

Ratschlag

Payroll Consultants gibt es in allerlei Couleur, zumeist als One-Man- oder vielmehr -Woman-Show, aber auch in größeren Einheiten oder im Rahmen einer Unternehmensberatung organisiert. Wer sind diese Leute und was tun sie genau für ihre Klienten?

Ratschläge sind auch Schläge, unkt der Volksmund. Tatsächlich ist das Verhältnis von Wirtschaft und Beratungswirtschaft mitunter ein ambivalentes. Einerseits boomt der Markt der Consultants, andererseits gelten sie als viel gescholten, mancher Unternehmer umgekehrt als „beratungsresistent“. Auch im HR-Bereich wächst und gedeiht eine blühende Consulting-Landschaft. Zu den üblichen Verdächtigen und Branchenriesen, die sich überwiegend mit Recruiting, Performance und Change Management profilieren, gesellten sich in jüngerer Vergangenheit auch Payroll Consultants*. Ein durchaus buntes Völkchen, wie ein genauerer Blick zeigt.

Denn wer sucht, der findet, zum Beispiel immer mehr Beratung. An Offerten mangelt es der deutschen Wirtschaft nicht, der Markt der professionellen Ratschlagserteiler boomt: Wurden im Jahr 2010 noch nicht einmal 20 Milliarden Euro auf diesem Markt umgesetzt, waren es im vergangenen Jahr bereits mehr als 30 Milliarden Euro, wie der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) berichtet. Inzwischen arbeiten hierzulande knapp 120.000 Mitarbeiter in 20.000 Beratungs-companys. Allein binnen eines Jahres ist die Branche der Strategie-, Organisations-, IT- und HR-Berater um 8,5 Prozent auf zuletzt 31,5 Milliarden Euro angewachsen. Von solchen Raten träumen die meisten anderen Branchen noch nicht einmal.

Ganz weit vorne auf dem Unterstützerozean segelt – was Wunder? – das Segment Personalberatung: Rund 2.000 Personalberatungsgesellschaften zählt der BDU, die allein Dienstleistungen rund um den Tätigkeitsschwerpunkt „Suche, Auswahl und Gewinnung von Personal“ anbieten – und damit über zwei Milliarden Euro erwirtschafteten. Am meisten von der Fachkräftemalaise profitierten erwartungsgemäß die großen Gesellschaften: Wer in der Umsatzklasse von ein bis fünf Millionen Euro rangiert, konnte sich über durchschnittlich elf Prozent Wachstum freuen. Die kleineren Personalberatungsfirmen kamen hingegen auf einen deutlich niedrigeren Durchschnittswert von „nur“ 6,5 Prozent.

Software, Steuern und noch was?

Auch das ist immer noch weit mehr, als die meisten Kundenunternehmen vorweisen können. Woher kommt der Run auf die Beratung und vor allem, was bringt er? Speziell in Ni-

schenbereichen möchte man das unbedingt fragen. Und noch mehr: Wie unabhängig ist die Beratung eigentlich? Bezogen auf den Bereich der Payroll stellt sich bei näherem Hinsehen schnell heraus, dass hier vor allen Dingen drei große Anbietergruppen um Kunden buhlen: Das sind zunächst die großen Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien – PwC, EY & Co. –, dann die großen Lohnabrechner und zuletzt die Hersteller von HR-Software.

Erstaunlicherweise scheinen sie unisono vor allem eine Handlungsempfehlung für ratsuchende Unternehmen im Gepäck zu haben: das Outsourcing der Payroll. Ohne die Expertise der oftmals Hochbezahlten in Frage stellen zu wollen, wirft das zwei Fragen auf: Wie unabhängig ist eine Beratung, die als Beiwerk zu einem Produkt daherkommt? Und wenn schon Outsourcing, wer organisiert das dann?

