



Helge Dohle · Rainer Schmidt
Frank Zielke · Thomas Schürmann

ISO 20 000

Eine Einführung für Manager und Projektleiter

dpunkt.verlag



Helge Dohle ist Unternehmensberater bei der IMPAQ AG mit den Schwerpunkten Optimierung und Einführung von IT-Servicemanagement-Prozessen. Zuvor war er u.a. bei der CompuNet Computer AG und GE Capital Services tätig, wo er in leitender Funktion zunächst am Aufbau der unternehmensinternen und später auch europäischen IT-Plattform maßgeblich beteiligt war.

Er verfügt über umfangreiche IT-Architektur- und Management-erfahrungen aus vielen leitenden Positionen und aus seiner Berater-tätigkeit. Gegenwärtig ist er im internationalen Team (WG25) der ISO an der Revision der ISO/IEC 20000 beteiligt und Leiter des ITSMF-Arbeitskreises »IT-Stabilität«.



Dr.-Ing. Rainer Schmidt ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Aalen, Leiter des Steinbeis-Forschungszentrums für IT- und Geschäftsprozessmanagement sowie Aufsichtsratsvorsitzen-der der human-matters AG. Seine aktuellen Arbeitsgebiete sind das IT-Servicemanagement, Business Process Management und Social Software. Unter anderem ist er an der Weiterentwicklung der ISO/IEC 20000 in der WG25 der ISO beteiligt.



Frank Zielke führt als Geschäftsführer und Executive Management Consultant der ITSM Consulting Nord GmbH IT-Betriebsreorganisati-onsprojekte nach ITIL durch und optimiert dabei als zertifizierter ITIL Service Manager und akkreditierter ITIL-Servicemanager-Trainer zahl-reiche IT-Betriebe. Des Weiteren ist Herr Zielke zertifizierter ISO-20000-Consultant und bereitet durch Reifegradbestimmungen und Prozess-Assessments Unternehmen und Behörden auf die Zertifizie-rung vor.



Thomas Schürmann ist Vorstand und Partner des Beratungsunter-nnehmens human-matters AG mit Spezialisierung auf die Optimierung von IT-Prozessen und IT-Services bei großen und kleinen IT-Dienst-leistern. Sein Arbeitsschwerpunkt umfasst die Bereiche IT Service Operation, IT-Servicemanagement und IT Service Engineering. Die konsequente Anwendung von methodischem Wissen (QFD, KPT, Prince2, ITIL, Six Sigma u.a.) und eine straffe Projektführung gelten als Markenzeichen für seine Projekt-Engagements. Neben seiner Consul-ting-Tätigkeit arbeitet Herr Schürmann auch als Trainer für QM, ITIL und ISO 20000.

Helge Dohle · Rainer Schmidt · Frank Zielke · Thomas Schürmann

ISO 20000

Eine Einführung für Manager und Projektleiter



dpunkt.verlag

Helge Dohle Helge.Dohle@impaggroup.com
Rainer Schmidt Rainer.Schmidt@fh-aalen.de
Frank Zielke Frank.Zielke@ITSM-Consulting.de
Thomas Schürmann Thomas.Schuermann@human-matters.com

Fachliche Beratung und Herausgabe von dpunkt.büchern im Bereich Wirtschaftsinformatik:
Prof. Dr. Heidi Heilmann · Heidi.Heilmann@augustinum.net

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Herstellung: Birgit Bäuerlein
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: Koninklijke Wöhrmann B.V., Zutphen, Niederlande

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN
Buch 978-3-89864-498-3
PDF 978-3-86491-614-4

1. Auflage 2009
Copyright © 2009 dpunkt.verlag GmbH
Ringstraße 19
69115 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Vorwort

IT-Servicemanagement (ITSM) ist nicht nur aufgrund gesetzlicher Vorgaben (z. B. Sarbanes-Oxley Act oder Basel II) eine notwendige Voraussetzung für Unternehmen, die regulären Markt- und Wettbewerbsmechanismen unterliegen. Der Druck der Unternehmen auf ihre IT-Organisationen, ihre Servicequalität und Zuverlässigkeit zu verbessern, hält unverändert an, gleichzeitig verlieren diese immer mehr ihre unternehmensinterne Monopolstellung und müssen mit Anbietern auf externen Märkten konkurrieren.

Die Verringerung der internen Fertigungstiefe von IT-Organisationen führt dazu, dass Unternehmen, die Teile ihrer IT ausgelagert haben, qualifizierte Mitarbeiter vorhalten müssen, die das Beziehungsgeflecht aus vielen externen Dienstleistern in den Griff bekommen.

