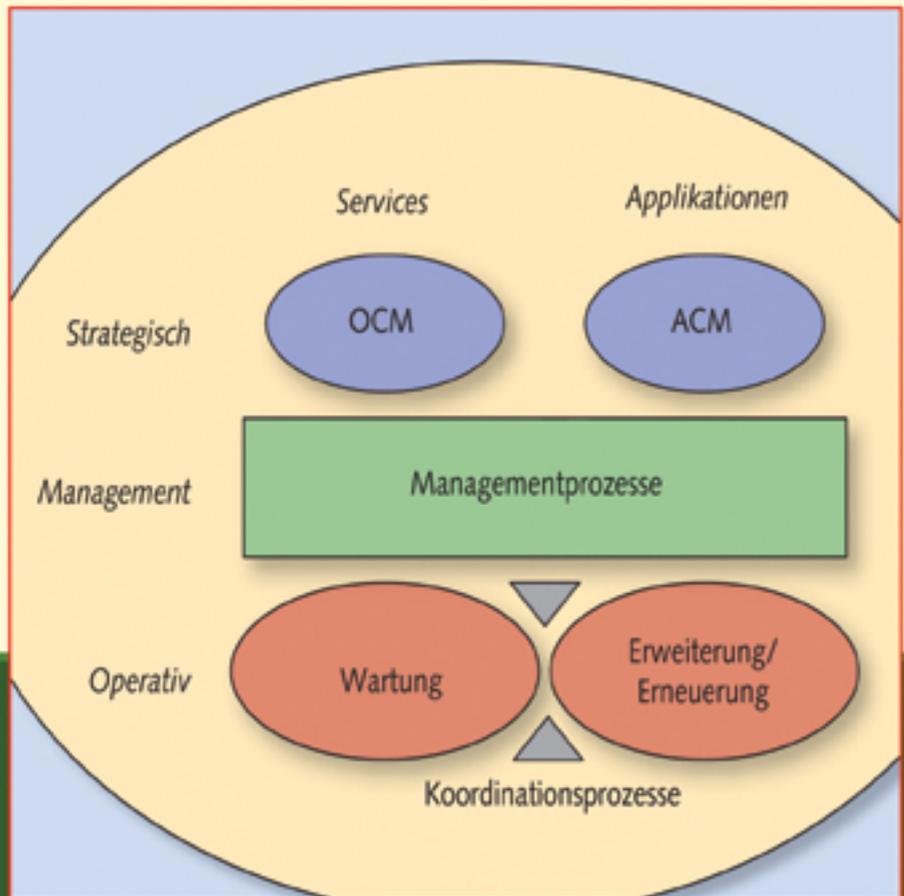


# ASL - Ein Framework für das Application Management



ASL  
Ein Framework für das Application Management

## Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within IT and business management. These publications are grouped in the following series: ITSM Library (on behalf of ITSMF International), Best Practice and IT Management Topics. VHP is also publisher on behalf of leading companies and institutions, eg The Open Group, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant). At the time of going to press the following books are available:

### IT (Service) Management / IT Governance

#### ITSM, ITIL® V3 and ITIL® V2

Foundations of IT Service Management – based on ITIL V3 (English and Dutch versions Autumn 2007, French, German, Japanese and Spanish editions: Winter 2007)  
IT Service Management – An Introduction (English and Dutch versions Autumn 2007, French, German, Japanese and Spanish editions: Winter 2007)  
IT Service Management based on ITIL V3 – A Pocket Guide (English and Dutch versions Autumn 2007, French, German, Japanese and Spanish editions: Winter 2007)  
IT Service Management based on ITIL V3 – A Pocket Guide (English and Dutch versions Autumn 2007, French, German, Japanese and Spanish editions: Winter 2007)  
Foundations of IT Service Management based on ITIL® (ITIL V2), (English, Dutch, French, German, Spanish, Japanese, Chinese, Danish, Italian, Korean, Russian, Arabic; also available as a CD-ROM)  
Implementing Service and Support Management Processes (English)  
IT Service Management – een samenvatting, 2de druk (Dutch)  
Release and Control for IT Service Management, based on ITIL® – A Practitioner Guide (English)

#### ISO/IEC 20000

ISO/IEC 20000 – A Pocket Guide (English, Italian, German, Spanish, Portuguese)  
ISO/IEC 20000 – An Introduction (English: Autumn 2007)  
Implementing ISO/IEC 20000 (English: Autumn 2007)

#### ISO 27001 and ISO 17799

Information Security based on ISO 27001 and ISO 17799 – A Management Guide (English)  
Implementing Information Security based on ISO 27001 and ISO 17799 – A Management Guide (English)

#### CobiT

IT Governance based on CobiT4® – A Management Guide (English, German)

#### IT Service CMM

IT Service CMM – A Pocket Guide (English)

#### ASL and BiSL

ASL – A Framework for Application Management (English)  
ASL – Application Services Library – A Management Guide (English, Dutch)  
BiSL – A Framework for Business Information Management (Dutch, English)  
BiSL – Business information Services Library – A Management Guide (Dutch, English)

#### ISPL

IT Services Procurement op basis van ISPL (Dutch)  
IT Services Procurement based on ISPL – A Pocket Guide (English)

#### IT Topics & Management instruments

De RfP voor IT-outsourcing (Dutch; English version due autumn 2007)  
Decision- en Controlfactoren voor IT-Sourcing (Dutch)  
Defining IT Success through the Service Catalog (English)  
Frameworks for IT Management – An introduction (English, Japanese; German edition Autumn 2007)

Frameworks for IT Management – A Pocket Guide (Winter 2007)  
Implementing leading standards for IT management (English, Dutch)  
IT Service Management Best Practices, volumes 1, 2, 3 and 4 (Dutch)  
ITSM from hell! / ITSM from hell based on Not ITIL (English)  
ITSMP – The IT Strategy Management Process (English)  
Metrics for IT Service Management (English)  
Service Management Process Maps (English)  
Six Sigma for IT Management (English)  
Six Sigma for IT Management – A Pocket Guide (English)

#### MOF/MSF

MOF – Microsoft Operations Framework, A Pocket Guide (Dutch, English, French, German, Japanese)  
MSF – Microsoft Solutions Framework, A Pocket Guide (English, German)

#### IT Architecture

TOGAF, The Open Group Architecture Framework – A Management Guide (English)  
The Open Group Architecture Framework – 2007 Edition (English, official publication of TOG)  
TOGAF™ Version 8 Enterprise Edition – Study Guide (English, official publication of TOG)

#### Quality Management

##### ISO 9000

ISO 9001:2000 – The Quality Management Process (English)

##### EFQM

The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance – A Management Guide (English)

Project/Programme/Risk Management

##### ICB

NCB – Nederlandse Competence Baseline (Dutch on behalf of IPMA-NL)  
Handboek Projectmanagement voor IPMA-C en IPMA-D (Dutch, early 2008)

##### PRINCE2™

Project Management based on PRINCE2™- Edition 2005 (English, Dutch, German)  
PRINCE2™ – A No Nonsense Management Guide (English)  
PRINCE2™ voor opdrachtgevers – Management Guide (Dutch)

##### MINCE®

MINCE® – A Framework for Organizational Maturity (English)

##### MSP

Programme Management based on MSP (English, Dutch)  
Programme Management based on MSP – A Management Guide (English)

##### M\_o\_R

Risk Management based on M\_o\_R – A Management Guide (English)

For the latest information on VHP publications, visit our website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# ASL

## Ein Framework für das Application Management

*Remko van der Pols*



**Titel:** ASL – Ein Framework für das Application Management

**Ein Veröffentlichung von:** ASL BiSL Foundation

**Verlag:** Van Haren Publishing, Zaltbommel, [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

**ISBN(13):** 978 90 8753 118 8

**Ausgabe:** Erste Ausgabe, November 2007

**Deutsche Übersetzung:** Monika Dauer

**Layout und design:** BEELDVORM, Pijnacker – NL

**Review team:** Michael Maicher (Ardour Group GmbH)  
Dr. Jakob Rehäuser (Ardour Group GmbH)  
Machteld Meijer – Veldman

**Cover design:** CO2 Premedia, Amersfoort-NL

**Druck:** Wilco, Amersfoort-NL

**Copyright:** ASL BiSL Foundation / Van Haren Publishing

Für weitere Informationen über Van Haren Publishing senden Sie bitte eine E-Mail an:  
[info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net)



APPLICATION SERVICES LIBRARY



Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form, sei es durch Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in einem anderen Verfahren ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder verarbeitet, übersetzt, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Obwohl diese Veröffentlichung mit großer Sorgfalt zusammengestellt wurde, übernehmen weder die Autoren noch die Herausgeber oder der Verlag eine Haftung für Schäden, die infolge von eventuellen Fehlern oder Unvollständigkeiten in dieser Veröffentlichung entstehen.

