

# Anwenderrückblick nach 18 Jahren Offshoring

---

Schweizer Grossprojekte für die Finanzindustrie



# Inhaltsverzeichnis

---

ABSCHNITT 1	<b>Projekte</b>	2
ABSCHNITT 2	<b>Verschiebung im Phasenvorgehen</b>	7
ABSCHNITT 3	<b>Checklisten</b>	12
ABSCHNITT 4	<b>Konklusion</b>	14



ABSCHNITT 1

---

# Projekte

# Die Schweizer Gemeinschaftswerke der Finanzindustrie

---

## Macht die Gemeinschaft mutiger?

- ◆ SIS
  - Sega: Schweizerische Effekten Giro AG
  - Intersettle: International Settlement
- ◆ Gehört den CH-Banken mit einem austarierten Aktionariatsschlüssel für Grossbanken, Regionalbanken, Privatbanken, Kantonalbanken, ausländische Banken, Sprachregionen ...
- ◆ Verwaltungsrat, User-Vertretungen und Spezialgruppen bestimmen die Entwicklungsrichtung
- ◆ Ein klares Bedürfnis an eine zentrale Utility ("Leuchtturm")
- ◆ Zu diesem Zeitpunkt 4-5 Grossbanken, um die Balance zwischen Einzellösungswünschen und Trittbrettfahrern zu halten

**zumindest öffnet es Pionieren eine Chance**

# SIS, Ausschnitte aus der Geschichte

---

## seit 1997 sind – Handel, Wertschriftenabwicklung, Zahlung – durchgängig automatisiert

- ◆ SIS, als Abwickler und Verwahrer
  - 1 April 2006 Merger of the computer centres of SIS Systems and Telekurs Services
  - 2002 Restructuring of the holding company: change of name to SIS Swiss Financial Services Group (SIS Group)
  - May 1999 Merger between SEGA and INTERSETTLE
  - May 1994 INTERSETTLE is placed under the supervision of the Swiss Federal Banking Commission.
  - 4 October 1993 Implementation of the SECOM system, the most modern, secure and cost-efficient securities settlement system worldwide (~180 PY at this stage)
  - 31 March 1988 Formation of INTERSETTLE (Swiss Corporation for International Securities Settlements)
  - 4 June 1970 Formation of SEGA Swiss Securities Clearing Corporation
- ◆ SWX, die schweizer Börse, als Finanz- und Kapitalmarkt für den Handel
  - Seit August 1996 wird an der SWX ausschliesslich elektronisch gehandelt
- ◆ Telekurs mit SWISS INTERBANK CLEARING (SIC) als Drehscheibe für den Zahlungsverkehr
  - Seit 1995 SIC-SECOM Anschluss
  - Seit 1987 Real-Time als Gross Settlement (RTGS) System
- ◆ SIS war 1999-2002 zu 70% an axion4 beteiligt
  - Aufbau und Betrieb des Transaction Flow Managers TFM für GSTPA-AG (~100 Mio USD Projekt)

**mit der Applikation SECOM als Fundament im Hintergrund**

# 1988-1989, die "neue" Anforderung

---

## Es herrschte ein Anbietermarkt

- ◆ Auswahlkriterien
  - die Kernanforderungen und das Geschäft wurden **verstanden**
  - die Durchführbarkeit der Systemrealisierung wurde untermauert, die Bedürfnisse abdeckt und die **Projektrisiken sind beherrschbar**
  - als Organisation kann die Lösung zeitlich, qualitätsmässig und budgetmässig zum **Fixpreis** geliefert werden
  - dem Projekt wird eine ausserordentlich **hohe Managementattention** gegeben (sie ist für den Auftragnehmer strategisch)
  
- ◆ Vier Anbieter: drei bekannte europäische Anbieter und zum ersten Mal Tata Consulting Services (TCS) mit ihrem Schweizer Partner TKS

an Experten, insbesondere in der Projektführung

# Und die überraschende Auswahl

---

## Der Schweizer Markt an Informatiker war leergefegt

### ◆ Zuschlagsgründe

- Das „schier“ unerschöpfliche Reservoir an bestens ausgebildete Fachkräften auf technischer Seite
- Das geringere Risiko, bei Vertragskonditionen mit einem business-fachlichen starken Partner, nicht gleichberechtigt operieren zu können. (Gefahr nach Vertragsabschluss bei kleinsten Unklarheiten in den Anforderungen diese systematisch als fakturierbare Zusatzaufwände verrechnet zu bekommen.)
- Die Qualität der im Angebot vorgestellten Leistung, insbesondere das Verständnis der Anforderungen

