

Das Wissen

Nachfolge gesucht – Wenn Angestellte ihre Firma übernehmen

Von Bartholomäus Laffert und Lucia Steinwender

Sendung vom: Montag, 18. Mai 2026, 08.30 Uhr

Redaktion: Martin Gramlich

Regie: Felicitas Ott

Produktion: SWR 2026

Firmen haben zunehmend Probleme, die Nachfolge an der Unternehmensspitze zu regeln. Das bringt auch Arbeitsplätze in Gefahr. Ein möglicher Ausweg: Beschäftigte übernehmen ihren Betrieb selbst.

Das Wissen können Sie auch im **Webradio** unter [swrkultur.de](https://www.swr.de/swrkultur.de) und auf Mobilgeräten in der **SWR Kultur App** hören – oder als **Podcast** nachhören:

<https://www.swr.de/swrkultur/programm/podcast-swr-das-wissen-102.html>

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Die SWR Kultur App für Android und iOS

Hören Sie das Programm von SWR Kultur, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR Kultur App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...

Kostenlos herunterladen: <https://www.swr.de/swrkultur/swrkultur-radioapp-100.html>

MANUSKRIFT

Musikakzent

O-Ton 01 Dr. Nadine Schlömer-Laufen, Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn:

Der Mittelstand wird ja gemeinhin auch als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Etwa 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland sind Eigner- und familiengeführt, das würden wir als mittelständisch bezeichnen.

Autor:

Sagt Dr. Nadine Schlömer-Laufen vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn.

Oft sind es spezialisierte Betriebe fernab der Metropolen – sogenannte Hidden Champions, die in ihrer Nische Weltmarktführer sind. Hinter diesen Erfolgen mittelständischer Unternehmen stehen meist Lebenswerke von Unternehmern und Tüftlerinnen, die ihre Firma über Jahrzehnte aufgebaut und ihre ganze Energie in den Betrieb gesteckt haben. Doch viele dieser Gründerinnen und Gründer erreichen nun ein Alter, in dem sie sich aus dem Geschäft zurückziehen und in den Ruhestand gehen. Und das stellt die Betriebe vor eine existenzielle Frage: Wie geht es weiter? Bis 2030 werden laut Schätzungen des IfM fast 200.000 Unternehmen in Deutschland eine Nachfolge brauchen (1).

Ansage:

„Nachfolge gesucht – Wenn Angestellte ihre Firma übernehmen“. Von Bartholomäus Laffert und Lucia Steinwender.

Autor:

Zwar wird der Großteil der Betriebe noch immer traditionell innerhalb der Familie weitergegeben. Doch immer seltener wollen oder können die Kinder das Erbe antreten.

O-Ton 02 Jerome Warren, politischer Ökonom, Institut für Unternehmensdemokratie (IfU), Frankfurt:

Da gibt es immer wenige Menschen in der Familie, die bereit sind, die Interesse und das Wissen auch haben, ein Unternehmen fortzuführen (...)

Autor:

Sagt der Frankfurter Ökonom Jerome Warren zu den Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung.

O-Ton 02 Jerome Warren, weiter:

Und insofern gehen ja solche Institutionen davon aus, dass zehntausende bis hunderte von tausenden Unternehmen praktisch insolvent werden. Nicht weil das Geschäftsmodell ein schlechtes ist, sondern einfach, weil es an Personal sozusagen fehlt, die bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen.

Autor:

In 27 Prozent der Fälle wird das Unternehmen daher an Externe verkauft, im schlimmsten Fall muss es schließen – einfach, weil sich keine neue Führung findet. Aber es gibt noch eine weitere Option. Ein Modell, das lange Zeit kaum beachtet wurde.

O-Ton 03 Sophia Breth, Mitarbeiterin Iteratec:

Wirklich, die Grundidee ist: Ey, die Firma soll uns gehören, keinem anderen.

Autor:

Die Firma in den Händen der Belegschaft.

O-Ton 03 Sophia Breth weiter:

Keiner soll die verkaufen, keiner soll uns irgendwie sagen, was wir tun sollen.

Autor:

So wie bei Sophia Breth von der Firma Iteratec in München, die wir im Verlauf der Folge noch näher kennen lernen werden. Rund 17 Prozent der Unternehmens-Übergaben in Deutschland gehen inzwischen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einige Ökonomen sehen darin einen Ausweg aus der Nachfolge-Krise, andere sind eher skeptisch.