# Vorwort zur englischen Übersetzung

Informationssysteme werden seit Jahrzehnten entwickelt, betrieben und gewartet. Jede Application-Management-Organisation hat seine eigenen Arbeitsweisen entwickelt und es wurden bisher wenige Anstrengungen unternommen, um die Kontrolle und Weiterentwicklung der Application-Management-Prozesse zu standardisieren. Dies ist überraschend, da Application-Management große Teile der IT-Ausgaben ausmacht. Standardisierte Arbeitsprozesse führen generell zu Kostenreduktionen. Da es unwirtschaftlich ist, das Rad neu zu erfinden, ist es besser von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

Glücklicherweise wendet sich das Blatt und es gibt nun eine effektive Alternative für das Application-Management. Dies führt zu einem Prozess-Rahmenkonzept mit zugrunde liegenden „Best Practices“<sup>1</sup> für Application-Management (z.B. Betrieb, Wartung sowie Erweiterung und Erneuerung von Applikationen). Dieses Rahmenkonzept heißt ASL (Application Services Library) und ist der einzige lizenzfreie Application-Management-Standard der Welt. Das Rahmenkonzept beinhaltet alle Prozesse, die für die Erbringung umfassender Application-Management-Services notwendig sind und steht seit mehreren Jahren zur Verfügung.

In diesem Buch gibt Remko van der Pols eine klare Beschreibung des „Application Services Library Framework“ und eine detaillierte Beschreibung der Application-Management-Prozesse. Mit dieser Konzeption hat er ASL-Prozesse ergänzend zur IT Infrastruktur Library (ITIL®) positioniert. Zudem hat er Alternativen identifiziert, um die Leistungserstellung von IT-Services ganzheitlich zu verbessern. Er wurde intensiv und kreativ von Kollegen wie Machteld Meijer-Veldman, eine der Architektinnen von ASL unterstützt. Ein erheblicher Teil der ASL-Erfahrungen von PinkRocade wurde von Chris Nap, Kees Deurloo, Dolf Hoogland, Frank van Outvorst, René Sieders und Leo Plucinski in das Rahmenkonzept eingearbeitet. Die Gutachter waren René Visser und, natürlich, Pieter Hofman, der Kopf hinter R2C, ein früheres Modell auf dem Teile von ASL basieren.

---

1 Definition Best Practices: Der Begriff Best Practice (wörtlich „bestes Verfahren“), auch Erfolgsmethode genannt, stammt aus der angloamerikanischen Betriebswirtschaft. Wenn ein Unternehmen nach „best practice“ vorgeht, dann bedeutet dies, dass es ausgesprochen bewährte und kostengünstige Verfahren, technische Systeme und Geschäftsprozesse einsetzt, die es zumindest auf wesentlichen Arbeitsfeldern zum Musterbetrieb für andere machen. Quelle: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Da die Application Services Library lizenzfrei verfügbar ist, können sowohl interne als auch externe IT-Service-Provider von der Standardisierung der Application-Management-Prozesse durch einheitliche und eindeutige Kommunikation profitieren. Hieraus ergeben sich analog zu ITIL geeignete Möglichkeiten, Kostenreduktionen und Qualitätsverbesserungen zu ziehen. Die ASL-Foundation wird ASL als den de facto Standard für Application-Management durch Veröffentlichungen, Qualitätssicherung von eingesandten „Best Practices“ und den Aufbau einer Wissensbasis weiter verbreiten. Der Leser findet mehr Informationen auf der Website [www.aslbislfoundation.org](http://www.aslbislfoundation.org) oder über Email [info@aslbislfoundation.org](mailto:info@aslbislfoundation.org).

Ich möchte allen danken, die zu der Übersetzung [vom Holländischen ins Englische] dieses Referenzwerkes beigetragen haben, besonders dem Prüfungsgremium Machteld Meijer-Veldman, Brian Johnson, Bert Franken und Dick Costeris sowie Herbert Boland, dem Projektmanager.

Ich hoffe, Sie werden durch ASL so inspiriert wie viele vor Ihnen und werden in der Lage sein, von ASL zu profitieren.

Gert J. van Heun  
Managing Director der ASL-Foundation

# Vorwort zur deutschen Übersetzung

Application Management, das sind die Phasen des Applikationslebenszyklusses nach der Planung und Ersterstellung einer neuen Applikation. Damit ist der Betrieb (Operate) und die Wartung/Weiterentwicklung (Maintain) von Applikationen und ihr Management gemeint. Es ist erstaunlich, dass dieses Thema, in Anbetracht knapper Budgets und erdrückender „RUN-Budgets“ von zum Teil bis zu 60-80% des gesamten IT-Budgets und einer deutlichen Unterrepräsentanz in der Literatur<sup>2</sup> gegenüber dem Application Development bisweilen mit wenigen Ausnahmen so wenig beachtet wurde.

Die Industrialisierung der IT ist im Jahre 2007 ein häufig genanntes und diskutiertes Schlagwort, welches den Wandel des IT-Managements, von einem tendenziell intransparenten und künstlerischen Handwerk hin zu einer hoch standardisierten und automatisierten sowie arbeitsteiligen IT-Produktion, verdeutlicht. In der Softwareentwicklung haben sich in den letzten Jahren Methoden (strukturierte Vorgehensweisen) etabliert, die den Softwareentstehungsprozess unter ingenieurmäßigem Vorgehen gestalten und das Entstehen des Entwicklungsergebnisses nicht mehr dem Zufall überlassen<sup>3</sup>. Im Bereich des IT-Service-Managements hat sich auf ähnliche Weise das ITIL-Framework als Grundlage zur Entwicklung von standardisierten IT-Prozessen etabliert und insbesondere zu einem einheitlicheren Begriffsverständnis geführt. ITIL kommt tendenziell aus der IT-Infrastrukturwelt und Anwenderunternehmen adaptieren mit großem Aufwand diesen Standard auch für den Application-Management-Bereich. Jedoch stoßen die Unternehmen immer wieder auf Lücken oder Inkompabilitäten, weil ITIL den Anforderungen der Wartung einer bestehenden Geschäftsprozessapplikation nur wenig oder nur teilweise gerecht wird. Beispiel hierfür ist das Releasemanagement, dass im Application-Management nicht nur aus dem Testen der neuen Komponenten in der Produktivumgebung umfasst, sondern das prioritäts- und budgetorientierte Bündeln von Änderungsanforderungen zu einem Release.

