

Zukunftsfähig, resilient und effizient: Neue Wege für die Strategische IT-Personalplanung

Diskussionspapier

Frankfurt, im Oktober 2025



Agenda

1	Herausforderungen und Handlungsbedarf	2
2	BMC-Ansatz: Bausteine strategischer Personalplanung	7
3	BMC-Vorgehensmodell	17
4	Über BMC Strategy Consultants / AdEx Partners	21

Finanzdienstleister müssen die Auswirkungen des demografischen und technologischen Wandels strategisch adressieren

Bis **2035** verlieren deutsche **Genossenschaftsbanken und Sparkassen** bis zu

30%

ihrer **Mitarbeiter** durch Verrentung

In Deutschland wird **bis 2030** ein Anstieg von

~ 360 %

an vakanten Stellen erwartet

Die **Vakanzzzeit** unbesetzter Stellen für **IT-Fachkräfte** liegt in Deutschland bei

173

Tagen im Durchschnitt

Von **deutschen Unternehmen** halten nur

1/3

die **Mehrheit Ihrer Mitarbeiter** für „digital ready“

Deutsche **Genossenschaftsbanken und Sparkassen** haben das Ziel den Anteil der Beschäftigten **unter 30 Jahren** auf

>10%

bis **2030** zu erhöhen

Mit **heutiger Technologie** könnte man

43%

aller **Arbeitsstunden in Banken** automatisieren

Wandel in Skillanforderungen, Generationenwechsel und Effizienzziele machen die IT-Personalplanung zum strategischen Thema des Gesamtunternehmens

Herausforderungen IT-Personalplanung



Dramatischer Wandel in den Anforderungen an die **IT-Skills** durch einen anhaltenden **technologischen Shift** (Cloud, KI, Data Science, Blockchain, Regulatorik)



Drohender **Verlust** von **Schlüssel-Know-how** durch anstehende Verrentungswelle der „Baby-Boomer“ (z.B. Legacy-Spezialisten)



KI-Agenten werden in den nächsten Jahren **an Bedeutung gewinnen** und bereits heute bestehende Automatisierungspotenziale weiter ausbauen



Zunehmender Wettbewerb im **Kampf um Talente** und sich **verändernde Anforderungen** junger Generationen (z.B. Work-Life-Balance) an die Arbeitgeber



Konsequenzen im „weiter so“

Zukunftsfähigkeit:

Risiko mangelnder Absicherung der **Zukunftsfähigkeit von IT und Unternehmen**



Operatives Risiko:

Erhöhte **Betriebsrisiken** und Störungsquoten im **Run** und mögliche Verzögerungen im **Change**



Effizienz & Produktivität:

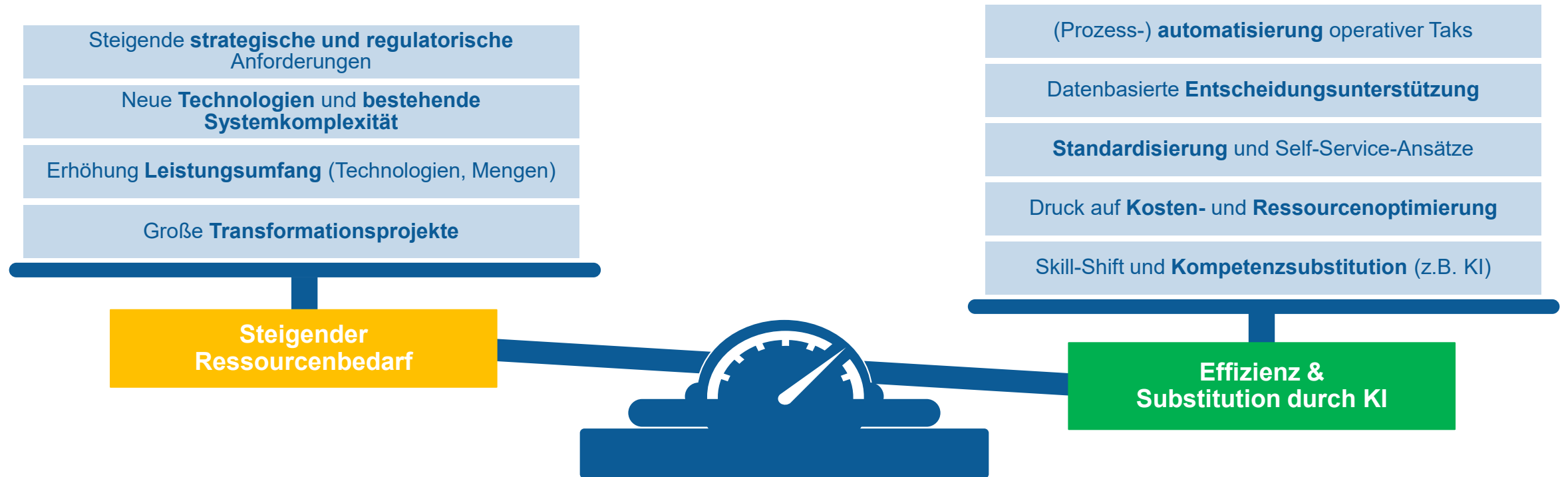
Mögliche Erwartungen an **Effizienz & Produktivität** werden nicht erfüllt



Skill-Lücken:

Können zu signifikanten **Wettbewerbsnachteilen** und Engpässen in **Schlüsselbereichen** führen

