

Der Leiter Entgeltabrechnung

(Payroll-)Berater – wenig Ahnung für viel Geld?

So titelte die Süddeutsche Zeitung im Jahr 2018 in einem Artikel über Berater. Das Vorurteil der „Ahnungslosigkeit“ bezieht sich z. T. auch darauf, dass immer mehr junge Studienabsolventen ihren Berufseinstieg über eine Beratung suchen.

Beratung, jeder hat sie schon einmal benötigt – sei es als Privatperson oder als Unternehmen. Zufriedenheitsfaktor? Ich gehöre hier, wie viele andere, eher der kritischen Fraktion an – obwohl ich selbst in diesem Bereich tätig bin. Zu oft sind meine Erwartungen nicht erfüllt worden und Enttäuschungen ziehen natürlich zukünftige Skepsis nach sich. Deswegen kann ich die andere Seite – die des kritischen Kunden – sehr gut verstehen. Weswegen Sie sich sicherlich als Kunde die Frage stellen: Ist Beratung im Bereich Lohn sinnvoll? Und schlussendlich: Was kann ich erwarten und was bringt Consulting – denn Kosten und Nutzen müssen sich natürlich rechnen.

... und dann werde ich mal Berater ... jeder kann's ...(?)

Problem bei der ganzen Sache: Der Begriff des Unternehmensberaters, Beraters, Trainers, Coaches oder auch der des

Interim-Managers ist nicht geschützt. Es gibt hierzu keinerlei Ausbildung oder Zertifizierung. Kurz und gut: Theoretisch kann sich jeder „Berater“ nennen. Praktisch macht es das natürlich für den potenziellen Kunden schwer, die Spreu vom Weizen zu trennen. Sich hier nur auf „große“ Namen zu verlassen, die sich den Namen auch honorarmäßig exorbitant versilbern lassen, ist nicht unbedingt die beste Wahl. Wie findet man also den „Richtigen“?

Welcher Berater hilft mir (weiter)?

Heutzutage ist die Irritation beachtlich – eine große Zahl von Beratern aller Art tummelt sich auf dem Markt, angefangen von Unternehmensberatern, Interim-Managern, sog. Managern auf Zeit, bis hin zu Trainern und Coaches. Aber am Anfang jedes Problems steht: Was brauche ich und wer kann mich mit welcher Dienstleistung dabei unterstützen?

Hier eine kurze Übersicht:

Interim-Manager (Manager auf Zeit) – der Umsetzer: Sollten Sie jemanden brauchen, der operativ arbeitet, sich schnell einarbeitet, zeitnah umsetzt, schnell Entlastung im täglichen Geschäft bietet, dann brauchen Sie einen Interim-Manager oder Projektleiter auf Zeit. Perfekt sind diese z. B. für Vakanzüberbrückungen in der Lohnabrechnung oder begrenzte zusätzliche Projekte, die aufgrund von fehlender Expertise im Unternehmen oder fehlender Manpower nicht oder nicht zeitgerecht umgesetzt werden können (z. B. Projekte im Bereich der Digitalisierung, Einführung neuer Systeme, Systemwechsel, Prozessoptimierungen usw.).

Der Unternehmensberater – der Analysierer: Sie haben Fehler im Bereich Ihrer Lohnabrechnung oder in Schnittstellen zum Lohn, die Sie selbst nicht klären können oder wollen? Sie brauchen Expertise, ob ein Out- oder

Insourcing Ihrer Lohnabrechnung Sinn macht? Dann brauchen Sie eine Sicht von außen, in der Person eines Unternehmensberaters, der die Fehler, Systeme und Prozesse analysiert, beurteilt und Ihnen Handlungsempfehlungen und ggf. Alternativen aufzeigt. Mit der Entscheidung und Umsetzung dieser Empfehlungen sind Sie und Ihr Unternehmen allerdings dann wieder allein und selbst in der Pflicht.

Trainer & Coaches – vermitteln Wissen und begleiten

Der Trainer vermittelt in erster Linie Wissen im Bereich der Hard- oder Soft Skills in einer sehr begrenzten Zeit in Form von Seminaren oder Workshops. Problem bei Trainings – in der Anwendung im täglichen Geschäft ist der Teilnehmer mit der Umsetzung dann allein. Das ist oftmals ein Problem bei Mitarbeitern, die neu in einem Fachgebiet sind und z. B. ein Grundlagenseminar im Lohn besuchen. Denn das Lernen und die Anwendung gehen in der Realität und über Jahre ja erst richtig los.

Die Definition des Coaches ist breit gefächert. Ursprünglich kommt der Begriff aus dem Sport, Trainer/Coach ist hier eigentlich dasselbe. Ich persönlich sehe im Bereich der Lohnabrechnung den (externen) Coach mehr als Begleiter im Job, auch in fachlicher Hinsicht, der über einen längeren Zeitraum schult, bei Fragen zur Seite steht und unterstützt – dies kann auch für fachliche Neueinsteiger sehr viel bringen.

Die Beraterqualifikation – eierlegende Wollmilchsau oder Spezialist?