In dieser Folge von Das Wissen wollen wir uns anschauen: Lässt sich das Nachfolgeproblem im deutschen Mittelstand lösen, wenn die Angestellten selbst den Betrieb übernehmen? Wie können solche Modelle in der Praxis aussehen? Und wo liegen mögliche Probleme selbstverwalteter Unternehmen? Für diese Recherche haben wir uns auf die Suche nach Ideen gemacht. Haben Vorbilder in den USA gefunden, mit einem Unternehmen in Bayern gesprochen – aber begonnen haben wir in einem kleinen Land im Südosten von Mitteleuropa, das eigentlich eher für seine Seen, seinen Wintersport und guten Weißwein bekannt ist.

*Atmo 01: Tourismus-Werbung Slowenien***Autor:**

Slowenien. Seit dem 1. Januar 2026 gilt hier ein neues Gesetz: der sogenannte „Employee Ownership Cooperative Act“. Eines, das so bislang einmalig ist in der Europäischen Union Um was es geht, erklärt der slowenische Ökonom und Staatssekretär Igor Feketija, der das Gesetz mitgeschrieben hat:

O-Ton 04 Igor Feketija (Ökonom und Staatssekretär)**Übersetzung:**

Es gibt einen steuerlichen Anreiz für den Eigentümer, das Unternehmen eher an die Beschäftigten zu verkaufen als an externe Käufer.

Autor:

Wie genau das funktioniert, darauf werden wir später noch zu sprechen kommen. Der Hintergrund ist, dass Slowenien, genau wie Deutschland auch, Probleme mit der Nachfolge im Mittelstand hat. In weniger als zehn Prozent der Fälle wollen Familienangehörige hier die Unternehmen weiterführen (2). Das neue Gesetz soll es nun erleichtern, die Betriebe in die Hände der Belegschaft zu übergeben. Dabei könnte man meinen, Slowenien hätte damit schon Erfahrung.

*Atmo 02: Marschala Tita***Autor:**

Schließlich war das Land bis 1991 Teil Jugoslawiens. Und dort gab es ein besonderes Wirtschaftssystem: die Arbeiterselbstverwaltung. Die Betriebe gehörten nicht dem Staat, sondern waren gesellschaftliches Eigentum – verwaltet von den Arbeitern selbst.

Doch das ist Geschichte. Nach dem Zerfall Jugoslawiens in den 1990er-Jahren kam es in den Nachfolgestaaten zu massiven Privatisierungen. Und das alte Modell der Selbstverwaltung, das gilt heute vielen als verbrannt, sagt Staatssekretär Feketija:

O-Ton 05 Igor Feketija**Übersetzung:**

Das vorherrschende Gefühl – besonders in der slowenischen Wirtschaft – ist bis heute: Der Sozialismus war schlecht fürs Geschäft, freies Unternehmertum war nicht möglich. Diese Sichtweise ist gewissermaßen zum Dogma geworden, unabhängig davon, ob das historisch wirklich zutrifft oder nicht.

Autor:

Trotz dieser historischen Vorbehalte will Slowenien nun Mitarbeiterbeteiligung wieder im großen Stil einführen. Dass das Land diesen Weg einschlägt, zeigt sich in einem mittelständischen Unternehmen das den Weg der Mitarbeiterbeteiligung auf eigene Faust erprobt hat und so zum Vorbild werden soll für viele weitere: INEA.

Das Unternehmen hat seinen Sitz im Gewerbegebiet von Ljubljana und entwickelt Software für Automatisierungs- und Steuerungsprozesse. Auf den ersten Blick wirkt es wie ein ganz normales Tech-Unternehmen und hat so gar nichts Revolutionäres an sich: Geruch von Filterkaffee auf den Gängen, gläserne Konferenzräume und Ingenieurinnen und Ingenieure, die sich in ihre Bildschirme vertiefen. Einer von ihnen ist Ljubisa Kitic, Anfang 30 und Vater von zwei kleinen Kindern.

