IT DIRECTOR · BUSINESS · PEOPLE · COMPANIES
Auszug aus Ausgabe 1-2/2008

Von der Pflicht zur Kür

BNP Paribas Securities Services setzt auf CMMI zur Optimierung der Softwareprozesse.

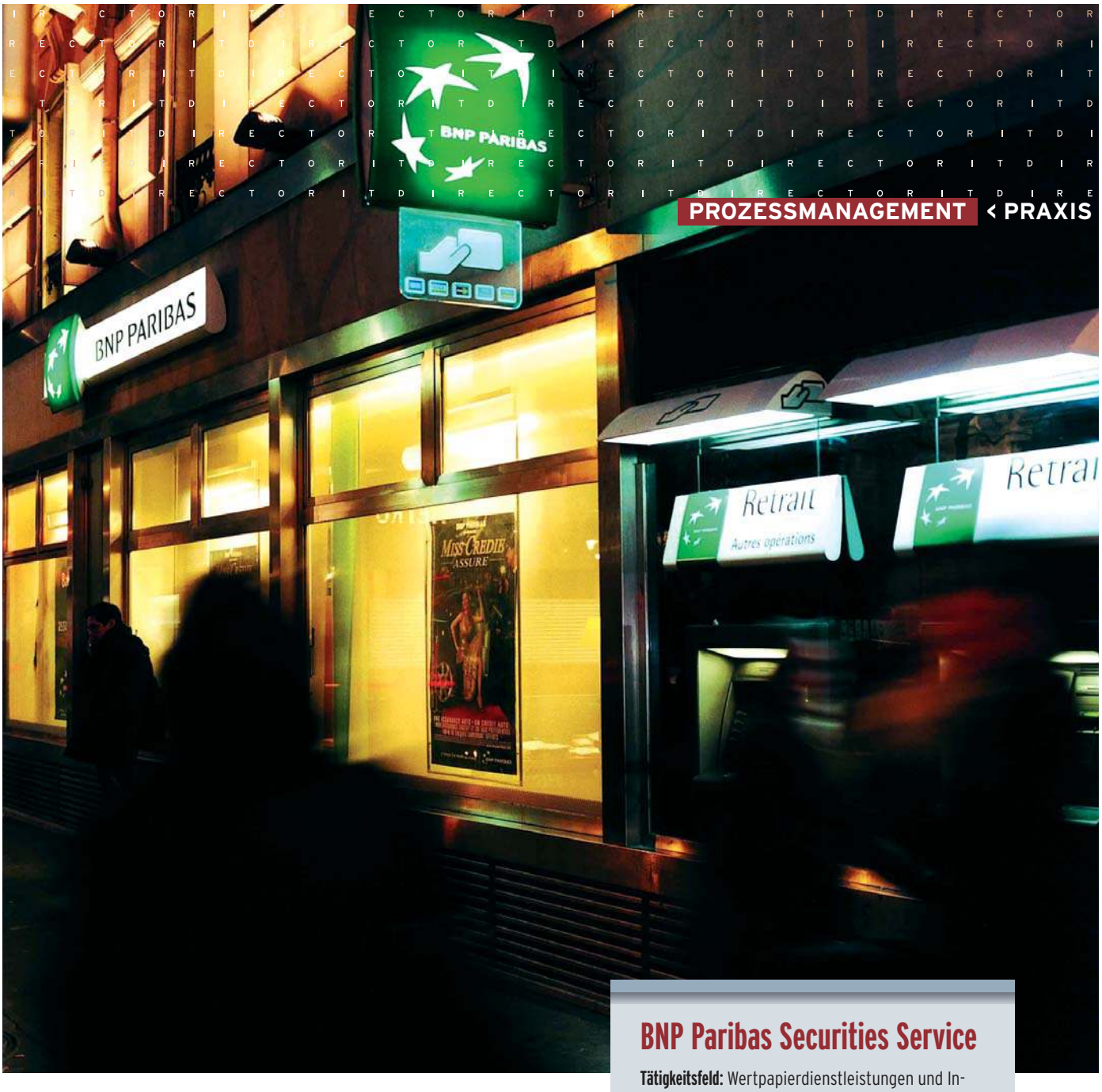
von Michael Ihringer,
Fachjournalist in Darmstadt

> Als die BNP Paribas Securities Services im Jahr 2003 das CMMI-Modell zur Softwareprozessverbesserung einführen wollte, reagierte die Geschäftsleitung zunächst ablehnend. Später jedoch wurde in einer mutigen Entscheidung die Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens eingeholt und CMMI in den Jahren 2005 und 2006 umfassend eingeführt. Die dabei erzielten Verbesserungen in den Softwareprojekten sorgen inzwischen für deutliche Einsparungen und auch sonst will heute niemand mehr im Unternehmen die Prozessmethodik missen.