In diesem Kontext wird IT-Servicemanagement auf Basis der IT Infrastructure Library (ITIL) bereits seit vielen Jahren als wertvolle Unterstützung für das Management der IT und ihrer Partnerbeziehungen angesehen, da es die Strukturierung und Disziplin in der Serviceerbringung verbessert und die Ausrichtung einer IT-Organisation an den Geschäftsanforderungen eines Unternehmens optimieren hilft.

Dieses Buch vermittelt den im IT-Bereich tätigen Fach- und Führungskräften neben der relevanten Theorie auch das Handwerkszeug für eine effektive Umsetzung eines internationalen Standards für das IT-Servicemanagement, der unter der Bezeichnung ISO/IEC 20000 im Jahre 2005 erstmalig veröffentlicht wurde.

Das Buch geht dabei folgendermaßen vor:

■ **Einführung**

Zunächst wird im ersten Kapitel die Relevanz des Standards ISO/IEC 20000 erläutert wie auch die damit verbundenen Vorteile für Unternehmen. Weiterhin erhält der Leser einen Überblick über die ISO/IEC 20000 und Informationen zum Ablauf der Zertifizierung, um den Nutzen für seine Organisation oder seine persönliche Arbeit einzuschätzen.

■ **Die ISO/IEC 20000**

Kapitel 2 gibt einen detaillierten Überblick über die Struktur und wesentliche Konzepte der ISO/IEC 20000. Die Darstellung der Konzepte und Strukturen wird durch Beispiele unterstützt.

■ **Fallstudien**

Kapitel 3 zu den Fallstudien bringt interessante Einblicke von vier Unternehmen, ihr gewähltes Projektvorgehen, die Erfahrungen bei der Vorbereitung und der eigentlichen Durchführung der Zertifizierung sowie die Do's und Dont's des Projektes.

■ **Projektmethodik**

Die Komplexität und der Umfang einer ISO/IEC-20000-Zertifizierung erfordern einen Projektrahmen zur Bewältigung aller anstehenden Aufgaben, angefangen von einer Standortbestimmung zur Ermittlung der Istsituation der IT-Organisation bis hin zur Durchführung des eigentlichen ISO/IEC-20000-Zertifizierungsaudits. Kapitel 5 beschreibt diesen Projektrahmen unter Anwendung der PRINCE2-Projektmethodik.

Vor diesem Hintergrund wird die ISO/IEC 20000 in ihren zentralen Aspekten vorgestellt, und es wird aufgezeigt, wie Unternehmen im Rahmen einer Zertifizierung ihre erfolgreiche Umsetzung des IT-Servicemanagements auch nach außen dokumentieren können. Zudem werden Kenntnisse des IT-Servicemanagements eine immer wichtigere berufliche Qualifikation. Daher bietet dieses Buch die Möglichkeit, wichtige Konzepte des IT-Servicemanagements und der ISO 20000 zu erlernen.

Bisher gibt es noch keine offizielle Übersetzung der ISO/IEC 20000 ins Deutsche, daher existieren auch keine vorgegebenen Übersetzungen oder Antworten auf die Frage, inwieweit Fachbegriffe eingedeutscht werden sollen. Bei der mit der ISO/IEC 20000 in Verbindung stehenden ITIL hat sich im deutschen Sprachraum ein Ansatz durchgesetzt, bei dem wichtige Begriffe wie beispielsweise Incident unübersetzt bleiben. Unübersetzt deshalb, um deutlich zu machen, dass es sich um eine Störung nach ITIL-Verständnis handelt. In Anlehnung an diese Vorgehensweise wird in diesem Buch auch eine Mischung aus direkt übernommenen und übersetzten Begriffen verwendet. Dieses Vorgehen stellt sicherlich einen Kompromiss dar. Die Alternative jedoch, eine komplette Übersetzung oder eine direkte Übernahme aller englischen Begriffe, hätte niemandem geholfen.

Die Autoren dieses Buches engagieren sich neben Fachvorträgen und Publikationen aktiv an der Weiterentwicklung und praxisorientierten Etablierung des IT-Servicemanagements. Wir hoffen, Ihnen mit dem vorliegenden Buch interessante und für die berufliche Praxis hilfreiche Einblicke geben zu können.

Bedanken möchten wir uns bei den im Rahmen der Fallstudien dieses Buches teilnehmenden Unternehmen für ihre freundliche Unterstützung und die vielen wertvollen Hinweise zu den jeweiligen Umsetzungen.

Wir freuen uns über Anregungen zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Buches aus dem Kreis der Leserinnen und Leser.

