

1 Einleitung

Dieses Kapitel führt in die von CMMI-SVC verwendeten Grundgedanken der Prozessorientierung ein, beginnend mit dem Beispiel eines Urlaubsresorts: Ohne Prozesse keine Qualität. Ohne Qualität keine Kunden. Ohne Kunden kein Geschäft. Es folgt eine Einführung in das Verbesserungsmodell CMMI-SVC, seine Vorteile und seine Verwendung.

1.1 Wozu Prozessverbesserung?

Stellen Sie sich vor, Sie sind Käufer eines bestehenden 4-Sterne-Urlaubsresorts auf den Malediven. Sie haben sich natürlich vor dem Kauf über die Kundenstruktur, den Zustand der Infrastruktur und der Gebäude und die Qualifikation der Mitarbeiter eingehend informiert. Ein aussichtsreicher Geschäftsplan wurde detailliert aufgestellt. Banken stellten entsprechende Kredite bereit; der Kauf und die Übergabe gingen reibungslos vonstatten. Die erste Saison verläuft erfolgreich, wie geplant.

Einführendes Beispiel

Jedoch bleiben die Buchungen für die Folgesaison weit hinter den ursprünglichen Erwartungen und Prognosen zurück. Neben den hoffentlich sofort greifenden Aktionen aus dem Marketing fangen Sie an, sich grundsätzlich Gedanken zu machen, was die möglichen Ursachen für die ausbleibenden Buchungen sind.

Zum Glück stehen Ihnen Daten über die Kundenzufriedenheit sowohl aus direkten Kundenumfragen als auch über verschiedene Internetportale zur Verfügung. Da die Daten seit Gründung des Resorts vorliegen, erkennen Sie schnell Trends zu absinkender Kundenzufriedenheit. Folgende Aussagen häufen sich:

Kundenzufriedenheit als Indikator

- »Lange Wartezeiten bei Überführung, Check-in und Zimmerbezug«
- »Nachlassende Sauberkeit in Restaurants und an Stränden«

- »Zunehmend unfreundliches Personal«
- »Ausrüstung der Zimmer nicht mehr zeitgemäß«

In der Ursachenanalyse gehen Sie die Abläufe jedes einzelnen Bereichs (u.a. Restaurant, Infrastruktur/Instandhaltung, Reservierung, Gästeservice, Personal) Ihres Resorts mit den jeweiligen Mitarbeitern im Detail durch und suchen nach möglichen Gründen und Maßnahmen zur Behebung.

Dabei stellen sich einige Ursachen heraus:

- Gerade bei Sonderwünschen von Gästen (z.B. romantische Abendessen oder Ausflüge) oder Störungen im Betrieb (z.B. schlechtes Wetter, Krankheit einzelner Mitarbeiter, Stromausfälle) existieren kaum klare Verantwortlichkeiten und Konzepte.
- Fehlende Schulungen und ausbleibendes Coaching neuer Mitarbeiter bei einer relativ hohen Fluktuation.
- Schlechte Abstimmung zwischen einzelnen Bereichen des Resorts bis hin zu mangelnder Kommunikation zwischen einzelnen Mitarbeitern und schließlich auch zum Kunden.

Maßnahmen werden ergriffen und die Abläufe, Konzepte, Verantwortlichkeiten, Schulungen und Kommunikation, Verfügbarkeit und Kapazität von Ressourcen sowie die Qualität der Dienstleistungen werden verbessert. Nach dem schlussendlich schmerzhaften Einbruch der Buchungen und den Investitionen in Prozessverbesserungen steigen die Kundenzufriedenheit und auch die Buchungsrate wieder an.

Gratulation! Sie haben erfolgreich Prozessverbesserung in der Erbringung Ihrer Dienstleistungen betrieben. Wozu brauchen Sie jetzt dieses Buch oder ein Verbesserungsmodell?

1.2 Modellbasierte Prozessverbesserung

In diesem Buch sowie in dem zugrunde liegenden Modell CMMI-SVC geht es um die Verbesserung von Dienstleistungsprozessen:

Definition:

Eine **Dienstleistung (Service)** ist ein nicht greifbares oder speicherbares Produkt; Dienstleistungen werden über die Verwendung von Dienstleistungssystemen erbracht, die zur Umsetzung von Dienstleistungsanforderungen entworfen wurden; Dienstleistungen können durch manuelle oder automatisierte Abläufe erbracht werden.