**und in Indien ist der Pool "schier unerschöpflich"**

ABSCHNITT 2

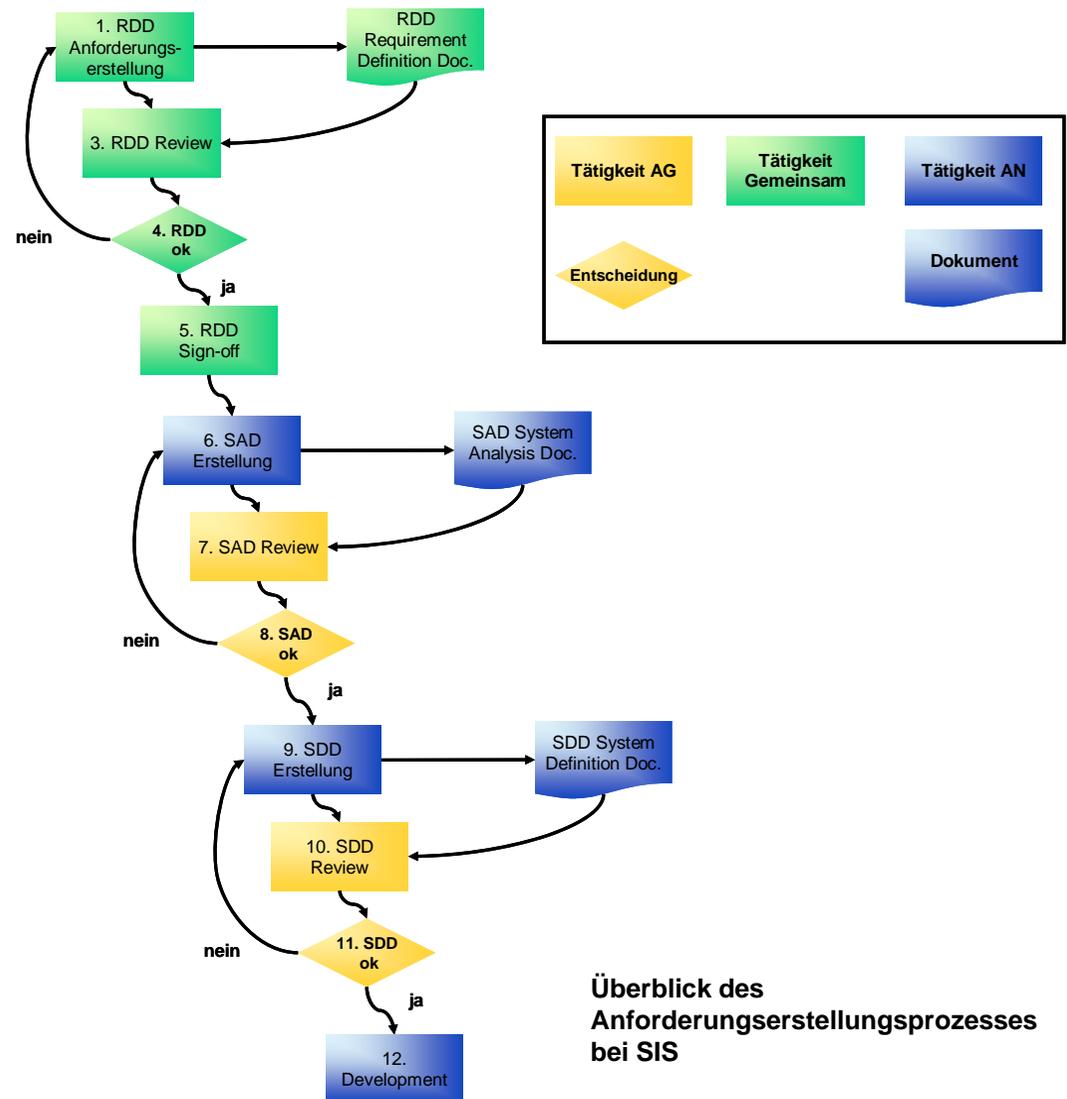
---

## Verschiebung im Phasenvorgehen

# Das Phasenvorgehen verschiebt sich

## Informatik ist eine Knetmasse...

- ◆ Phasen bis zur Entwicklung:
  - Definition der Anforderungen
  - Systemanalyse
  - Systemdefinition
  
- ◆ Da nur die Anforderungsphase gemeinsam ist,
  - muss die Sprache klar sein "clear, simple English"
  - darf nichts als selbstverständlich gelten (Konto, 0.05 CHF Rundung...)
  - sind Missverständnisse und Verständnislücken zu erkennen



und die Industrie braucht „betonierte“ Strukturen

# Die Anforderungsphase ...

---

## Abgegeben ist abgegeben

- ◆ Zielerreichung durch gemischte Teams in den Unterprojekten (Module)
  - Gemeinsam dem Endkunden gegenüber stehen
  - Doppelführung der impact analyse von Modul zu Modul
  - Single point of contact in der eigenen Organisation
  - Ausnutzen weiterer Ressourcen beider Organisationen im Modul
  - Konfrontation der Ideen, um bessere Lösungen erzielen zu können
- ◆ Und als Prozess
  - Gemeinsame Vertretung in den Arbeitsgruppen mit den End-Usern
  - Striktes Reviewmanagement auf jeder Stufe, in jeder Phase
  - Einfache Werkzeuge, aber gewissenhafte Sitzungsarbeit aller Beteiligten
- ◆ Den Auftragnehmer herausfordern
  - Das Design der alten Applikation ist tabu für das Projekt
  - Das „frische“ technischen Know-how eröffnet neue Ansätze

**und dennoch sind bei guter Kooperation "Wunder" möglich**

## ...und die Abnahmephase ragen heraus

---

### Wie sieht das ferne Produkt überhaupt aus?

- ◆ Verstärkung des Prozesses durch pre-acceptance vor Ort, daher Offshore
  - Frühzeitige Qualitätsverbesserung, verringertes "Kanalrauschen" bei Fehlerbeschreibungen. („ Es ist zum Teil schwieriger, einen Fehler genügend genau zu dokumentieren als eine Anforderung zu schreiben“)
  - Verringerter Packaging- und Installationsaufwand (Anzahl der Lieferungen reduzieren)
  - User Identifikation mit seiner "Applikation"
  - Bessere Zusammenarbeit in den gemischten Teams. (Reduktion der Asymmetrie der Testrollen, Isolation vom Tagesgeschäft)
  - Kulturelle Bereicherung und Motivation der Mitarbeiter des Auftragnehmers

**„Nachschauen“ verbessert den Prozess**

# Die Testphase endet mit der Abnahme

---

## Ist auch ein Test der Kooperation

- ◆ Soll
  - Vertragsklauseln
  - Metrik der Qualität
  
- ◆ Ist
  - "XMF" = Gesunder Menschenverstand
  - Pragmatisches Vorgehen, technisch und organisatorisch
  
- ◆ Erfolgsfaktoren
  - Gemeinsame Zielvorstellung
  - Gemeinsamer Wille zur Zielerreichung
  - Vertrauen, aufgebaut über die Zusammenarbeit

**und soll kein verflixter dreizehnter Monat sein**



ABSCHNITT 3

---

# Checklisten

# Erkenntnisse aus den Interviews von Projektbeteiligten

---

## Für alle Beteiligten

- ◆ The Bridge
  - Firmenkulturen und Werte müssen sich entsprechen, bis auf Teamebene
- ◆ Verschiebung des Berufsbildes
  - Höhere Anforderungen an den Projektleiter
  - Ausbildungswesen ist gefordert
  - Wandel in der Auftraggeber-Organisation, auch der Arbeitsplätze
- ◆ Partnerwahl
  - Erosion der mittleren Offshore Softwarefirmen in Indien
  - Kontrovers: CMMI-Level Anpassung
  - Benutzung des Wasserfallmodelles in den Organisationen
  - Gleichbleibender Skill-Level beim Auftragnehmer
- ◆ Kosten
  - Kein Treiber, nur ein Nebeneffekt
  - Brückenkosten sollten nicht unterschätzt werden. (Überwindung der Distanz, aber auch der Unternehmensgrenze)

**war es mehr als ein Vertrag**

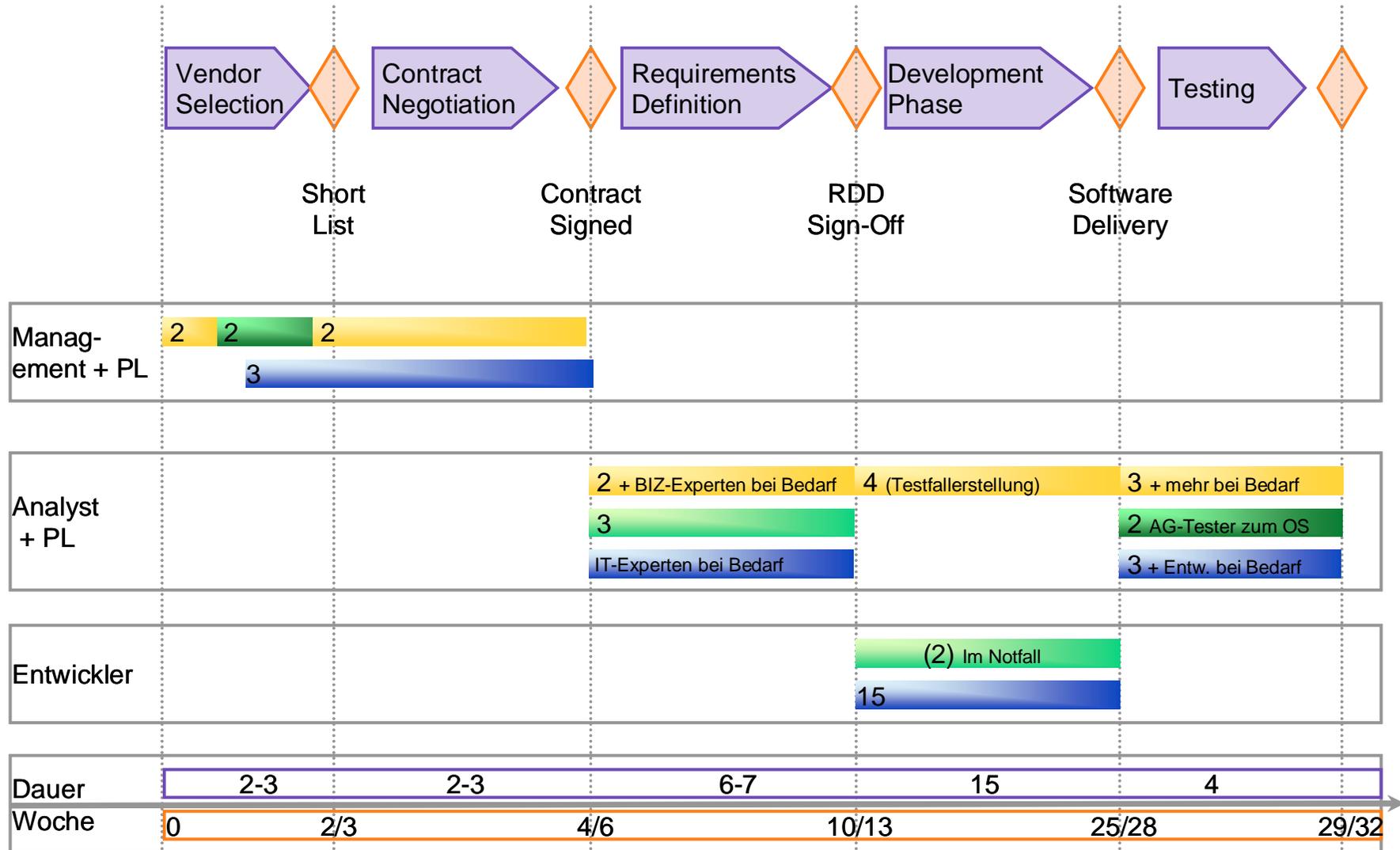
ABSCHNITT 4

---

# Vorgehensmodell

# Framework für ein KMU-Projekt

## Eine Softwareentwicklung von 15 Personenjahren in gut 6 Monaten



AG on-site    AG off-site    AN off-site    AN off-site

# Vorgehensmodell

---

## Die Auswahlphase verlangt Flexibilität

- ◆ Lokale Alternative
  - Offshorer mit lokaler Niederlassung
  - Zeigt am Marktsegment trotz seiner Grösse Interesse
- ◆ Alternative: Auswahl "vor Ort", daher Offshore
  - Anbieterliste vorbereiten
  - Gewünschtes technisches Know-How festlegen
  - Vor Ort beurteilen, immer auch den jeweiligen Projektleiter
- ◆ Anforderungsprofil der MA im Vertrag festlegen
  - Mit Ersatz rechnen
- ◆ Trainingsprogramm und Fachwissentransfer
  - Aufwand nicht unterschätzen
- ◆ Pre-acceptance Offsite
  - Zumindest eine gleichwertige Lösung

ABSCHNITT 5

---

## Konklusion, Fragen

# Die Brücke

---

**Verbindet Kulturen, Werte und Sichtweisen**



ABSCHNITT 6

---

## Reserve, Checklisten

# Key questions for offshoring

---

## Common objectives, Mark Kobayashi

1. Focus on Core Competences
2. Quality of Service
3. Recruiting the Best
4. Better Technology
5. Wider Skills Pool
6. Agility
7. Employee Benefits

Quelle: Kobayashi-Hillary, Mark (2004)  
Outsourcing to India

## Key-questions, Tandy Gold

1. What is offshore or offshore outsourcing
2. Why is it an IT imperative?
3. What does my firm need to do to successfully evaluate Offshore?
4. If we do decide Offshore is right for us, what can we expect?
5. How do we avoid the pitfalls?
6. How do we respond to security and geographical risk?
7. What is the best way to handle sensitive employee concerns?

Quelle: Gold, Tandy (2004) Outsourcing  
Software Development Offshore

# Key questions for offshoring

---

## Success Criteria, Mark Kobayashi

1. Get the right people in the right place
2. Design your metrics for results
3. Design KPIs for the future
4. Build a great relationship with your partner
5. Benchmark the service against others

Quelle: Kobayashi-Hillary, Mark (2004)  