- 
- 2 Literaturrecherchen oder Suchabfragen in Google untermauern diesen Sachverhalt. Unter dem Begriff „Software-Wartung“ findet Google 252.000 Einträge, unter „Software-Entwicklung“ hingegen 5.020.000 und unter Software-Engineering sogar 116.000.000 Einträge. Abfrage vom 22.11.2006.
  - 3 Der aktuelle Chaos-Bericht der Standish Group hat ergeben, dass die Softwareentwicklungsprojekte zunehmend erfolgreicher sind. Dies *könnte* ein Indiz der voranschreitenden IT-Industrialisierung sein. Quelle: Computerwoche, Nr. 11 vom 16. März 2007, Seite 1

Diese konzeptionellen Lücken von ITIL hat Pink Roccade, ein IT-Dienstleistungsunternehmen in den Niederlanden, bzw. in Persona von Herrn Remko van der Pols identifiziert und zum Anlaß genommen, das ASL-Framework zu entwickeln. ASL steht in Analogie zu ITIL für Application Services Library und enthält eine Sammlung von IT-Prozessen im Application-Management.

Wir sehen in ASL und möglicher Weiterentwicklungen des Konzeptes<sup>4</sup>, z.B. in Richtung kontextspezifischer Konfigurationen oder SAP R/3-spezifischer Aspekte, als einen Beitrag an, die Diskussion um ein standardisiertes IT-Prozessmodell für das Application-Management zu anzureichern. Ergänzungen zur Publikation, wie das ASL-Assessment (orientiert an der Reifegradlogik von CMMI) oder die Best-Practice-Sammlung der ASL-Foundation im Internet runden das Bild ab. Niederländische Unternehmen, wie z. B. Fortis ASR haben ASL top-down eingeführt und damit eingefahrene Strukturen massiv verändert und somit eine effektivere Application-Management-Organisation geschaffen.

Gert van Heun hat in seinem Vorwort zur englischen Ausgabe einen entsprechenden Appell zur Unterstützung der ASL-Foundation<sup>5</sup> geäußert. Die Ardour Consulting Group unterstützt die ASL BiSL Foundation und möchte mit der deutschen Übersetzung eine konstruktive Diskussion und Weiterentwicklung eines Application-Management-Standards unterstützen und beschleunigen.

Für die deutsche Übersetzung des Original-ASL-Buchs haben wir uns erlaubt, die Literaturempfehlungen der niederländischen „Erfinder“ um weitere, uns bekannte Literaturhinweise zu ergänzen. Damit ist die deutsche Ausgabe keine reine 1:1-Übersetzung der Englischen. Für diesen Freiraum danken wir den Urhebern und dem Verleger.

Abschließend möchten wir uns bei folgenden Personen für ihre Unterstützung bei der Übersetzung bedanken. An erster Stelle ist Machteld Meijer zu nennen. Machteld hat uns nicht nur vor 2 Jahren im Rahmen einer ASL-Schulung die Konzepte von ASL näher gebracht, sondern stand für viele Diskussionen und Rückfragen stets zur Verfügung. Darüber hinaus hat Sie mit Ihrer Qualitätssicherung der deutschen Übersetzung dafür Sorge getragen, dass die Kernbotschaften und zentralen Begriffe korrekt wiedergegeben wurden. Hierfür bedanken wir uns sehr herzlich.

Ebenso möchten wir Monika Dauer, für Ihre sehr hilfreiche Erstübersetzung der englischen Version bedanken. Dies ersparte uns viel Zeit und Mühe. Ohne diese Unterstüt-

---

4 Vgl. Heslenfeld, G.; Maicher, M.; Sauerzapf, G.; Smorenberg, H.: Application Services Library - ein Beitrag zur Industrialisierung der Applikationswartung. In: HMD: IT-Industrialisierung: Standards, Methoden, Werkzeuge, Heft 256, erscheint im August 2007.

5 Seit 2007 heißt die Foundation ASL BiSL Foundation

zung hätten wir die Übersetzung des Buchs neben unserer Beratungstätigkeit nicht leisten können. Wir möchten auch Annelise Savill vom van Haren Verlag für Ihre Unterstützung danken. „Last but not Least“ danken wir unserem Kollegen und Freund, Henno Lückermann, für die Anfertigung der Abbildungen und für die Durchführung einer internen Qualitätssicherung der Buchübersetzung.

Seeheim-Jugenheim, Juli 2007

Michael Maicher und Dr. Jakob Rehäuser

Ardour Consulting Group GmbH

[www.ardour.de](http://www.ardour.de)



# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort zur englischen Übersetzung</i> .....	5
<i>Vorwort zur deutschen Übersetzung</i> .....	7
<b>KAPITEL 1</b> <i>Einführung</i> .....	13
1.1 Hintergrund .....	13
1.2 Zielsetzungen .....	16
1.3 Struktur .....	16
<b>KAPITEL 2</b> <i>Konzepte von ASL</i> .....	19
2.1 Einbettung des Application-Management .....	19
2.2 Die zentralen Konzepte von ASL .....	21
2.2.1 Anforderungen an das Application-Management .....	21
2.2.2 Das Service-Team .....	22
2.2.3 Klare Vereinbarungen: Service-Level-Agreements .....	23
2.2.4 Ausblick auf die Zukunft: Pro-aktive Unterstützung .....	26
2.2.5 Freie Verfügbarkeit von ASL (Public Domain) .....	27
<b>KAPITEL 3</b> <i>ASL-Rahmenkonzept</i> .....	29
3.1 Application-Management-Rahmenkonzept .....	29
3.2 Struktur des ASL-Rahmenkonzepts .....	32
3.2.1 Service-Ansatz und Applikationsansatz .....	32
3.2.2 Prozessarten in ASL .....	33
<b>KAPITEL 4</b> <i>Wartungsprozesse</i> .....	35
4.1 Einführung .....	35
4.2 Incident-Managementprozess .....	38
4.3 Configuration-Managementprozess .....	44
4.4 Availability-Managementprozess .....	49
4.5 Capacity-Managementprozess .....	54
4.6 Continuity-Managementprozess .....	59
<b>KAPITEL 5</b> <i>Erweiterungs- und Erneuerungsprozesse</i> .....	65
5.1 Einführung .....	65
5.2 Auswirkungsanalyse .....	68
5.3 Design-Prozess .....	73
5.4 Umsetzungsprozess .....	78
5.5 Test-Prozess .....	83
5.6 Implementierung .....	87

<b>KAPITEL 6</b>	<i>Koordinationsprozesse</i> . . . . .	91
	6.1 Einführung . . . . .	91
	6.2 Change-Managementprozess . . . . .	92
	6.3 Software-Control-and-Distribution-Prozess . . . . .	96
<b>KAPITEL 7</b>	<i>Managementprozesse</i> . . . . .	103
	7.1 Einführung . . . . .	103
	7.2 Planungs- und Steuerungsprozess . . . . .	107
	7.3 Kostenmanagementprozess . . . . .	112
	7.4 Qualitätsmanagementprozess . . . . .	117
	7.5 Service-Level-Managementprozess . . . . .	121
<b>KAPITEL 8</b>	<i>Applications-Cycle-Management (ACM)</i> . . . . .	129
	8.1 Einführung . . . . .	129
	8.2 IT-Strategieprozess . . . . .	132
	8.3 Unternehmensübergreifendes Geschäftsprozessmanagement . . . . .	136
	8.4 Internes Geschäftsprozessmanagement . . . . .	139
	8.5 Applikation-Life-Cycle-Management . . . . .	142
	8.6 Applikationsportfolio-Management . . . . .	145
<b>KAPITEL 9</b>	<i>Organisation-Cycle-Management (OCM)</i> . . . . .	149
	9.1 Einführung . . . . .	149
	9.2 Markt-Definitionsprozess . . . . .	154
	9.3 Zielkunden-Definitionsprozess . . . . .	157
	9.4 Skill-Definitionsprozess . . . . .	160
	9.5 Technologie-Definitionsprozess . . . . .	164
	9.6 Service-Definitionsprozess . . . . .	166
<b>KAPITEL 10</b>	<i>Beziehungen zu anderen Managementdisziplinen</i> . . . . .	171
	10.1 Einführung . . . . .	171
	10.2 Warum wird neben anderen Managementmodellen ASL benötigt? . . . . .	172
	10.3 Prozessschnittstellen . . . . .	174
	10.4 Service-Team und dessen Struktur . . . . .	178
<b>KAPITEL 11</b>	<i>Einführung und Anwendung von ASL</i> . . . . .	185
	11.1 Anwenden des ASL-Rahmenkonzeptes . . . . .	186
	11.2 Ausgangszustand . . . . .	187
	11.3 Implementieren von ASL . . . . .	187
	11.4 Endergebnis . . . . .	189
<b>ANHANG 1</b>	<i>ASL-Prozesse</i> . . . . .	191
<b>ANHANG 2</b>	<i>Hinweise zu den Prozess- bzw. Flussdiagrammen</i> . . . . .	193
<b>ANHANG 3</b>	<i>Literaturverzeichnis</i> . . . . .	195
<b>ANHANG 4</b>	<i>ASL-Foundation</i> . . . . .	197
<b>ANHANG 5</b>	<i>Abbildungsverzeichnis</i> . . . . .	199