„Um die Größe unserer Herausforderung zu verstehen, muss man wissen, wie sich das Unternehmen entwickelt hat“, erläutert Etienne Billault, Leiter der IT. Seit dem Zusammenschluss der Banken BNP und Paribas im Jahr 2000 und der Gründung von BNP Paribas Securities Services als spezialisiertem Bankendienstleister war das Unternehmen schnell gewachsen und tätigt heute über die Hälfte seines Geschäftes im Ausland. Entsprechend wuchs die Ausstattung der IT: Aus 50 praktisch ausschließlich in Frankreich und Luxemburg ansässigen Informatikern war ein Technologie-Team von über 750 Mitarbeitern geworden, die sich auf 18 Länder auf drei Kontinenten verteilten.

CMMI – wozu?

Genau das aber war die Voraussetzung dafür, eine wichtige Vorgabe der Konzernmutter zu erfüllen: 2003 hatte diese damit begonnen, von allen an ihren Softwareprozessen beteiligten Geschäftspartnern eine Zertifizierung nach CMMI Level 2 zu verlangen. Das Capability Maturity Model Integration (CMMI) ist ein ursprünglich für das amerikanische Verteidigungsministerium entwickeltes Framework für die systemati-



BNP Paribas Securities Service

Tätigkeitsfeld: Wertpapierdienstleistungen und Investmentlösungen für Emittenten, Finanzintermediäre und institutionelle Anleger

Mitarbeiter: 4.200 in 18 Ländern betreut sie über 700 Kunden

Verwaltetes Vermögen: 3.430 Mrd. Euro

Im Internet: www.bnpparibas.de

sche Bewertung und Verbesserung von Software-Entwicklungsprozessen. Die Bewertung orientiert sich dabei an einem Modell mit fünf aufeinander aufbauenden Reifegradstufen.

Die Vorhersagen sowohl des Zeitaufwandes als auch der Kosten in den einzelnen Projekten zeigten sich als ausgesprochen unzuverlässig. Letztlich hing alles von der Erfahrung des Projektmanagers ab, und selbst die Projekte guter Manager verzögerten sich regelmäßig durch die schiere Zahl veränderter Anforderungen. CMMI als bewährtes Modell zum Erreichen notwendiger Qualitätsverbesserungen und höherer Zuverlässigkeit in der Softwareentwicklung versprach hier Abhilfe, so dass das Management schließlich von der Rentabilität einer Implementierung überzeugt war.

Mit der Umsetzung beauftragte BNP Paribas DNV IT Global Services, den auf IT-Risikomanagement spezialisierte Geschäftsbereich der norwegischen Stiftung Det Norske Veritas. DNV hatte schon verschiedene CMMI-Projekte für andere Unternehmen innerhalb der Unternehmensgruppe durchgeführt, so dass die Entscheidung leicht fiel. Anfang 2005 begann dann die Arbeit mit einer fundierten Gap-Analyse zwischen Ist- und Sollsituation. Die Prozessverbesserungsspezialisten förderten dabei zahlreiche Lücken zutage: So existierten zu diesem Zeitpunkt weder definierte Prozeduren noch formale Richtlinien oder institutionalisierte Praktiken.

Nachdem die Problempunkte identifiziert waren, wurde das Projekt zur Einführung der erforderlichen Prozessverbesserungen aufgesetzt und intern als →

Die BNP Paribas Securities Services *beschäftigt rund 4.200 Mitarbeiter in 18 Ländern*

Zum Portfolio *gehören Wertpapierdienstleistungen und Investmentlösungen*

Projekt Booster bezeichnet. Das neu gegründete gemeinsame Projektteam bestand aus einer zentralen Einheit mit einem Projektmanager, drei weiteren Mitarbeitern des Unternehmens sowie drei Beratern von DNV – Q-Labs. Darüber hinaus wurden zehn Mitarbeiter von BNP Paribas teilweise von ihrer regulären Tätigkeit freigestellt, um halbtags im Team mitzuarbeiten.