Konkret wird es oftmals nicht

„Das ist eine Frage, an der große Beratungsunternehmen meist gar kein Interesse haben“, meint jedenfalls Sabine Katzmair, selbst Payroll-Beraterin und als unabhängige Einzelberaterin – neben Steuern, IT und Abrechnern – so etwas wie die vierte Stimme im großen Beraterkonzert. Ihre Erfahrung ist, dass Geschäftsleitungen oftmals die großen Edelberatungshäuser beauftragten, die ausschließlich nach Zahlenlage Empfehlungen aussprechen, die die Personalleiter dann umsetzen dürften. „Wie? Das sagt ihnen keiner.“

Für die Beraterin ist das gut, denn daraus erwächst ihr Geschäft. Allerdings, das räumt sie ein, sei es manchmal mühsam, vom Wert der unabhängigen Beratung zu überzeugen. Dabei ist der Bedarf so groß wie nie zuvor. Denn durch die zunehmende Internationalisierung in allen Branchen wird die Lohnabrechnung zunehmend komplizierter. Das kann für Outsourcing sprechen – oder genau für das Gegenteil.

Teilweise tauchen solche Fragen in Unternehmen erst dann auf, wenn nach einer Prüfung Nachzahlungen ins Haus stehen. Denn anders als Recruitment, Performance oder Benefits wird das Thema „Payroll“ in vielen Firmen unterschätzt. Dabei kommt ihm aber nicht nur die höchste strategische Relevanz zu – ohne Benefits oder Personalentwicklung kann jedes Un-



Kompetent und smart: Payroll-Berater in Deutschland

ternehmen eine ganze Zeitlang überleben, ohne Payroll höchstens vier Wochen, sondern es hat auch erhebliche finanzielle Implikationen.

Unübersichtliche Gesetzeslage sorgt für Haftungsrisiken

Immer mehr Unternehmen beschäftigen ausländische Mitarbeiter, neben Expats spielen Impats eine immer größere Rolle. Das betrifft nicht länger nur Konzerne oder grenznahe Handwerksbetriebe, sondern beispielsweise auch mittelständische Automobilzulieferer oder kleinere Softwareunternehmen. Die grenzüberschreitende Arbeit aber muss sich korrekt in der Lohnabrechnung widerspiegeln – andernfalls kann es schnell sehr teuer werden.

Ein weiteres Beispiel für die zunehmende Komplexität ist die geplante Rechtsänderung zu Betriebsrenten. Zwar soll das System an sich vereinfacht werden, der administrative Aufwand aber wird steigen, meinen Experten. Alljährlich ändert sich zudem die rechtliche Lage; die Änderungen müssen korrekt umgesetzt und berücksichtigt werden. Gerüstet sind die betroffenen Abteilungen dafür nur bedingt, Know-how werde zwar durch Schulungen aufgebaut, das Tempo und der Umfang der Neuerungen überfordern die Mitarbeiter aber oftmals, meint Katzmair.

Umfassender Blick gefordert

Gezielte Payroll-Beratung muss ihrer Meinung nach daher insbesondere auch bei den Mitarbeitern ansetzen. Daneben gibt es noch weitere Einsatzgebiete, die zu einer umfassenden

Payroll-Beratung gehören, die jenseits der rein steuerlichen Perspektive Überblick, Effizienz und dabei natürlich auch Rechtssicherheit schafft: erstens eine Analyse der eingesetzten Software. Diese ist deshalb notwendig, da oftmals historisch gewachsen mehrere Systeme parallel im Einsatz sind, zum Beispiel als Hauptsystem SAP, dann eine eigene Zeitwirtschaft und schließlich ein drittes System für die Abrechnung. Das mag Sinn machen, etwa aus Branchenspezifika heraus, ist aber fast immer mit ineffizienten Mehrfacheingaben verbunden. Zudem wird häufig der Funktionsumfang der eingesetzten Lösungen nur teilweise ausgeschöpft.