## KAPITEL 1

# Einführung

ASL steht für *Application-Services-Library*, einer Sammlung von *Best-Practice-Leitlinien* für das *Prozessmanagement* von *Entwicklung* und *Wartung* von *Applikationen*. Mithin ergeben sich folgende *Kernaussagen*:

- Das *Application-Management*, das heißt die *Wartung* und die *Erweiterung* von *Applikationen* gewinnt zunehmend an *Bedeutung*.
- Die *Marktanforderungen* verlangen eine deutlich verbesserte *Professionalität* des *Application-Managements* sowie eine stärkere *Ausrichtung* auf zukünftige *technische Entwicklungen* im *Applikationsumfeld*, wie z.B. *Portal-* oder *Service-orientierte Architekturen (SOA)*.
- Es sind bisweilen kaum *standardisierte Referenzprozesse* für das *Application-Management* verfügbar. Die *wenigen Best-Practice-Beispiele* variieren mit den *unterschiedlichen Organisationen* und *Systemen*.
- Mit der *Application-Services-Library (ASL)* ist ein *allgemeines Rahmenkonzept* für das *Application-Management* dokumentiert und verfügbar.

## 1.1 Hintergrund

### *Zunehmende Bedeutung des Application-Managements*

Seit mehr als vier Jahrzehnten werden *Anwendungssysteme*<sup>1</sup> über einen langen Zeitraum gepflegt, gewartet und erweitert. Zusammengenommen werden diese Aktivitäten als *Application-Management* bezeichnet und beschreiben die wohl bekanntesten *Aufgabenbereiche* der *IT-Industrie*. Gewöhnlich liegt der *Schwerpunkt* sowohl in der *Praxis* als auch *Literatur*<sup>2</sup> auf der *Entwicklung* von *Anwendungssystemen* und weniger auf der *Wartung* und *Erweiterung*. *Unternehmen* und insbesondere *IT-Organisationen* sind nicht ohne Grund an der *Entwicklung* von *Informationssystemen* interessiert: Sie möch-

---

1 Wir verwenden die Begriffe *Applikationen*, *Anwendung*, *Anwendungs-* oder *Informationssystem* synonym.

2 Siehe *Literaturverzeichnis* der deutschen Übersetzung im Anhang.

ten diese Anwendungssysteme einsetzen und nutzen, um ihre Betriebsabläufe zu unterstützen und zu optimieren oder um strategische Wettbewerbsvorteile durch spezifische Funktionen zu erzielen.

In den nächsten Jahren wird die Rolle effektiver (d.h. anforderungsgerechte) Applikationen und effektiven Application-Managements erheblich an Bedeutung gewinnen. Erhöhte Vernetzung und Integrationsanforderung werden den Bedarf an Informationssystemen und ihrer effektiven Wartung und Erweiterung nicht mindern, sondern im Gegenteil, ihre Leistungsfähigkeit wird umso stärker in den Vordergrund treten. Die steigenden Anforderungen an Flexibilität<sup>3</sup> und Agilität<sup>4</sup> von Anwendungen sowie kürzere Produkteinführungszeiten gepaart mit Kostensenkungszielen führen zu längeren Lebensdauern von Applikationen und ihren Komponenten, weil einfach nicht genügend Zeit zur Verfügung steht, um sie vollständig auszutauschen und durch neu entwickelte Applikationen zu ersetzen. Nach 40-jähriger Nutzung der Informationstechnologie müssen überwiegend vorhandene Altsysteme ausgetauscht anstatt neue IT-Systeme eingeführt werden. Die bestehenden Applikationen sind demnach durch modernere zu ersetzen.

#### *Bedarf an einem professionelleren Application-Management*

Das Application-Management ist für die Umsetzung der Unternehmens- und IT-Strategie essentiell, weil hiervon die unterstützten Geschäftsprozesse direkt und entscheidend abhängen. In den letzten Jahren ist das Interesse am Application-Management deutlich gestiegen. Durch die Einführung von ITIL (IT Infrastruktur Library) hat der prozessorientierte Service-Managementansatz eine zunehmende Bedeutung und erhebliche Verbreitung erfahren. ITIL befasst sich hauptsächlich mit allgemeinen Service-Managementprinzipien, die es am Beispiel der IT-Infrastruktur und weniger am Beispiel von Geschäftsprozess-Applikationen<sup>5</sup> aufzeigt. Bislang existierte noch kein allgemeingültiges (generisches) Rahmenkonzept für die Wartung und die Erweiterung von Geschäftsprozess-Applikationen.

#### *Fehlende Vereinheitlichung*

Darüber hinaus lässt sich eine Entwicklung hinsichtlich der gesteigerten Differenzierung im Bereich des Application-Managements und des daraus resultierenden Bedarfs beobachten. Im Application-Management spiegeln sich die technischen Entwicklungen der letzten 30 Jahre wider: Der Übergang von großen monolithen Legacy-Anwendungssystemen (mit strengen Anforderungen an Stabilität, Zuverlässigkeit und Sicherheit) über

- 
- 3 Der Begriff wird sehr häufig unkritisch und unreflektiert angewendet, ohne dass eine Definition oder Konkretisierung des Begriffs erfolgt.
  - 4 Agilität erfordert kleiner Subsysteme, die leichter an neue Anforderungen angepasst werden können.
  - 5 Wir sprechen hier von Geschäftsprozess-Applikationen, weil z.B. Systems Management Systeme auch Applikationen sind (IT-Infrastruktur-Applikationen), die aber die Geschäftsprozesse eines Unternehmens nicht unmittelbar unterstützt.

neuere Client-Server-basierte Legacy-Anwendungssysteme hin zu dynamischen, Internet-basierten Systemen (vermutlich die Legacy-Systeme der Zukunft). Für sämtliche dieser Anwendungssysteme ist Application-Management erforderlich. Darüber hinaus bestehen immer mehr Abhängigkeiten zwischen den Anwendungssystemen, was zusätzlich zu einer erhöhten Komplexität führt. Folglich kann das Application-Management nicht von einer einzelnen Standardlösung oder nur einem Satz an Best-Practices abhängen. Erforderlich ist ein flexibles Rahmenkonzept von Best-Practices, auf dessen Grundlage jede unternehmens- oder organisationsspezifische Situation individuell gestaltet (konfiguriert) werden kann.

### ASL

ASL will auf diese Anforderungen eine Antwort geben. ASL ist ein Rahmenkonzept für Application-Management-Prozesse. Es intendiert, ein allgemeingültiger Standard für das Application-Management zu sein bzw. in Zukunft zu werden. ASL ist ein zunächst von ITIL unabhängiger Standard für den Applikationsbereich, aber dennoch auf begrifflicher und inhaltlicher (z.B. Prozessschnittstellen) Weise mit ITIL verbunden. Der Grund für die durch ASL erfolgte Ergänzung von ITIL liegt insbesondere in den Unterschieden zwischen dem IT-Infrastruktur-Management und dem Application-Management (z.B. Anforderungsspezifikation, Änderungsgeschwindigkeit der Anforderungen oder Zusammenarbeit mit den Fachbereichen). Darüber hinaus erfordern flexible Geschäftsabläufe keine großen IT-Organisationen oder komplizierten IT-Prozesse mehr, sondern kleine, schlagkräftige Einheiten. ASL greift diese Entwicklungen auf.