O-Ton 06 Ljubisa Kitic, Ingenieur INEA**Übersetzung:**

In Slowenien haben wir Fälle erlebt, in denen Unternehmen von ausländischen Firmen übernommen wurden. Gerade in der Zeit nach dem Zerfall Jugoslawiens wurden viele slowenische Betriebe verkauft – oft unter ihrem Wert. Die

Wertschöpfung blieb dann nicht im Land. Vielleicht wurden weiterhin Gewinne gemacht, aber eben für andere. Unser Anliegen ist es, die Unternehmen vor Ort zu halten und nicht bloß eine Filiale irgendeines Konzerns zu sein. Dann schaut jemand auf eine Excel-Tabelle, stellt fest, dass ein Standort in diesem Quartal nicht die gewünschte Rendite bringt – und entscheidet kurzerhand, ihn zu schließen.

Autor:

Das kann bei INEA nun nicht mehr passieren, meint Ljubisa Kitic. Und zwar wegen des neuen Eigentumsmodells. Seit 2020 hat eine Mitarbeitergenossenschaft das Sagen bei INEA. Dass die eingeführt wurde, hatte weniger mit Idealismus zu tun, sondern ist das Resultat eines Richtungsstreits innerhalb der Firma. So zumindest erzählt es Peter Kosin, der Geschäftsführer des Unternehmens.

O-Ton 07 Peter Kosin, Geschäftsführer INEA

Übersetzung:

1991, nach dem Zerfall Jugoslawiens, wurde das Unternehmen privatisiert und von den Beschäftigten übernommen. Seitdem befinden wir uns also theoretisch schon in Mitarbeiterhand.

Autor:

Nach der Weltfinanzkrise um 2008 stand die Firma vor großen Herausforderungen. Sie musste sich neu ausrichten und an die veränderten Märkte anpassen. Doch das sorgte für Konflikte unter den Eigentümern.

O-Ton 08 Peter Kosin

Übersetzung:

Gegen 2017 stellten wir fest, dass immer mehr der ursprünglichen Eigentümerinnen und Eigentümer in Pension gingen oder das Unternehmen verlassen hatten, um anderswo zu arbeiten. Nicht einmal 50 Prozent der Anteilseigner waren tatsächlich noch Mitarbeiter. Zugleich brauchten wir, auch wegen der strategischen Neuausrichtung am Markt, Investitionen. Und zwar langfristige Investitionen, etwa in ein neues Gebäude mit ausreichend Platz und Infrastruktur für große Produktionslinien.

Autor:

Das Management legt einen soliden Businessplan vor, so sieht es Peter Kosin. Doch viele der Eigentümer, die nicht länger bei INEA arbeiten, stemmen sich dagegen - sie wollen nicht investieren:

O-Ton 09 Peter Kosin

Übersetzung:

Ich habe gemerkt, dass der Widerstand gegen unsere Pläne wuchs – oft ohne sachliche Argumente. Es ging ihnen viel mehr darum jetzt die Gewinne einstreichen von dem, was sie mitaufgebaut haben. Das ist grundsätzlich legitim, das entspricht

der Rolle von Eigentümern. Aber es gibt unterschiedliche Wege, das zu tun: Manche schaden dem Unternehmen, andere nicht.

Autor:

Peter Kosin wurde klar: Externe Eigner haben andere Interessen als Eigentümer, die auch in dem Unternehmen arbeiten. Und ohne einen Wechsel in der Eigentumsstruktur fährt die Firma gegen die Wand. Da stößt er auf eine ungewöhnliche Idee: Die alten Eigentümer sollen ihre Anteile verkaufen. Aber nicht an ausländische Investoren, sondern an die aktuelle Belegschaft. „ESOP“ heißt dieses Modell, das ursprünglich aus den USA stammt: „Employee Stock Ownership Plan“. Die Grundidee dahinter beschreibt der Ökonom Tej Gonza vom Institut für Wirtschaftsdemokratie in Ljubljana so:

O-Ton 10 Tej Gonza, Ökonom, Institut für Wirtschaftsdemokratie, Ljubljana

Sprecher:

Menschen, die arbeiten, sollten gemeinsam Eigentümer dessen sein, was sie durch ihre Arbeit hervorbringen – also dessen, was sie produzieren. Alle tragen wesentlich zur Produktion bei; jede und jeder Beschäftigte ist Teil des Kollektivs, das den Mehrwert erwirtschaftet. Und dieser Mehrwert, also die daraus entstehenden Gewinne, sollte auf die eine oder andere Weise wieder an diejenigen zurückfließen, die ihn erarbeitet haben – an das Kollektiv.

