

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

01 2018

INKLUSIVE  
SONDERHEFTE:  
**Outsourcing  
bAV Guide 2018**



## LEAN HR Einfach besser?

+++ **Special:** Compensation & Benefits +++ **Interview:** Adidas-Personalchefin Karen Parkin +++  
**Praxistransfer:** Change-Kompetenz im Mittelmanagement +++ **Online:** Top-Themen 2017 +++



0 1

4 192121 217507

# Headcount und Personalkosten einen Schritt voraus

Kein Plan überlebt langfristig den Kontakt mit der Realität, hat man bei der Deutschen Bank festgestellt. Dennoch bedarf es unbedingt der exakten Planung von Personalbestand und Personalkosten. Der Rolling Forecast als Lösungsmöglichkeit.



► Einer der größten Kostenblöcke im Bankenwesen sind die Personalkosten. Die Planung und anschließende Kontrolle des zukünftigen Personalbestands und der damit verbundenen Personalkosten ist daher von entscheidender Bedeutung. Aufgrund der langen Planungsphase von bis zu einem halben Jahr sind Annahmen aber oftmals schon überholt, bevor die Planung überhaupt fertiggestellt ist. In der Praxis führt dies dazu, dass bei Veränderungen der Marktsituation oder des regulatorischen Umfelds verspätet reagiert wird und

es zu signifikanten Abweichungen zwischen der geplanten und der tatsächlichen Entwicklung des Personalbestands und der Personalkosten kommen kann.

Die Deutsche Bank hat die wachsende Bedeutung eines realistischen Ausblicks auf die zukünftige Entwicklung der Mitarbeiterkapazität sowie der Personalkosten erkannt und daher in die Entwicklung eines „Forecast-Modells“ investiert. Dabei greift sie auf die im Vertrieb bereits nicht mehr wegzudenkende Methodik der rollierenden Planung zurück und überträgt den Ansatz auf

den Personalbereich. Die Personalabteilung wird damit zum innovativen und strategischen Berater für zukunftsgerichtete Personalentscheidungen.

Der Rolling Forecast der Deutschen Bank ist ein dynamischer Prognoseprozess. Ziel dabei ist es, die Entwicklung des Personalbestands und der Personalkosten auf Konzern- und Bereichsebene mit dem Prognoseziel einer Abweichung zwischen Ist und Forecast von maximal einem Prozent zu berechnen. Der Begriff „Rolling“ drückt dabei aus, dass der Forecast monatlich mit den neuesten Daten aktualisiert wird, um eine aktuelle Prognose für die nächsten vier Quartale zu erstellen. Durch einen quartalsweisen Abgleich der geplanten und prognostizierten Entwicklung gelingt es der Deutschen Bank, etwaige Abweichungen in den größten 25 Divisionen und fünf Regionen frühzeitig zu erkennen sowie Transparenz bezüglich Veränderungen im Personalbestand und resultierende Kosteneffekte zu schaffen. Auf diese Weise können Maßnahmen frühzeitig initiiert werden, sodass unerwünschte Abweichungen in den Mitarbeiterkapazitäten abgeschwächt werden können.

### Rolling Forecast – der Blick in die Zukunft

Der Rolling Forecast soll den jährlichen Planungsvorgang nicht ersetzen, sondern ihn um eine Dimension erweitern. Die jährliche Planung stellt verbindliche Vorgaben beziehungsweise einen von der Deutschen Bank gewünschten Zielzustand; der Rolling Forecast prognostiziert, mit welchen Werten aufgrund der aktuellen Situation in der Zukunft gerechnet werden sollte. Um das realitätsnah zu erreichen, wird jeden Monat ein neues Update des Rolling Forecasts erstellt. Damit werden die aktuellen Geschehnisse des vergangenen Monats in den Berechnungen berücksichtigt. Der kürzere Betrachtungszeitraum sowie die häufigere Durchführung im Vergleich zur jährlichen Planung führen zu einer deutlich erhöhten Prognosequalität der Mitarbeiterkapazitäten und -kosten. Das erleichtert die Steuerung der Zielerreichung maßgeblich.