Wer nun einen Berater von einer großen Steuerberatungsgesellschaft befragt, wird an dieser Stelle zweifelsohne qualifizierte Auskunft dazu bekommen, ob das Abrechnungssystem die gesetzlichen Vorgaben auch bei komplexen Löhnen korrekt abbildet. Eine Einschätzung darüber aber, ob es eine Möglichkeit zum integrierten Arbeiten gäbe, darf er nicht erwarten. Die Antwort auf dieselbe Frage freilich dürfte bei dem größten der drei Softwarelieferanten genauso eindeutig ausfallen wie beim kleinsten, nur eben gegenteilig.

Und was ließe sich wohl von den Roland Bergers dieser Welt prognostizieren? Vermutlich auf Wunsch eine astreine betriebswirtschaftliche Analyse der IT-Kosten und des Einsparpotenzials bei einer Integration – zum vermutlich angemessenen, aber stolzen Preis. Allein die Umsetzung bliebe dem Unternehmen selbst überlassen ebenso wie die Ausmerzungen sämtlicher Soll-Bruchstellen in Form von Vertragslaufzeiten, Datenmigration – und natürlich Mitarbeiterschulung. Aber dafür lässt sich ja wiederum der Softwarelieferant bemühen. Wer bei Kienbaum im Übrigen nach Payroll-Beratung fragt, er-





James Thew © www.fotolia.de

”

Gute Beratung senkt das Risiko

immer komplexer werdende (Wirtschafts-)Welt, die nach immer mehr Erklärung und Geleit verlangt – auch das weit überdurchschnittliche Wachstum der Branche erklären.

Weiterhin, so heißt es, sind neben der Software freilich immer und unbedingt die Prozesse in den Blick zu nehmen. Man könnte auch ketzerisch sagen: Arbeiten die Payroller denn nicht etwa einfach zu umständlich? Ein bisschen von vorgestern und geht das heute nicht schneller? Vielleicht, allerdings ist die Beurteilung häufig schwierig. Denn vieles hängt nicht nur von den Ist-Strukturen ab, sondern auch von der Phase, in der sich ein Unternehmen gerade befindet. Wächst es oder stagniert es oder atmet es gar ganz agil, wie es auf neudeutsch heißt? Welche Arbeitsweisen lassen sich damit vielleicht nicht nur erklären, sondern sind möglicherweise sinnvoll, auch wenn sie von der Norm abweichen? Wer will das beurteilen? Letztlich tatsächlich möglicherweise nur ein Berater, der bereits viele Unternehmen betreut und von innen nicht nur gesehen hat, sondern auch selbst operativ in der Payroll tätig war. Solche gibt es, wenngleich nicht in Massen.

Auch die Payroller selbst fragen

Last but not least ist es natürlich wichtig, die handelnden Personen in den Blick zu nehmen. Denn es sind letztlich die in der Payroll Tätigen selbst, die die Knackpunkte ihres täglichen Geschäfts am besten verstehen. Sie sind die Know-how-Träger und müssen ganz unabdingbar in den Beratungsprozess mit einbezogen werden. Das geschieht aber häufig nicht; Beratung, insbesondere solche, die allein die Frage „Outsourcing – ja oder nein?“ zum Gegenstand hat, geschieht über ihre Köpfe hinweg, getreu der Maßgabe, ein Payroller kann 600 Mitarbeiter abrechnen, tut er das auch? Wie und unter welchen Maßgaben ist häufig bestenfalls von nachrangiger Bedeutung.

Sinnstiftende Beratung weist an dieser Stelle darauf hin, dass erfolgreiches Outsourcing a) kein Selbstläufer ist, sondern administrativer Arbeit intern bedarf, für die HR notwendigerweise Ressourcen benötigt, und b) dem betriebsinternen Know-how die entscheidende Bedeutung bei der Entscheidung zukommt. Letzteres gilt im Übrigen ganz generell, denn

hält keine Auskunft; Informationen im Umfeld Compensation and Performance Management werden hingegen ungefragt und gern angeboten.