Herausforderung: Ausbalancierung steigender IT-Ressourcenbedarfe mit Automatisierungs- und Effizienzpotenzialen



Die Balance verschiebt sich – weg von ressourcengetriebenem Kapazitätsaufbau hin zu einer effizienzorientierten Steuerung von IT-Kapazitäten

IT Personalplanung bei vielen Finanzdienstleistern unzureichend, um bestehende Herausforderungen proaktiv zu adressieren

Typische Situation bei Finanzdienstleistern

- 1 **Keine klare Sicht auf die sich wandelnden Skill- und Kapazitätsanforderungen in der IT** gestalten zukunftsgerichtete Personalentscheidungen schwierig
- 2 **Mangelnde Transparenz über den Verlust von Schlüssel-Know-how** führt zur Gefahr unerkannter Risiken in kritischen Geschäftsprozessen
- 3 **Pauschale Anforderungen an Kapazitätsreduktion** ohne inhaltlich gestützte Perspektive auf Effizienz- und Automatisierungspotenziale gefährden gezielte Nach- und Neubesetzung
- 4 **Fehlende Validierung gemeldeter Mehrbedarfe der „Fachbereiche“** durch unzureichende Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und HR führen zu ineffizienter Ressourcenplanung
- 5 **Fehlender Handlungsspielraum im strategischen Portfoliomanagement** durch unzureichend definierte und operationalisierte Personalmaßnahmen mit Langfristsperspektive



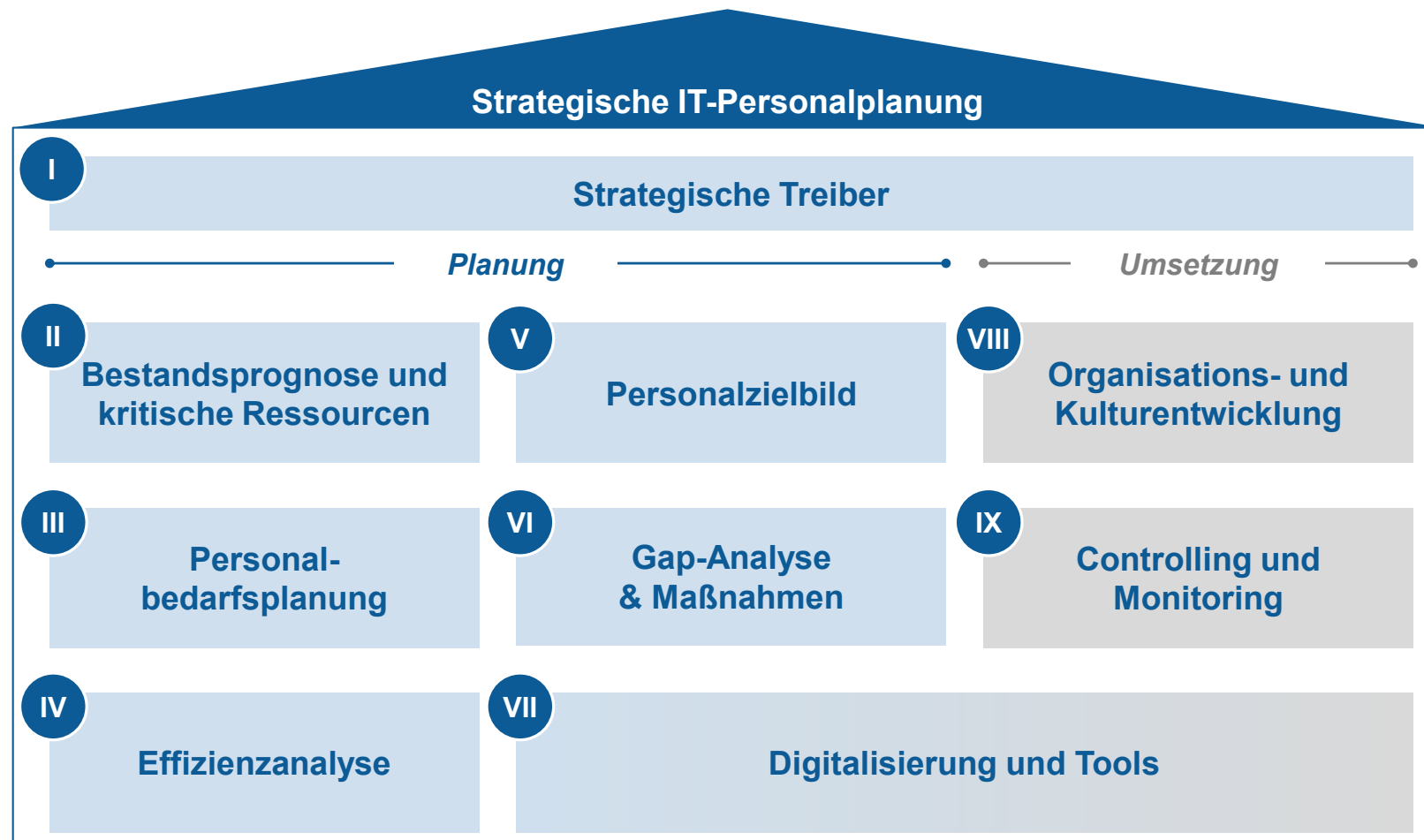
BMC-Ansatz schafft Klarheit über **strategische Treiber**, unterstützt belastbare **Prognosebildung** und ermöglicht gezielte **Ressourcensteuerung** durch fundierte und anschlussfähige strategische **Maßnahmen mit effektiver Tool-Unterstützung**.