ASL ist nicht nur ein Rahmenkonzept, sondern wird insbesondere durch Best-Practices angereichert, die von einer Reihe niederländischer Unternehmen und Organisationen entwickelt und ausgearbeitet wurden.<sup>6</sup> Das ASL-Konzept wird kontinuierlich von der ASL-Foundation, in der sich Unternehmen und Personen organisieren, weiter entwickelt und als offener Standard publiziert.

Dieses Buch bietet eine Einführung in ASL und die zugehörige Philosophie zur Wartung und Erweiterung von Applikationen. Des Weiteren enthält das Buch im Folgenden eine ausführliche Vorstellung und Diskussion des Rahmenkonzepts. Die relevanten und dokumentierten Wartungs- und Managementprozesse wurden auf der Grundlage praktischer Erfahrungen entwickelt sowie für einen allgemeinen Gebrauch generalisiert. Die Prozesse geben eine Anleitung, um Organisationen in die Lage zu versetzen, ihre Geschäftsmodelle auch in Zukunft effektiv betreiben und weiterentwickeln können. Letzteres geschieht vor dem Hintergrund, dass die allermeisten Unternehmen in einem erheblichen Maße von ihren Informationssystemen abhängig sind.

---

<sup>6</sup> Weitere Informationen zu ASL finden sich im Internet unter <http://www.aslbisfoundation.org>.

## 1.2 Zielsetzungen

Die Nachfrage nach diesem Buch entstammte unterschiedlichen Hintergründen. Ziel dieses Buchs ist die Vermittlung:

- Von Informationen zum Entwicklungshintergrund und den Zielsetzungen von ASL
- Von Grundlagen zum Aufbau von ASL-basierten Prozessen und der Verknüpfung zu den entsprechenden Best-Practices
- Eines verständlichen Referenzprozessmodells.

Dieses Buch hilft Ihnen, sich mit folgenden Themen vertraut zu machen:

- Dem ASL-Rahmenkonzept und dessen Beziehung zu den zugehörigen Abläufen und Praktiken
- Der Wartung und Erweiterung von Informationssystemen
- Mit den Möglichkeiten, wie diese Aktivitäten zu organisieren sind und was hierfür zwingend zu berücksichtigen ist.

Dieses Buch beschäftigt sich hingegen nicht mit:

- Tiefgreifenden Informationen zu ASL und den entwickelten Best-Practices: Diese sind über die ASL-Foundation verfügbar und im Internet abrufbar.
- Einer Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Wartung, Erweiterung und Erneuerung: Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass Application-Management nicht einfach durch die Lektüre eines Buchs erlernt werden kann.

## 1.3 Struktur

Dieses Buch ist wie folgt strukturiert: Das 2. Kapitel diskutiert das Umfeld von ASL, wie beispielsweise die Trends und die vielfältigen Anforderungen, die berücksichtigt werden müssen, ebenso wie die wichtigsten Konzepte. Kapitel 3 erläutert das allgemeine ASL-Rahmenkonzept: Eine grobe Darstellung des Referenzmodells sowie die wesentlichen Bestandteile der ASL-Prozesscluster.

In den darauf folgenden Kapiteln werden die Inhalte der einzelnen Prozesscluster entwickelt und deren zugrunde liegenden Prozesse anhand einer durchgängigen Standardgliederung detaillierter beschrieben. Zu Beginn steht eine Einführung in die Prozessziele, gefolgt von einer Beschreibung der wichtigsten, für den Prozess maßgeblichen Fragestellungen, der Prozessaktivitäten und -ergebnisse sowie die Schnittstellen zu anderen Prozessen (eingesetzte Technik: Informationsflussdiagramme). Während die ersten beiden Abschnitte eines Kapitels Hintergrundinformationen und zunächst einen Überblick zu ASL geben, beschreiben die letzten drei Abschnitte eines Kapitels weitere Details zu den jeweiligen Prozessen (in Form von Aktivitäten, Informationsflüsse, Ergebnisse und

Schnittstellen) und bilden somit in Form eines Referenzmodells die Essenz dieser Publikation.

Kapitel 10 beschreibt die Position von ASL in seiner Umgebung und wie es in diese eingebettet ist, ebenso die detaillierten Beziehungen zwischen ASL und anderen Modellen, wie beispielsweise BiSL (Business Information Services Library) oder ITIL. Die Implementierung von ASL wird in Kapitel 11 überblicksartig behandelt.



## KAPITEL 2

# Konzepte von ASL

Die Postulate von ASL:

- Application-Management agiert nicht in einem Vakuum, sondern hat Verbindungen mit anderen IT-Managementdisziplinen: Dem Business-Information-Management einerseits und dem IT-Infrastruktur-Management (dem Management von Servern oder Netzwerken) andererseits.
- Die Anforderungen an das Application-Management umfassen zum einen einheitliche Konzepte, Steuerungsmöglichkeiten, Zuverlässigkeit, Transparenz und zum anderen Zukunftsorientierung.
- ASL begegnet diesen Anforderungen durch die Beschreibung eines Service-Teams, kundenbezogenen Service-Levels, auf zukünftige Anforderungen ausgerichtete Prozesse für Applikationen und die Application-Management-Organisation sowie einer freien (public domain) Verwendung des ASL Rahmenkonzepts.

## 2.1 Einbettung des Application-Management

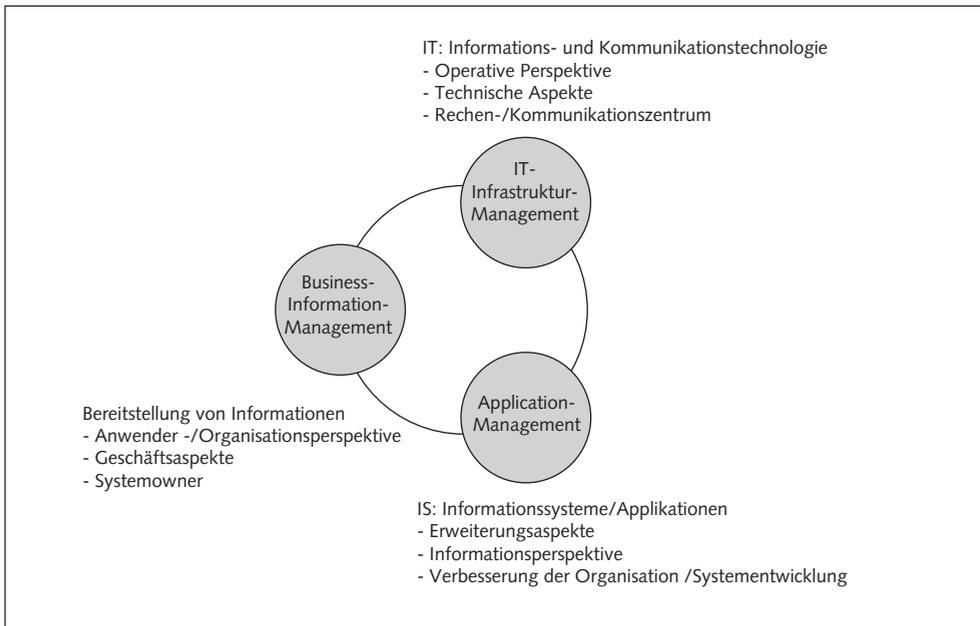
Application-Management wird nicht in einem luftleeren Raum betrieben, sondern steht in sehr enger Verzahnung zu anderen IT-Managementdisziplinen (siehe Abbildung 1): dem Business-Information-Management (BIM)<sup>7</sup> und dem IT-Infrastruktur-Management (z.B. Server- oder Netzwerk-Management).

