

Institut für Unternehmensdemokratie

Perspektiven für demokratisches Belegschaftseigentum in Deutschland

Fallstudie des Pionierunternehmens Iteratec

Hannes Kuch und Jerome Warren

unter Mitarbeit von Stefan Marić und Miloš Kovačević

Studie im Auftrag der Rosa-Luxemburg-Stiftung

Frankfurt am Main · 2., überarbeitete Auflage · September 2026

Inhalt

Executive Summary 3
Einleitung 6
Methodisches Vorgehen 8
Struktur 8

Teil 1: Die Nachfolgekrise im deutschen Mittelstand 9

1. Die Ruhestandswelle als zentrale Ursache 9
2. Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen einer gescheiterten Nachfolge 10
3. Verkäufe an Investmentgesellschaften oder große Konkurrenten 11
4. Belegschaftsübernahmen als Chance 12

Teil 2: Der EuroESOP und Iteratec im Vergleich 14

1. Das EuroESOP-Modell 14
1.1 Allgemeine Merkmale des EuroESOPs 15
1.2 Drei wesentliche Phasen von EuroESOP-Übernahmen 17
2. Iteratec als Unternehmen im Belegschaftseigentum 20
2.1 Hintergrund und Vision 20
2.2 Das Modell 21
2.3 Unternehmensführung und kultureller Wandel 24
3. Gemeinsamkeiten zwischen dem EuroESOP und Iteratec 25
4. Unterschiede zwischen dem EuroESOP und Iteratec 29
5. Diskussion 33
6. Fazit 37

Teil 3: Vom EuroESOP zum GenoESOP – Politische Handlungsempfehlungen 39

1. Forschungsförderung zu Belegschaftsübernahmen, Steigerung der Aufmerksamkeit und Verbreitung von Wissen 40
2. Schaffung eines geeigneten Rechtsrahmens, steuerlicher Anreize und Finanzierungsinstrumente zur Förderung von Belegschaftsübernahmen 41
3. Politische Kampagnenarbeit für Belegschaftsübernahmen 47

Bibliographie 51

Executive Summary

Im Zentrum dieser Studie stehen betriebliche Übernahmen durch die eigene Belegschaft. Im Fokus liegen dabei insbesondere sogenannte ESOPs (Employee Stock Ownership Plans; im Folgenden: Belegschaftseigentumspläne). Im Unterschied zu gängigen Mitarbeiterkapitalbeteiligungen über Belegschaftsaktien oder stille Beteiligungen, die häufig nur einer privilegierten Gruppe von Beschäftigten begrenzte Anteile ohne signifikante Kontrollrechte einräumen, erlauben ESOPs die vollständige Übernahme eines Unternehmens durch die gesamte Belegschaft. Zudem ermöglichen sie den Beschäftigten, Eigentum am Unternehmen zu erwerben, ohne eigenes Kapital investieren zu müssen.

Auf europäischer Ebene gewinnt das Thema Belegschaftsübernahmen derzeit deutlich an Dynamik: Slowenien und Dänemark verabschiedeten 2025 eigene ESOP-Gesetze, und auch auf EU-Ebene wächst der politische Druck. Gleichzeitig zeigen internationale Erfahrungen – insbesondere in den USA und im Vereinigten Königreich –, dass entsprechende Modelle bereits seit Langem erfolgreich sind. In beiden Ländern wurden durch Belegschaftseigentumspläne Millionen von Menschen zu Miteigentümer:innen ihrer Unternehmen. Deutschland hinkt diesen Entwicklungen bislang hinterher.

Dabei stellen Belegschaftsübernahmen durch ESOPs eine vielversprechende Antwort auf eine der drängendsten Strukturkrisen der deutschen Wirtschaft dieser Dekade dar: die Nachfolgekrise im Mittelstand. Aufgrund der Ruhestandswelle bei Babyboomer-Unternehmer:innen benötigen jährlich über 100.000 Unternehmen eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger, doch es gibt nur etwa halb so viele Kaufinteressent:innen. Die Tendenz ist aktuell steigend. Die Folgen sind gravierend: Es kommt zum Ausverkauf an renditegetriebene Investmentgesellschaften, viele Betriebe müssen schließen, regionale Wertschöpfung bricht weg – mit negativen Auswirkungen für Eigentümer:innen, Beschäftigte sowie Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt.

Die Studie untersucht Belegschaftsübernahmen als Instrument zur Bewältigung dieser Strukturkrise. Unternehmensübernahmen durch die Beschäftigten bieten für Eigentümer:innen in mehreren Ländern weltweit einen direkten und unkomplizierten Weg, das eigene Lebenswerk zu bewahren. Für die Beschäftigten bedeuten sie sichere Arbeitsplätze, breite Vermögensbildung und stärkeren Zusammenhalt im Team. Gesamtgesellschaftlich betrachtet haben Unternehmen in Belegschaftseigentum viele weitere Vorteile: Sie sind häufig produktiver, verringern soziale Ungleichheit und verankern Verantwortung für produktives Eigentum lokal. Darüber hinaus bieten sie einen praktischen Weg, als Teil einer progressiven Agenda große Teile der Wirtschaft zu demokratisieren und damit die soziale Marktwirtschaft auf ein neues Fundament zu setzen.

Doch der Verkauf an die Belegschaft bleibt in Deutschland selten: Nicht weil Unternehmen in Mitarbeiterhand allzu oft scheitern würden oder ineffizient wären, sondern weil das nötige Wissen und unterstützende Rahmenbedingungen für Belegschaftsübernahmen weitgehend fehlen. Ein Blick ins Vereinigte Königreich zeigt jedoch, welches Potenzial hier ungenutzt bleibt: Dort haben sich sogenannte Employee

Ownership Trusts (EOTs), eine Variante des ESOP-Modells, seit 2014 zur zweithäufigsten Lösung für Unternehmensnachfolgen entwickelt.

Die Studie stützt sich vor allem auf den EuroESOP, den das slowenische Institute for Economic Democracy (IED) als standardisiertes ESOP-Modell für den europäischen Kontext geschaffen hat. Der Vorzug des EuroESOP liegt darin, dass der erfolgreiche Übernahmemechanismus angelsächsischer ESOPs mit den demokratischen Prinzipien der europäischen Genossenschaftstradition verbunden wird.

Die zentrale Frage der Studie lautet, ob und wie der EuroESOP auf Deutschland übertragbar ist. Diese Frage wird am Fallbeispiel des Münchner IT-Unternehmens Iteratec untersucht, das aktuell im Prozess einer vollständigen Belegschaftsübernahme steht. Iteratec wurde als Fallbeispiel gewählt, weil bereits auf den ersten Blick starke Parallelen zum EuroESOP erkennbar sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass die bei Iteratec umgesetzte Übernahme tatsächlich in zentralen Punkten mit dem EuroESOP-Modell übereinstimmt: Die Übernahme der operativen Gesellschaft erfolgt über eine separate Beteiligungsgenossenschaft, sie ist kreditfinanziert auf Basis zukünftiger Gewinne, die Unternehmensanteile werden schrittweise übertragen, und ein Teil der Übernahme wird über ein Verkäuferdarlehen finanziert. Unterschiede zeigen sich vor allem im Hinblick auf Eigentumsansprüche am Unternehmen: Während der EuroESOP zentrale Eigentumsansprüche (vor allem des Recht auf den anteiligen Kapitalwert) über individuelle Kapitalkonten transparent abbildet, besitzen die Beschäftigten von Iteratec keine nennenswerten Eigentumsansprüche an ihr Unternehmen. Auch mit Gewinnausschüttungen wird bei Iteratec anders umgegangen, als der EuroESOP vorsieht. Insgesamt zeigt das Fallbeispiel Iteratec jedoch, dass der EuroESOP in Deutschland praktisch umsetzbar ist. Damit ist die Basis gelegt für erste Pilotprojekte in Deutschland, die den EuroESOP vollständig umsetzen.

Die in dieser Studie gewonnenen Erkenntnisse liefern schließlich auch zentrale Eckpunkte für angemessene rechtliche Rahmenbedingungen sowie für die ökonomische und steuerliche Förderung von Belegschaftsübernahmen. In Ländern wie den USA oder Großbritannien, in denen ESOPs in großem Maßstab erfolgreich sind, schaffen gezielte gesetzliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen günstige Voraussetzungen – in Deutschland hingegen fehlen sie bislang vollständig. In Deutschland sollte der EuroESOP als GenoESOP („Genossenschafts-ESOP“) umgesetzt werden: Dafür sind zunächst klare rechtliche Bestimmungen erforderlich, da die Besonderheiten von ESOP-Übernahmen in Deutschland bislang weitgehend unbekannt sind. So würden nicht nur Wissenslücken geschlossen, sondern auch Unsicherheiten bei Eigentümer:innen, Beratungsunternehmen und Verbänden abgebaut werden. Belegschaftsübernahmen würden zum rechtlich klar definierten Standardweg der Unternehmensnachfolge.