Helge Dohle · Rainer Schmidt · Frank Zielke · Thomas Schürmann

Eschborn · Aalen · Hamburg · Hannover,
Februar 2009

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Was bringt die ISO/IEC 20000	3
	Nachweis der Leistungsfähigkeit	3
	Kontinuierliche Verbesserung	3
	Reduzierung von Fehlleistungskosten/Wirtschaftlichkeit	3
	Risikoreduzierung bei der Auswahl von IT-Dienstleistern	4
	Steuerung und Optimierung komplexer Service Supply Nets	4
	Reduzierung des Aufwands beim Wechsel des IT-Dienstleisters	4
1.2	Nachteile einer ISO/IEC-20000-Zertifizierung	5
	Erstzertifizierung ist aufwendig	5
	Langfristige Aufwände	6
	Interne Barrieren	6
1.3	Von ITIL über BS 15000 zu ISO/IEC 20000	6
	Revision der ISO/IEC 20000	7
	Inhalt der ISO/IEC 20000	8
	BIP 005 – Manager’s Guide to Service Management	9
	BIP 0015 – Self-Assessment Workbook	9
	Prozessgruppen nach ISO/IEC 20000	9
1.4	Die Zertifizierung des IT-Service-Managements nach ISO/IEC 20000	10
	Standortbestimmung	10
	Projektorganisation aufsetzen	11
	Überblick über den Auditprozess	11
	Rollen und Zuständigkeiten im Auditprozess	11

Eignungsprüfung und Geltungsbereich	12
Ablauf des Auditprozesses	13
Vorgespräch und Auditplanung	13
Vorausdit	13
Nachweisaudit	14
1.5 Unterstützende und weiterführende Referenzmodelle im Umfeld der ISO/IEC 20000	14
1.6 Die häufigsten Fragen und Antworten zur ISO/IEC 20000	17
2 Die ISO 20000	19
2.1 Anforderungen an ein Managementsystem für Services	24
2.1.1 Unterstützung durch die Unternehmensführung	24
2.1.2 Dokumentation	27
2.1.3 Mitarbeiterkompetenzen und Weiterbildung	28
2.2 Planung und Umsetzung des Servicemanagements	29
2.2.1 Planung des Servicemanagements (Plan-Phase)	29
2.2.2 Umsetzung des Servicemanagements (Do-Phase)	31
2.2.3 Überwachung, Messung und Bewertung (Check-Phase) ..	32
2.2.4 Ständige Verbesserung (Act-Phase)	34
2.3 Planung und Umsetzung von neuen oder veränderten Services ...	35
2.4 Service-Delivery-Prozesse	37
2.4.1 Service Level Management	38
Servicekatalog	39
Service Level Agreements	40
Verbindung mit anderen Prozessen	41
Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	42
2.4.2 Service Reporting	42
Verbindung mit anderen Prozessen	44
Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	44
2.4.3 Service Continuity and Availability Management	44
Service Continuity Management	46
Availability Management	47
Verbindung mit anderen Prozessen	48
Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	49

2.4.4	Budgeting and Accounting for Services	49
	Teilprozesse im Budgeting and Accounting for Services ..	51
	Verbindung mit anderen Prozessen	52
	Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	52
2.4.5	Capacity Management	52
	Teilprozesse im Capacity Management	53
	Verbindung mit anderen Prozessen	54
	Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	56
2.4.6	Information Security Management	56
	Teilprozesse im Information Security Management	56
	Verbindung mit anderen Prozessen	59
	Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	59
2.5	Relationship-Prozesse	59
2.5.1	Business Relationship Management	60
	Teilprozesse des Business Relationship Management ...	60
	Verknüpfung mit anderen Prozessen	63
	Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	64
2.5.2	Supplier Management	64
	Teilprozesse im Supplier Management	64
	Verbindung mit anderen Prozessen	67
	Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	67
2.6	Resolution-Prozesse	67
2.6.1	Gemeinsame Konzepte	68
2.6.2	Das Zusammenspiel von Incident und Problem Management	69
2.6.3	Incident Management	71
	Teilprozesse im Incident Management	72
	Verbindung mit anderen Prozessen	76
	Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	77
2.6.4	Problem Management	77
	Teilprozesse im Problem Management	78
	Verbindung mit anderen Prozessen	82
	Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	82