Klare Aussage: der Spezialist. Man braucht als Kunde das Spezialwissen. Aber oft ist dem Kunden nicht bewusst, dass Spezialwissen auch erfordert, dass man nicht alles abdecken kann. Die eierlegende Wollmilchsau wird gewünscht. Der Grund ist: Man denkt, mit nur einem Berater – „the one for all“ – Kosten zu sparen. Vielfach eine Rechnung, die nicht aufgeht.

Das bedeutet, in einem Projekt werden Sie evtl. unterschiedliche Berater brauchen, die bezüglich der Schnittstellen zusammenarbeiten müssen, z. B. Consultants für SAP HCM, die das Ganze von der technischen Seite her beraten, und ein

„User“, der operative Anwender, der stark in der Umsetzung ist.

Ehrlich gesagt, es ist aufgrund unserer immer komplexer werdenden Welt – und auch der „Payroll-Welt“ – einfach nicht mehr möglich, alles abzudecken und vor allem dieses Wissen auch up to date zu halten. Allerdings ist für mich ein absolutes Muss für einen Payroll-Berater: operatives Payroll- und „Tellerrand-Wissen“. Damit meine ich Schnittstellen-Wissen. Ich muss als Berater wissen, was in angrenzenden Bereichen mit meinen Daten passiert, z. B. in der Finanzbuchhaltung. Meiner Meinung nach kann niemand zu Prozessen in der Lohnabrechnung gut beraten, der nicht selbst einmal abgerechnet hat, das stelle ich leider immer wieder fest.

Hinweis: Seriöse Berater sagen ehrlich, was sie können und auch was nicht – und zwar vor der Beauftragung!

Was bringt mir Beratung?

Beratung gewährt eine unabhängige und objektiv sachliche Sichtweise auf Probleme und Fehler im Unternehmen. Die Stärke der externen Beratung liegt in der Erfahrung des Beraters aufgrund der verschiedenen Projekte, die er schon durchgeführt hat. Erfahrung mit unterschiedlichen Problemstellungen und schon erarbeiteten Lösungen sowie das Kennenlernen verschiedener Branchen und Systemen, das ist der Wert des Beraters für Ihr Unternehmen, der sich auch oftmals über die Höhe des Tagessatzes bemerkbar macht.

Was kostet mich das Ganze?

Laut einer Studie des BDU (Bund der Unternehmensberater) aus dem Jahr 2019 ist die Bandbreite der Honorare aufgrund der hohen Differenzierung in der Unternehmensberatung insgesamt sehr groß. Faktoren wie die Auftragsgröße, die Spezialisierung oder die Unternehmensgröße sowie die Hierarchieebene beeinflussen die Preisbildung erheblich. In der Strategieberatung zum Beispiel liegt die Bandbreite bei den Tagessätzen für den Einsatz eines Projektleiters (Hierarchiestufe Manager und Senior Manager) – über alle Größenklassen (im Durchschnitt) betrachtet – zwischen 1.200 und 2.450 Euro. Die vergleichbaren Tagessätze in der IT-Beratung

bewegen sich zwischen 1.100 und 2.100 Euro. Unternehmensberatung ist gefragt: Auch für 2020 wird wieder mit einer Steigerung in den Tagessätzen in Höhe von 2,2 Prozent (BDU) gerechnet.

Wie muss ich mir Beratung vorstellen?

Der Berater kommt i. d. R. ins Haus. Oft von Kunden falsch eingeschätzt: Bevor der Consultant ihnen Ergebnisse und Handlungsempfehlungen präsentieren kann, braucht er erst einmal etwas von ihnen – nämlich Zeit, Daten zur Auswertung und Input zu Fragen, die im Laufe der Beratung aufkommen. Unterschätzt wird vor allem die zusätzlich benötigte Zeit der operativen Mitarbeiter, die für Fragen des Beraters neben dem normalen Tagesgeschäft zur Verfügung stehen müssen. Deshalb achten Sie auf den Zeitpunkt der Beratung und die Terminlage bei Ihren Mitarbeitern. Wenn Ihre Mitarbeiter z. B. gerade kurz vor der Finalisierung der monatlichen Lohnabrechnung stehen oder mit anderen operativen Arbeiten komplett überladen sind, macht eine Beratung keinen Sinn.

Fazit:

Beratungsdienstleistungen in welcher Form auch immer sind jetzt sowie auch zukünftig in keinem Bereich mehr wegzudenken. Wenig Ahnung für viel Geld? Nein, gute Berater sind Spezialisten auf ihrem Gebiet und können Unternehmen einen echten Mehrwert liefern.

Beratung muss wehtun – ja, Sie lesen richtig. Sie wollen wissen, was nicht oder nicht richtig läuft? Das bedeutet oftmals jedoch auch, zu hören, dass man selbst Teil des Problems ist oder welche Mitarbeiter vielleicht nicht mehr am richtigen Platz sitzen. Das zu hören, ist nicht immer einfach. Aber die Bewusstmachung durch einen objektiven Berater ist der Start zur Veränderung. Dann geht die Arbeit jedoch erst richtig los – die Umsetzung. Denn nur umgesetzte Beratungsergebnisse haben einen Wert für Ihr Unternehmen. Sonst stimmt die Aussage: Die Beratung war wirklich teuer. ■