Agenda

1	Herausforderungen und Handlungsbedarf	2
2	BMC-Ansatz: Bausteine strategischer Personalplanung	7
3	BMC-Vorgehensmodell	17
4	Über BMC Strategy Consultants / AdEx Partners	21

Langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine ganzheitliche strategische IT-Personalplanung



BMC-Ansatz: Bausteine strategischer Personalplanung

BMC-Ansatz

- » Mittelfristige strategische 3 – 5 Jahresperspektive
- » Inhaltlich getrieben und fokussiert
- » Austarierung konfligierender Ziele
- » Proaktiv statt reaktiv
- » Entscheidungs- und handlungsorientiert auf Fakten und Maßnahmen

Strategische Personalplanung orientiert sich an Zielen und Rahmenbedingungen der Unternehmensstrategie und berücksichtigt dabei relevante Treiber

Grundlagen der Strategischen Personalplanung



Die Bestandsprognose bewertet die aktuelle Personalsituation und prognostiziert diese unter der Annahme, dass keine Maßnahmen ergriffen werden

Skill- und Rollen Framework

illustrativ

Rollen	Skills	FTE intern	FTE extern	FTE gesamt
Product Owner	ABAP	0,50	0,25	0,75
	API Mgmt.	2,50	0,25	2,75
	XY Tool	...	...	...
Techn. Entwickler	Java	4,00	0,50	4,50
	UI Frontend	2,75	0,25	3,00
...	..	...	...	...



Analyse und Prognose je Skill-Profil



Ist-Analyse

- Kopfmonopole und Schlüssel-Know-How
- Abhängigkeiten durch Know-how bei externen
- Altersverteilung
- Unterdeckung und offene Stellen
- Personalkosten
- Querschnittsfunktionen
- ...



Rolle: Aufgaben- und Verantwortungsbereich einer Person

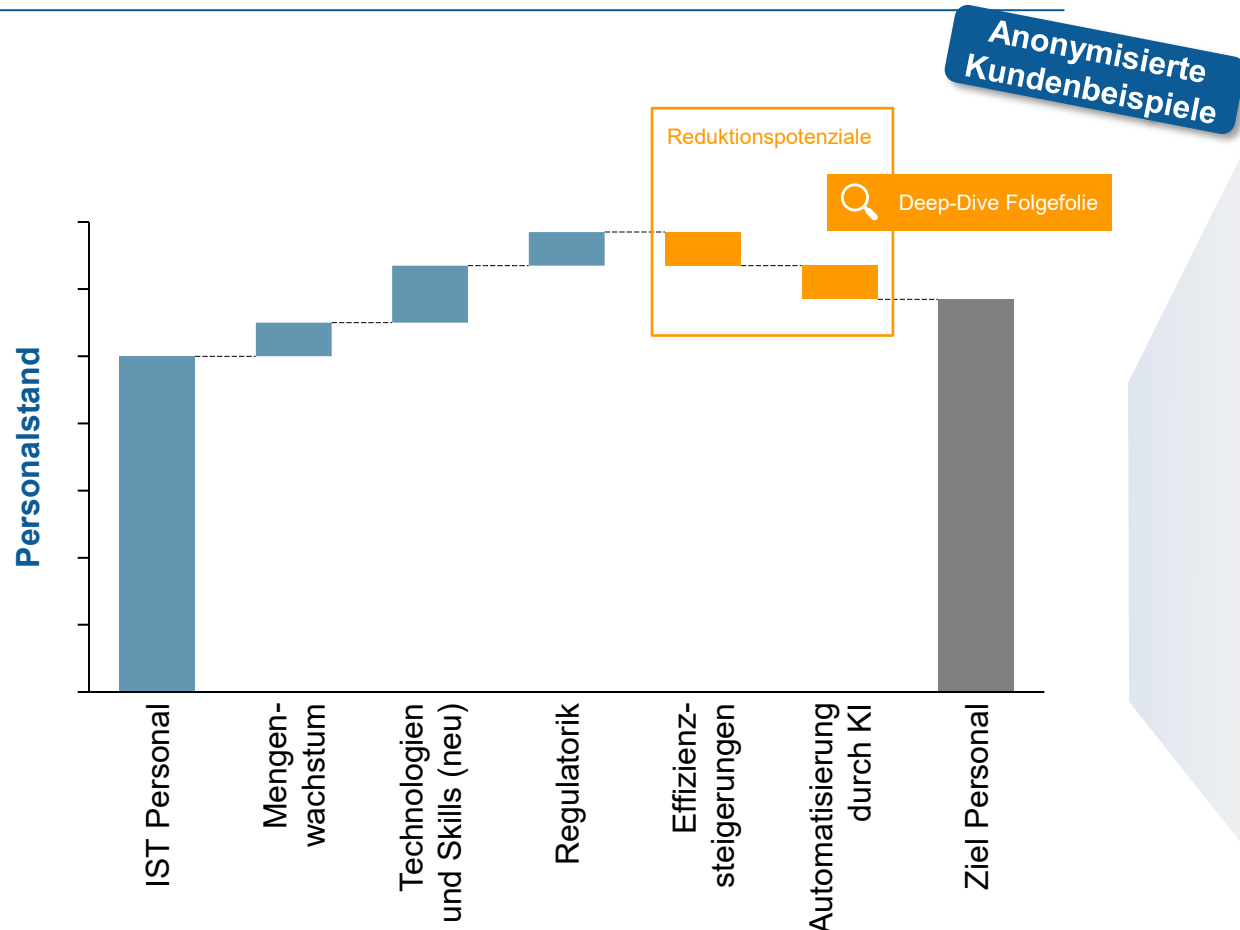


Skills: Fähigkeiten, die zur Erfüllung einer Rolle befähigen

¹ Bei der Annahme „do nothing“ wird davon ausgegangen, dass keine Maßnahmen ergriffen werden. Dies stellt die Ausgangs-Personalsituation dar.