Autor:

Was klingt wie eine Idee aus dem ehemaligen jugoslawischen Sozialismus kommt in Wahrheit aus dem Herzen des Kapitalismus, aus den USA. Dort wurde der ESOP schon 1974 offiziell als Form der Altersvorsorge eingeführt. Tej Gonza sieht darin aber auch ein praktisches Finanzierungsmodell für „Worker Buyouts“ – also die Übernahme eines Unternehmens durch ihre Mitarbeiter:

O-Ton 11 Tej Gonza

Übersetzung.

Ein ESOP ist ein Modell, das es Beschäftigten ermöglicht, ein Unternehmen schrittweise zu übernehmen, ohne eigenes Kapital für den Kauf aufbringen zu müssen. Die Belegschaft kauft das Unternehmen mit einem Kredit. Diesen zahlen sie Jahr für Jahr aus den Gewinnen der Firma ab, die sie ja gemeinsam erwirtschaften. Die Gewinne des Unternehmens werden also genutzt, um das Unternehmen selbst zu erwerben. Das ist ein sehr wirksames Instrument für die Unternehmensnachfolge.

Autor:

In den USA wird das ESOP-Modell bis heute sowohl von Republikanern als auch von Demokraten unterstützt. Während die Demokraten darin eine gerechtere Vermögensverteilung sehen, ist es für die Republikaner vor allem eine Form der privaten Pensionsvorsorge: Mitarbeiter erhalten Unternehmensanteile, die ihnen bei Rentenantritt ausgezahlt werden. So soll der ESOP die betriebliche Altersvorsorge sichern. Unter anderem deshalb gibt es dafür Steuererleichterungen in den USA und auch in Großbritannien, sowohl für die verkaufenden Eigentümer als auch für die

kaufenden Belegschaften, sagt der Ökonom Jerome Warren vom Institut für Unternehmensdemokratie in Frankfurt.

O-Ton 12 Jerome Warren:

Es sollte eben Vorteile geben für Gründer, Gründerinnen, die bereit sind, an die Belegschaft zu veräußern. Denn sie machen ja was Gutes und sie machen was Gutes für ihre Region. Für die Kommunen, die dann eben auf diese steuerlichen Einnahmen noch zählen können, auf die Arbeitsplätze natürlich, wo auch Sozialabgaben weiterhin stattfinden.

Sprecher:

Heute gibt es in den USA über 6500 ESOP-Unternehmen mit 14 Millionen Angestellten. Selbst die Investmentbank JP Morgan befindet das Modell für gut: Betriebe mit ESOP haben im Schnitt zehn Prozent höhere Gewinnmargen, sagt Jerome Warren:

O-Ton 13 Jerome Warren:

Da gibt es auch einige Forschungen dazu, die genau zeigen, dass Menschen, denen eine Firma gehört, auch einfach besser aufpassen, also wird geklaut, arbeiten die Menschen auch, sie melden sich weniger krank und auch viele andere Aspekte, die zeigen, dass einfach eine Beteiligung von arbeitenden Menschen an einer Firma einfach zu höherer Produktivität führt, da gibt's jüngste Forschung auch im High Tech- und IT-Sektor.

Sprecher:

Denn sind Mitarbeiter selbst Eigentümer eines Betriebs oder hängt ihre Altersvorsorge an Beteiligungen, identifizieren sie sich deutlich stärker mit dem Betrieb. Sie verbleiben 46 Prozent länger im Unternehmen als durchschnittliche Angestellte. Doch für Ökonomen wie Warren und Gonza hat das ESOP-Modell auch einen Haken: Zwar gehört den Beschäftigten ihr Unternehmen auf dem Papier – Entscheidungen für das Unternehmen können sie aber kaum treffen.

O-Ton 14 Tej Gonza

Übersetzung:

Das Problem bei den Modellen in den USA und im Vereinigten Königreich ist, dass sie von ihrer rechtlichen Ausgestaltung her nicht auf Mitbestimmung angelegt sind. Das heißt: Die Beschäftigten werden zwar zu Eigentümern, haben aber nur sehr begrenzte Stimm- und Entscheidungsrechte.