Die Methodik für die Erstellung des Rolling Forecasts ist dabei für den gesamten Konzern vereinheitlicht und standardisiert worden. Dies ermöglicht einen zentralen, aggregierten Blick auf Kostentreiber und schafft die Voraussetzung für ein zentrales Reporting und weitreichende Szenario-Analysen.

Die Einführung des Rolling Forecasts macht den Einfluss von Kapazitätsschwankungen und Strukturveränderungen auf die dazugehörigen Personalkosten für

## Deutsche Bank

## CASE STUDY



Die Deutsche Bank bietet Finanzdienstleistungen an, vom Zahlungsverkehr und dem Kreditgeschäft über die Vermögensverwaltung bis hin zum Kapitalmarktgeschäft und dem Beratungs- und Finanzierungsgeschäft für Unternehmen. Ihre Kunden sind Privatkunden, mittelständische Unternehmen, Konzerne, die öffentliche Hand und institutionelle Anleger. Die Universalbank ist das nach Bilanzsumme und Mitarbeiterzahl größte deutsche Kreditinstitut. Sie hat in Europa eine starke Marktposition und ist in Amerika und der Region Asien-Pazifik maßgeblich vertreten. 2017 beschäftigt die Bank rund 97 000 Mitarbeiter weltweit.

## Wo hat es im Projektverlauf gehakt, was hätte besser laufen können? SACKGASSEN

- **Komplexität durch Divisionsstruktur und Detaillierungsgrad:** Divisionsstruktur und Detaillierungsgrad sollten gut durchdacht, vorher bekannt und nicht zu komplex gewählt sein, um das Modell für die Anwender beherrschbar zu lassen.
- **Unvorhersehbar hohe IT-Kosten:** Es ist entscheidend, sich frühzeitig für ein adäquates IT-Tool zu entscheiden, um die Implementierung möglichst kostengünstig durchzuführen und IT-Budgets einzuhalten.
- **Hoher Aufwand und damit verbundene Personalkosten:** Die Planung und Implementierung eines solchen Projekts bringt hohe Anforderungen an die Projektsteuerung mit sich. Unbedingt erforderlich ist daher ein strukturiertes und zielgerichtetes Vorgehen, um den Aufwand für die Projektmitarbeiter möglichst gering zu halten.
- **Kulturwandel erforderlich:** Innovationen wie die Einführung eines Rolling Forecasts im Personalbereich erfordern ein Umdenken und die Bereitschaft zur Veränderung. Die erhöhte Transparenz muss gewollt und akzeptiert werden.

Bereichsverantwortliche transparenter. Abteilungsverantwortliche können so beispielsweise die Auswirkungen einer erhöhten Abwanderungsquote in ihrem Bereich quantifizieren und in der Folge datengestützte Entscheidungen treffen. Die Personalabteilung sorgt mithilfe des Rolling Forecasts für ein erhöhtes Bewusstsein über den Einfluss von Personalentscheidungen auf die Finanz- und Kostenplanungen in anderen Abteilungen. Dies intensiviert die Zusammenarbeit von Personalbereich und den Geschäftsbereichen und unterstützt eine klare Festlegung von Verantwortung und Zuständigkeiten.

### 90 Prozent Statistik, zehn Prozent Intuition

Um die zu erwartenden Mitarbeiterkapazitäten für die nächsten vier Quartale zu berechnen, bezieht der Rolling Forecast Daten von Mitarbeiteraufbau und -abgängen der vergangenen drei Jahre mit ein.

UNTERM STRICH

Welche Ergebnisse hat das Projekt gebracht?

- Einführung eines **global konsistenten Modells** zur Prognose des Personalbestands und der Personalkosten
- **Datengestützte Entscheidungen** zur Optimierung des Personalbestands
- **Identifikation von Kostentreibern** im Rahmen des Workforce Managements
- **Aktive Einbindung der Geschäfts- und Infrastrukturbereiche** in die Gestaltung des Prognoseprozesses mit klarer Verantwortungsregelung

Im ersten Schritt der Erstellung des Rolling Forecasts werden die aktuellen Beschäftigungszahlen aus dem Personalsystem der Deutschen Bank in das Excel-Tool importiert. Einige weitere für die Berechnung des Forecasts wichtige Daten müssen zuvor einmal jährlich berechnet werden, wie beispielsweise der durchschnittliche Fixgehalt pro Corporate Title, in den Regionen und in den Divisionen.