2.7	Steuerungsprozesse (Control Processes)	82
2.7.1	Configuration Management	84
	Teilprozesse im Configuration Management	84
	Rollen im Configuration Management	90
	Configuration Management Database (CMDB)	91
	Verbindung mit anderen Prozessen	91
	Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	92
2.7.2	Change Management	93
	Teilprozesse im Change Management	95
	Verbindung mit anderen Prozessen	98
	Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	98
2.8	Release-Prozess	99
	Teilprozesse im Release Management	101
	Verbindung mit anderen Prozessen	106
	Wichtige Punkte bei der Zertifizierung	106
3	Fallstudien zur ISO-20000-Zertifizierung	107
	Fragenkatalog	107
	Standardisierte Fallstudienbeschreibungen	109
	Befragte Unternehmen	109
	Lesehinweise zu den Fallstudien	110
3.1	Die ISO-20000-Zertifizierung bei der Flughafen München GmbH	111
3.1.1	Die Flughafen München GmbH	111
3.1.2	Die Motivation zur ISO-20000-Zertifizierung	111
3.1.3	Der Umfang der ISO-20000-Zertifizierung	113
3.1.4	Die Zeitplanung des ISO-20000-Projektes	118
3.1.5	Die Projektmethodik	120
3.1.6	Die Wirtschaftlichkeit des Projektes	120
3.1.7	Die Erfolgsfaktoren des Projektes	121
3.1.8	Die Lessons Learned des Projektes	123

3.2	Die ISO-20000-Zertifizierung bei der badenIT	125
3.2.1	Die badenIT	125
3.2.2	Die Motivation zur ISO-20000-Zertifizierung	125
3.2.3	Der Umfang der ISO-20000-Zertifizierung	127
3.2.4	Die Zeitplanung des ISO-20000-Projektes	128
3.2.5	Die Projektmethodik	133
3.2.6	Die Wirtschaftlichkeit des Projektes	134
3.2.7	Die Erfolgsfaktoren des Projektes	135
3.2.8	Die Lessons Learned des Projektes	136
3.3	Die ISO-20000-Zertifizierung bei der Toll Collect GmbH	138
3.3.1	Die Toll Collect GmbH	138
3.3.2	Die Motivation zur ISO-20000-Zertifizierung	138
3.3.3	Der Umfang der ISO-20000-Zertifizierung	139
3.3.4	Die Zeitplanung des ISO-20000-Projektes	140
3.3.5	Die Projektmethodik	142
3.3.6	Die Wirtschaftlichkeit des Projektes	144
3.3.7	Die Erfolgsfaktoren des Projektes	144
3.3.8	Die Lessons Learned des Projektes	145
3.4	ISO-20000-Einführung bei der prosystems IT GmbH	146
3.4.1	Die prosystems IT GmbH	146
3.4.2	Die Motivation zur ISO-20000-Zertifizierung	146
3.4.3	Der Umfang der ISO-20000-Zertifizierung	146
3.4.4	Die Erfolgsfaktoren des Projektes	148
3.4.5	Die Lessons Learned des Projektes	148
4	ISO-20000-Zertifizierungsprojekte nach PRINCE2	153
4.1	Projektmanagement nach PRINCE2	154
4.2	Projektvorbereitung (Starting up a Project)	155
4.2.1	Projektorganisation	155
4.2.2	ISO 20000 Awareness	157
4.3	Projektinitialisierung (Initiating a Project)	158
4.3.1	Business Case für ISO-20000-Zertifizierung	158
4.3.2	ISO-20000-Produktplanung	158
4.3.3	Das Projektleitdokument	163
4.3.4	ISO-20000-Kick-off-Veranstaltung und Marketing	163

4.4	ISO-20000-Projektplanung (Planning)	164
4.5	Phasenmanagement (CS & SB)	166
4.5.1	Projektsteuerung (Controlling a Stage)	166
	Issue Management	167
	Risikomanagement	167
	Qualitätsmanagement	169
	Erstellung der ISO-20000-Produkte	170
	Konfigurationsmanagement	171
4.5.2	Phasenübergang managen (Managing Stage Boundaries)	171
4.6	Projektabschluss (Closing a Project)	172
4.6.1	ISO-20000-Zertifizierungsaudit	172
4.6.2	Projektabschlussbericht	172
4.6.3	Certification Party	173
Anhang		175
Abkürzungen		177
Glossar		179
Literaturverzeichnis		187
Index		189

1 Einleitung

Die Komplexität der IT in den Unternehmen erhöht sich ständig, gleichzeitig wachsen die Anforderungen an die IT-Leistungsqualität (u.a. »Time-to-Market«, gesetzliche Anforderungen). Unternehmen verfolgen deshalb Sourcing-Strategien, die der Stärkung der definierten Kernaufgaben dienen und zur Reduzierung der internen Fertigungstiefe in »Nicht-Kernkompetenzfeldern« führen.

Die Erbringung von IT-Services geschieht in diesem Zusammenhang häufig nicht mehr isoliert, sondern im Zusammenspiel mit einer Vielzahl von Dienstleistern (vgl. Abb. 1–1). Diese bilden regelrechte Supply Chains bzw. Lieferantenkettten, wie sie schon aus der Automobilindustrie bekannt sind.

Die den Kunden zur Verfügung gestellten Dienstleistungen setzen sich aus einer Vielzahl von Einzeldienstleistungen zusammen. Diese Dienstleistungen werden von Dienstleistern erbracht, die sich ihrerseits wiederum auf Subdienstleister stützen.

Die an einem IT Service Supply Net teilnehmenden Dienstleister können in zwei große Gruppen unterteilt werden. Die eine Gruppe stellt rechtlich und wirtschaftlich vollkommen unabhängige Unternehmen dar. Kennzeichnend für die Zusammenarbeit mit diesen ist die obligatorische Verwendung von Verträgen und die damit verbundenen realen Geldflüsse. Die zweite Gruppe von Dienstleistern sind solche, die zwar organisatorisch unabhängig von der Kundenorganisation, mit dieser aber rechtlich und/oder wirtschaftlich verbunden sind, beispielsweise durch die Zugehörigkeit zu einem Konzern.

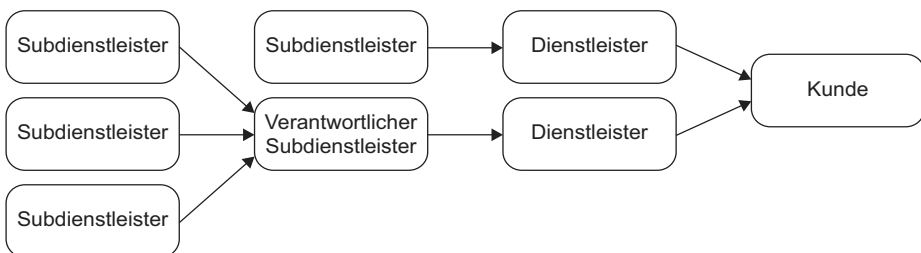


Abb. 1–1 IT Service Supply Chains

Treten bei einem der Dienstleister Störungen auf, so schlagen diese häufig direkt und umfangreich auf die Prozessketten der Unternehmen durch, verursachen hohe Folgekosten und gefährden die Wettbewerbsfähigkeit. Damit bei der Arbeitsteilung und Vernetzung die Schnittstellenkosten nicht explodieren, ist eine Standardisierung der Prozesslandschaften in einem Service Supply Net eine elementare Voraussetzung, angefangen bei den Lieferanten bis hin zu den Endkunden der Unternehmen. Dies gilt natürlich nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch für interne IT-Organisationen und beteiligte Fachabteilungen.

IT-Servicemanagement unterstützt dieses Ziel u.a. durch definierte IT-Servicemprozesse und eine exakte Beschreibung der IT-Services. ITIL (IT Infrastructure Library) als eine Sammlung bewährter Best Practices für das Management von IT-Servicemprozessen war diesbezüglich ein wichtiger Schritt, weil es die IT-Organisationen dabei unterstützt, ihre IT besser an den geschäftlichen Vorgaben auszurichten. Angefangen (in der Version ITIL V3) von der Strategie über Design, Einführung und Betrieb bis zur kontinuierlichen Verbesserung wird der komplette Lebenszyklus von IT-Services abgedeckt.

Das Ziel von ITIL ist aber keine endgültige und umfassende Standardisierung, vielmehr wird ein sogenannter Best-Practice-Ansatz verfolgt, der von jeder Organisation beliebig adaptierbar ist und auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten werden muss. Es bleibt also den IT-Dienstleistern überlassen, inwieweit sie sich an den ITIL-Empfehlungen orientieren bzw. diese auch umsetzen wollen.

Trotz dieser Tatsache fällt auf, dass mit der Verwendung der Begrifflichkeit »ITIL-konform« sehr oft leichtfertig umgegangen wird, bspw. von IT-Dienstleistern der Nachweis von ITIL-Compliance gefordert wird. Bei ITIL geht es jedoch um das WAS und nicht um das WIE.

Diese Lücke wurde mit dem internationalen Standard ISO/IEC 20000 geschlossen. Dieser beinhaltet Mindestanforderungen (also das WIE) und weitergehende Empfehlungen für die Umsetzung des IT-Servicemanagements. Mit der ISO/IEC 20000 ist die Grundlage für eine Zertifizierung des IT-Servicemanagements auf Unternehmensebene geschaffen. Der Standard schlägt damit die Brücke von den eher unverbindlichen ITIL-Empfehlungen hin zur wirksamen Umsetzung des IT-Servicemanagements gemäß definierten Mindestanforderungen. Geeignete Einsatzbereiche sind beispielsweise:

- Strukturierung der IT-Prozesse von IT-Dienstleistern
- Festlegung einheitlicher Maßstäbe für alle an einem IT Service Supply Net teilnehmenden Dienstleister
- Nachweis der Qualität und Leistungsfähigkeit gegenüber Kunden

Eine Zertifizierung auf der Basis von ISO/IEC 20000 verschafft IT-Dienstleistern damit die Möglichkeit, ihre Bemühungen um IT-Servicemanagement und die erfolgreiche Umsetzung einer internationalen Norm nach innen und außen zu dokumentieren. Zudem kann die Kommunikation zwischen den am IT-Dienst-

leistungsprozess beteiligten Akteuren effektiver und effizienter vonstatten gehen, da die ISO/IEC 20000 einen gemeinsamen Referenzstandard für alle an der IT-Leistungserstellung beteiligten Unternehmen bereitstellt.

1.1 Was bringt die ISO/IEC 20000

Durch die ISO/IEC 20000 können Unternehmen (sowohl IT-Dienstleister wie Kunden) Vorteile für sich schaffen. Die folgende Aufzählung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Nachweis der Leistungsfähigkeit

Durch die ISO/IEC 20000 wird eine erhöhte Standardisierung und damit auch Vergleichbarkeit von Dienstleistungen erreicht. Der Kunde gewinnt Sicherheit über die Qualität der Dienstleistungen des IT-Dienstleisters. Die ISO/IEC 20000 ist eine Art »Marke«, die als Differenzierungsmerkmal dient. Insbesondere ist die Betonung von Business Continuity innerhalb der ISO 20000 ein wichtiges Argument gegenüber den Kunden, um Vertrauen in die Zuverlässigkeit der erbrachten Services zu schaffen. So wird die Zertifizierung von vielen Kunden als ein Nachweis für die Leistungsfähigkeit einer IT-Organisation angesehen und ist daher ein wichtiges Verkaufsargument sowohl für interne als auch externe IT-Dienstleister. Outsourcing-Berater verwenden zudem die ISO-20000-Zertifizierung als Auswahlkriterium.

Kernpunkt ist dabei, dass die ISO 20000 insbesondere dazu dient, die Befähigung zur Durchführung bestimmter Aufgaben gegenüber Kunden glaubhaft zu machen, die bisher noch keine Erfahrungen sammeln und daher kein Vertrauen zum IT-Dienstleister aufbauen konnten. Die ISO-20000-Zertifizierung kann Ersatz für noch nicht vorhandenes Vertrauen sein.

Kontinuierliche Verbesserung

Die ISO/IEC 20000 beinhaltet Anforderungen an einen nachweisbaren, kontinuierlichen Verbesserungsprozess und unterstützt somit auch die Weiterentwicklung der Prozessqualität einer IT-Organisation.

Reduzierung von Fehlleistungskosten/Wirtschaftlichkeit

Fehlleistungskosten sind ein oft unterschätzter Kostenfaktor in Unternehmen. Fehlleistungskosten sind die aufgrund von Qualitätsabweichungen auftretenden Kosten zur Wiederherstellung/Erlangung der geforderten Qualität, sowohl vor als auch während und nach Erbringung der Dienstleistung.

Durch die mit einer ISO/IEC-20000-Zertifizierung einhergehenden Aufdeckung von Schwachstellen entlang der IT-Prozesse ist häufig eine Reduzierung der Fehlleistungskosten um 25–50 % möglich, es sind also nicht nur die »low hanging fruits«, die geerntet werden können.

Risikoreduzierung bei der Auswahl von IT-Dienstleistern

Die ISO/IEC 20000 als Auswahlkriterium bei der Einschaltung externer Dienstleister hilft das Risiko einer Fehlentscheidung zu reduzieren. Zwar bietet die ISO/IEC keine Garantie dafür, dass der Dienstleister die an ihn gestellten Anforderungen erfüllen wird, sie ist aber ein sehr starkes Indiz dafür. Für Servicenehmer erhöht sich damit die Auswahlssicherheit, sie reduzieren zukünftig das Risiko ungenügender Dienstleistungen und können von der Auftragsvergabe an nicht zertifizierte Servicegeber absehen.

Ein weiterer Vorteil für Anwenderunternehmen, die auf zertifizierte IT-Dienstleister setzen, besteht darin, dass ein Wechsel zu einem anderen IT-Dienstleister einfacher ist, wenn dieser über die gleichen Prozessstandards verfügt (ansonsten entstehen höhere Wechselkosten infolge der Unverträglichkeit der unterschiedlichen Prozessstandards).

Steuerung und Optimierung komplexer Service Supply Nets

Im Bereich der IT bilden sich immer komplexere Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Dienstleistern aus. Treten bei einem der Dienstleister auf der Lieferantenseite (Service Supply Nets) Störungen auf, so schlagen diese häufig direkt und umfangreich auf die Prozessketten der Unternehmen durch, verursachen hohe Folgekosten und gefährden die Wettbewerbsfähigkeit. Für derartige Service Supply Nets ist es daher in hohem Maße erforderlich, ein gemeinsames Prozess- und Begriffsverständnis zu entwickeln.

Die ISO/IEC 20000 liefert ein Grundgerüst an Prozessen und Begriffen, mit denen die Top-down-Entwicklung von Prozessen für ein komplexes Service Supply Net möglich ist.

Reduzierung des Aufwands beim Wechsel des IT-Dienstleisters

Durch die Verwendung der ISO/IEC 20000 bei der Auswahl von Dienstleistern kann zunächst der Aufwand für die Auswahl von externen Dienstleistern deutlich reduziert werden. Die ISO/IEC 20000 gibt einen Rahmen vor, mit dem Nachfrager und Anbieter ihre gegenseitigen Erwartungen schneller und zuverlässiger beschreiben können. In einer Ausschreibung muss ein Nachfrager von IT-Dienstleistungen nicht mehr aufwendig die von ihm gestellten Anforderungen beschreiben, er kann sich vielmehr auf die bereits vorhandenen Auflistungen der ISO/IEC 20000 stützen.

Diese Verringerung des Aufwands ermöglicht es, die Anzahl der eingeholten Angebote und damit die Markttransparenz zu erhöhen. Hierdurch steigt wiederum die Wahrscheinlichkeit, ein günstigeres Angebot zu erhalten. Zu berücksichtigen bleibt dabei aber auch, dass die Zusammenarbeit des Kunden mit einem ISO/IEC-20000-zertifizierten Dienstleister auch in dessen eigener Organisation die Prinzipien der ISO/IEC 20000 voraussetzt.

1.2 Nachteile einer ISO/IEC-20000-Zertifizierung

Den offensichtlichen Vorteilen einer Zertifizierung nach ISO/IEC 20000 stehen auch einige Nachteile gegenüber.

Erstzertifizierung ist aufwendig

Auch wenn Prozessauswahl und Inhalte sowie die Terminologie der ISO/IEC 20000 eng mit ITIL verknüpft sind, ist eine Zertifizierung selbst für ITIL-erprobte Unternehmen nicht im Handstreich zu nehmen. Dies liegt unter anderem daran, dass ITIL in der Regel nicht vollständig umgesetzt worden ist. Anwenderunternehmen führen ITIL sehr selektiv ein und beschränken sich typischerweise eher auf Prozesse wie Incident, Problem, Change und Configuration Management.

Die wesentlichen Aufwände liegen deshalb auch in der Vorbereitung einer Zertifizierung. Insgesamt ist hierfür mit einem ½ bis 1 Jahr zu rechnen. Folgende Faktoren beeinflussen hauptsächlich den Aufwand:

- Reifegrad der vorhandenen Prozesse (Ist- u. Sollsituation)
- Anzahl der betroffenen IT-Mitarbeiter
- Anzahl der zu erbringenden Services (Scope)
- Vollständigkeit der Dokumentation

Die Zertifizierung selbst kann innerhalb kurzer Zeit geschehen und nimmt nur einen kleinen Teil des Aufwands ein. Sie umfasst insgesamt nicht mehr als einen Zeitraum von 1–2 Wochen (vgl. Tab. 1–1).

Vorgespräch und Planung	1– 2 Tage
Voraudit	2–3 Tage
Nachweisaudit	2–4 Tage

Tab. 1–1 Aufwände für Zertifizierung

Die angegebenen Aufwände sind beispielhaft und können variieren, der Erfahrung nach aber eher im einstelligen Bereich.

Langfristige Aufwände

Da ein einmal erstelltes Zertifikat nicht unbegrenzt gültig ist, fallen auch langfristige Aufwände an. Zertifizierte Unternehmen müssen bspw. jährliche Überwachungsaudits durchführen lassen, um die Wirksamkeit des Systems (siehe auch Abschnitt 2.1) nachzuweisen.

Interne Barrieren

Eine Ausrichtung bzw. Etablierung von IT-Servicemanagement erfordert in den meisten Organisationen einen Wandel in der Betrachtungsweise des Verhältnisses zwischen IT und Kunde (z.B. in Richtung einer stärker ausgeprägten Kunden- und Serviceorientierung) und – in den meisten Fällen – die Neuordnung historisch gewachsener Kompetenzen. Korrespondieren diese Maßnahmen nicht mit dem notwendigen Willen zu ihrer Umsetzung, verliert jeder Versuch zur Einführung von IT-Servicemanagement schnell an Schubkraft.

