In den meisten Fällen wirkt sich ein Konflikt negativ auf den involvierten Kunden und Anbieter aus, sei es finanziell, in Form der Qualität der Dienstleistung oder durch Abbruch der geschäftlichen Beziehungen. In diesem Leitfaden wird daher die Wichtigkeit der geschäftlichen Beziehungsprozesse innerhalb der Outsourcing-Governance betont, durch welche die Ziele und Interessen aller Akteure auf eine Linie gebracht werden können und diese insofern belastbar sind, als dass sie Streitigkeiten und Rückschläge in Bezug auf den Business Case richtig handhaben können.

In Bild 4 sind die Hauptergebnisse des Modells für den Outsourcing-Lebenszyklus veranschaulicht:

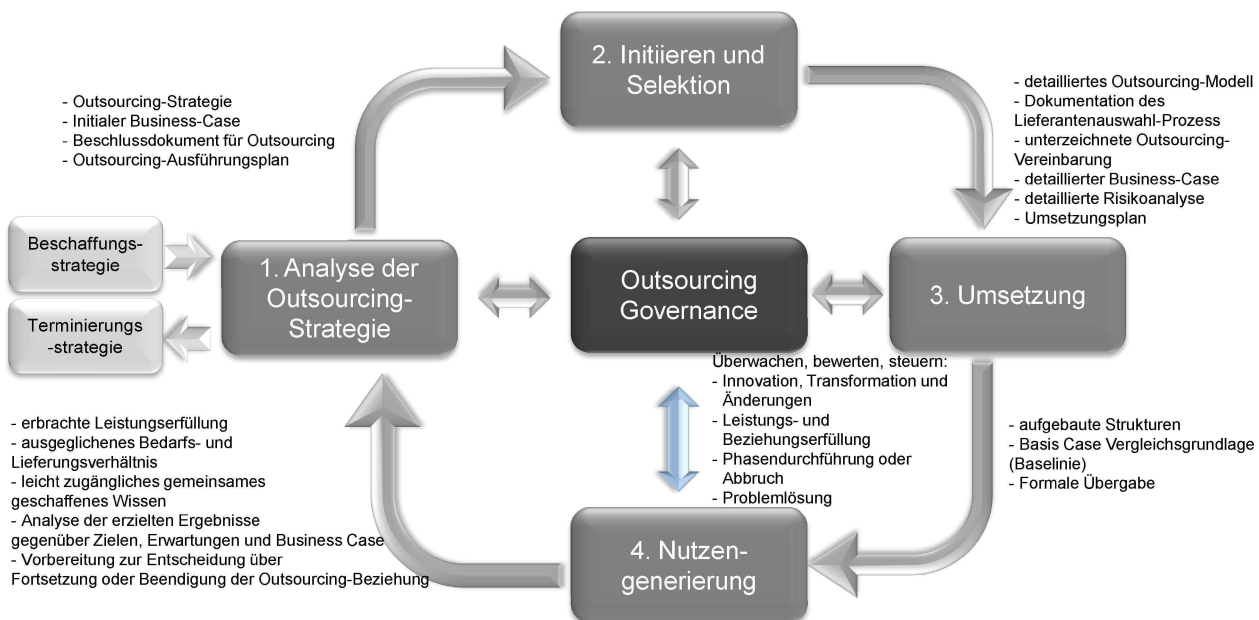


Bild 4 — wesentliche Ergebnisse des Outsourcing Lebenszyklus

5 Rahmenwerk der Outsourcing-Governance

5.1 Einführung und Zweck

Zweck des Abschnittes „Rahmenwerk der Outsourcing-Governance“ ist es, die Interaktionsprozesse, Handelsbräuche, Richtlinien und gemeinsame Führungseinheiten zwischen Kunde und Anbieter festzulegen, um den Outsourcing-Lebenszyklus und die Beziehungen zu erleichtern. Die Governance ermöglicht es der gemeinsamen Führung, effektive Entscheidungen zu treffen, um den gewünschten Mehrwert zu schaffen und den Umgang mit sich ändernden geschäftlichen Anforderungen für den beteiligten Kunden und Anbieter zu erleichtern.

Über die gemeinsame Führung und Bereitstellungsteams werden mithilfe der Outsourcing-Governance die Beziehungen zwischen einer Vielzahl an Akteuren, die Ziele des Outsourcings, die Kompetenzen, Verhaltensweisen und Unternehmenskulturen überwacht. Zweck der Outsourcing-Governance ist es, den Outsourcing-Lebenszyklus ganzheitlich auf effiziente und effektive Weise zu überwachen, auszuwerten und zu leiten, um sicherzustellen, dass die gewünschten strategischen Ergebnisse erreicht und Risiken gemindert werden.