Autor:

Geht es nach Experten wie Gonza, dann sollen die Beschäftigten bei Unternehmen wie INEA nicht nur Eigentümerinnen und Eigentümer werden – so wie im US-amerikanischen ESOP-Modell –, sondern auch selbst mitentscheiden, welchen Weg die Firma einschlägt. Doch wie soll das in der Praxis klappen? Und ist das rechtlich überhaupt möglich? Diese Fragen stellt man sich nicht nur in Slowenien bei INEA, wohin wir am Ende dieser Folge noch einmal zurückkehren werden, sondern auch in Deutschland.

Musikakzent

Atmo 04 Vorstellung: Ich bin Sophia Breth, bin gelernte Wirtschaftsinformatikerin. – Mein Name ist Mark Goerke. Ich bin von Haus aus Mathematiker, Mathematik und Informatik studiert, bin 62 Jahre alt und arbeite seit Ende der 80er-Jahre, genau 1989, in der IT und in der Software-Entwicklung.

Autor:

Das sind Sophia Breth und Mark Goerke von der Firma Iteratec. Weil sie in Düsseldorf und er in München sitzt, haben wir uns zum Videocall verabredet. Für die beiden ist das Alltag, denn ihr Geschäft findet ohnehin meist digital statt. Iteratec ist ein Softwarehaus, das individuelle Lösungen für Großkunden entwickelt – vom Bahn-Comfort-Check-in bis zu Systemen für die Reederei Hapag-Lloyd. Gegründet wurde die Firma Mitte der 90er-Jahre von Mark Goerke und seinem Geschäftspartner Klaus Eberhardt. Doch vor acht Jahren begannen die beiden, sich Gedanken über die Zeit „danach“ zu machen.

O-Ton 15 Mark Goerke, Software-Entwickler:

Wir wollten eigentlich das Unternehmen weder vererben an unsere Kinder, weil wir sagen, na ja, das ist zwar ein schöner Besitz, aber im Endeffekt sind unsere Kinder in ganz anderen, ich sag mal, Metiers tätig, das macht dann auch nicht so viel Sinn, außerdem wir wollten ja keinen Kindern irgendeine Bürde auferlegen, jetzt ein Unternehmen weiterführen zu müssen. Und dann bleibt nur natürlich die Wahl, man verkauft an einen Dritten, an einen Investor.

Autor:

Entsprechende Nachfrage gab es durchaus, sagt Goerke. Mehrere Interessenten aus dem In- und Ausland wollten die erfolgreiche Firma kaufen.

O-Ton 16 Mark Goerke:

Und eigentlich wollten wir das Unternehmen aber nicht in die Hand von Dritten geben, sondern wir haben uns überlegt: Na ja, was glauben wir denn, wer sind die Menschen, die die besten Entscheidungen treffen können für das Unternehmen und für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens? Und sind dann draufgekommen: Na ja, eigentlich sind das unsere Mitarbeitenden.

Autor:

Aber wie kann man ein Unternehmen mit 500 Angestellten in die Hände der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übergeben? Bei der Suche nach Antworten stoßen Mark Goerke und sein Mitgründer auf eine schon lang bekannte und gut funktionierende Form, wie Menschen gemeinsam wirtschaften können:

O-Ton 17 Mark Goerke:

Wir haben halt irgendwann mal uns mit dem Thema Genossenschaften beschäftigt und gesagt na ja, die Genossenschaften haben gewisse Vorteile, weil der Ein- und der Austritt in eine Genossenschaft ist sehr einfach. Sie müssen nur 'n Mitgliedsantrag stellen und dann sind sie Mitglied in der Genossenschaft. Und es gibt

ein gewisses Paritätsprinzip, nämlich, ich sag mal, in den Genossenschaften ist es so, dass jeder Mensch eine Stimme hat. Selbst wenn er mehr Anteile hätte am Unternehmen, das ist bei uns nicht der Fall, heißt es immer: Eine Stimme hat jede Person. Deswegen ist es ein Modell, wo wir gesagt haben, na ja, das Grundprinzip einer Genossenschaft, das ist zwar, man sagt, oft so ein bissl verstaubt, schon so alt. Aber es ist ein sehr stabiles Modell.