Das Business-Information-Management ist verantwortlich für die Aufrechterhaltung der Funktionalität einer Informations- und Kommunikationstechnologie-Ressource<sup>8</sup> im Auftrag der Anwenderorganisation. Das Business-Information-Management übernimmt dabei die Rolle des Systeminhabers, der das Informationssystem hinsichtlich fachlicher Anforderungen und z.T. Bereitstellung von entsprechenden Budgets verantwortet.

---

7 Anstatt des Begriffs „Business Information Systems Management“ verwenden wir im Weiteren den in Deutschland zunehmend gebräuchlicheren Begriff „Business-Information-Management“ (BIM).

8 Im Weiteren verwenden wir die Abkürzung „IT“ und meinen damit auch Kommunikationssysteme.



**Abbildung 1** IT-Managementdisziplinen

Das Application-Management ist verantwortlich für die Wartung und Weiterentwicklung der Anwendungen und Datenbanken, d.h., es verwaltet und betreut das Informationssystem (Applikation). Dafür notwendig sind Erfahrungen in Disziplinen wie Programmierung, Systementwicklung, Design und Auswirkungsanalyse.

Das IT-Infrastruktur-Management ist verantwortlich für die Aufrechterhaltung und Sicherstellung der Betriebsabläufe des Informationssystems, das die Hardware, systemnahe Software und Datenbanken umfasst. Im Wesentlichen stellt es die Organisation dar, die die Informationssysteme betreibt und die IT-Infrastruktur wartet. In der Regel ist dies das Rechenzentrum. Für diesen Bereich wurde ITIL als Standard weitgehend übernommen.

ASL befasst sich, wie aus dem Namen ableitbar, ausschließlich mit der zweiten Managementdisziplin, dem Application-Management.

## 2.2 Die zentralen Konzepte von ASL

### 2.2.1 Anforderungen an das Application-Management

Die Entwicklung von ASL basierte auf einer Reihe von Anforderungen und sich abzeichnender Entwicklungen. Es machte sich darüber hinaus die Vorteile anderer Managementmodelle zunutze. Dies führte zu einer Identifikation einer Reihe von Anforderungen, die von ASL zu erfüllen sind, wie folgende:

- **Transparenz.** In Organisationen besteht ein großer Bedarf an aussagekräftigen Informationen zu Application-Management-Services und den damit verbundenen Kosten und Leistungen. Unter Berücksichtigung der Größenordnung dieser Kosten und Leistungen, müssen sich diese an den marktüblichen Preisen orientieren.
- **Das Management der Kosten, der Applikationen und der Bereitstellung von Services.** Transparenz ohne ein entsprechendes Management basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen ist nutzlos. In vielen Organisationen ist der Bedarf an Applikationen eng an die primären Geschäftsprozesse geknüpft. Dies bedingt fundierte betriebswirtschaftliche Überlegungen und den Vergleich von Alternativen (Business Case).
- **Übertragbarkeit und Kompatibilität bezüglich der Personen und der Application-Management-Organisation.** Die Bereitstellung von Informationen ist in vielen Unternehmen unabdingbar: Ohne effektive Informationssysteme ist kein Geschäftsbetrieb möglich. Der fortlaufende Betrieb der Informationssysteme ist daher oftmals für einen kontinuierlichen Geschäftsbetrieb unbedingte Voraussetzung. Die Abhängigkeit von einigen wenigen Einzelpersonen (z.B. Designer oder Programmierer) ist mit dieser Anforderung nicht vereinbar.
- **Flexibilität der Applikationen und ein zukunftsorientierter Ansatz.** Informationssysteme sind mittlerweile so umfangreich, dass es häufig mehrere Jahre dauert, um diese zu ersetzen. Die Lebensdauer vieler Anwendungen ist länger als erwartet. Etwa 80 % der derzeitigen Anwendungen werden immer noch in fünf Jahren genutzt werden. Da Anwendungen das zentrale Element einer Organisation ausmachen, wirken sich diese auf die Wettbewerbsposition eines Unternehmens aus – und zwar heute ebenso wie noch in fünf Jahren. Es ist daher sinnvoll, einen langfristigeren Ansatz für diese Informationssysteme zu verfolgen.
- **Zuverlässigkeit.** Ein unangemessenes Informationssystem stellt ein unmittelbares, erhebliches Risiko für die Kontinuität einer informationsintensiven Organisation dar.

- Die Vereinheitlichung des Application-Managements und die Kompatibilität zwischen Anwendungen gewinnen angesichts des explosionsartigen Konnektivitätszuwachses (Vernetzung) zwischen Organisationen zunehmend an Bedeutung.

ASL verfügt über vier grundlegende Konzepte, um diesen Anforderungen gerecht zu werden:

- Das Service-Team-Konzept: Bereitstellen einer zentralen Instanz, die für alle IT-Services verantwortlich ist und diese gegenüber dem Kunden koordiniert. Das Service-Team stellt eine einheitliche Schnittstelle zur Anwenderorganisation dar.
- Service Levels: als ein Instrument zum Management der Bereitstellung von Services verbunden mit der Berichterstattung über die damit verbundenen Kosten.
- Pro-aktive Innovationen in Bezug auf die Anwendungen und den angebotenen Services.
- Freie Verfügbarkeit von ASL im Sinne eines Public-Domain-Ansatzes.

### 2.2.2 Das Service-Team

ASL bedient sich einer organisatorischen Einheit, dem Service-Team, das für das Management des gesamten Informationssystem-Lebenszyklusses verantwortlich ist. Dieses schlägt die Brücke zwischen der Kunden- und Anwenderorganisation auf der einen Seite und den IT-Mitarbeitern auf der anderen Seite und stellt den Kunden einen eindeutigen Kontaktpunkt zur Verfügung.

Das Service-Team hat die Aufgabe, die IT-Organisation für die Anwender transparent zu machen. Es ist immer nur eine einzige Einheit gegenüber den Anwendern für den Betrieb, die Wartung und die Aktualisierung der Informationsbereitstellung verantwortlich. Das Service-Team nimmt die Rolle eines Partners für die Anwenderorganisation sowie die des Auftragnehmers für die IT-Services ein.

Ein Service-Team stellt eine zentrale Kontaktstelle für alle Organisationen bereit, um einen umfassenden Informationsservice zu gewährleisten. Hieraus folgt, dass das Service-Team mehr als nur eine einzelne Organisationseinheit repräsentiert. Für die Entwicklung, Anwendung und Betriebs sollten deshalb langfristige Vereinbarungen getroffen werden. Abbildung 2 illustriert diese Zusammenhänge. Das Service-Team kooperiert vor allem mit dem Business Information System Management. Das Service-Team ist verantwortlich für die Qualität der bereitgestellten Informationen, der Service-Levels und deren Überwachung sowie Berichterstattung.

Eine Kunden- oder Anwenderorganisation kann mit mehr als einem Service-Team zusammenarbeiten. Auf dieselbe Weise können die Technical-Management-Organisation und die Application-Management-Organisation in mehr als einem Service-Team zusammenarbeiten (z.B. integrierten Leitstand Applikation und IT-Infrastruktur). Ein

Service-Team operiert als eine Einheit mit einem eindeutig definierten Kunden und vergleichbaren Serviceanforderungen. Diese Aspekte werden genauer in Kapitel 10 diskutiert.