Die Outsourcing-Governance ist von Anfang bis Ende notwendig und wird in die Organisationen des Kunden und des Anbieters, die in die Outsourcing-Vereinbarung involviert sind, integriert. Im Kontext des Outsourcings sollte die Governance als Teil der Funktionen der Unternehmensführungen angesehen werden, die zusammenarbeiten, um Innovation und Mehrwert zu schaffen und die Risiken für die involvierten Parteien zu mindern. Die Governance sollte bei den Führungen des Kunden und des Anbieters während des gesamten Outsourcing-Lebenszyklus für Kontinuität sorgen, damit ein konsistenter und angemessener Fokus auf die strategischen Ergebnisse gewährleistet werden kann. Operatives Management kann als Tagesgeschäft definiert werden, das prozessbasiert funktioniert, um einen angemessenen Informationsfluss, Konsistenz und eine durchgängige Stringenz, die sich aus dem Engagement für Leistung und Qualität der Dienstleistungen speist, zu gewährleisten.

Eine gute Governance ist von hoher Wichtigkeit für den Erfolg einer jeden Outsourcing-Vereinbarung und kann als ein angemessenes Rahmenwerk zur Entscheidungsfällung beschrieben werden, mit dem die Angleichung der Dienstleistungen an die geschäftlichen, technischen und Beschaffungsstrategien des Kunden sichergestellt wird. Die tatsächlich implementierte Outsourcing-Governance beruht auf einer Reihe von Faktoren, darunter:

- a) die Komplexität der vertraglich festgelegten Dienstleistungen;
- b) die geschäftlichen Auswirkungen der vertraglich festgelegten Dienstleistungen, z. B. Strategie vs. Güter
- c) der geographische Geltungsbereich;
- d) Struktur der Unternehmensführung des Kunden und des Anbieters, z. B. aufgeteilt in Abteilungen, Geschäftsbereiche, Regionen;
- e) die geschäftliche Beziehung zwischen dem Kunden und dem Anbieter;
- f) das Engagement für die Zusammenarbeit;

Die Governance reift darüber hinaus mit der Zeit und spiegelt den sich entwickelnden Grad an gegenseitigem Vertrauen und Zuversicht wider. Auch die sich verändernden geschäftlichen Bedürfnisse der Akteure sowie das Wesen der sich entwickelnden gegenseitigen Beziehung fließen in die Governance mit ein.

Eine fruchtbare geschäftliche Beziehung zwischen dem Kunden und dem Anbieter ist ebenfalls wichtig und sollte als treibender Faktor für eine erfolgreiche Governance gewertet werden. Outsourcing-Vereinbarungen beinhalten typischerweise die Definition einer präzisen Geschäftslösung, den Umfang, die Laufzeit, die Leistungskennzahlen, Handelsmodelle und allgemeinen Vertragsbedingungen, sollten jedoch auch die persönlichen Interessen und die gegenseitigen Erwartungen zwischen dem Kunden und dem Anbieter klar ausformuliert wiedergeben. Diese realistischen und oftmals persönlichen Interessen und Erwartungen haben

sich während der Phase „Einführung und Auswahl“ ergeben und beeinflussen die Wahrnehmung von Erfolg unabhängig von der tatsächlich erbrachten Dienstleistung. Es ist wichtig, dass Kunde und Anbieter von Beginn an gemeinsam die Erwartungen und Ziele, die im Rahmen einer Geschäftsbeziehungsstrategie beschrieben werden können, abstecken und klar kommunizieren. Eine solche Strategie bildet den geschäftlichen Kontext zur Förderung angemessener Verhaltensweisen und Einstellungen und sollte die Auslegung der Governance (sprich die Weise, auf welche die Governance durchgeführt wird) beeinflussen.

Die Governance innerhalb des Outsourcing-Lebenszyklus beinhaltet auch die Konzentration auf wichtige Entscheidungen, um durch Erfüllen der Erwartungen der Outsourcing-Partnerschaft den gewünschten Mehrwert zu erschaffen; hierzu zählen folgende Prinzipien:

- 1) Bereitstellen einer effektiven Führung, die den Fokus auf die Geschäftsstrategie und die Notwendigkeiten sicherstellt
- 2) Wahrnehmen von Aufsichts- und Verwaltungstätigkeiten
- 3) Ermöglichen einer effektiven Kommunikation
- 4) Schaffen von Eigentum und Kontrolle
- 5) Aufbauen von Vertrauen zwischen dem Kunden und dem Anbieter
- 6) Fördern der Wertschöpfung und Ermöglichen/Fördern innovativer Methoden
- 7) Ermöglichen von qualitativ hochstehender Leistung, um die geschäftlichen Anforderungen zu decken
- 8) Erfüllen der Erwartungen aller Akteure
- 9) Pflegen und Verfeinern der geschäftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und den Anbietern
- 10) Fördern angemessener Verhaltensweisen und Einstellungen
- 11) Ermöglichen effektiver Entscheidungsfindungen und Mindern von Risiken
- 12) Überwachung der Compliance