Autor:

Es wird eine Genossenschaft gegründet bei Iteratec. Die fungiert quasi als Holding und kauft den Gründern die eigentliche Firma – die GmbH – ab. Das Geld dafür kommt aus den jährlichen Gewinnen des Unternehmens, mit denen das Darlehen der Gründer Stück für Stück abbezahlt wird. Der Clou für die Belegschaft: Man muss sich nicht teuer einkaufen. Für einen symbolischen Euro kann mittlerweile jede und jeder Iteratec-Angestellte Genossenschaftsmitglied werden. Bisher gehören den Mitarbeitern 49 Prozent der Firma, bald sollen auch die restlichen Anteile folgen, sagt Jerome Warren, der den Umbau bei Iteratec wissenschaftlich begleitet:

O-Ton 18 Jerome Warren:

Das Interessante an dem Modell ist, dass man das nicht auf einmal gemacht hat. So konnten die Gründer noch einige Zeit mitmachen, mitbestimmen und eben sozusagen langsam die Fäden loslassen. Wir sehen das auch psychologisch als einen sehr großen Vorteil, denn sehr oft kommt es vor, dass der Kauf sehr schnell stattfindet, die Übernahme sehr schnell findet.

Autor:

Bei Iteratec geht der Übergang deutlich langsamer. Schon als Sophia Breth 2021 bei der Firma anfang, war der Prozess in Gange.

O-Ton 19 Sophia Breth, Iteratec:

Ich kannte mich aber zu dem Zeitpunkt tatsächlich noch nicht viel mit Genossenschaften aus und habe auch eher gedacht: Ja gut, das ist halt wieder irgend so ein Mitarbeiter-Ding, was die Unternehmen versuchen, um Mitarbeitende zu bekommen.

Autor:

Breth war nicht die Einzige mit Zweifeln. Ist das nur Marketing? Oder funktioniert das wirklich? Auch beim Institut für Mittelstandsforschung in Bonn beäugt man Mitarbeiterübernahmen kritisch. Dort forscht die Ökonomin Nadine Schlömer-Laufen seit Jahren zum Thema Unternehmensnachfolge. Sie warnt: Oft greifen Firmen erst dann zu solchen Mitteln, wenn das Geschäft nicht läuft oder gar, wenn schon eine Insolvenz droht. Keine guten Voraussetzungen. Und selbst bei Unternehmen, bei denen es gut läuft, könnte es zu Problemen kommen, wenn die Angestellten das Ruder übernehmen, sagt Schlömer-Laufen:

O-Ton 20 Nadine Schlömer-Laufen, Ökonomin:

Problematisch sind diese Belegschaftsübernahmen tatsächlich, vor allem aus meiner Sicht deshalb, weil sie natürlich dazu führen, dass es viele Miteigentümer gibt und auch Mitentscheider. Und das ist gerade, wenn man jetzt daran denkt, es ist ein Unternehmen übernommen worden, es muss neu ausgerichtet werden. Man braucht

eine neue Strategie, man muss vielleicht auch noch investieren, also man braucht auch noch mal zusätzliches Geld, dürfte das möglicherweise mit so vielen Miteigentümern je nach Modell auch einfach schwierig sein, da auch Entscheidungen zu fällen und eine Richtung auszuwählen, in die man sich positioniert.

Autor:

Fünf Jahre, nachdem sie bei Iteratec angefangen hat, kennt Sophia Breth solche Bedenken gut. Auf Partys, von Freunden, von Kolleginnen aus anderen Firmen hört sie immer wieder die gleichen Fragen: Ist das nicht alles ineffizient? Kostet das nicht unglaublich viel Zeit? Sie muss schmunzeln, wenn sie darauf angesprochen wird. Es sei ein klassisches Missverständnis:

O-Ton 21 Sophia Breth:

Wir wollen nicht in das operative Geschäft eingreifen. Wir wollen nicht über einzelne Personalentscheidungen entscheiden. Wir wollen nicht sagen, du brauchst jetzt eine Business Unit rechts oder links. Also, wenn wir das anfangen zu tun, nehmen wir quasi der Geschäftsführung die Möglichkeiten, schnelle und gute Entscheidungen zu treffen, weil sie immer wieder mit 500 Leuten hinsetzen müssten.

Autor:

Gerade bei einem Softwareunternehmen, das mit rasanten technologischen Entwicklungen wie der künstlichen Intelligenz umgehen und schnell reagieren muss, wäre solch eine basisdemokratische Micromanagement-Struktur kaum zu stemmen, sagt Sophia Breth.