Je nach aktueller Marktsituation werden die einzelnen Jahre dabei anhand von unterschiedlichen Trends gewichtet. Auf Grundlage dieser Daten berechnet das System pro Quartal einen Trend Forecast, der die prognostizierten Beschäftigungszahlen sowie die damit verbundenen Personalkosten widerspiegelt. Durch die Berücksichtigung der durchschnittlichen Personalbewegung derselben Monate in den Vorjahren wird der Einfluss saisonaler Schwankungen transparent, zum Beispiel Einstellungstermine von Hochschulabsolventen. Für die Prognose der Personalkosten werden fixe Gehaltsbestandteile und Sozialleistungen pro Division, Region und Corporate Title verwendet.

Ein wichtiger Aspekt bei der Erstellung des Trend Forecasts ist – neben der Nutzung von statistischen Instrumenten – die Berücksichtigung der Strategie und Marktsituation einer Division. Auf diese Weise werden auch zukünftige Trendänderungen entsprechend berücksichtigt, zum Beispiel Wachstums- oder Konsolidierungsphasen.

Um weitere strategische Aspekte und Informationen mit einfließen zu lassen, kann der Trend Forecast von den Verantwortlichen der jeweiligen Geschäftsbereiche ergänzt werden. Anschließend wird der Forecast dann den Verantwortlichen der Divisionen sowie Personal- und Finanzabteilung zur Verfügung gestellt. Über ein Informationsmodul können die prognostizierten Werte aus dem Forecast mit den Planzahlen verglichen werden. Kommt es zu signifikanten Abweichungen, werden die Gründe für die Abweichung

zwischen dem jeweiligen Geschäftsbereich, dem Personalbereich sowie der Finanzabteilung erörtert, sodass über mögliche Gegenmaßnahmen diskutiert und entschieden werden kann. Später werden die Werte des Forecasts mit der tatsächlich eingetroffenen Mitarbeiterentwicklung sowie den tatsächlich eingetroffenen Personalkosten verglichen, um gegebenenfalls Anpassungen in der Prognosemethodik vorzunehmen. Im Verlauf dieses kontinuierlichen Lernprozesses wurde die Prognosequalität des Trend Forecasts von anfänglich drei Prozent auf unter ein Prozent Abweichung auf Gruppenebene verbessert.

Von der Umsetzung zur Planung und zurück

Das Projekt startete mit dem Entwurf eines Prototyps in Excel, welcher über die Zeit bis zur Fertigstellung kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Im Laufe des Projekts gab es auch Überlegungen, das Excel-Tool

durch eine andere Software abzulösen. Dafür wurden der Prozess sowie die fachlichen und systemseitigen Anforderungen in einem sogenannten Business Requirement Document definiert. Die bei der Dokumentation gewonnenen Erkenntnisse konnten genutzt werden, um eine verbesserte Version des Rolling Forecasts in Excel zu entwickeln. Die durchgeführten Anpassungen ermöglichen es jetzt, unterschiedliche Trends in der Prognose zu berücksichtigen. Von der ersten Idee bis zur finalen Umsetzung und Implementierung des Rolling Forecasts vergingen knapp zwei Jahre.

Das Projekt startete mit dem Entwurf eines Prototyps in Excel, welcher über die Zeit bis zur Fertigstellung kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Im Laufe des Projekts gab es auch Überlegungen, das Excel-Tool durch eine andere Software abzulösen. Dafür wurden der Prozess sowie die fachlichen und systemseitigen Anforderungen in einem sogenannten Business Requirement Document definiert. Die bei der Dokumentation gewonnenen Erkenntnisse konnten genutzt werden, um eine verbesserte Version des Rolling Forecasts in Excel zu entwickeln. Die durchgeführten Anpassungen ermöglichen es jetzt, unterschiedliche Trends in der Prognose zu berücksichtigen. Von der ersten Idee bis zur finalen Umsetzung und Implementierung des Rolling Forecasts vergingen knapp zwei Jahre.