Der in der ersten Phase entwickelte Qualitätsplan zielte auf eine größere Vorhersagbarkeit des Zeit- und Geldaufwandes einzelner Projekte ab. Da die Firma ihre Dienste auf dem freien Markt anbietet, müssen die kalkulierten Projektpreise einerseits wettbewerbsfähig sein, die Projekte andererseits aber auch innerhalb des kalkulierten Zeitrahmens und Budgets tatsächlich durchgeführt werden können.

Die Arbeit kann beginnen

Um diese Kriterien zu erfüllen und das Ziel einer Standardisierung und Verbesserung der Entwicklungsprozesse zu erreichen, wurde in einem zweiten Schritt ein konkreter Verbesserungsplan erstellt. Bis April 2005 hatte das Projektteam acht Aktionspunkte definiert, die vom Management des Verbesserungsprogramms bis zu den Praktiken für das Konfigurationsmanagement reichten.

Ab Mai erarbeiteten mehrere Arbeitsgruppen auf der Basis der bisherigen Praktiken, Richtlinien und Templates für alle wichtigen Prozesse. Ende 2005 war die formale Arbeit abgeschlossen und Booster konnte in die letzte Phase gehen: die Einführung der definierten Verfahren in der Praxis. Im Herbst 2006 war diese soweit abgeschlossen, dass ein vorgesehener „Go/NoGo“-Meilenstein zu einem klaren „Go“ führte. Seitdem konzentriert sich das Projektteam auf die Implementierung der wenigen noch fehlenden Praktiken. Das CMMI Level 2-Appraisal wurde im März 2007 durch DNV durchgeführt. Insgesamt bewertet das Unternehmen den bisherigen Projektablauf ausgesprochen positiv. „Lediglich in einer unserer internationalen Niederlassungen war es etwas schwieriger, weil die dortigen Kollegen dieses Jahr extrem stark in einem großen Kundenprojekt eingespannt waren und mehr Zeit für das Lernen neuer Verfahren brauchten“, erläutert Billault. Als Erfolg betrachtet er vor allem, dass die Zahl der Anforderungsveränderungen vorzeitig unter die geplanten 20 Prozent gedrückt werden konnte. Als weiteren wesentli-

> 2003 hatte die Konzernmutter damit begonnen, von allen an ihren Softwareprozessen beteiligten Geschäftspartnern eine Zertifizierung nach CMMI Level 2 zu verlangen.

chen Erfolgsfaktor hat Billault die permanente Kommunikation durch das ganze Unternehmen hindurch ausgemacht: „Anfangs wollten wir nicht zu viele Anwender einbeziehen, doch dann haben wir schnell gemerkt, dass es genau darauf ankam“, erinnert er sich. „Nach und nach hat jeder einzelne Mitarbeiter ganz natürlich einen Blick für die Probleme und Risiken in den Projekten entwickelt und von sich aus dafür gesorgt, diese zu minimieren.“

„Anfangs wollten wir nicht zu viele Anwender einbeziehen, doch dann haben wir schnell gemerkt, dass es genau darauf ankam,“ erinnert sich IT- und Projektleiter Etienne Billault.

Dass die Mitarbeiter von BNP Paribas immer mehr zu einem einheitlichen Team zusammenwuchsen, führt Billault auf die Zusammenarbeit mit DNV zurück: „Die Consultants haben sich von Anfang an als Teil des Teams verstanden und den Kollegen wirklich eine neue Unternehmenskultur beigebracht.“ Sobald an den momentan beteiligten Standorten in Frankreich, England und Luxemburg der CMMI Level 2 erreicht ist, soll dieses erste länderübergreifende Projekt auf Australien, Italien und Spanien ausgeweitet werden.

Denn Management wie Mitarbeiter sind sich sicher: Mit einem Aufwand von rund 20 Mannjahren alleine im Jahr 2006 ist die Einführung von CMMI sicher kein Pappenstiel. Die Investition rechnet sich aber alleine durch die ersparten Nachbesserungen in den Projekten, und die Verbesserung der Firmenkultur ist einfach unbezahlbar. <