5.2 Führungsstrukturen und -funktionen

Jede in der Outsourcing-Vereinbarung involvierte Organisation verfügt über eigene Führungsstrukturen und Bereitstellungsteams, die sich darauf konzentrieren, die vertraglichen Dienstleistungen auf Grundlage der gemeinsam festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten zu erfüllen. Es ist jedoch äußerst wichtig, dass die involvierten Organisationen (Kunde und Anbieter) ermächtigte Manager zuweisen, die eine entsprechende Führung gewährleisten können und für die Entwicklung und Einsetzung der geschäftlichen Beziehung verantwortlich und rechenschaftspflichtig sind. Der Begriff „angemessene Führung“ wird für die ermächtigten Manager genutzt, da die Outsourcing-Governance auf vielerlei Weisen durchgeführt werden und in vielerlei Formen auftreten kann, bspw. sind für wichtige Outsourcing-Vereinbarungen Repräsentanten der höchsten Führungsebenen erforderlich.

Die angemessene Führung sollte sicherstellen, dass es ein gegenseitiges Einverständnis darüber herrscht, das gemeinsame Programm zu fördern, und eine klare Definition der Führungssysteme, der Kompetenzen, der Leistungserwartungen und der Erstellung eines angemessenen Betriebsumfeldes zur Entwicklung und Aufrechterhaltung eines über Verhaltensprinzipien gesteuerten Zusammenarbeitsethos zu entwickeln.

5.3 Gemeinsame Governance-Gremien/Ausschüsse

Für jede Outsourcing-Vereinbarung sollte mindestens einer Governance-Gremium/Ausschuss festgelegt werden, welche die notwendigen Überwachungs- und Leitungsfunktionen übernimmt, um sicherzustellen, dass der beabsichtigte Nutzen erzielt und die festgelegten Erwartungen erfüllt werden. Die Anzahl der gemeinsamen Governance-Gremien/Ausschüsse, Häufigkeiten der abgehaltenen Besprechungen, die Anwesenden und Aufgaben sollten abhängig von Umfang, Größe und Komplexität der Outsourcing-Vereinbarung festgelegt werden. Jede Governance-Gremium/Ausschuss sollte eine klar formulierte Satzung haben, in der Richtlinien zu Umfang, Größe, Entscheidungsfällung und Berichterstattung festgelegt sind.

ANMERKUNG Beispiele typischer Governance-Gremien/Ausschüsse und -Besprechungen sind in Anhang A aufgeführt.

Eine gute Governance erfordert, dass die richtigen Mitarbeiter sich zur richtigen Zeit zusammenfinden, um ihre gegenseitigen Verpflichtungen zu erfüllen. Bei der Outsourcing-Governance sollte mindestens die Funktion von formalen und terminlich festgelegten Entscheidungsfällungen wahrgenommen werden, um eine effektive Überwachung durch die Leitung, eine effektive Entscheidungsfällungsstrategie und ggf. Einschreitungen möglich zu machen.

Die Mitglieder der Governance-Gremien/Ausschüsse sollten aus einer angemessenen Befugnisebene stammen. Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten, sollten die Mitglieder miteinander kompatible Werte vertreten. Damit Kunde und Anbieter effektiv zusammenarbeiten können, sollten die individuellen Beziehungen zwischen beiden Parteien gemäß festgelegten Autoritäts- und Ermächtigungsebenen strukturiert sein. Erfolg kommt zustande, wenn die Menschen sich selbstbewusst in ihrer Rolle fühlen, in der Lage sind, sich einander zu verpflichten und vor allem Klarheit über ihre jeweiligen Verpflichtungen herrscht.

Um sicherzustellen, dass die jeweiligen Beziehung zwischen einzelnen Personen in Form von Ermächtigungen, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten formuliert werden, sollte eine Zuordnung der Hauptfunktionen des relevanten Bereichs oder Abschnitts, der in den Outsourcing-Prozess innerhalb der Organisation des Kunden oder Anbieters involviert ist, aufgestellt werden. Das Verständnis dieser individuellen Beziehungen und ihrer Rolle innerhalb der Organisation wird auch bei der Aufstellung der Retained Organization des Kunden für die nach außen verlagerten Dienstleistungen hilfreich sein. Eine Retained Organization besteht aus besetzten Rollen, die die Outsourcing-Vereinbarung leiten und Informationen über die Bedürfnisse des Kunden liefern. Es ist äußerst wichtig, eine angemessene Retained Organization aufzustellen und die Belegschaft des Kunden (erneut) zu schulen, damit diese die Outsourcing-Vereinbarung effektiv verwalten kann.

5.4 Anerkennen von Unternehmenskulturen und Verhaltensweisen

Selten haben zwei Organisationen die gleichen Unternehmenskulturen und Denkweisen, da diese durch die Lage, die Märkte, auf denen sie präsent sind, die Größe des Unternehmens und die Erfahrungen der Vergangenheit geprägt sind. Daher ist es für den Kunden und den Anbieter wichtig, Unterschiede, die sich aller Voraussicht nach im Laufe des Outsourcing-Lebenszyklus bemerkbar machen werden, anzuerkennen und zu respektieren.