Der Personalbereich als Business Partner für Headcount- und Kostenplanung

Der Rolling Forecast der Deutschen Bank hat sich bereits in seiner Pilotphase als großer Mehrwert für die Bank erwiesen. Eingebettet in eine einfach zu nutzende Plattform, die allen Stakeholdern zugänglich ist, ermöglicht er, zukünftige Über- oder Unterdeckungen des Personalbestands frühzeitig zu erkennen. Ein Vergleich der Prognose mit den tatsächlich eingetretenen Werten zeigt, dass diese nur geringfügig voneinander abweichen. Den gestiegenen Anforderungen an Prognose und Planung des Umfangs der Mitarbeiterschaft wird die Deutsche Bank damit gerecht und schafft eine sehr hohe Transparenz. Maßgeblich für den Erfolg des Rolling Forecasts war dabei die enge Kooperation der Personal- mit der Finanzabteilung sowie mit den jeweiligen Geschäfts- und Infrastrukturbereichen.

Prognose und tatsächlich eingetretene Werte weichen nur geringfügig voneinander ab.

AUTOREN



Rainer Braun, Head of Workforce Planning, Deutsche Bank, Frankfurt, rainer.braun@db.com



Christian Baier, Partner, 4C GROUP AG, Düsseldorf, christian.baier@4cgroup.com

# AUTOREN



„Innovationen wie die Einführung eines Rolling Forecasts im Personalbereich erfordern ein Umdenken und die Bereitschaft zur Veränderung - die erhöhte Transparenz muss gewollt und akzeptiert werden.“

Themenschwerpunkte:

- \_ HR Strategie
- \_ HR Digitalisierung
- \_ HR Restrukturierung
- \_ Strategisches Personalmanagement
- \_ HR Organisationsentwicklung

## CHRISTIAN BAIER

Partner  
4C GROUP AG  
christian.baier@4cgroup.com



„Die Planung und Implementierung eines solchen Projekts bringt hohe Anforderungen an die Projektsteuerung mit sich.“

Themenschwerpunkte:

- \_ Rolling Forecast
- \_ Personalplanung
- \_ Workforce Planning

## RAINER BRAUN

Head of Workforce  
Deutsche Bank AG  
rainer.braun@db.com

## 4C GROUP AG

### OFFICE MÜNCHEN

Elsenheimerstraße 55a  
D-80687 München  
Telefon +49 89 599 882-0

### OFFICE BERLIN

Französische Straße 8  
D-10117 Berlin  
Telefon +49 30 747 82 98-0

### OFFICE FRANKFURT

MesseTurm  
D-60308 Frankfurt  
Telefon +49 69 269 249-0

### OFFICE DÜSSELDORF

Neuer Zollhof 2  
D-40221 Düsseldorf  
Telefon +173 346 58 79

# 4C GROUP AG

## Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

## Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen. *Competent*: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung. *Creative*: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung. *Change Driven*: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten. *Customer Focused*: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

## Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum fokussiert sich fachlich auf die Bereiche CFO und CIO Office, Business Transformation, Restrukturierung, Digitalisierung und Regulatory Management – unsere fachliche DNA, die wir seit mehr als 20 Jahren kontinuierlich ausbauen.

## Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, Healthcare, Manufacturing, Technology und Services & Commerce aktiv sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darun-ter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

## Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

## Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

# UNSERE HR-EXPERTISE

Unser breites HR Leistungsspektrum deckt Themenfelder von der Strategie bis zur Umsetzung ab.

## Strategie



- \_ HR Strategie
- \_ HR Reorganisation
- \_ Restrukturierungsmanagement
- \_ Workforce Management

## Performance Management



- \_ Management Information
- \_ People Analytics
- \_ HR Big Data Management
- \_ HR Steuerungsinstrumente
- \_ Personal-/kostenplanung

## Organisations- und Performancesteigerung



- \_ HR Produktentwicklung
- \_ Geschäftsprozessoptimierung
- \_ Anreizsysteme/Vergütungsmodelle
- \_ HR Steuerungsprozesse
- \_ Risiko-/Compliance Management
- \_ Skill Management

## Digitalisierung



- \_ HR Digitalisierung
- \_ Human Capital Management (HCM) Systems
- \_ Digitale Transformation

## Business Transformation



- \_ Project Management/Governance
- \_ Change/ Transformations Management
- \_ HR Software Einführung



Mitglied im DIN-Normenausschuss „Personalmanagement“



International Organization for Standardization