

Die kleine AG als Chance für eine langfristige und kundenorientierte Dienstleistungs-Beziehung im Personaloutsourcing

Personaloutsourcing und die relativ junge Gesellschaftsform der kleinen AG in Verbindung zu bringen, ist sicherlich ungewöhnlich und auf den ersten Blick nicht unbedingt einleuchtend. Betrachtet man jedoch mittelständische Firmen sowohl auf der Nachfrager- als auch auf der Anbieterseite, so wird der Zusammenhang deutlicher. Das Outsourcing von Personaldienstleistungen gewinnt bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland zunehmend an Bedeutung. Auf der Suche nach einem kompetenten Partner spielen Langfristigkeit und Zuverlässigkeit eine entscheidende Rolle. Hierbei werden vorrangig mittelständische Dienstleister gesucht, die im Full-Service das gesamte Spektrum der operativen Personalarbeit abdecken und die erwartete hohe Kunden- und Dienstleistungsorientierung ihrer Klientel erfüllen können. Durch die Deregulierung des Aktienrechts in 1994 wurden wichtige Voraussetzungen für kleine und mittelständische Firmen geschaffen, die Vorteile des Aktienrechtes für sich zu nutzen. Im Folgenden wird am Beispiel eines mittelständischen Dienstleisters dargestellt, wie die erforderliche langfristige und vertrauensvolle Kundenbeziehung durch eine Aktienbeteiligung der Kunden am Dienstleister zum Vorteil beider Partner hergestellt und intensiviert werden kann.

Tendenzen beim Outsourcing im Personalbereich

Nachfragermarkt

Bei einer Marktstudie Personaldienste, die in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Ernst & Young in 1996 durchgeführt wurde, wurden für den Nachfragermarkt folgende Erkenntnisse gewonnen:

1. Der Outsourcingmarkt im Personalbereich wird branchenabhängig bis 2002 um den Faktor zwei bis drei wachsen. Gerade mittelständische Firmen ab 50 bis ca. 500 Mitarbeiter nehmen verstärkt die Professionalität eines Dienstleisters in Anspruch. Die Nachfrage bezüglich Outsourcing der Entgeltabrechnung hat sich allerdings auch bei Firmen von 3000 bis 5000 Mitarbeitern deutlich verstärkt. Firmen über 5000 Mitarbeiter erbringen die Dienstleistungen eigenständig bzw. gründen Dienstleistungsbereiche aus und agieren als eigenständige Anbieter neben der Betreuung der Muttergesellschaft für Drittfirmen.
2. Die Outsourcing-Nachfrage wird sich in den nächsten Jahren vom reinen RZ-Outsourcing der Entgeltabrechnung zum Full-Service-Outsourcing entwickeln. Nachfrager stellen verstärkt die Anforderung an den Dienstleister, neben der System- und Datenpflege zur Entgeltabrechnung auch die gesamte Personaladministration (Vertragswesen, Zeugniserstellung, Personalaktenführung usw.) zu übernehmen. Dieser Wandel der Nachfrage generiert einen neuen Anbieter, der das gesamte Handwerkszeug der operativen Personalarbeit beherrscht. Einsatz und Betreuung einer leistungsfähigen Personalsoftware ist hierbei Selbstverständlichkeit und nur noch Mittel zum Zweck, aber nicht Mittelpunkt der Tätigkeit.
3. Die Tendenz zur Verschlankung der Personalbereiche wird auch durch Rückverlagerung der Personalverantwortung auf die Führungskräfte im Unternehmen zunehmen. Bei einer zukunftsorientierten Personalarbeit wird sich ein effizientes Zusammenspiel von Führungskräften, der Personaleinheit und dem Outsourcer entwickeln. Der Personalbereich wird hierbei als Mediator zwischen den Führungskräften (Mitarbeiterauswahl und –

betreuung) und dem Outsourcer (Durchführung der administrativen Tätigkeiten und fachliche Unterstützung in Fragen des Arbeits-, Steuer- und Sozialversicherungsrecht) auftreten. Hauptaufgabe der Personaleinheit wird die Gestaltung der Personalstrategie und –instrumente sowie die Steuerung und das Controlling des Personalmanagements sein.

Anbietermarkt

1. Derzeit findet ein Wechsel vom EDV-Dienstleister zum Full-Service-Anbieter statt. Auch Anbieter, die ihre Wurzeln in der Datenverarbeitung haben, erweitern ihr personalspezifisches Know-How und ergänzen die Dienstleistungspalette um Beratungs- und Sachbearbeitungsfunktionen. Neben diesen Anbietern entstehen neue Dienstleister, die ihren Schwerpunkt in der Personalarbeit haben und den Outsourcingmarkt überwiegend aus diesem Verständnis heraus bedienen. Nicht die EDV-Logistik sondern die Problemlösung des Kunden bei der Personalwirtschaft steht hierbei im Zentrum der Dienstleistung.
2. Der Anbietermarkt besteht derzeit aus wenigen großen Anbietern und einer wachsenden Anzahl von kleinen und mittelständischen Anbietern. Die Marktübersicht 1999 der Lohn + Gehalt gibt einen guten Einblick in die Struktur der Anbieter und dokumentiert, dass die Mehrzahl der Anbieter im unteren mittelständischen Bereich angesiedelt ist. Im Gegensatz zu großen und etablierten Unternehmen ist dieser Bereich jedoch erfahrungsgemäß aufgrund der geringen Kapitaldeckung insolvenzgefährdet. Diese latente Gefahr reduziert die Chancen von jungen Firmen, sich in diesem - auf Langfristigkeit und Zuverlässigkeit basierenden Markt - zu etablieren.
3. Der Personal-Outsourcingmarkt definiert sich derzeit sehr stark über den Preis für die Entgeltabrechnung. Dieser ist in hohem Maße von der Leistungsfähigkeit der zugrundeliegenden DV-Dienstleistung abhängig. Erst mit der Ausweitung der Produktpalette auf alle Themen der Personaladministration relativiert sich der Anteil der DV-Technologie am gesamten Dienstleistungsaufwand. Ein kompetenter Dienstleister in allen Fragen der Personalarbeit benötigt entweder einen leistungsfähigen DV-Partner oder eine ausreichende Kapitalbasis, um eine leistungsfähige DV-Technologie mit einer zukunftsorientierten HR-Software für seine Kunden bereitstellen zu können.
4. Ein aussagekräftiger Preis-Leistungs-Vergleich bei den Anbietern ist derzeit außerordentlich schwierig, da der Leistungsumfang im Full-Service-Bereich sehr stark schwankt und die Preise sich in der Regel aus einem Festpreis sowie individuell zu bezahlenden Sonderleistungen zusammensetzen. Um sich hier Klarheit zu verschaffen, ist ein umfangreiches Pflichtenheft erforderlich.

Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen für Anbieter und Nachfrager im Personaloutsourcing sollen hier nur kurz angerissen werden. In der Zwischenzeit haben sich leistungsfähige Standardprogramme für die Entgeltabrechnung und das Personalmanagement durchgesetzt. Eigenentwicklungen wurden spätestens mit der Y2K-Problematik durch Standardsysteme ersetzt. Die Komplexität und Wartungsintensität der marktgängigen Personalsysteme erfordern jedoch immer noch einen hohen Ressourceneinsatz im IT- und Personalbereich. Hier wird der Outsourcer verstärkt zur Entlastung der hauseigenen Kapazitäten eingesetzt.

Die Tendenz zum Lean Management im Personalbereich erfordert die Konzentration auf die Kernkompetenzen im Personalmanagement. Die Befreiung von administrativen Tätigkeiten ermöglicht die Konzentration auf die gestalterischen und steuernden Funktionen der Personalarbeit. Personalleiter und Referenten haben wieder genügend Spielraum, um sich aktiv ihren Kunden, nämlich den heutigen und zukünftigen Mitarbeitern des Unternehmens, zu widmen.

Die Entscheidung zum Outsourcing ist beim Nachfrager mit einschneidenden Fragen und langfristigen Weichenstellungen verbunden. Hier muss der potentielle Outsourcer wichtige Hilfestellungen leisten können.

Fragen über die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters, seine wirtschaftliche Stabilität, die Zukunftsorientierung der Software sind ebenso zu beantworten wie die Frage nach dem Verbleib der eigenen Mitarbeiter, der Betriebsratszustimmung bzw. der Akzeptanz des Outsourcing-Prozesses im Unternehmen. Maßgeblich kommt es darauf an, den Outsourcing-Prozess für das Unternehmen zielführend zu gestalten und die Dienstleistungsorientierung des zukünftigen Outsourcers zu gewährleisten. Diese mittelständische Allianz zwischen Kunde und Outsourcer auf der Basis einer langfristig angelegten vertrauensvollen Zusammenarbeit ist geradezu prädestiniert für eine finanzielle und somit auch unternehmerische Beteiligung des Kunden am Outsourcer.

Die kleine AG als moderne Rechtsform für mittelständische Dienstleister

Mit dem "Gesetz für kleine Aktiengesellschaften und zur Deregulierung des Aktienrechts" vom 10. August 1994 wurde die Grundlage geschaffen, Finanzierungs- und Beteiligungsmodelle zu realisieren, ohne die Gesellschaften in ihrer unternehmerischen Eigenständigkeit einzuschränken. Das Gesetz war Bestandteil des Aktionsprogramms für mehr Wachstum und Beschäftigung und sollte insbesondere mittelständische Firmen bei der Beschaffung von Eigenkapital unterstützen. Ende 1999 gab es in Deutschland 550.000 GmbHs, jedoch nur 3.000 AGs, wovon 681 an der Börse notiert waren. Die Insolvenzrate bei den AGs betrug lediglich 0,8% gegenüber einem Vielfachen bei den GmbHs.

Unter einer "kleinen AG" wird nach herrschender Meinung eine Aktiengesellschaft verstanden, die nicht an der Börse notiert ist und einen überschaubaren Gesellschafterkreis hat. Es handelt sich nicht um eine neue Rechtsform. Vielmehr wurde das bisher strenge Aktienrecht vereinfacht, um auch "personalistischen" mittelständischen Firmen den Zugang zu dieser zukunftssträchtigen und wachstumsfördernden Gesellschaftsform zu ermöglichen.

Im Folgenden werden die wesentlichen Neuerungen im Aktienrecht kurz dargestellt. Für eine vertiefende Lektüre sei das Buch "Die kleine AG in der betrieblichen Praxis" von der Universität Mannheim empfohlen, das sich auch mit der Entwicklung und Akzeptanz dieser Gesellschaftsform an Hand einer empirischen Untersuchung auseinandersetzt.

1. Herabsetzung der Mindestanzahl der Gründungsgeschafter

Bis zum Zeitpunkt der Aktienrechtsreform war der Zugang zur Rechtsform der Aktiengesellschaft dadurch erschwert, dass zur Gründung mindestens fünf Personen erforderlich waren. Da diese Anzahl willkürlich gewählt war und ein wesentliches Hindernis für die Wahl der Aktiengesellschaft als Rechtsform darstellte, wurde in § 2 AktG mit dem "Gesetz für kleine AG" diese Zahl von

ursprünglich fünf auf nunmehr eins reduziert. Damit lässt der Gesetzgeber auch bei der Aktiengesellschaft explizit eine "Einpersonen-Gründung wie bei der GmbH zu.

2. Vereinfachtes Verfahren zur Einberufung der Hauptversammlung

Nach bisherigem Recht waren die Einberufung der Hauptversammlung, die Tagesordnung und etwaige Gegenanträge von Minderheitsaktionären in den Gesellschaftsblättern, d.h. im Bundesanzeiger und gegebenenfalls in weiteren Blättern bekannt zu machen. Gemäß dem neuen § 121 Abs. 4 AktG kann der Vorstand die Hauptversammlung nunmehr auch mit eingeschriebenem Brief einberufen, wenn die Aktionäre der Gesellschaft namentlich bekannt sind. Gleiches gilt für die Bekanntmachung der Tagesordnung und der Gegenanträge von Minderheitsaktionären.

3. Vollversammlungsprivileg

Nach § 121 Abs. 6 AktG kann die Hauptversammlung, wenn alle Aktionäre erschienen oder vertreten sind und keiner der Beschlussfassung widerspricht, Beschlüsse ohne Einhaltung jeglicher Einberufungsformalitäten fassen.

4. Einschränkung der notariellen Beurkundungspflicht von Hauptversammlungsbeschlüssen

Gemäß § 130 Abs. 1 AktG müssen alle Beschlüsse der Hauptversammlung, ebenso wie bestimmte Minderheitsverlangen, notariell beurkundet werden. Durch die Dokumentation der Willensbildung in der Hauptversammlung kommt der notariellen Beurkundungspflicht vor allem Beweissicherungsfunktion zu. Aufgrund der damit verbundenen Kosten, des Zwangs zu größerer Förmlichkeit und der Einbußen an Flexibilität wurde dies vielfach als problematisch angesehen. Mit dem neuen Satz 3 des § 130 Abs. 1 AktG hat der Gesetzgeber die notarielle Beurkundung von Beschlüssen der Hauptversammlung auf die Fälle eingeschränkt, für die das Gesetz eine Dreiviertel- oder größere Mehrheit vorsieht. Dazu gehören z.B. Satzungsänderungen, Herauf- und Herabsetzung des Grundkapitals, Auflösung und Umwandlung.

5. Stärkung der Satzungsautonomie bei der Gewinnverwendung

Durch die Deregulierung des Aktienrechts wird der Entscheidungsspielraum von Vorstand und Aufsichtsrat einer nicht börsennotierten Aktiengesellschaft bei der Bildung von Rücklagen stark erweitert. Macht man von der neuen Möglichkeit Gebrauch, dann wird die Gewinnthesaurierung stärker oder vollständig von der Verwaltung auf die Hauptversammlung, also die Aktionäre übertragen.

6. Befreiung von der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat

Nach bisherigem Recht war der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, sofern keine weitergehende Mitbestimmungsregelung zutrifft, gemäß § 76 Abs. 1 BetrVG grundsätzlich mit einem Drittel Arbeitnehmervertretern zu besetzen. Ausgenommen davon waren lediglich Familienaktiengesellschaften mit weniger als 500 Beschäftigten. Demgegenüber unterliegen GmbHs generell erst dann der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, wenn sie mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Diese Ungleichbehandlung von AG und GmbH wurde mit der Neufassung des § 76 Abs. 6 BetrVG beseitigt, wonach Aktiengesellschaften mit weniger als 500 Beschäftigten, die nach dem 10.8.1994 in das Handelsregister eingetragen wurden, ebenso wie die GmbH mitbestimmungsfrei sind.

7. Ausschluss der Einzelverbriefung von Aktien

Nach dem neuen § 10 Abs. 5 AktG kann der bisher geltende

Anspruch auf Einzelverbriefung von Aktien durch die Satzung ausgeschlossen werden. Dem Aktionär verbleibt in diesem Fall ein Anrecht auf Ausstellung einer Sammelurkunde über seinen Anteil. Ferner erlaubt die Neuerung, das Recht auf Einzelverbriefung der Aktienurkunden zu beschränken. In der Satzung kann künftig beispielsweise vereinbart werden, dass der Aktionär, sofern er seine Aktien einzeln verbrieft haben möchte, die dabei anfallenden Kosten zu tragen hat.

8. Entbürokratisierung des Gründungsvorgangs

Verschiedene Änderungen haben den Gründungsvorgang wesentlich vereinfacht. So müssen z.B. die Gründungsprüfer ihren Bericht nicht mehr bei der IHK hinterlegen, was zu einer Beschleunigung bei der Anmeldung geführt hat. Durch Vereinfachung des Gründungsvorgangs liegen die Kosten der AG-Gründung bzw. der Rechtsformänderung bei ca. 30.000 DM und sind somit unter Berücksichtigung der damit verbundenen Vorteile in einem akzeptablen Bereich.

Kundenbeteiligung am Dienstleister, die Basis für eine langfristige und kundenorientierte Partnerschaft

Das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim hat in einer empirischen Untersuchung die Motive zur Wahl der Rechtsform "Kleine AG" in einer Rangreihe dargestellt. Hauptmotivation sind Image- und Public-Relations-Aspekte. Offenbar vermittelt die Rechtsform der Aktiengesellschaft einen Eindruck von Größe und Seriosität, der als Vorteil im Wettbewerb von mittelständischen Unternehmen genutzt wird. Die geringe Insolvenzrate sowie das Aufsichtsratsgremium erhöhen – im Vergleich mit der GmbH - das Vertrauen des Kunden in die Zuverlässigkeit der langfristigen Leistungsbereitstellung.

Neben einigen finanziellen und organisatorischen Vorteilen wird als Motiv auch die Möglichkeit der finanziellen Beteiligung der Mitarbeiter und der Kunden am Unternehmen genannt. Interessanterweise spielen diese Formen der Beteiligung noch keine entscheidende Rolle, obwohl sie nach Meinung des Verfassers eine neue Qualität der Kunden-/Dienstleisterbeziehung ermöglichen.

Die Beteiligung des Kunden am Dienstleister durch Ausgabe von Aktien ermöglicht in erster Linie die Minimierung der Outsourcingrisiken durch den besseren Einblick in die Wirtschaftlichkeit des Dienstleisters. Hierzu eignet sich vorrangig die Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien. Der Kunde erhält Einblick in die Planungen des Dienstleisters, seine gegenwärtige und zukünftige Leistungsfähigkeit sowie Planungen im Leistungsspektrum, die das konkrete Dienstleistungsverhältnis positiv oder negativ beeinflussen können. Eine direkte Einflussnahme in die Geschäftspolitik wird vom Kunden in der Regel nicht verlangt, solange er sich über die Erfüllung der Leistungen aus dem Dienstleistungsverhältnis sicher ist. Selbstverständlich muss dabei gewährleistet sein, dass Interna anderer Kunden nicht eingesehen werden können. Die gewonnene Transparenz in die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters hat dort ihre Grenzen, wo es um die Erfüllung der Dienstleistungen für die Kunden geht.

Die Beteiligung am Dienstleister stellt somit eine Mischform zwischen Eigenproduktion und Vergabe an einen externen Dienstleister dar. Insbesondere der Outsourcing-Prozess mit der Überzeugungsarbeit gegenüber Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretungen wird wesentlich erleichtert, denn der externe Dienstleister ist gewissermaßen Bestandteil des Unternehmens. Der Übergang von Mitarbeitern in ein beteiligtes Dienstleistungsunternehmen kann von allen Betroffenen mental wesentlich leichter vollzogen werden. Gerade durch eine Beteiligung

dokumentiert das outsourcende Unternehmen, dass es sich bei dieser Entscheidung um eine strategisch grundsätzliche Änderung und nicht um eine kurzfristige Modeerscheinung handelt. Die Glaubwürdigkeit im Unternehmen und die Akzeptanz wird wesentlich erhöht. Nicht zuletzt bedeutet die Beteiligung an einem Outsourcer im Personalbereich die Investition in einen zukunftssträchtigen Markt und die langfristige Sicherung einer qualitativ hochwertigen Personaldienstleistung.