Gründe für die Verwendung von Verbesserungsmodellen im Umfeld von Dienstleistungen sind:

- Aus Fehlern anderer zu lernen, ohne sie erst selbst zu machen.
- Risiken für das Erstellen und Erbringen von Dienstleistungen frühzeitig zu vermeiden.
- Hilfe für eine laufende Prozessverbesserung zu erhalten und systematisch die Leistungsfähigkeit Ihrer Dienstleistungsabläufe zu optimieren.
- Kritische Themen bei der Dienstleistungserbringung nicht zu übersehen.
- Kontinuierlich die Dienstleistungsqualität und damit letztlich die Kundenzufriedenheit zu verbessern.

*Nutzen von
Prozessmodellen*

Verbesserungsmodelle wie CMMI für Dienstleistungen bieten genau diese Vorteile. Sie liefern einen Ausgangspunkt für die Verbesserung von Abläufen bei der Erstellung und Erbringung beliebiger Dienstleistungen. Zudem bietet ein Verbesserungsmodell eine gemeinsame Sprache, sinnvolle Ansatzpunkte sowie eine Messung der Prozessfähigkeit über Reife- und Fähigkeitsgrade.

*CMMI hier:
Capability Maturity Model
Integration for
Services v1.3*

Die Ideen zur modellbasierten Prozessverbesserung sind natürlich nicht neu. Sie wurden auch nicht von CMMI (Capability Maturity Model Integration) bzw. dessen Verfassern am Software Engineering Institute (SEI) erfunden. Dennoch ist CMMI heute das wahrscheinlich wirksamste Modell zur Prozessverbesserung von Entwicklungs- und Dienstleistungsprozessen weltweit. Die Grundlagen sind viele Jahrzehnte alt und gehen letztlich auf die Erkenntnis zurück, dass zwischen der Qualität der Abläufe (Prozesse) und der Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen ein direkter Zusammenhang besteht.

Definition:

Ein **Prozess** ist eine Abfolge von Schritten, die zu einem bestimmten Zweck ausgeführt werden [IEEE90].

Die Begriffe Abläufe, Arbeitsschritte und Prozesse werden hier im Buch weitgehend synonym verwendet.

Das Grundprinzip von CMMI (genau wie der meisten anderen modernen Ansätze für das Qualitätsmanagement) ist also: Gute Abläufe ermöglichen die Entstehung guter Dienstleistungen oder anders ausgedrückt: Eine hohe Prozessqualität ist Voraussetzung für eine hohe Dienstleistungsqualität! Dies hat sich in jahrzehntelanger Praxis bestätigt.

*Prozessqualität fördert
Dienstleistungsqualität.*

Allerdings liegt die Betonung auf dem Wort »ermöglichen«. Es bedeutet nämlich nicht zwingend, dass bei guten Prozessen immer auch gute Produkte/Dienstleistungen entstehen müssen (auch bekannt als »garbage in, garbage out«).

*Prozesse, Menschen,
Technologien*

Für den sinnvollen Einsatz von Prozessen benötigt man natürlich auch

- Menschen mit entsprechendem Wissen und Fähigkeiten,
- wirksame Werkzeuge und Technologien,
- unterstützende Methoden, Hilfsmittel und zeitliche Beziehungen zwischen den Aufgaben.

Umgekehrt unterstützen Prozesse

- Qualitätszusagen gegenüber dem Kunden, z.B. die Bearbeitung einer Kundenanfrage innerhalb von einem Tag,
- den Einsatz von Technologien und Werkzeugen,
- die Arbeit der Mitarbeiter durch klare Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Rollen, Tätigkeiten und Abläufe,
- das gemeinsame Verständnis über den Einsatz und die Verwendung von Standards, Vorgehensweisen und Arbeitsschritten sowie
- die Arbeitssteuerung. Eine Zuordnung von Ressourcen oder Skills zu Aufgaben erfordert definierte Prozesse, in denen die Aufgaben festgelegt sind und die eine Basis für die Abschätzung der benötigten Ressourcen legen.