Unternehmen müssen sich daher als Erstes die Grundsatzfrage stellen, ob sie dazu bereit sind, die Einführung eines integrierten Prozessansatzes auf Basis der ISO/IEC 20000 durchzuführen, womit unter Umständen eine umfassende Neuausrichtung verbunden sein kann. Interne Barrieren können den Arbeitsaufwand der Einführung oder Weiterentwicklung eines IT-Servicemanagements nicht nur unerheblich erhöhen, sondern auch dessen Zertifizierung nach ISO/IEC 20000 gefährden. Denn es ist bekannt, dass Prozessorientierung eine Veränderung der eigenen Tätigkeit verlangt, die vielen Menschen zunächst unangenehm ist. Nicht weil wirkliche Nachteile entstehen, sondern weil bekannte, eingübte Wege verlassen werden müssen.

Um dies zu vermeiden, ist von Anbeginn an die nachhaltige Unterstützung aller Managementebenen einschließlich der Geschäftsführung erforderlich. Fehlende Managemententscheidungen und eine mangelhafte Einbindung der Mitarbeiter gelten als größtes Hindernis für die Etablierung von IT-Servicemanagement.

1.3 Von ITIL über BS 15000 zu ISO/IEC 20000

Der Weg zur internationalen Norm ISO/IEC 20000 begann bereits in den achtziger Jahren, in denen verschiedene Normen zu Managementsystemen auf nationaler und internationaler Ebene entstanden sind. Im Laufe der neunziger Jahre zeigte sich dann im Zuge der Globalisierung von Lieferketten innerhalb und außerhalb von Unternehmen, dass die bis dato etablierten Managementsysteme branchenspezifisch konkretisiert werden mussten, um eine verlässliche Beurteilung der Lieferantenqualität und -effizienz (Benchmarking) gewährleisten zu können. In den neunziger Jahren entwickelte das British Standard Institute welt-

weit den ersten IT-Servicemanagement-Standard, »A code of practice for Service Management« (PD0005:1995/1998). Am 6. November 2000 wurde dann der British Standard (BS) 15000 auf der Konferenz des IT Service Management Forum (itSMF) in Birmingham, England, bekanntgegeben. Mit dieser ersten Version des BS 15000 verband man das Ziel, die Prinzipien aus ITIL in einen zertifizierbaren Standard zu betten.

Der British Standard 15000 galt in den darauf folgenden Jahren durch seine weltweite Verbreitung als De-facto-Standard für das IT-Servicemanagement, wenn auch zu diesem Zeitpunkt außerhalb Großbritanniens ohne offiziellen Status.

Im April 2004 reichte das British Standard Institute, BSI (www.bsi-global.com) die beiden britischen Normen BS 15000-1 und BS 15000-2 bei der ISO (www.iso.org) zur Annahme als internationale Normen ein.

Nach einer grundsätzlichen Klärungsphase unter den nationalen Mitgliedsorganisationen des ISO/IEC Joint Technical Committee 1 »Information technology« (ISO/IEC JTC 1) wurde im November 2004 die Abstimmung über die beiden Normentwürfe (ISO/IEC Draft International Standards – DIS) eingeleitet.

Am 15.12.2005 wurden die beiden Texte

- ISO/IEC 20000-1:2005 und
- ISO/IEC 20000-2:2005

als internationale Normen veröffentlicht.

Bei der ab 2010 zu erwartenden nächsten Ausgabe der internationalen Norm kann mit der Übernahme als DIN-Norm und einer Übersetzung ins Deutsche gerechnet werden.

Revision der ISO/IEC 20000

Zum gegenwärtigen Stand (Januar 2009) befindet sich die ISO 20000 in einer intensiven Überarbeitung. So wird Teil 1 einige Verbesserungen erfahren, die sich nach der offiziellen Freigabe auch auf Teil 2 auswirken werden. Außerdem ist die Erweiterung der ISO 20000 geplant. So soll ein Dokument das sogenannte Scoping behandeln, also die Frage, wie weit sich eine ISO-20000-Zertifizierung erstrecken soll. Ein weiteres in Planung befindliches Dokument hat die Schaffung eines Prozessreferenzmodells zum Gegenstand. Hierunter ist aber keine detaillierte Darstellung mittels Prozessdiagrammen zu verstehen, sondern die grundsätzliche Identifikation der Prozesse und die Definition von Inputs und Outputs. Die bisher nicht vorhandene Möglichkeit zur schrittweisen Erfüllung der ISO 20000 ist ebenfalls Ziel einer Erweiterung. So soll es möglich sein, drei Stufen der Konformität mit der ISO 20000 zu erreichen.