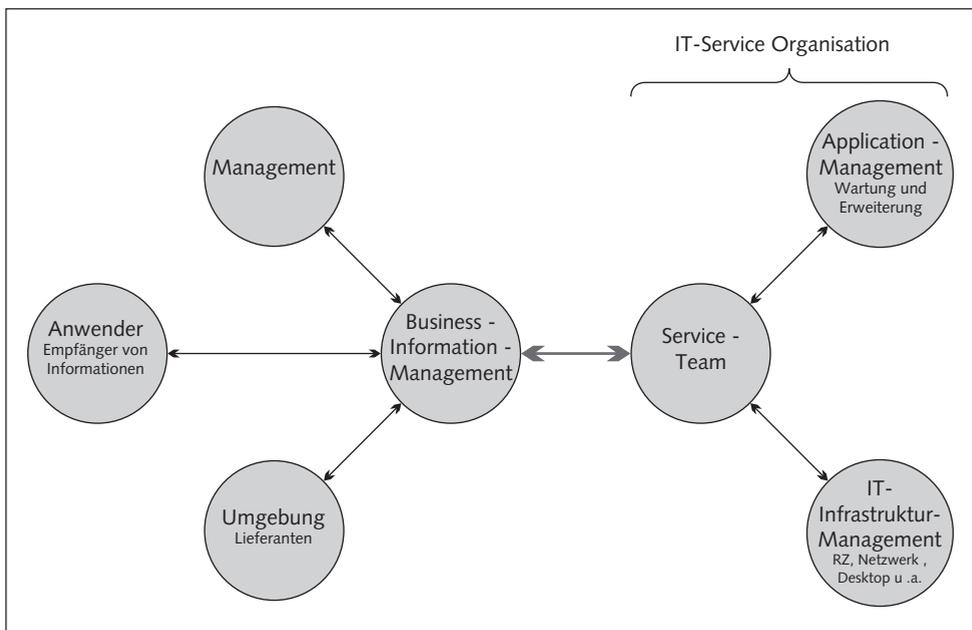


Abbildung 2 Service-Team

### 2.2.3 Klare Vereinbarungen: Service-Level-Agreements

#### Service-Levels

Eine professionelle Erbringung von Services ist nur dann möglich, wenn für die Ergebnisse Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Daher sollten für jedes Produkt (Service) Vereinbarungen getroffen werden, in denen sich der Auftragnehmer zur Einhaltung dieser Vereinbarungen verpflichtet. Diese Verantwortlichkeiten werden in ASL in Form von Service-Levels definiert, damit der Kunde und die Anwender die IT-Services verstehen, überprüfen und steuern können. Die Kombination aus Services, Produkten und Leistungs-(Performance-) Kriterien, zu deren Erbringung sich der Auftragnehmer verpflichtet, wird als Service-Level-Agreement (SLA) festgeschrieben. Ein SLA definiert die Pflichten und Verantwortlichkeiten der an der Erbringung und Anwendung der Services beteiligten Parteien. Dieser Vereinbarung liegt das Prinzip zugrunde, dass die derzeitigen und zukünftigen Anforderungen des Kunden zu angemessenen Kosten erfüllt werden. Ein SLA garantiert die Servicebereitstellung zu den vereinbarten Bedingungen und

enthält die Kriterien, anhand derer die Qualität dieser Servicebereitstellung gemessen wird.

Diese Kriterien werden vom Service-Team in Absprache mit dem Business-Manager und dem Systemeigentümer festgelegt. Sie sollten in Einheiten definiert sein, die sowohl für den Business-Manager als auch für die Endanwender verständlich sind und von diesen gesteuert werden können. Dies unterstützt die Verhandlungen über die Qualität und die Quantität der zu erbringenden IT-Services sowie den damit einhergehenden Kosten. Dies führt zu einer Kunden-Lieferantenbeziehung, durch die Business-Manager die Lieferanten der IT-Services auf effektive Weise steuern können, insbesondere hinsichtlich der erwarteten Ergebnisse.

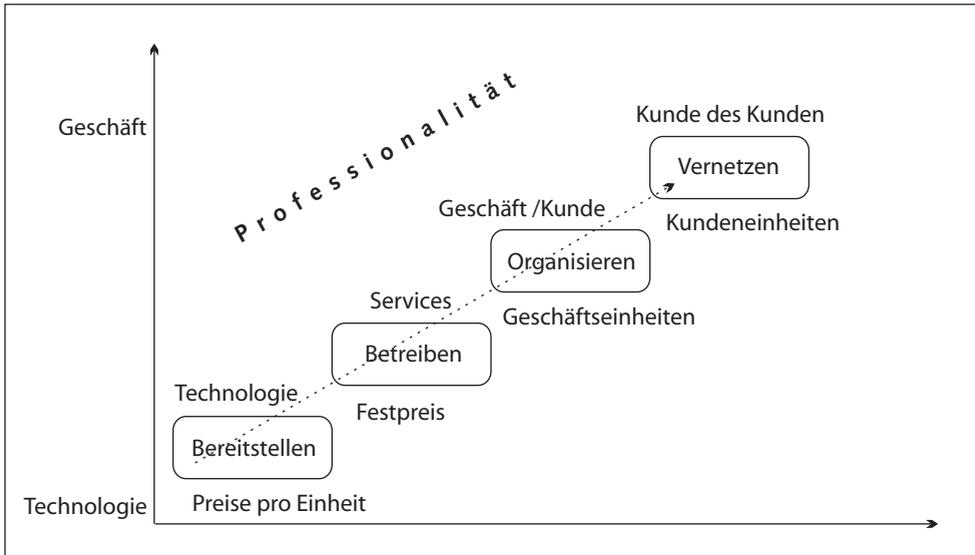
Service-Level-Agreements ermöglichen das Messen, die Kontrolle und die Steuerung der IT-Services. Darüber hinaus werden Vereinbarungen über die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen der Anwenderorganisation und dem IT-Service-Provider getroffen (u.a. Mitwirkungsleistungen, Voraussetzungen etc.). Diese Vereinbarungen und Abläufe verleihen der gemeinsamen Zusammenarbeit eine Struktur und haben erhebliche Auswirkungen auf die wahrgenommene IT-Servicequalität.

#### *Transparente Kosten*

Derartige SLA-Vereinbarungen alleine sind jedoch nicht ausreichend. Ein effektiver Vergleich der geleisteten IT-Services, der damit verbundenen Performance, der Service Levels sowie der Kosten setzt umfassende, aussagekräftige Kosteninformationen voraus. Aus diesem Grund definiert das Service-Team die Art und Weise der Kostenverrechnung der in den SLAs definierten Produkten und Services. Nachvollziehbare und prognostizierbare Kosten sind dabei unverzichtbar (z.B. durch detaillierte und standardisierte Aufwands- und Kostenmodelle).

#### *Verständliche Kostenverrechnungseinheiten*

Für den Kunden müssen die Kosten und Kostenträger so weit wie möglich verständlich sein. Sie sollten nach Funktionalität in Kostenarten mit Bezug auf den entsprechenden primären Prozess definiert werden. Dafür stehen mehrere Optionen zur Verfügung. Beispiele umfassen Verrechnungen basierend auf der Anzahl der vom System verarbeiteten Einheiten, wie die Anzahl von Gehaltsabrechnungen oder Hypothekenanträgen. Ebenso kann beispielsweise für eine Erweiterung ein Festpreis für jedes Release oder jede funktionale Einheit (z.B. Funktionsbaustein) festgelegt werden oder eine Verrechnung basierend auf den beim Kunden erzielten Ergebnissen einer Erweiterung erfolgen (siehe Abbildung 4).