*Anwendung auf beliebige
Dienstleistungsformen*

Das Beispiel am Beginn dieses Kapitels – das Betreiben eines Urlaubsresorts – ist typisch für die Prozessverbesserung von Dienstleistungsprozessen, wobei CMMI-SVC Dienstleistungen jeglicher Form adressiert,

- von persönlicher Leistungserbringung am Kunden (wie Taxi, Arzt, Wäscheservice, Restaurants) oder
- Internetservice (wie Verkauf, Auktionen, Informationsbeschaffung) über den
- Betrieb von komplexen Dienstleistungen (wie Rechenzentren, Hotelketten, Krankenhäuser, öffentliche Verwaltung, Flughäfen) bis hin zur
- Wartung und Pflege von Produkten (wie Kundensupport bzw. Callcenter, Servicezentren für Flugzeuge) sowie auch
- Schulungs- und Beratungsdienstleistungen.

Ursprünglich kommt CMMI aus der Softwareentwicklung. Aufgrund der erfolgreichen Anwendung wurde das Modell kontinuierlich erweitert, u.a. auf das hier behandelte Modell »CMMI für Dienstleistungen«.

Das Ziel des vorliegenden Buches besteht darin, die Vorgehensweise zur Prozessverbesserung und die Verwendung von CMMI für Dienstleistungen möglichst praxisnah wiederzugeben. Dies wird zum einen über Fallstudien, zum anderen über konkrete Tipps und Tricks bei der Umsetzung des Modells umgesetzt.

1.3 Prozessorientierung

Basis für CMMI ist eine prozessorientierte Arbeitsweise. Den meisten Definitionen von Prozessorientierung liegen folgende Prinzipien zugrunde:

*Prinzipien der
Prozessorientierung*

- Abläufe und Strukturen der Organisation sind am Kunden oder Ergebnis ausgerichtet.
- Der Fokus liegt auf wertschöpfenden Abläufen und Effizienz in der Erstellung von Arbeitsergebnissen.
- Die Abläufe in der Organisation und den Projekten werden kontinuierlich verbessert.
- Unnötige Arbeitsschritte werden systematisch vermieden und die Schnittstellen innerhalb und außerhalb der Organisation werden beherrscht.

Alle heute gängigen Qualitäts-, Prozess- und Vorgehensmodelle beruhen auf den Prinzipien der Prozessorientierung, egal ob es sich um SPICE, Lean Engineering, Six Sigma, Kaizen, Total Quality Management, ISO 9001, ITIL oder ähnliche handelt.

Die zugrunde liegenden Prinzipien spiegeln sich vor allem in der Vermeidung von »Abfall« und dem Erreichen von schlanken und robusten Prozessen wider (siehe Abb. 1–1).

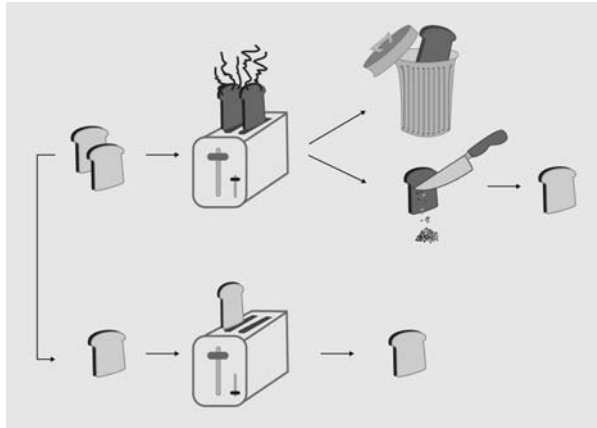
Dabei bedeutet »Abfall« in einer Dienstleistungsorganisation beispielsweise:

*»Abfall« im Kontext von
Dienstleistungen*

- Die Dienstleistung kann nicht mehr erbracht werden, da Risiken und Probleme zu spät erkannt und behandelt werden (Umgang mit Störungen).
- Mangelnde Dienstleistungsqualität kann nicht behoben werden, da sie erst bei der Erbringung erkannt wird.
- Gleiche Abläufe werden immer wieder entwickelt oder die gleichen Fehler immer wieder gemacht aufgrund von fehlenden standardisierten Abläufen bei der Erbringung der Dienstleistungen.

Abb. 1-1

Vermeiden von Abfall
(nach SEI-Kurs »Mastering
Process Improvement«)



- Die Dienstleistung wird nicht wie gewünscht erbracht wegen unverständlicher Anforderungen an die Dienstleistung.
- Im »Katastrophenfall« kann die Dienstleistung über einen längeren Zeitraum nicht mehr erbracht werden wegen fehlender Rückfallmechanismen.

1.4 Einführung in CMMI für Dienstleistungen

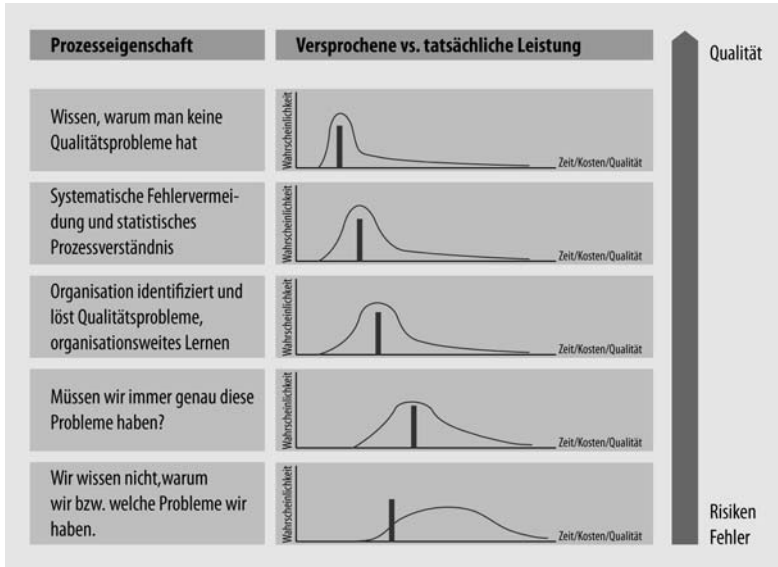
Die folgenden Abschnitte beschreiben zum einen die Vorteile der Verwendung von Prozessverbesserungsmodellen, insbesondere von CMMI. Zum anderen wird der Ansatz des prozessorientierten Arbeitens vorgestellt.

1.4.1 Vorteile von Prozessmodellen

Konkrete Hilfestellung bei der Umsetzung von Prozessorientierung und der Vermeidung von »Abfall« bieten gängige Prozessverbesserungsmodelle wie z.B. CMMI (Capability Maturity Model Integration). Diese fassen bewährte Vorgehensweisen für Dienstleister zusammen und bilden für die Prozessorientierung einen Leitfaden und geben konkrete Anregungen.

Vorteile von
Prozessmodellen

Ein wesentlicher Vorteil dieser Modelle ist der klar beschriebene Entwicklungspfad auf dem Weg zu verbesserten Abläufen. Sie bieten eine Möglichkeit zur Messung der Prozessreife.

**Abb. 1-2**

Steigende Prozessreife und Nutzen (angelehnt an [SEI10])

Abbildung 1-2 zeigt links von unten nach oben typische Veränderungen in der Denkweise von Organisationen mit zunehmender Prozessreife. Auf der rechten Seite ist der entsprechende Nutzen gegenübergestellt. Die Grafik rechts zeigt das Versprechen an den Kunden oder die Erwartung einer Organisation bzgl. Zeit, Kosten oder Qualität für eine Aufgabe (senkrechter Strich) sowie die Wahrscheinlichkeitsverteilung für die tatsächlich erreichten Werte für Zeit, Kosten oder Qualität.

Typische Charakteristika für unreife Dienstleistungsabläufe sind:

- ungeplante, improvisierte Abläufe, sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Managementebene,
- Unstimmigkeiten zwischen beschriebenen und gelebten Abläufen,
- die alleinige Abhängigkeit vom »Heldentum« Einzelner und
- beschränkte Einsicht in die tatsächliche Wirkung, den Status und die Qualität der Dienstleistung.

Unreife Dienstleistungsabläufe

Unreife Prozesse führen meist zu Feuerwehreaktionen. Da sowohl die Mitarbeiter bei der Erbringung der Dienstleistung als auch die Organisation sich hier ständig im Reaktionsmodus befinden, hat man keine Zeit, um Prozessverbesserungen einzuführen und dadurch zukünftigen Problemen vorzubeugen. Zudem werden häufig nur Symptome anstatt Ursachen gelöst.