In der Personalbedarfsplanung werden Aufwandstreiber und Effizienzpotenziale berücksichtigt

BMC-Beobachtung: Verschiebungen in der Personalstruktur



Treiber, Faktoren und ihre Wirkung

Aufwandstreiber:

- Geschäftsentwicklung und Strategie
- Technologischer Shift
- Regulatorik und Cyber Security
- Flexiblere und Teilzeit-Arbeitsmodelle
- Zunahme an Technologien und Anwendungen
-

Effizienz- / Produktivitätsfaktoren:

- Produktivität durch KI und Automatisierung
- Organisatorische Veränderung (z.B. Agilität)
- ...

Wirkung:

- **Quantitativ:** Mehr- bzw. Minderbedarf gegenüber dem Ist-Bestand
- **Qualitativ:** Verschiebung in den Bedarfen von Rollen und Skills

Faktengestützte Effizienzanalyse ermöglicht fundierte Identifikation und sichere Hebung von Effizienzpotenzialen



Funktionsanalyse

- Einschätzung zur Mitarbeiterverteilung in bestehenden Rollen / Funktionen
- Ableitung von Optimierungspotenzialen je Rolle über Vergleiche mit Wettbewerbern

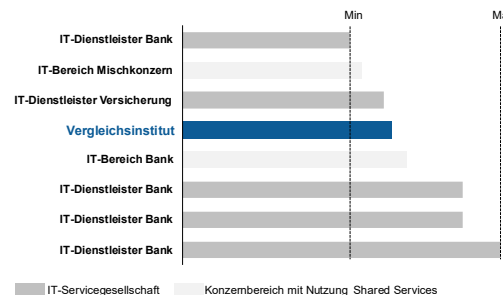


BMC-Projektbeispiel: Einschätzung von Effizienzpotenzialen



Indikatoren

- Einschätzung zur bestehenden Personalstruktur über verschiedene Indikatoren, z.B.
 - Overheadquote
 - # Server pro MAK (im Run)
 - ...

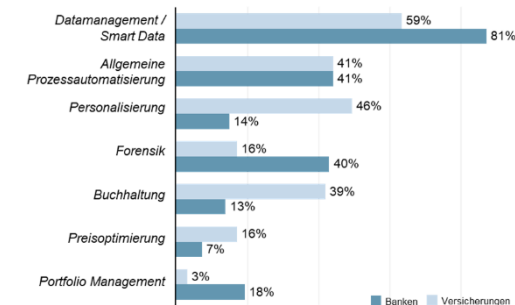


BMC-Projektbeispiel: Einschätzung von Effizienzpotenzialen



Auswirkungen von KI

- Abschätzung des Impacts auf die Bedarfsveränderung je Rolle entlang unterschiedliche KI Use Cases
- Entstehung neuer Rollen (z.B. Prompt-Engineer) durch den Einsatz von KI



Nutzung von KI in ausgewählten Funktionsbereichen¹

¹ Quelle: BMC-Benchmark-Data-Base

Ein klares strategisches Personalzielbild wird entlang vordefinierter und kundenorientierter Dimensionen abgeleitet

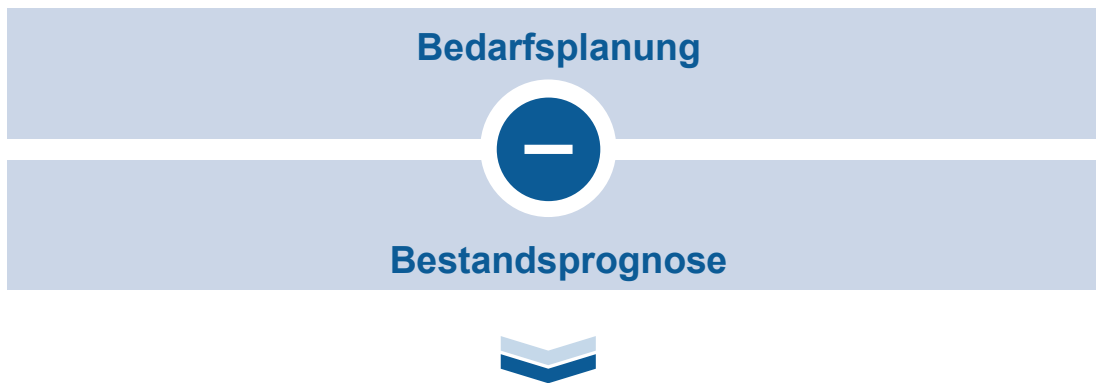
Zielbilddimensionen:



Die Ziele der strategischen Personalplanung können konfliktär sein – daher ist eine Priorisierung und Gewichtung der Ziele erforderlich

In einem nächsten Schritt werden Gaps identifiziert, die anhand konkreter Maßnahmen adressiert werden damit eine nachhaltige Veränderung eintritt

Die Gap-Analyse zeigt auf, wo Handlungsbedarf besteht:



Überschuss

- **Zusätzliche Kosten** durch teure, **nicht benötigte Skills**?
- **Gewinnbringende Verwertbarkeit** von überschüssigen Skills?