**Abbildung 3** Von Kosten über Qualität hin zum Wertbeitrag

	<b>Technologie</b>	<b>Services</b>	<b>Geschäfts-schwerpunkt</b>
Schwerpunkt	Technologie	Bereitstellung von Services	Geschäftsprozess der Kunden- oder Anwender-organisation
Service	Bereitstellung von Personal	Bereitstellung von Services	Rolle eines Partners
Schwerpunkt des Managements	Quantität	Qualität Prozessstruktur Kennzahlen	Flexibilität Effektivität Effizienz
Bezugsgrößen	Kostensätze Z.B. €/GB	Servicebezogene Abrechnungseinheiten Z.B. €/Ticket	Kundebezogene Abrechnung Z.B. €/Kundenauftrag

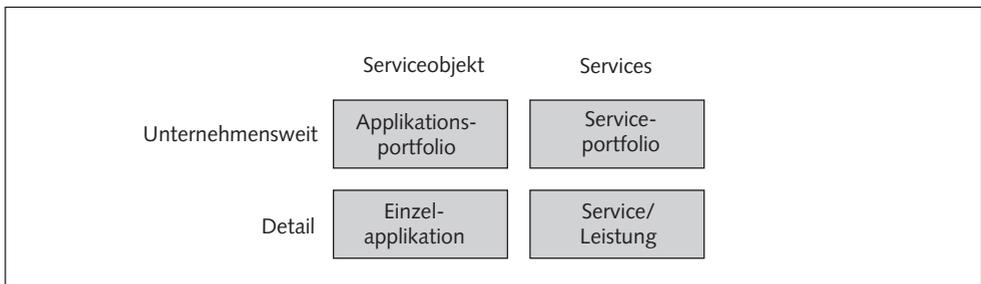
**Abbildung 4** Verrechnungskonzepte von IT-Leistungen

Die Verrechnung der Leistungen eines IT-Partners könnte z.B. entsprechend der Reduzierung der Durchlaufzeiten erfolgen. Durch diese Verrechnungsart wird das Geschäftsrisiko des Kunden mit dem Service-Team als IT-Partner geteilt. Der reibungslose Geschäftsablauf liegt damit auch im Interesse des IT-Partners.

## 2.2.4 Ausblick auf die Zukunft: Pro-aktive Unterstützung

Die Verantwortung für die IT-Unterstützung ist nicht an die Lebensdauer von Systemen geknüpft, sondern an die der Geschäftsprozesse in der Kunden- oder Anwenderorganisation. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Applikationen eine weit längere Lebensdauer haben als ursprünglich erwartet. Der Markt bewegt sich langsam auf eine Situation zu, in der sich bestehende und neue Applikationen ausgleichen. Werden Entwicklungen frühzeitig vorausgesehen, könnten unnötige Investitionen vermieden und eine kontinuierliche IT-Unterstützung besser sichergestellt werden. Ein Business-Manager erwartet von der IT nicht nur die Bereitstellung eines akzeptablen Services mit den entsprechenden Service-Levels zu akzeptablen Kosten, sondern möchte auch Klarheit und Beratung über die Situation in den kommenden drei bis fünf Jahren haben. Dafür ist ein Life-Cycle-Management erforderlich. Demnach sollten alle Aktivitäten nicht nur das Ziel der Unterstützung und Förderung der derzeitigen Geschäftsprozesse der Kunden verfolgen, sondern insbesondere die zukünftigen Anforderungen an die Geschäftsmodelle und -prozesse antizipieren und berücksichtigen. Für die Application-Management-Organisation zieht dies zwei Konsequenzen nach sich:

- Sie muss die zukünftige Situation der Applikationen betrachten, die sie für ihre Kunden betreut.
- Sie muss entscheiden, ob die derzeitigen IT-Services und Qualitätskriterien in den kommenden Jahren für Kunden und Anwender weiterhin von Relevanz sind.



**Abbildung 5** Zu berücksichtigende Aspekte

### *Applikationserneuerung*

Die regelmäßige Bewertung von Entwicklungen im Unternehmensumfeld und in der Anwenderorganisation sowie eine Prognose der möglichen Entwicklungen/Trends ermöglichen eine langfristige Perspektive für die Applikationen. Dies spiegelt sich in einer aktiven Entwicklung des Applikationsportfolios sowie entsprechender Innovationsstrategien wider. Eine Innovationsstrategie sollte auf einer Analyse der derzeitigen IT-Situation, auf den zu erwartenden Entwicklungen, die die Kunden und deren Unter-

nehmensumfeld betreffen, sowie den IT-Entwicklungen im Allgemeinen basieren (z.B. mit Hilfe von Szenariotechniken). Eine Analyse dieser externen und internen Einflussfaktoren kann dazu genutzt werden, einen strategischen IT-Bebauungsplan für die Anwenderorganisation zu entwickeln. Dies führt zu einem kontinuierlichen und vor allem geplanten Austausch der Applikationen und ggf. notwendigen IT-Infrastrukturen in ihrer Gesamtheit unter Absicherung der Qualität und Kontinuität der Informationsbereitstellung. Ungeeignete IT-Investitionen können ebenso vermieden werden, wie IT-Infrastrukturinvestitionen durch den strategischen IT-Bebauungsplan besser beurteilt werden können. Erneuerungen beschränken sich nicht auf einzelne Informationssysteme, sondern beziehen sich auch auf alle vorhandenen Applikationen (Applikationsportfolio oder IT-Bebauungsplan).

### *Service-Erneuerung*

IT-Service-Provider sollten nicht nur das zukünftige Applikationsportfolio ihrer bestehenden Kunden betrachten, sondern darüber hinaus eine IT-Servicestrategie für die mittelfristig zu erbringenden IT-Services entwickeln. Diese sollte sich nicht auf die Services in ihrer Gesamtheit beschränken, sondern auch die kunden- und systemindividuelle Ebene einbeziehen. Die von der Application-Management-Organisation bereitgestellten IT-Services sind oftmals reaktiv oder beschränken sogar die Kundenanforderungen. Dies betrifft sowohl das IT-Serviceportfolio als Ganzes als auch die IT-Services hinsichtlich Wartung und Erweiterung Applikationen im Einzelnen.

Diese Problematik ist immer noch aktuell, sogar unter den Vorzeichen von Professionalität und SLAs. Ein verbreiteter Witz ist die Behauptung, dass es sich bei einem Service-Level lediglich nur um eine neue Ausrede für die IT-Organisation handelt, dass etwas unmöglich sei.

Die gemachten Erfahrungen zeigen, dass die Einführung von Wartungs- und Erweiterungsprozessen zwar häufig zu einer professionellen, aber auch rigiden Application-Management-Organisation führt. Eine regelmäßige Überprüfung auf strategischer Ebene stellt sicher, dass IT-Dienstleister nicht nur die Dinge richtig, sondern auch weiterhin die richtigen Dinge tun (so genanntes Business IT Alignment, d.h. der Ausrichtung der IT-relevanten Entscheidungen und Handlungen sowie die strategische Ausrichtung der IT an das Geschäftsmodell und den geschäftlichen Anforderungen des Kunden).

## **2.2.5 Freie Verfügbarkeit von ASL (Public Domain)**

Ein deutlicher Trend in der IT ist, Applikationen über Organisationsgrenzen hinaus zu integrieren und zu nutzen. Über das Internet können organisationsübergreifende Verbindungen von Informationssystemen hergestellt werden, so dass Verkettungen von miteinander verbundenen Informationssystemen bestehen. Das bedeutet, dass nun das Application-Management und die Application-Management-Organisationen unter-

schiedlicher organisatorischer Einheiten miteinander verknüpft sind und damit gegenseitige Abhängigkeiten bestehen. Dies führt zu einem rasant ansteigenden Bedarf an einer einheitlichen Kommunikation. Dies sind die hauptsächlichen Gründe, warum ASL entwickelt wurde und frei verfügbar ist. Die ASL-Konzepte und Best-Practices werden von einer Stiftung verwaltet, in der mehrere große Organisationen vertreten sind. Ziel dieser ASL-Foundation ist die Aktualisierung und Verbesserung der Best-Practices, die Einführung neuer Best-Practices, die Aktualisierung des Rahmenkonzeptes und die Sicherstellung der Kompatibilität mit den tatsächlichen Entwicklungen. ASL sollte nicht statisch sein, damit sich keine unterschiedlichen Dialekte entwickeln. Stattdessen sollten die Expertise und Erfahrungen der Organisationen, die ASL nutzen, zusammenfließen (derzeit u.a. Fortis-ASR, PinkRocade sowie weitere Unternehmen aus den Niederlanden). Dieses Vorgehen trägt dazu bei, dass die ASL-Anwender Teil in einer Wissensorganisation teilhaben werden.