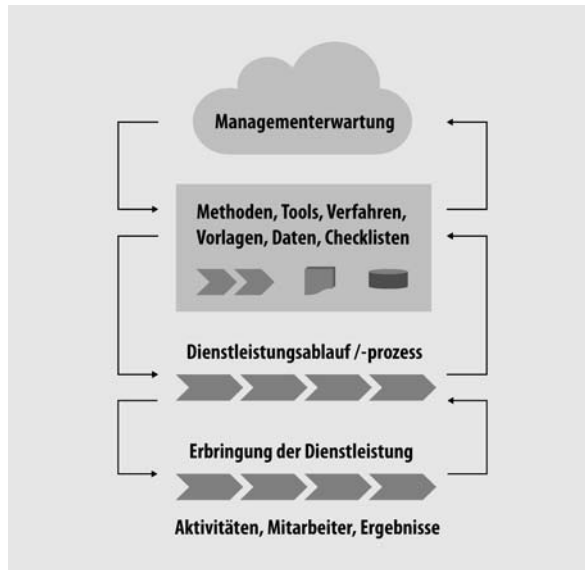
Prozessorientierung mithilfe von Prozessmodellen bedeutet hingegen eine systematische Feuer- und Abfallvermeidung (auch wenn diese nicht immer vollständig erfolgreich ist):

Systematische Abfallvermeidung

- Prozessmodelle erlauben Einsicht in den Status von Projekten und Abläufen in der Organisation.
- Interne Abläufe werden sichtbar von allen Führungsebenen getragen und vorgelebt.
- Mit Kennzahlen wird konstruktiv umgegangen.
- Die Einführung neuer Vorgehensweisen, Technologien und Werkzeuge erfolgt geplant und systematisch.
- Definierte Abläufe stimmen mit den gelebten Abläufen überein und werden kontinuierlich weiterentwickelt.

Abbildung 1–3 zeigt den typischen Aufbau einer reifen Organisation, die ihre Prozesse laufend verbessert und den Mitarbeitern entsprechende praxistaugliche Hilfsmittel bereitstellt.

Abb. 1–3
Aufbau einer reifen
Organisation



1.4.2 Die Verwendung von CMMI als Verbesserungsmodell

Das CMMI als Verbesserungsmodell hilft Organisationen im Bereich

- der Entwicklung,
- der Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen und
- der Erbringung von Dienstleistungen,

ihre Versprechen an Kunden – bezogen auf Termine, Kosten und Qualität – besser einzuhalten und ihre Abläufe zu optimieren. Gerade bei Dienstleistungen steht die Kundenzufriedenheit als Indikator und wesentliches Ziel im Vordergrund für den Erfolg von Verbesserungen.

Das Software Engineering Institute (SEI) der Carnegie Mellon University hat dazu das CMMI in Zusammenarbeit mit der Industrie über die letzten 20 Jahre hinweg kontinuierlich weiterentwickelt.

Die verschiedenen CMMI-Konstellationen bieten einen Werkzeugkasten an, der gute Praktiken zu Steuerung, Prozessmanagement, Erstellung und Erbringung von Dienstleistungen, Entwicklung, Beschaffung und zu weiteren unterstützenden Themen umfasst. Diese Praktiken wurden von unterschiedlichen Unternehmen erprobt, um Risiken bei den genannten Themenbereichen zu reduzieren und diese effizienter umzusetzen.

CMMI-Konstellationen decken Dienstleistungen, Produktentwicklung und Beschaffung ab.

Konvention für dieses Buch zur Verwendung des Akronyms »CMMI«:

Capability Maturity Model Integration (CMMI) ist eine Familie von Modellen. CMMI gibt es in verschiedenen Ausprägungen mit einheitlicher Struktur und ähnlichen Inhalten, aber unterschiedlichen Anwendungsgebieten (Konstellationen für Entwicklung, Beschaffung und Dienstleistungen).

Im vorliegenden Buch unterscheiden wir daher zwischen CMMI, wenn Aussagen für alle Konstellationen gelten, und CMMI für Dienstleistungen (CMMI-SVC), wenn Aussagen sich auf die spezielle hier betrachtete CMMI-Konstellation beziehen.

Begriffskonvention »CMMI«

Das CMMI gibt nicht das »Wie« der Umsetzung vor, sondern beschreibt Anforderungen und Erwartungen an das »Was«, d.h. eine Sammlung der Aspekte, die eine Organisation berücksichtigen muss, um eine prozessorientierte Arbeitsweise erfolgreich einzuführen.

Für die Anwendung in der Praxis bietet CMMI einen breiten Gestaltungsspielraum, der es ermöglicht, die Anforderungen im jeweiligen Geschäftskontext angemessen umzusetzen. Es stellt keine Checkliste dar, die man nur abzuhaken braucht, sondern es fordert die aktive Einbindung aller Führungsebenen einer Dienstleistungsorganisation zur sinnvollen und gezielten Verbesserung.

CMMI ist keine formale Checkliste.

Der zentrale Unterschied zu anderen gängigen Prozessmodellen sind die verwendeten Reife- und Fähigkeitsgrade von Prozessen (siehe Abschnitt 2.4 bzw. Abschnitt 2.5), die einen sinnvollen Pfad für die Einführung und Verankerung von Abläufen in einer Organisation beschreiben.

1.4.3 Einführung in prozessorientiertes Arbeiten

Der konsequenten Einführung von Prozessorientierung bzw. Prozessreife in einer Organisation geht in der Regel ein langer steiniger Weg voraus:

Herausforderungen und Hindernisse

- Wie jede andere Organisationsentwicklung bedeutet Prozessverbesserung auch eine entsprechende Kulturänderung auf allen Ebenen der Organisation.
- Prozessmodelle wie CMMI haben häufig eine sehr eigene Begrifflichkeit und eine hohe Komplexität.
- Der Aufwand und die benötigte Einbindung aller Führungsebenen für eine erfolgreiche Umsetzung werden häufig unterschätzt.
- Bei den meisten Veröffentlichungen wird nur über Erfolge und nicht über Misserfolge und deren Gründe berichtet.

Die genannten Herausforderungen hängen mitunter auch mit den typischen Nachteilen der Prozessorientierung zusammen:

- Die Gestaltung von Prozessen auf Organisationsebene bedeutet mitunter einen großen Koordinationsaufwand.
- Das Erkennen und Herausarbeiten von wesentlichen Prozessen ist nicht trivial und sehr zeitintensiv.
- Häufig wird beim Erstellen von Prozessen das Ziel »Erbringen in Zeit/Kosten/Qualität« nicht hinreichend berücksichtigt.

*Perfekt versus
perfektionistisch*

Ein häufiges Missverständnis liegt im Begriff »schlanke Prozesse« (»lean process«). Hiermit ist nicht die völlige Willkür und Abschaffung von Prozessen gemeint, sondern das Erreichen von Perfektion. »Perfekt sein« bedeutet dabei, nichts mehr an den Prozessen weglassen zu können, ohne dass etwas fehlt, um erfolgreich zu sein.

In unserem Kulturkreis tendieren wir jedoch häufig zu Perfektionismus, also dazu, nichts mehr hinzuzufügen zu können – an Prozessen, Bürokratie oder Overhead.

1.5 Aufbau dieses Buches

*Deutsche Übersetzung der
CMMI-Begrifflichkeiten*

Konvention zur Verwendung der deutschen Übersetzung der englischen Originalbegriffe aus CMMI:

Wir haben uns entschieden, das CMMI für Dienstleistungen zu übersetzen und – soweit sinnvoll und passend – deutsche Begriffe zu verwenden. Die vom SEI anerkannte deutsche Übersetzung des CMMI für Entwicklung [ChKS09] diente uns dabei als Vorlage. Aus diesem Grund unterscheiden sich die deutschen Übersetzungen des Modells hier auch von den im Buch [Kneu07] von einem der Autoren verwendeten Begriffen.

Beide Autoren sind auch Teil des Übersetzungsteams für [ChKS09]. Eine Übersetzung der dienstleistungsspezifischen Inhalte (Ziele und Praktiken) und Begriffe durch die Autoren finden Sie im Anhang. Die englischen Begriffe verwenden wir nur dann, wenn es keine guten deutschen Übersetzungen gibt.

Nach dieser Einführung gibt Kapitel 2 einen Überblick über den Aufbau und die verschiedenen Varianten von CMMI.	<i>Kapitel 2</i>
Kapitel 3 beschreibt die wesentlichen Inhalte des Modells, strukturiert entsprechend den sogenannten »Prozessgebieten«.	<i>Kapitel 3</i>
Anschließend behandelt Kapitel 4 die Einführung der aus den Prozessgebieten abgeleiteten Verbesserungen in eine Organisation. Dies ist immer wieder eine sehr schwierige, aber auch sehr zentrale Aufgabe, denn erst durch die Einführung von Verbesserungen in eine Organisation bringen die Verbesserungen auch einen tatsächlichen Nutzen. Dieses und die folgenden Kapitel stellen einen Praxisleitfaden für die Interpretation und Umsetzung des CMMI dar.	<i>Kapitel 4</i>
Die Bewertung der Prozessreife einer Organisation mithilfe eines sogenannten Appraisals wird in Kapitel 5 erläutert.	<i>Kapitel 5</i>
CMMI ist nicht das einzige Prozessverbesserungsmodell. Daher gibt Kapitel 6 einen Überblick über einige verwandte Ansätze für die Verbesserung von Dienstleistungsprozessen.	<i>Kapitel 6</i>
Die danach folgenden Kapitel beschreiben die Nutzung der in den vorherigen Kapiteln erläuterten Konzepte des CMMI-SVC in Form von konkreten Fallstudien für einige sehr unterschiedliche Arten von Dienstleistungen.	<i>Fallstudien</i>
Mehrere Anhänge unterstützen die Arbeit mit dem CMMI, angefangen mit Anhang A, der eine Zusammenstellung der Anforderungen des CMMI-SVC (ohne erläuternde Kommentare und ohne die bereits in [ChKS09] veröffentlichten Teile des Modells) in deutscher Übersetzung enthält.	<i>Anhänge</i>
Anhang B enthält eine Liste der wichtigsten Begriffe im englischsprachigen Original des CMMI zusammen mit ihren deutschen Übersetzungen, wie sie in diesem Buch verwendet wurden. Dazu gehört auch eine Aufstellung der Benennungen der Prozessgebiete in Deutsch – Englisch sowie in Englisch – Deutsch.	<i>Anhang B</i>
Ergänzt wird das Buch durch eine Übersicht über die Varianten des CMMI (Anhang C), ein Abkürzungsverzeichnis, ein Literaturverzeichnis und einen Index.	<i>Anhang C, Verzeichnisse</i>

Beispiel 1-1

Verteilt über das ganze Buch sind Beispiele aufgenommen, die jeweils berichten, wie bestimmte Aspekte in tatsächlichen Unternehmen umgesetzt sind. Dabei handelt es sich meist um reale Beispiele aus eigenen Erfahrungen der Autoren, die leicht verfremdet wurden, um die Anonymität des jeweiligen Unternehmens sicherzustellen. Das Unternehmen wird jeweils als »Unternehmen X« bezeichnet, wobei »X« in jedem Beispiel für ein anderes Unternehmen steht. In einigen Fällen wurden auch mehrere ähnliche Beispiele zu einem zusammengefasst, um die jeweilige Aussage besser zu verdeutlichen.

Dabei werden bewusst auch Ansätze beschrieben, die nicht zum Erfolg geführt haben, mit einer Erläuterung, worin das Problem lag.

1.6 Wer sollte dieses Buch lesen?

Dieses Buch richtet sich an mehrere Zielgruppen: Nutznießer sind vor allem das Management von Dienstleistungsorganisationen, das einen Ansatz zur Verbesserung der Organisation und seiner Ergebnisse sucht, sowie Verantwortliche für Qualitäts- und Prozessmanagement, die ihre Dienstleistungsabläufe gezielt optimieren wollen. Die dritte Zielgruppe umfasst jeden Einzelnen, der Dienstleistungen erbringt und mit CMMI arbeiten will (oder muss) und der verstehen möchte, wie sich seine Arbeitsweise dadurch verändert und welchen Nutzen es für die Erbringung seiner Dienstleistung hat.

Angesprochen sind vor allem Einsteiger, aber auch Fortgeschrittene beim Thema CMMI, die nach Möglichkeit Vorkenntnisse im Umfeld Dienstleistungsmanagement haben. Zumindest sollte der Leser schon Praxiserfahrung im Dienstleistungsumfeld besitzen, um die Probleme zu verstehen, die CMMI zu lösen hilft.

Während Einsteigern empfohlen wird, das Buch beginnend mit Kapitel 1 der Reihe nach durchzuarbeiten, können Leser mit guten Vorkenntnissen von CMMI (ggf. auch von CMMI für Entwicklung, CMMI-DEV, oder CMMI für Beschaffung, CMMI-ACQ) direkt bei Kapitel 3 einsteigen. Für solche Leser ist wahrscheinlich zu Beginn auch ein Blick in Anhang C, insbesondere Abschnitt C.4, sehr hilfreich, wo die Unterschiede von der aktuellen Version von CMMI-SVC zur Vorversion behandelt werden.

Angesprochen sind auch Studierende und Lehrende, die sich einen praxisnahen Überblick über das Thema verschaffen wollen. Auch hier ist allerdings eine gewisse Dienstleistungserfahrung wünschenswert, um die mit CMMI behandelten Problemstellungen zu verstehen.