Outsourcing to India

## Risks, Tandy Gold

1. Lack of clear communications handoff between offshore and onshore team
2. offshore and onshore team turnover negatively affects performance or return on investment due to additional knowledge transfer and other training costs
3. regulatory, privacy or legal compliance violation(s)
4. negative employee perception of offshore program due to perception of job instability
5. operations schedules could affect offshore program requirements
6. security breach offshore facilities
7. offshore vendor financially insolvent
8. threat of war, geopolitical concerns
9. vendor does not meet performance criteria
10. regulatory changes in offshore country that negatively affect ability of vendor to fulfil contract.
11. negative customer perception due to bad press related to offshore
12. network failures make offshore personnel hard to reach for critical communications
13. ineffective disaster or application recovery planning

Quelle: Gold, Tandy (2004) Outsourcing  
Software Development Offshore

# Key questions for offshoring

---

## Do's & Dont's , Tandy Gold

1. Timing
2. Intelligent Consumption
3. Program Authority
4. Expert Support for Program Initiation
5. Choosing Vendors
6. Vendor Management
7. Contract Negotiation
8. Risk Management
9. Employee Impact
10. Ethics

Quelle: Gold, Tandy (2004) Outsourcing Software Development Offshore

## Risks, T. Gold, cont.

14. lack of clear definition, documentation, and communication of onshore and offshore application system roles, expectations, and responsibilities
15. ensure offshore service firms' hiring practices meet all Human Resource policies and guidelines
16. application-specific success criteria are not met
17. key application resources, such as offshore lead, leave offshore firm
18. identification, accountability, dispute escalation and resolution, tracking, aging, and reporting processes for issues resolution and customer complaints and not followed, effective, or understood correctly

Quelle: Gold, Tandy (2004) Outsourcing Software Development Offshore