Aber die Mitarbeitergenossenschaft habe die Möglichkeit, in grundlegenden Firmenprozessen mitzuentcheiden: So können die Mitglieder etwa die Geschäftsführung wählen und abzuwählen. Und sie wählen ihre Vertreterinnen und Vertreter in den Vorstand und den Aufsichtsrat. Diese arbeiten dann eng mit der Geschäftsführung zusammen, bringen Impulse und unternehmerische Perspektiven ein – ohne im Tagesgeschäft zu stecken.

Beispielsweise, so Breth, habe man bei Iteratec auch schon demokratisch über die Ausgründung einer Firma entschieden, die vorher ein internes Projekt war. Oder über die Entwicklung neuer Produkte: wie etwa ein Abi-Planungs-Tool, das Schulen bei der Koordination der Abiturprüfungen helfen soll.

Doch Nadine Schlömer-Laufen vom Institut für Mittelstandsforschung hat ihre Zweifel an Modellen, in denen alle Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen beteiligt sind. Wenn ein Unternehmen gut läuft, könne das gut funktionieren. Aber was, wenn es in einer Krise steckt? Oder bei strategischen Entscheidungen zu strittigen Themen wie dem Einsatz von künstlicher Intelligenz oder dem ökologischen Umbau? Dinge, die häufig auch mit der Einsparung von Arbeitsplätzen verbunden sind:

O-Ton 22 Nadine Schlömer-Laufen:

Also ich kann mir schwer vorstellen, dass man als Miteigentümer eines Unternehmens dafür stimmt, dass der eigene Job aufgelöst wird. Also das ist, denke ich schon mal, durchaus eine Problematik bei diesen Belegschaftsmodellen. Möglicherweise ist das auch der Grund dafür, dass es sie nicht so häufig gibt.

Autor:

Die Mitarbeitenden bei Iteratec in München oder bei INEA in Ljubljana sehen das anders. Dorthin kehren wir jetzt gegen Ende dieser Folge von Das Wissen noch einmal zurück.

*Atmo 05: Slowenien/Ljubljana***Autor:**

Bei INEA hält seit 2020 eine Mitarbeitergenossenschaft 100 Prozent des Stimmrechts unter den Anteilseignern der Firma. Die täglichen Geschäfte führt nach wie vor der CEO Peter Kosin. Aber grundlegende Richtungsentscheidungen trifft jetzt auch die Belegschaft – etwa, dass die bestbezahlte Person im Betrieb maximal acht Mal so viel verdienen darf, wie die am schlechtesten bezahlte. Ingenieur Ljubisa Kitic ist von den Vorzügen des Modells überzeugt:

O-Ton 23 Ljubisa Kitic:**Übersetzung:**

Der größte Vorteil aus meiner Sicht ist, dass dieses Modell die Menschen in den Mittelpunkt stellt. Selbst wenn wir wirtschaftlich einmal in Schwierigkeiten geraten sollten, haben die Beschäftigten in einem solchen System oberste Priorität. Man versucht zuerst alles andere, bevor man Personal abbaut. Und für einen möglichen Verkauf des Unternehmens sind die Hürden hoch: Bei uns müssten derzeit 85 Prozent der Beschäftigten zustimmen. Wenn 85 Prozent überzeugt werden können, dann kann man mit großer Sicherheit sagen, dass es sich um die richtige Entscheidung handelt.

Autor:

In der Belegschaft stoße das auf große Zustimmung, sagt Ljubisa Kitic. Dabei gehört der Mitarbeitergenossenschaft bisher eigentlich nur ein Bruchteil von INEA, denn eigentlich hat der Zusammenschluss der Mitarbeiter nicht genug Mittel, um das ganze Unternehmen zu übernehmen – das Schlüsselproblem jeder Mitarbeiterübernahme, sagt der slowenische Staatssekretär Igor Feketija:

O-Ton 24 Igor Feketija**Übersetzung:**

Wenn Beschäftigte eine Genossenschaft gründen und Anteile an dem Unternehmen erwerben wollen, in dem sie arbeiten, brauchen sie einen Kredit. Eine regulär agierende Bank wird jedoch sehr zurückhaltend sein, einer neu gegründeten Genossenschaft ohne Vermögenswerte, ohne Geschäftshistorie und mit dem alleinigen Zweck des Anteilserwerbs ein Darlehen zu gewähren.

Autor:

Nachdem er die Umstrukturierung bei INEA verfolgt hat, hat Feketija ein Gesetz auf den Weg gebracht, das genau das ändern soll: den Employee Ownership Cooperative Act. Das Gesetz schafft einen klaren regulatorischen Rahmen für

Mitarbeiterübernahmen. Wollen Mitarbeitergenossenschaften Firmen-Anteile von den bisherigen Eigentümerinnen und Eigentümern erwerben, erhalten sie mit dem neuen Gesetz steuerliche Vorteile.

O-Ton 25 Igor Feketija:

Übersetzung:

Es gibt einen steuerlichen Anreiz für den Eigentümer, das Unternehmen eher an die Beschäftigten zu verkaufen als an externe Käufer. Denn der Eigentümer kann der Arbeitergenossenschaft einen bestimmten Betrag steuerfrei zur Verfügung stellen, damit diese Anteile am Unternehmen erwerben kann. Wenn Beschäftigte später aus der Genossenschaft und dem Unternehmen ausscheiden und ausgezahlt werden, wird dieses Einkommen nicht als Arbeitseinkommen versteuert – das wäre deutlich höher belastet und sozialabgabenpflichtig –, sondern wie eine Dividende. Es wird also gesondert und zu denselben Konditionen wie eine Gewinnausschüttung besteuert.

Autor:

Entscheidet sich ein Unternehmen also für eine Mitarbeiterbeteiligung, sinken die Kapitalkosten für die Finanzierung einer solchen Übernahme durch die eigenen Beschäftigten – ein entscheidender Vorteil dieses Modells. Inzwischen konnte Feketija sogar die EU-Kommission und die Europäische Investitionsbank für sein Vorhaben gewinnen. Auch sie wollen sogenannte „Worker Buyouts“, also die Übernahme von Unternehmen durch Mitarbeitende, künftig fördern – auch, um den europäischen Mittelstand vor dem Ausverkauf durch ausländische Unternehmen zu bewahren. Dänemark ist dem slowenischen Beispiel bereits gefolgt und hat ein entsprechendes Gesetz verabschiedet. Noch im Frühjahr 2026 soll ein neuer, EU-weit gültiger Rechtsrahmen für Unternehmen verabschiedet werden – ob Mitarbeiterbeteiligungen und ein europäischer ESOP Teil davon sein werden, ist noch umstritten.

Musikakzent

Autor:

Selbstverwaltete Unternehmen wie Iteratec in München oder INEA in Lubljana werden das Nachfolgeproblem in der europäischen Wirtschaft wohl nicht lösen. Aber sie können einen Lösungsweg für eine Unternehmensnachfolge darstellen. Und dann auch für eine Win-Win-Win- Situation sorgen, so drückt es der slowenische Staatssekretär Igor Feketija aus: Firmengründer profitieren, weil Unternehmen in ihrem Sinn weitergeführt werden. Die Beschäftigten profitieren, weil sie zu Eigentümern und Lenkern ihrer eigenen Arbeitsstelle werden. Und Staaten profitieren, weil Unternehmen nicht abwandern oder insolvent werden. Wenn sich die EU am slowenischen Gesetz orientiert und erleichterte Möglichkeiten für Firmenübernahmen durch die Mitarbeiter schafft, dürften selbstverwaltete Unternehmen in Zukunft wohl häufiger zu finden sein.

Abspann:

Das Wissen (über Soundbett)

Sprecher:

„Nachfolge gesucht – Wenn Angestellte ihre Firma übernehmen“. Von Bartholomäus Laffert und Lucia Steinwender. Sprecher: Bartholomäus Laffert. Redaktion: Martin Gramlich. Regie: Felicitas Ott.

Abbinde

* * * * *

Links:

Studie zur Unternehmensnachfolge des Instituts für Mittelstandsforschung:

https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-37_2025.pdf

Studie der slowenischen Regierung zur Unternehmensnachfolge:

<https://www.gov.si/novice/2025-10-01-raziskava-podjetja-se-soocajo-s-pomanjkanjem-nacrtov-nasledstva-in-starajoco-se-strukturo-lastnikov/>

Interviews mit Nachfolge-Forscherin Nadine Schlömer-Laufen:

<https://www.mittelstandsbund.de/kompetenzbereiche/nachfolge/beitrag/der-nachfolgeprozess-ist-keine-routine-aufgabe>

<https://www.rkw-bw.de/aktuelles/2021/unternehmensnachfolge-fruehzeitig-die-weichen-stellen/>