Beratung generiert neue Beratung

Ein Schelm, wer Böses dabei denkt und meint, Beratung generiere auf diese Weise nur wiederum Beratungsbedarf. Das ist sicherlich niemands Absicht und doch systemimmanent. Ein wenig mag dies vielleicht – jenseits des Glaubens an eine

Nachwuchssorgen kennt auch die Payroll – sorgen sie nicht zuletzt für viele Outsourcing-Überlegungen. Deshalb kommt der Einschätzung und Wertschätzung der eigenen Kraft erhebliche Bedeutung zu.

Anderes formuliert: Wenn heute bereits klar ist, dass in wenigen Jahren ein hochqualifizierter Payroll-Leiter mit einer Menge fachspezifischem Know-how ins Ruhestandsalter kommt, ergibt sich im Normalfall daraus bereits jetzt ganz unmittelbar ein besonderer Beratungs- und Handlungsbedarf. Das steht in dieser Form freilich häufig gar nicht in Personalentwicklungscharts, geschweige denn spielt es bei der Payroll-Beratung eine Rolle.

Nur Rechtssicherheit ist en vogue

Das zeigt, dass es im Grunde eine ganze Reihe von Aufgabenfeldern für unabhängige Payroll Consultants gäbe. Die Tatsache freilich, dass es so wenige von ihnen gibt, muss angesichts der zweifelsohne geltenden Gesetze des Marktes allerdings zu denken geben. Sind Payroll-Berater vielleicht trotz alledem überflüssig? So sieht es jedenfalls der Präsident des Steuerberater-Verbandes e. V. Köln und des Deutschen Steuerberaterverbandes e. V., Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Harald Elster aus Reichshof im Oberbergischen Kreis in Nordrhein-Westfalen. Auf Anfrage erklärt er: „Aus Sicht des Steuerberaters braucht es die Payroll Consultants nicht. Sie haben fachlich und arbeitstechnisch keinen Vorteil gegenüber den Steuerberatern. Der Steuerberater/Wirtschaftsprüfer berät ein Unternehmen umfassend. Hierbei ist der Blick nur auf den Lohn- und Gehaltsbereich nicht ausreichend.“ So weit, so konform.

Weiter meint er: „Der Steuerberater berücksichtigt im Zuge der Lohn- und Gehaltsabrechnungen die Steuer- und Sozialversicherungsfragen in Bezug auf den Mindestlohn, das Sozialversicherungsrecht, wie auch die Scheinselbstständigkeit. Die Informationen hierzu erhält er aus der gleichzeitig zu bearbeitenden Finanzbuchhaltung. Nicht zu unterschätzen ist, dass neben den Prüfungen der Finanzverwaltung auch die Prüfungen der Deutschen Rentenversicherung, die ausschließlich den Lohn- und Gehaltsbereich betreffen, beim Steuerberater durchgeführt werden.“

Das ist sicherlich ein nicht zu unterschätzender Vorteil – und bringt unstrittig Rechtssicherheit, aber eben auch kaum einen Deut mehr. Was fehlt, ist der Blick auf das Unternehmen als Ganzes, als individuell funktionierende Einheit jenseits von Gesetzen und Branchenanalogien. Ist aber vielleicht gerade nicht modern.

* Redaktioneller Hinweis: Auch die DATAKONTEXT GmbH, Herausgeberin dieses Mediums, bietet Leistungen im Bereich „Payroll Consulting“ unter der Tochterfirma „olga-Unternehmensberatung GmbH“ an. Auf die Berichterstattung darüber wurde bewusst verzichtet, ebenso spiegelt der Artikel ausschließlich Recherche-Ergebnisse der freien Autorin wider und ist frei von jedweder Einflussnahme aus etwaigen geschäftlichen Interessen.

ALEXANDRA BUBA M. A.
Wirtschaftsredakteurin
Fuchsmühl



BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation über mobile Endgeräte

BRZ: IHR PAISY-RECHENZENTRUM



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag