

Treue Teilhaber

Der Metallbaubetrieb HeiMat zeigt, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht nur etwas für Konzerne ist. Mit Genussrechten und Darlehen stärkt der Mittelständler aus Stadtlohn Motivation und Treue seiner Fachkräfte – und damit sich selbst.

Heinrich Brömmelhues und Matthias Dücker haben in den vergangenen drei Jahren eine ziemlich genaue Vorstellung davon entwickeln können, was Fachkräftemangel bedeutet. Weil der Konjunkturmotor nach der Finanzkrise 2008 rasch wieder auf Touren kam, mussten die Geschäftsführer der Stadtlohner HeiMat GmbH ihre Mannschaft in der Fertigung in dieser Zeit praktisch

verdoppeln. Das war nicht immer ganz einfach, denn die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt um qualifizierte Schweißer und Metallbauer ist groß. Zeitweise blieb und bleibt den HeiMat-Chefs nichts anderes übrig, Auftragsspitzen mit Leiharbeitern abzufedern oder Lieferzeiten zu verlängern. Und die Engpässe wären wohl viel deutlicher ausgefallen, hätte das Unternehmen mit weniger als zwei

Prozent eine fast vernachlässigenswerte personelle Fluktuationsquote.

Gute Mitarbeiter sind in der mittelständischen Wirtschaft ein wichtiges Kapital – und Fachkräftemangel ein wachsendes Risiko. Das bestätigte den HeiMat-Gründern auch Unternehmensberater Dr. Stefan Borchert (Senden) nachdrücklich, als er das Unternehmen 2011 auf Herz und Nieren prüfte. Die Ergebnisse seiner Potenzialanalyse flossen in eine strategische Kapazitätsplanung bis zum Jahr 2015, in der auch eine Frage aufgeworfen wurde, die sich mittelständische Familienunternehmen eher selten stellen: Wie können Mitarbeiter materiell am Unternehmen beteiligt werden, um die Verbundenheit zu stärken?

Mitarbeiterdarlehen

Brömmelhues und Dücker fanden zwei Antworten für ihr Unternehmen. Die erste heißt: „Mitarbeiterdarlehen“. Jeweils im Oktober des Jahres können sich die Beschäftigten ihrem Arbeitgeber Geld leihen – vorausgesetzt, sie sind länger als ein Jahr im Unternehmen beschäftigt. Das Darlehen hat eine feste Laufzeit von fünf Jahren und wird derzeit mit fünf Prozent überdurchschnittlich verzinst.

Genussrechtskapital

Beteiligungsangebot Nummer 2: Seit 2012 vereinbart HeiMat vertraglich Genussrechte mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ebenfalls auf freiwilliger Basis. Pro Jahr können sie maximal 360 Euro Kapital einzahlen, das nicht nur attraktiv verzinst (fünf Prozent über den Basiszinssatz), sondern vom Unternehmen auch lohnsteuer- und sozialabgabenbefreit verdoppelt wird. Das so gebildete jährliche Genussrechtskapital von maximal 720 Euro wird für sieben Jahre zinsbringend festgelegt und kann jährlich aufgestockt werden. So profitiert der Mitarbeiter zweifach: Er erwirtschaftet eine gute Rendite und bildet Rücklagen für die Altersvorsorge

Zwölf Prozent der bezugsberechtigten HeiMat-Mitarbeiter hat beim Start der Kapitalbeteiligung Anteile gezeichnet. Bis 2015 will die Geschäftsführung die



4form GmbH
Wir schaffen Neues!
Entwicklung
Konstruktion
Projektierung
0251 - 203 18 91 0
info@4form.de
www.4form.de



Gebr. Robers
VERPACKUNGSDIENSTLEISTUNG
HOLZPACKMITTEL-PALETTEN-KISTEN
www.paro.de



Bereiteten die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei HeiMat gewissenhaft vor (v.l.): Heinrich Brömmelhues, Stefan Borchert, Reinhold Terliesner, Helmut Bäumer und Matthias Dücker.

Quote auf über 30 Prozent steigern. „Darlehen und Genussrechte ermöglichen Teilhabe, ohne dass die geschäftsführender Gesellschafter Entscheidungs- und Verantwortungsbefugnisse abgeben“, erklärt Unternehmensberater Borchert. Das sei den Geschäftsführern wichtig gewesen. Die Mitarbeiterbeteiligung sehen sie als einen Baustein in der partizipativen Unternehmens- und Führungskultur, die in der 1995 gegründeten HeiMat GmbH seit je her gepflegt werde. „Die Mitarbeiter verfügen dort über ein sehr hohes Maß an Selbstständigkeit“, berichtet Borchert.

Die Einführung der Mitarbeiterbeteiligung hatten die beiden HeiMat-Geschäftsführer mit Unternehmensberater Dr. Borchert, aber auch ihrem Steuerberater Reinhold Terliesner (Stadtlohn) und Rechtsanwalt Dr. Helmut Bäumer (Coesfeld) intensiv vorbereitet. Auf 15 Mann-tage schätzt Borchert seinen Einsatz. „Im Rahmen der Potenzialberatung NRW beteiligen sich das Land und der Europäische Sozialfonds

an den betriebswirtschaftlichen Beratungskosten in einer Höhe von bis zu 50 Prozent“, erklärt er.

Potenzialberatung NRW

Mehr Informationen im Internet:
www.ihk-nordwestfalen.de/P2192

Trotz staatlicher Förderung trauen sich aber nur wenige Mittelständler, solche Programme zur Fachkräftesicherung



HeiMat GmbH, Stadtlohn

Die HeiMat GmbH wurde 1995 von Heinrich Brömmelhues und Matthias Dücker in Stadtlohn gegründet. Das Unternehmen beschäftigt zurzeit rund 85 Mitarbeiter. Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen: Metallkonstruktionen, Maschinenbau und Anlagenbau, Umwelttechnik und Konstruktionsdienstleistungen. Auf 9500 Quadratmetern Produktionsfläche konstruiert und fertigt HeiMat einzelne Metallwaren und Baugruppen, aber auch komplette Aggregate vor allem für den inländischen Markt.

www.heimat-gmbh.de

umzusetzen - zumal zu den Investitionskosten für Beratung und Konzeption noch laufende Kosten etwa durch Verzinsungen für Darlehen oder Zuschüsse auf Genussrechtskapital kommen. „In Zeiten des Fachkräftemangels sind treue und motivierte Mitarbeiter diese Investitionen aber allemal wert“, ist Unternehmensberater Borchert überzeugt. Eine funktionierende Mitarbeiterbeteiligung sei zudem ein überzeugendes Argument bei der Gewinnung neuer Fachkräfte.

BETEILIGUNGSMODELLE

Mitsprache kein Muss

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein freiwilliges Angebot des Unternehmens an die Mitarbeiter. Sie muss nicht, aber sie kann einhergehen mit Mitsprache- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Hier die wichtigsten Formen und Modelle mit ihren spezifischen Merkmalen.

► **Eigenkapitalbeteiligung** (Belegschaftsaktie, GmbH-Beteiligung oder Genossenschaftsanteil): Mitarbeiter haben die gleichen Informations-, Kontroll- und Entscheidungsrechte wie die anderen Eigentümer oder Gesellschafter; Beteiligung am Wertzuwachs und an der Gewinnausschüttung; Verlustrisiko in Höhe des Eigentumsanteils.

► **Mischformen oder Mezzanin-Beteiligungen** (stille Beteiligung, Genussrecht, Genussschein): Der wesentliche Einfluss bleibt beim Unternehmer, Ausgestaltung der Verzinsung ist variabel, Verlustbeteiligung möglich.

► **Fremdkapitalbeteiligung** (Mitarbeiterdarlehen, Schuldverschreibung): Keine gesetzlichen Regelungen über Informations- und Mitspracherechte; schuldrechtliches Verhältnis zwischen Beschäftigten (Gläubiger) und Unternehmen (Schuldner); feste Verzinsung; Verlustrisiko nur im Insolvenzfall, keine Beteiligung am Wertzuwachs des Unternehmens.

► **Mittelbare Beteiligung** (Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft): Beteiligungsgesellschaft (GmbH oder GbR) zwischengeschaltet; nur indirekte Beteiligung des einzelnen Mitarbeiters.

► **Überbetriebliche Beteiligung** (Mitarbeiterbeteiligungsfonds): Relativ geringer administrativer und juristischer Aufwand; Fonds dient als überbetriebliche „Kapitalsammelstelle“; geringes Verlustrisiko durch Kapitalstreuung, indirekte Beteiligung des einzelnen Mitarbeiters.

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, www.bmwi.de