Mangel

- Welche **Risiken** entstehen aus dem **Skill-Mangel**?
- Was sind die **ökonomischen Folgen**?

Beispiele klar definierter Maßnahmen



(Interne & externe) Rekrutierung

- Zielgerichtete Rekrutierung von Fachkräften
- Förderung interner Mobilität über bspw. Talentpools



Nutzung externer Anbieter & Partner

- Strategische Kooperation mit Sourcing-Partnern (Near-/Offshoring)
- Aufbau Partnernetzwerk für Spezialskills



Qualifikation & Umschulung

- Systematisches Up-/Reskilling in neue Technologien
- Etablierung von Lernformaten und Kompetenzzentren



Freisetzung / Nicht-Neubesetzung

- Strukturierte Nachfolgeplanung
- Gezieltes Outplacement- oder Ruhestandsprogramme

Die Anwendung von Tools in der strategischen Personalplanung ...

Strategischer Mehrwert von Personalplanungstools

➤ **Planungsentscheidungen transparent und daten-getrieben vorbereiten – Analyse- und Prognosetools**
(Analyse von Personaldaten, prognostizieren Bedarfe und unterstützen die strategische Planung...)

➤ **Planungsprozesse effizient und standardisiert strukturieren – Kompetenz- und Matching-Plattformen**
(Transparenz über vorhandene und benötigte Skills fördern internes Talentmatching...)

➤ **Dokumentation von Entscheidungen und Veränderungen – Dashboard- und Reportinglösungen**
(bilden relevante KPIs ab, visualisieren Fortschritte und Risiken in der Personalplanung und Steuerung durch Echtzeitdaten...)



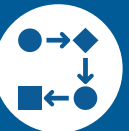
... orientiert sich an spezifischen Use-Cases und Anforderungen

Beispiel Appose (BMC-Partner)



- **KI-gestützte Skill-Analysen** zur präzisen Erfassung und **Bewertung von Kompetenzen**
- Dynamische **Stellenarchitekturen** für flexible und **zukunftsfähige Rollenprofile**
- Integrierte **Transformationsplanung** zur gezielten Steuerung von Veränderungen
- Fundierte **Personalentscheidungen** auf Basis **datengetriebener Insights**
- Beschleunigte **Kompetenzentwicklung** durch passgenaue **Qualifizierungsmaßnahmen**

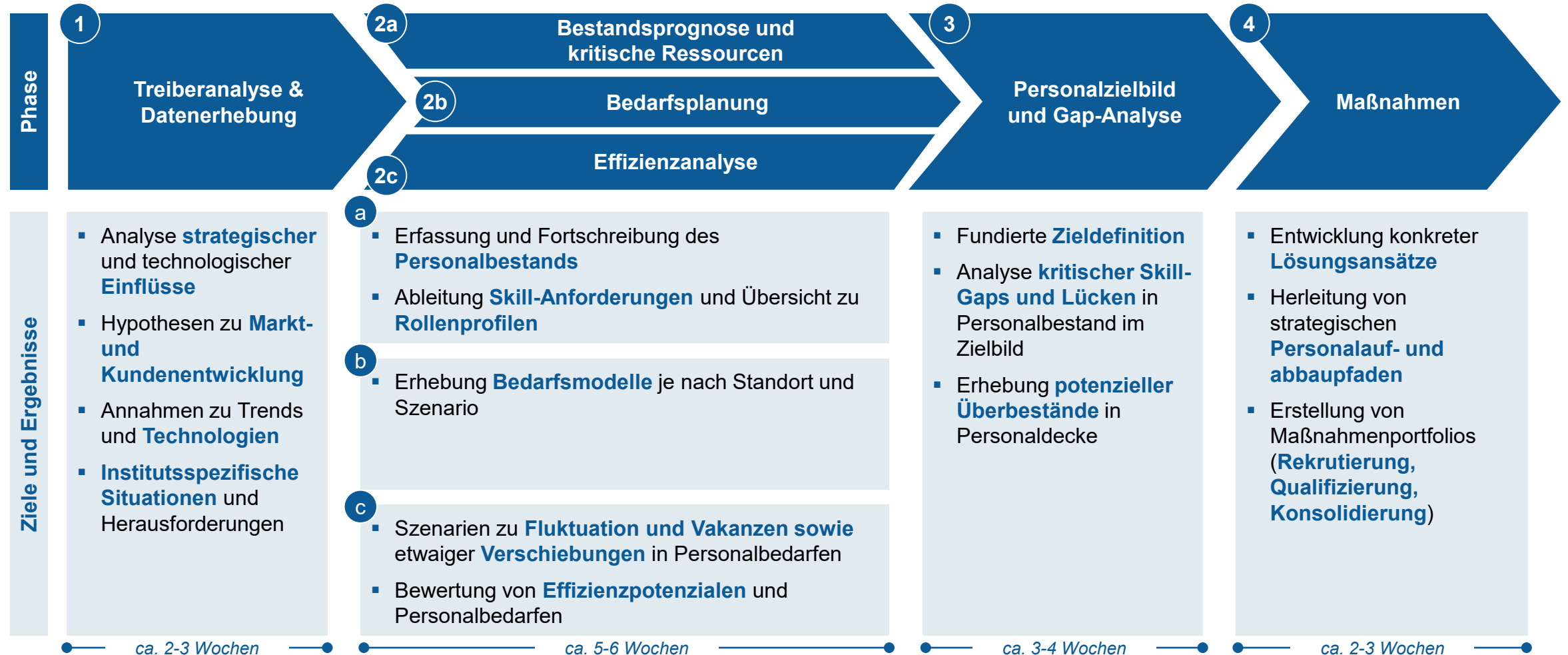
Relevante KPIs entlang Zielerreichung, Prozesseffizienz und Workforce-Struktur machen die Strategische Personalplanung messbar

 Strategische Zielerreichung	Skill Coverage Rate <i>Anteil der strategisch benötigten Skills, die im Unternehmen vorhanden sind</i> $\frac{\text{Anzahl abgedeckter strategischer Skills}}{\text{Anzahl benötigter strategischer Skills}}$	Time-to-Fill Schlüsselrollen <i>Durchschnittliche Zeit zur Besetzung von strategisch wichtigen Rollen</i> $\frac{\text{Tage von Ausschreibung bis Besetzung}}{\text{Anzahl besetzter Schlüsselstellen}}$	Future Readiness Index <i>Score zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit der Workforce</i> individuell definierter Index basierend auf Skill-Gap-Analyse
 Effektivität und Effizienz	Durchlaufzeit Personalplanung <i>Dauer von Planungsstart bis zur finalen Freigabe</i> $\frac{\text{OE mit vollständiger Planung}}{\text{Gesamtzahl OE}}$	User-to-IT Ratio <i>Anzahl der von IT-Mitarbeiter betreuten Endnutzer</i> $\frac{\text{Anzahl IT-User}}{\text{Anzahl IT-Mitarbeiter}}$	IT-Personalanteil <i>Anteil IT-Mitarbeiter an gesamter Belegschaft</i> $\frac{\text{IT-Mitarbeiter}}{\text{Gesamtanzahl Mitarbeiter}}$
 Workforce-Struktur	Fluktuationsquote Schlüsselbereiche <i>Anteil der Austritte in strategischen Funktionen</i> $\frac{\text{Austritte Schlüsselrollen}}{\text{Anzahl Schlüsselrollen zu Jahresbeginn}}$	Demographische Risikogruppe (> 55 J.) <i>Anteil älterer Mitarbeiter in strategisch kritischen Funktionen</i> $\frac{\text{MA > 55 J. in Schlüsselrollen}}{\text{Gesamtanzahl MA in Schlüsselrollen}}$	Sourcing-Mix <i>Verteilung interner, externer und Freelancer-Kapazitäten im Gesamtbedarf</i> $\frac{\text{FTE je Sourcing-Kategorie}}{\text{Gesamter Personalbedarf in FTE}}$

Agenda

1	Herausforderungen und Handlungsbedarf	2
2	BMC-Ansatz: Bausteine strategischer Personalplanung	7
3	BMC-Vorgehensmodell	17
4	Über BMC Strategy Consultants / AdEx Partners	21

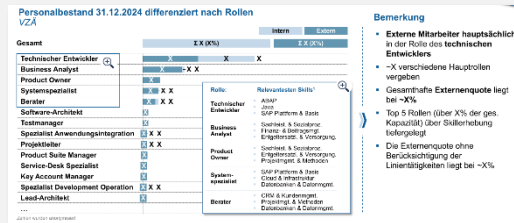
Mehrstufiges BMC-Vorgehen zur Umsetzung von Personalplanungsinitiativen verbindet strategische Trendanalyse mit konkreten Handlungsempfehlungen



Beispielhafte Ergebnistypen Personalplanung aus vorherigen Kundenprojekten – Nutzung als Ankerpunkt für Personalinitiativen über Projektphase hinaus möglich

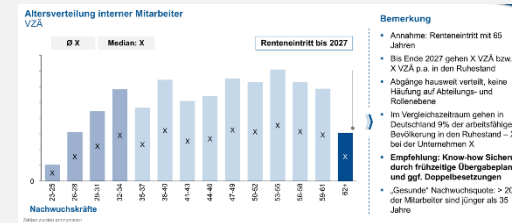
Anonymisierte Kundenbeispiele

Personalbestandsaufnahme



- Welche Rollen existieren und was sind ihre relevantesten Skills?
- Interne vs. externe Ressourcenverteilung
- Gesamtanzahl FTE

Altersstrukturanalyse



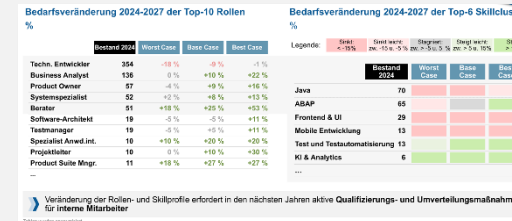
- Altersstruktur der internen Belegschaft
- Vergleich mit „gesunder“ Nachwuchsquote
- Anstehende Renteneintritte nach Jahr / Rolle

Treiberanalyse



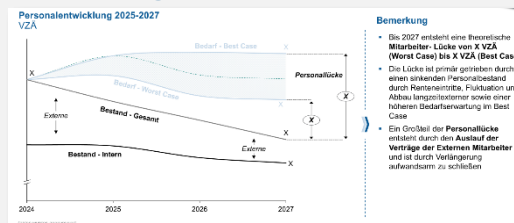
- Identifikation und Beschreibung wesentlicher Personal-Treiber
- Quantitative Einschätzung (Rückgang / Zuwachs) auf FTE
- Grundlage für Priorisierung von Maßnahmen