Um eine starke Beziehung entwickeln zu können, sind Investitionen und Anstrengungen notwendig, um potentiell bestehende Differenzen zu verstehen und anzuerkennen. Diese Investitionen und Anstrengungen können u. a. folgende sein:

- a) Den kulturellen Hintergrund beider Parteien verstehen und anerkennen.
- b) Geografisch bedingte Kulturunterschiede, die eine Unternehmenskultur prägen, anerkennen.
- c) Zu den unternehmenskulturellen Elementen einer Organisation zählen u. a. folgende:
 - 1) Bevorzugte Methodik der Entscheidungsfällung
 - 2) Unternehmenswerte
 - 3) Vorzüge bzgl. der Kommunikation

- 4) Rituale
 - 5) Sozialisierung
 - 6) Formelles vs. informelles Auftreten
 - 7) Individuelle vs. kollektive Entscheidungsfällung
 - 8) Ethische Normen
 - 9) Risikobereitschaft.
- d) Viele Erwartungen des Outsourcings, wie die durchgängige Verbesserung oder Innovation, können in einer Umgebung mit Übertragung von Verantwortung auf Mitarbeiter gefördert werden.

Außerdem kann es dazu kommen, dass unterschiedliche Einheiten innerhalb der Organisationen, die in unterschiedlichen Regionen agieren, durch landesabhängige kulturelle Unterschiede geprägt sind.

5.5 Prozesse der Outsourcing-Governance

5.5.1 Einleitung

Hauptziel der Governance ist es, die Beziehung zwischen dem Kunden und dem Anbieter zu pflegen, um die technische Integrität der Dienstleistungen und das Erreichen der durch die Akteure festgelegten Zielsetzungen hinsichtlich der Dienstleistung zu gewährleisten. Die Akteure verfolgen sowohl gemeinsame als auch individuelle Ziele. Durch effektive Governance-Prozesse wird sichergestellt, dass das Erreichen individueller Ziele im Interesse aller Akteure ist, wenn diese für die Outsourcing-Vereinbarung relevant sind, und dass die gemeinsamen im Rahmen der Vereinbarung abgesteckten Ziele erreicht werden.

Die Governance wird in der Phase „Outsourcing-Strategieanalyse“ geplant, in der Phase 2 („Einführung und Auswahl“) weiterentwickelt und eingeleitet, und durchläuft dann die Phasen 3 („Übertragung“) und 4 („Mehrwertbringung“) und wird ggf. auch wieder zurückgesetzt. Je nachdem, wie wichtig der Anbieter für die hauptsächlichen Wertschöpfungsprozesse des Kunden ist, kann letzterer den Anbieter eigenständig in die Phase zur Outsourcing-Strategieanalyse einbinden, besonders dann, wenn es sich um einen wichtigen Anbieter handelt, der in die Handelsgeheimnisse und Prozeduren des Kunden eingeweiht ist. In Tabelle 1 wird dargestellt, wie die Governance-Verfahren mit den Phasen des Outsourcing-Lebenszyklus zusammenhängen.

Tabelle 1 — Zusammenfassung der Outsourcing-Governance-Methoden

Governance-Methoden	Outsourcing-Strategieanalyse (siehe 5.5.4)	Einführung und Auswahl (siehe 5.5.5)	Übertragung (siehe 5.5.6)	Mehrwertbringung (5.5.7)
1. Entwickeln von gemeinsamen Zielen (siehe 5.5.1)	Identifiziert aus in Vorbereitung befindlichen Geschäftszielen	Vorgeschlagen und vereinbart	Erarbeitet	Bereitgestellt für
2. Entwickeln einer Governance-Gremium/Ausschuss (siehe 5.5.2)	Identifiziert aus in Vorbereitung befindlichen geschäftlichen Handelsweisen und/oder Good Practice	Vorgeschlagen und vereinbart	Einsatz des Übertragungsausschusses und anderer entwickelter Einheiten	Einsatz der Einheiten
3. Überwachen, Auswerten und Leiten (siehe 5.5.3)	Identifiziert aus in Vorbereitung befindlichen geschäftlichen Handelsweisen und/oder Good Practice	Vorgeschlagen und vereinbart	Aufgestellt	Ausführung und Bewertung

5.5.2 Entwickeln und Aufrechterhalten gemeinsamer Ziele

Zweck der Tätigkeit „Entwicklung und Aufrechterhaltung gemeinsamer Ziele“ ist es, ein gemeinsames Leitbild, einen Outsourcing-Plan mit den wichtigsten Meilensteinen und Erfolgskriterien sowie soziale und Partnerschaftsveranstaltungen zu entwickeln. Neben dem Fokus auf die Leistungswertungslisten, Kennzahlen usw. sollten der Kunde und der Anbieter sich auch auf weiche Elemente wie den Ausbau der Beziehung, Angleichung an den Partner und eine gute Kommunikation konzentrieren. Eine enge Beziehung ist von Wichtigkeit, um eine erfolgreiche Outsourcing-Vereinbarung zu entwickeln. [Siehe 8 § 7.2.2]

Die hauptsächlichen Aktivitäten sind folgende:

- a) Erkennen gemeinsamer Interessen;
- b) Entwickeln gemeinsamer Ziele;
- c) Festlegen von Verhaltensweisen, die erforderlich sind, um die gemeinsamen Ziele erreichen zu können;
- d) Leiten der Innovations- und Änderungsportfolios.

Hauptsächliche Erfolgsfaktoren:

- Führungskräfte mit positiven gemeinschaftsfördernden Verhaltensweisen ermutigen zum Aufbau der Beziehung.
- Offenheit und Transparenz hinsichtlich der Interessen beider Parteien.
- Bewusstsein, dass sowohl der Kunde als auch der Anbieter Ressourcen investieren, um das Erreichen der erforderlichen Ergebnisse erleichtern.
- Win-Win-Denkweise und langfristige Zielsetzungen.

Tabelle 2 — Entwickeln und Aufrechterhalten von gemeinsamen Ziele und Interessen

Primärer Input	Primärer Output
Geschäftliche und abteilungseigene Strategien von Kunde und Anbieter, die gemeinsamen Ziele und Interessen anzugleichen	Gemeinsame Ziele und Ergebnisse Leitfäden für Innovation, Übertragung und Veränderung

5.5.3 Erstellen einer Governance-Gremium/Ausschuss

Zweck der Tätigkeit „Erstellung einer Governance-Gremium/Ausschuss“ ist es, wichtige Tätigkeiten zusammenzustellen, die von den Governance-Gremien/Ausschüsse bei der Verwaltung der Outsourcing-Vereinbarung genutzt werden.

Die hauptsächlichen Aktivitäten sind folgende:

- a) Herausstellen der Governance-Gremien/Ausschüsse;
- b) Aufstellen des Ablaufs und des Zeitplans für Besprechungen;
- c) Festlegen von Satzungen;
- d) Angemessenes Besetzen der Governance-Gremien/Ausschüsse;
- e) Herausstellen der Anforderungen für Informationsberichte.

Hauptsächliche Erfolgsfaktoren:

- Mitarbeiter mit angemessenen Befugnisstufen und Mandatfunktionen einsetzen.
- Entwickeln deutlicher Verantwortlichkeiten bei der Durchführung der Besprechungen des Governance-Ausschusses sowie Zuweisung von Verantwortlichen für den Inhalt und die Durchführung und den Abschluss von Maßnahmen.

Tabelle 3 — Erstellen einer Governance-Gremium/Ausschuss

Primärer Input	Primärer Output
Vereinbarungen Rahmenwerk der Outsourcing-Governance Besetzung des Governance-Ausschusses	Zeitpläne für die Besprechungen und Governance-Satzung

5.5.4 Überwachen, Auswerten und Leiten des Outsourcing-Lebenszyklus

Zweck der Tätigkeit „Überwachen, Auswerten und Leiten des Outsourcing-Lebenszyklus“ ist es, die Phasen des Outsourcing-Lebenszyklus durch Fällen von fundierten Entscheidungen zu überwachen, auszuwerten und zu leiten.

Die hauptsächlichen Aktivitäten sind folgende:

- a) Verwalten des Business Case und der Risiken;
- b) Auswerten und Pflegen der Beziehungen;
- c) Steuern der vertraglichen Änderungen;
- d) Handhaben von Streitigkeiten und Eskalation;
- e) Steuern des Änderungsportfolios;
- f) Steuern der Portfolios für Innovation und Übertragung (falls zutreffend);
- g) Steuern der Berichterstattung hinsichtlich der Mehrwerterbringung.

Alle der oben genannten Aktivitäten sollten der entsprechenden Governance-Gremium/Ausschuss zugewiesen werden.

Hauptsächliche Erfolgsfaktoren:

- Entscheidungen werden den entsprechenden Governance-Gremien/Ausschüsse zugewiesen.
- Pünktlichkeit und Genauigkeit der Informationen, die den Governance-Gremien/Ausschüsse zur Verfügung gestellt werden.
- Zufriedenstellende Lösungen von Konflikten.
- Erschaffung eines Mehrwertes für beide Seiten.
- Demonstrieren eines Win/Win-Umfelds.

Tabelle 4 — Überwachen, Auswerten und Leiten des Outsourcing-Lebenszyklus

Primärer Input	Primärer Output
Sämtliche Informationen zur Entscheidungen hinsichtlich der Governance Leistungsberichte Begutachtungsberichte zum Business Case Risiko-, Compliance- und Auswertungsberichte Berichte zur Auswertung der Beziehung Berichte zu Zwischenfällen und Konflikten Berichte zum Änderungsportfolio Berichte zum Innovationsportfolio Initiativvorschlag der Übertragung	Entscheidungen Investitionsentscheidungen Gelöste Konflikte

Die Outputs und kritischen Entscheidungen jeder Phase des Outsourcing-Zyklus werden direkt an die entsprechenden Governance-Gremien/Ausschüsse geleitet, um es diesen zu ermöglichen, den Status zu überwachen, wie sie sich verglichen mit den erwarteten Werten verhalten und ggf. (erneut) Veränderungen vorzunehmen, damit der erwünschte Wert gewährleistet werden kann. Weitere Informationen zu den Entscheidungspunkten jeder Phase des Outsourcing-Lebenszyklus sind untenstehend aufgeführt.

5.5.5 Governance für Phase 1 – Outsourcing-Strategieanalyse

Die Governance dieser Phase verläuft in den meisten Fällen vollständig auf Kundenseite und stellt einen Teil der Unternehmensführungsfunktion des Kunden dar. In einigen Fällen übernimmt der Anbieter in dieser Phase die Funktion eines Beraters. Die Outsourcing-Strategie sollte die Möglichkeiten zur Steigerung des Mehrwerts, welcher aus der Investition in Outsourcing-Modelle herrührt, im Einklang mit der geschäftlichen Strategie und den Unternehmenszielen und zugleich die Möglichkeiten zur Risikominderung für die Investoren beinhalten. Die Unternehmensführung muss wirksam und mit hoher Integrität erfolgen, während dieser Phase getroffene Entscheidungen müssen einer genauen Prüfung unterzogen werden.

Es sollte eine Governance-Gremium/Ausschuss erstellt werden, welcher die gesamte Phase der Outsourcing-Strategieanalyse überwacht und somit sicherstellt, dass alle Prozesse gründlich und gewissenhaft ausgeführt werden und jeder Prozess den vereinbarten Richtlinien entspricht. Beispielsweise könnte ein Ausschuss für die Outsourcing-Strategie aufgestellt werden, welcher direkt an die Geschäftsführung berichtet und alle strategischen Beschaffungsprozesse überwacht, um sicherzustellen, dass alle Beschaffungsmöglichkeiten vollständig ausgeschöpft wurden. Durch regelmäßige Besprechungen gemäß einem Projekt-Zeitplans stellt der Ausschuss für die Outsourcing-Strategie die direkte Kommunikation mit den Akteuren, die Integrität des Business Case in Bezug auf die Beschaffung und die Mechanismen zum Schutz der in die Beschaffungsmöglichkeiten getätigten Investitionen sicher.

Im Zuge des Prozesses „Mehrwertbringung“ (siehe 9.12 – Vorbereiten auf das Ende bzw. die Fortsetzung der Vereinbarung) wird ein Dokument zur Vertragsauswertung bereitgestellt. Der Ausschuss sollte den aktualisierten Business Case und die Fortsetzungskriterien bewerten und entscheiden, ob:

- die aktuelle Vereinbarung fortgeführt werden soll;
- der aktuelle Vertrag neuverhandelt und geändert werden soll;
- ein neuer Anbieter gesucht werden soll;
- das Outsourcing abgeschafft und die Prozesse fortan wieder intern ausgeführt werden sollen.

5.5.6 Governance für Phase 2 – Einführung und Auswahl

Für die Governance ergeben sich in dieser Phase zwei Aspekte. Der erste betrifft die Governance der Phase an sich:

Kundenintern – Es sollte eine Governance-Gremium/Ausschuss aufgestellt werden, die die gesamte Phase „Einführung und Auswahl“ überwacht, um die richtige Beratung, die Integrität des Prozesses, die Sorgfalt und die Wirksamkeit aller Entscheidungsfällungsprozesse sicherzustellen. Die Governance-Gremium/Ausschuss richtet Kontrollmechanismen für jeden Prozess ein, um sicherzustellen, dass alle Anforderungen und Bewertungs-, Auswahl- und Verhandlungsprozesse den geschäftlichen Zielen direkt zuträglich sind und den geschäftlichen Erwartungen des Kunden und des Anbieters entsprechen.

Anbieterintern – Der Anbieter sollte eine formale Governance-Gremium/Ausschuss bestehend aus Vertretern der höheren Dienstebenen bereitstellen, um den Lösungs-, Handels- und Risikoteams eine Strategie zu bieten und diese zu leiten und dadurch sicherzustellen, dass deren Nutzenversprechen klar, prägnant und für den Business Case relevant formuliert ist. Der Governance-Ausschuss stellt darüber hinaus die Einhaltung der Auswahlprozesse des Kunden sicher und ist bemüht, Möglichkeiten für eine zusätzliche Wertsteigerung zugunsten des Kunden ausfindig zu machen.

Gemeinsam – Der Grad, bis zu welchem die Governance gemeinsam implementiert werden kann, hängt stark von der Handelslage des Kunden und der Rolle der Berater während der Phase ab, doch durch die direkte Zusammenarbeit mit den verbleibenden Anbietern, sprich den letzten zwei oder drei ausgewählten potentiellen Anbietern, können bedeutende Vorteile erzielt werden. Die Vorteile einer engen Zusammenarbeit im finalen Auswahlprozess sind etwa:

- Sicherstellen einer absoluten Angleichung der Ziele und Interessen;
- Sicherstellen einer absoluten Angleichung der vorgeschlagenen Lösungen an die Anforderungen;
- Betreiben eines gemeinsamen Workshops zur Einigung hinsichtlich bestimmter Interessen;
- Identifizieren von Möglichkeiten zur zusätzlichen Wertsteigerung;
- Erstellen von klaren Rollen und Verantwortlichkeiten;
- Verwalten von Ergebnissen anhand vereinbarter Zeitpläne und Meilensteine;
- Beseitigen potentieller kostspieliger Fehlinterpretationen und kulturell bedingter Kommunikationsprobleme;
- Erleichtern der zugesicherten Empfehlungen;
- Mindern von Risiken, die sich aus den vertraglichen Verhandlungen ergeben.

Der zweite Aspekt der Governance während dieser Phase ist die gemeinsam vereinbarte Definition der Outsourcing-Governance während der Übertragung und Mehrwerterbringung. Diese kann durch den Kunden im Zuge des Anforderungsdefinitionsprozesses festgelegt und/oder während des Bewertungs- und Auswahlprozesses ausgewertet werden, es ist jedoch wichtig, dass die nach Ablauf der Vereinbarung anfallende Governance sorgfältig vom Kunden und Anbieter durchdacht und deutlich in der Vereinbarung festgelegt wird (siehe Anhang F).

5.5.7 Governance für Phase 3 – Übertragung

Die Governance während dieser Phase bietet eine robuste Handhabung aller Projekte und Programme, die für eine erfolgreiche Übertragung der Dienstleistungen vom Kunden oder derzeitigen Anbieter an den derzeitigen bzw. kommenden Anbieter vonnöten sind. Die kritische Phase sollte einer genauen Prüfung und Überwachung zugrunde liegen, um sicherzustellen, dass:

- mögliche geschäftliche Unterbrechungen während der Dienstleistung reduziert werden;
- die positive Beziehung aller Akteure ständig weiter ausgebaut und das Engagement für den Erfolg der Beziehung überprüft wird;
- alle Übertragungsprogramme und entsprechende Projektaktivitäten mit ausreichend Personal besetzt werden;
- Dienstleistungen pünktlich und budgetgemäß übertragen werden;
- die Durchführbarkeit, Qualität und Integrität der in die Phase „Mehrwertbringung“ überführten Dienstleistungen sichergestellt werden;
- die kontinuierlich geführte Governance implementiert und gefestigt wird;
- die Hauptressourcen des Kunden und des Anbieters während der Phasen 2 und 3 und weit bis in die Phase 4 aufrechterhalten werden.

Diese Phase sollte durch einen Ausschuss für die formale Übertragung oder eine ähnliche Einheit reguliert werden, die Mitglieder setzen sich aus Mitarbeitern des Kunden sowie des Anbieters zusammen. Die einzelnen Rollen und Mandate des Ausschusses für die Übertragung sollte im Rahmen der Phase „Einführung und Auswahl“ festgelegt werden. Zu Beginn der Phase „Übertragung“ werden die Governance-Gremien/Ausschüsse festgelegt und die Management-Belegschaft zugewiesen. Es ist äußerst wichtig, dass Änderungen der hauptsächlichlichen Ressourcen zumindest während der Phasen 3 (Übertragung) und 4 (Mehrwertbringung) so gering wie möglich gehalten werden, um sicherzustellen, dass das notwendige Wissen und die notwendige Erfahrung auf Führungsebene über den gesamten Zeitraum des Outsourcing-Lebenszyklus durchgängig verfügbar ist.

ANMERKUNG Dies ist ein Leitfaden. Bei KMUs können mehrere Funktionen durch eine einzige Person ausgeübt werden. Wie in der Einleitung angegeben ist es daher stets vonnöten, diese Norm an die eigenen Bedürfnisse anzupassen.

5.5.8 Governance für Phase 4 – Mehrwertbringung

In dieser Phase wird sichergestellt, dass sowohl der Kunde als auch der Anbieter die erwarteten Vorteile der Outsourcing-Vereinbarung nutzen kann. Der Governance-Ausschuss sollte von beiden Parteien besetzt werden und spielt eine wichtige Rolle bei der Überwachung und Kontrolle der nach außen verlagerten Dienstleistungen und dem Erreichen der gemeinsamen Ziele. Ziel der Governance ist es, einen formalen und regelmäßigen Verwaltungsmechanismus zur Überprüfung von Leistungen, Entscheidung von Konflikten, zum Fällen von effektiven dienstleistungs-basierten Lösungen, die aktuellen und wichtigen Informationen zugrunde liegen, sowie zur Leitung der Entwicklung einer positiven Beziehung, die auf Vertrauensbasis funktioniert, bereitzustellen.

Die Outputs aus Phase 4: Die Wertschöpfungsprozesse sollten für eine Reihe von Outsourcing-Governance-Ausschüssen Input liefern, die spezifischen Aspekte der Bereitstellung der Dienstleistung anspricht. Solche Ausschüsse unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Verantwortungsbereiche und unterliegen unterschiedlichen industriellen gesetzlichen und behördlichen Anforderungen; zu diesen Ausschüssen zählen u. a.:

- Ausschuss zur Strategie- und Beziehungsbewertung;
- Ausschuss zur Dienstleistungsbewertung;
- Wirtschaftsbewertungsausschuss;
- Finanzbewertungsausschuss;
- Ausschuss zur Sicherheits- und Compliance-Bewertung;
- Ausschuss zur Qualitäts- und Risikobewertung;
- Ausschuss für Führungswechsel.

Der Ausschuss zur Strategie- und Beziehungsbewertung überwacht und bewertet ständig die Outputs und erzielten Mehrwerte des Outsourcings, um sicherzustellen, dass der Business Case des Kunden stets erfüllt wird. Falls der Kunde und der Anbieter sich darauf einigen, dass das derzeitige Outsourcing nicht den Erwartungen entspricht, können erste Diskussionen auf entsprechender Unternehmensebene durchgeführt werden, um schwerwiegende Probleme zu beseitigen und ggf. eine kontrollierte Beendigung der Vereinbarung zu erwirken.

6 Phase 1: Outsourcing-Strategieanalyse

6.1 Einführung und Zweck

Zweck der Phase „Outsourcing-Strategieanalyse“ ist es, Chancen des Outsourcings zu bewerten und die Weichen dafür zu stellen eine Outsourcing-Strategie, die mit den geschäftlichen Zielen und Anforderungen im Einklang steht, zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Nur dadurch hat die Organisation die Möglichkeit:

- den Wert, den das Outsourcing der Organisation beschere kann, vollständig zu bewerten;
- die Durchführbarkeit der der Organisation sich bietenden Outsourcing-/Beschaffungsmöglichkeiten vollständig zu bewerten;
- den Erfolg des Projektes, seinen potentiellen Wert zu erreichen, abzusichern;
- die negativen Auswirkungen so gering wie möglich zu halten;
- aus den Erfahrungen zu lernen.

Der Outsourcing-Prozess beginnt typischerweise, wenn die Unternehmensführung eine Möglichkeit zum Outsourcing sieht, die auf folgenden Gründen beruhen kann:

- Es wird deutlich, dass die vor Ort ausgeführten Dienstleistungen zu kostspielig sind und nicht dem Maßstab entsprechen.
- Eine Organisation entwickelt ein neues Produkt mit einzigartigen Spezifikationen und die Organisation besitzt nicht die internen Kompetenzen, die Zeit, das Budget oder den Wunsch, dieses weiter auszuführen. Daher beabsichtigt die Organisation, die Entwicklung und die Bereitstellung nach außen zu verlagern und einem externen Anbieter zu übertragen.
- Die Dienstleistung des aktuellen Anbieters entspricht nicht der festgelegten Vereinbarung.
- Die aktuelle Dienstleistung entspricht nicht oder nicht mehr den Strategien und Zielen des Kunden.
- Der Outsourcing-Vertrag läuft in Kürze aus.

In jeder Phase des Lebenszyklus kann die Outsourcing-Strategie erneut überdacht werden, etwa wenn sich die Beschaffungsstrategie der Organisation ändert oder der (erwartete) Wert nicht erreicht wird.

Anstelle überhastet mit dem Outsourcing zu beginnen, sollte Klarheit über sämtliche Möglichkeiten des Outsourcings herrschen. Zu diesem Zweck kann die Trichtermethode eingesetzt werden (siehe Bild 5). Mithilfe der Trichtermethode können die Outsourcing-Möglichkeiten, welche der Aufrechterhaltung der Geschäfts- und Beschaffungsstrategien dienen, herausgestellt, validiert und ausgeführt werden.

Zuerst ist zu prüfen, ob die notwendigen Vorarbeiten ausgeführt worden sind (siehe 6.2). Darüber hinaus ist es unbedingt wichtig, dass die Organisation ein gutes Verständnis der Dienstleistungen, für die ein Outsourcing angedacht ist, erlangt (siehe 6.3), und die Auswirkungen des Outsourcings auf die Organisation bewertet (siehe 6.4). Sobald ein detailliertes Verständnis erlangt wurde, kann die Organisation die Outsourcing-Strategie vollständig festlegen (siehe 6.5) und einen entsprechenden Business Case formulieren, in dem der durch das Outsourcing mögliche Mehrwert beschrieben wird (siehe 6.6). Die Unternehmensführung wertet daraufhin die Strategie und den Business Case aus und entscheidet die notwendigen zu treffenden Maßnahmen (siehe 6.7). Wenn sich darauf geeinigt wurde, den nächsten Schritt einzuleiten, wird ein Outsourcing-Projekt aufgestellt, um die Outsourcing-Strategie auszuführen (siehe 6.8)