Gap Analyse



- Abgleich von Bestandsimulation und Bedarfsplanung
- Identifikation drohender Personallücken

Bedarfsprognose



- Betrachtung in verschiedenen Szenarien: Best-, Base- und Worst Case
- Entwicklung des Rollenbedarfs nach Szenarien
- Fokus: Top-Skillcluster mit erwarteter Bedarfs-Veränderung

Maßnahmenbündel



- Prognostizierte offene Stellen & resultierender Rekrutierungsbedarf
- Berücksichtigung: Fluktuation, Renten, geplanter Aufbau

BMC stellt die Weichen für eine zukunftsorientierte Personalstrategie und ist der verlässliche Partner in allen Fragen der strategischen Personalplanung

BMC-Experten



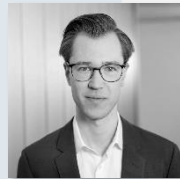
Roland Bubik
Managing Partner



Roland Kropf
Managing Partner



Dr. Niclas Linne
Manager



Martin Senftlechner
Senior Consultant

Warum BMC?

Simulationsmodell zur fundierten Entscheidungsunterstützung

Klares Rollen- und **Skill-Framework** für Transparenz und Steuerbarkeit

Markterprobtes Vorgehen mit Erfahrungswerten und **Benchmarks**

Umfassende **Tool-Kompetenz** – von Marktkennntnis **bis** zur **operativen Anwendung**

Umfangreiche Kenntnisse des **österreichischen** und **deutschen** Financial Service Markts

Agenda

1	Herausforderungen und Handlungsbedarf	2
2	BMC-Ansatz: Bausteine strategischer Personalplanung	7
3	BMC-Vorgehensmodell	17
4	Über BMC Strategy Consultants / AdEx Partners	21

Wir sind eine strategische Management Beratungs-Boutique: Fünf Beratungsschwerpunkte für Finanzdienstleister



**Markt- und
Vertriebsstrategien**



**Strategische
Transformationsprogramme**



**Zielgerichtete Umsetzung
regulatorischer Anforderungen**



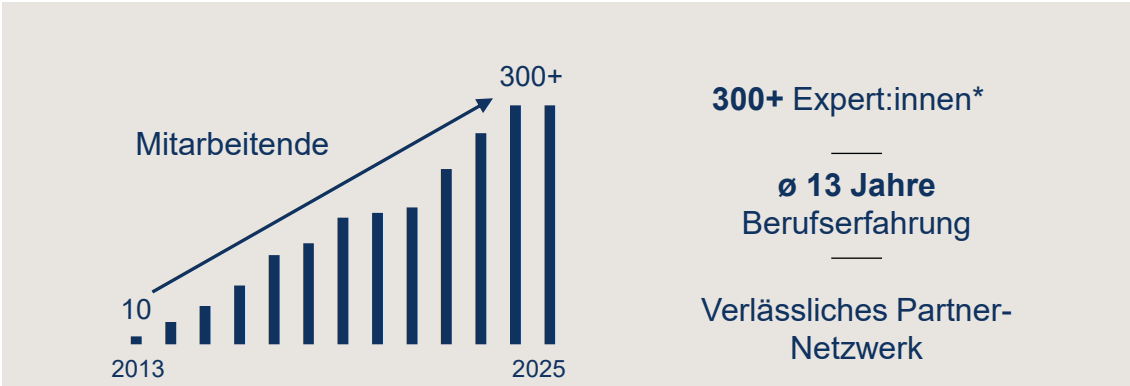
**Strategische Optimierung
von IT & Operations**

BMC | STRATEGY
CONSULTANTS



**Organisationsoptimierung
und Effizienzmanagement**

Von Strategie über Transformation bis hin zu KI mit gebündelten Kräften – BMC als Tochtergesellschaft von AdEx Partners



Pharma, Healthcare & Chemicals

Financial Services

Consumer Industries & Logistics

Tech Industries & Public

Business Transformation

Strategic Design

Organizational Development

Enterprise Applications & Processes

AI Hub & Data Value Management

Business Operations

Hidden Champion
2024/25

Zum 7. Mal
BEST OF CONSULTING
2018 - 2024
DIGITALISIERUNG
1. PLATZ
AdEx Partners
Wirtschafts Woche

Top 2025 Company
hunu

Beste Arbeitgeber™
Deutschland
Great Place To Work®
2025

140+ aktive Kunden

> 60% DAX40 Unternehmen

550+ Projekte in 2024

> 76 m€ Umsatz (Prognose)

Als strategische Managementberatung fokussieren wir uns primär auf COO-, CIO- und CFO-Themen – damit grenzt sich BMC vom Wettbewerb ab

Strategieberater

Neben Effizienz- und Organisationsthemen starke Verankerung in **Markt- und Produktthemen**

Häufiger Einsatz **global reproduzierbarer** Beratungsprodukte

Analytischer und konzeptioneller Schwerpunkt – Umsetzung oftmals durch Dritte

Trusted Advisor des **CEO**

Große Beraterteams



Schwerpunktthemen mit **CIO- und COO-Bezug**; **Markt- und Produktthemen** nur am Rande

Überwiegend **maßgeschneiderte Lösungen** unter Verwendung vielfältiger Methodenansätze

Umsetzung **eigener Konzepte**

Trusted Advisor des **COO / CIO**

Schlanke Teams und schlankes Budget mit **hoher Wirkung**

IT-Berater

Technik- und **prozessnahe** Beratung mit starker **Implementierungskomponente**

Häufig Nähe zu bestimmten **IT-Produkten** und spezifischen Methoden

Technische Konzeption und Implementierung

Berater und Unterstützer des **Middle Management**

Wirkung innerhalb klar **definierter Leitplanken**

Unsere Kunden: Ausgewählte Beispiele



BMC zwei Mal in Folge mit Best of Consulting Award ausgezeichnet



Best of Consulting 2023 / 2024

Ausgezeichnet in:
Operations & Manufacturing,
Digital Transformation (2023)
und erstmals in **Financial Services (2024)**



„brand eins“ – Beste Unternehmensberater

Seit zwei Jahren in Folge unter den
führenden Beratungshäusern Deutschlands
ausgezeichnet

BMC Strategy: Unabhängiger Thought-Leader in strategischen IT-Themen



Wie Quantencomputing die Finanzindustrie verändern wird



EU AI ACT
AI-Regulierung effizient und toolgestützt umsetzen



Cyber Security
Fit for Purpose – Lösungsansatz für Finanzdienstleister



KI-Risikostrategie
EU AI Act und zunehmende Risiken durch KI geben Anlass für eine systematische KI-Risikobetrachtung



Geopolitik trifft IT
Strategische Antworten auf US-Zölle und Risiken



Mit dem Mainframe in die Zukunft?
Plattformstrategien für Finanzdienstleister

Unsere Publikationen & Insights.

Mainframe-Strategie

Mit dem Mainframe in die Zukunft? – Plattformstrategien für Finanzdienstleister

Der Mainframe ist auch heute noch ein zentraler Bestandteil der IT-Strategie von Finanzdienstleistern. Er ist jedoch mit hohen Kosten und hohen Ressourcenanforderungen verbunden. Unser Diskussionspapier thematisiert die Herausforderungen und zeigt systematische Perspektiven auf.

Jetzt lesen →

Zur Homepage

Geopolitik trifft IT

Strategische Antworten auf US-Zölle und Risiken

Die jüngste Welle geopolitischer Spannungen – insbesondere seitens der USA – hat massive Auswirkungen auf die IT-Strategie von Finanzdienstleistern. Damit einher gehen wachsende Herausforderungen, die über strategische Konsequenzen nach sich ziehen.

Gemeinsam mit AdEx Partners haben wir einen praxisnahen Ansatz zur Bewertung und Entwicklung entwickelt – mit einem klaren Fokus auf langfristige, strategische Lösungen.

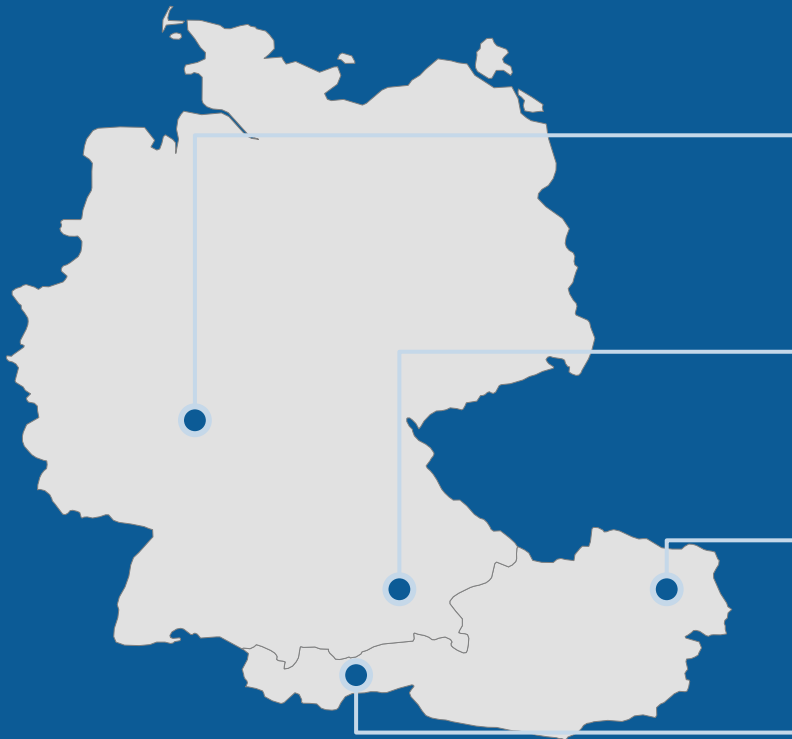
Jetzt lesen →

Künstliche Intelligenz

Risiken strategisch angehen

BMC Strategy Consultants – Wo Sie uns finden und wie Sie uns erreichen können

Unsere Standorte



Hauptstandort Frankfurt

*OpernTurm
Bockenheimer Landstraße 2-4
DE-60306 Frankfurt am Main*

Standort München

*Josephspitalstraße 15
DE-80331 München*

Standort Wien

*Hohenstaufengasse 5
AT-1010 Wien*

Standort Innsbruck

*Dreiheiligenstraße 21a
AT-6020 Innsbruck*

Unsere Ansprechpartner

Hauptkontakt:

BMC Strategy Consultants GmbH

info@bmc-strategy.com

+49 69 66 77 48 269

Kontakt Deutschland:

Roland Bubik – Managing Partner

Roland.Bubik@bmc-strategy.com

Kontakt Österreich:

Roland Kropf – Managing Partner

Roland.Kropf@bmc-strategy.com