Die Studie zeigt des Weiteren, dass steuerliche Anreize für ESOP-Übernahmen erforderlich sind, insbesondere für verkaufende Eigentümer:innen. Zudem sollte die KfW für GenoESOP-Übernahmen Förderkredite im großen Stil bereitstellen. Ergänzend sollte ein Bürgschaftsfonds eingerichtet werden, der Kreditinstitute zur Finanzierung weiterer ESOP-Übernahmen motiviert. Finanziert werden sollte der Fonds teils vom Staat, teils über Pflichtbeiträge bereits etablierter GenoESOP-Unternehmen.

Dabei zeigen internationale Erfahrungen, dass ein förderlicher Rechtsrahmen für ESOPs große Chancen auf politische Umsetzung im Hier und Heute hat. Da Belegschaftseigentum eine ganze Bandbreite an politischen Motiven anspricht, findet es parteiübergreifend Akzeptanz – und dies selbst in einem politisch gespaltenen Land wie den USA. Belegschaftsübernahmen im Sinne des EuroESOP ermöglichen so eine tiefgreifende Veränderung der Eigentumsverhältnisse, ohne dass drastische Brüche mit dem bestehenden institutionellen Rahmen erforderlich wären.

Einleitung

Deutschland, die größte Volkswirtschaft Europas und die drittgrößte der Welt, wird maßgeblich von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt (Fels et al., 2021). Diese Unternehmen (KMU) stellen etwa 99 Prozent aller deutschen Firmen und tragen entscheidend zu Exporten und Beschäftigung bei. Doch genau diese Art von Unternehmen steckt mitten in einer historisch einmaligen Nachfolgekrise. Wie andere Länder steht auch Deutschland vor einer Welle von Unternehmer:innen, die in absehbarer Zeit ihren Ruhestand antreten werden. Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass das Durchschnittsalter der aktuellen Generation von Unternehmensinhaber:innen im Land einen neuen Höchststand erreicht hat und dass dieser großen Zahl übergabewilliger Eigentümer:innen jedoch nur rund halb so viele potenzielle Übernahmeinteressent:innen gegenüber stehen.

Dadurch ist eine enorme Zahl von Betrieben von Schließung bedroht, was zu massiven Verlusten an Arbeitsplätzen führen kann und die regionale Wertschöpfung bedroht. Viele andere Unternehmen auf der Suche nach neuen Eigentümer:innen drohen zur leichten Beute von Investmentgesellschaften zu werden; diese agieren jedoch meist stark renditeorientiert, auf Kosten der Beschäftigten, der Umwelt und der Gesellschaft insgesamt, und sie tragen oft lediglich zur noch stärkeren Konzentration von Vermögen bei. Zudem kommen diese Investmentgesellschaften häufig aus Staaten, die fragwürdige geopolitische Interessen verfolgen. All diese Entwicklungen und Gefahren greifen die fragilen Restbestände der sozialen Marktwirtschaft an und unterminieren die demokratische Souveränität Deutschlands (Gonza & Duverger, 2025).

Die Übernahme von Unternehmen durch die Beschäftigten stellt hierfür eine hochaktuelle und effektive Lösung dar. Für Unternehmensinhaber:innen bietet der Verkauf an die eigenen Beschäftigten einen direkten und unkomplizierten Weg, ihr Lebenswerk langfristig zu bewahren. Für die Beschäftigten bedeutet Belegschaftseigentum sichere Arbeitsplätze, inklusive Vermögensbildung und größeren Zusammenhalt im Team. Aus der Perspektive der progressiven Linken bieten Belegschaftsübernahmen vor allem ein enormes Potenzial, um große Teile der Wirtschaft zu demokratisieren. Gesamtgesellschaftlich ist Belegschaftseigentum zudem nicht nur aus demokratischen Gründen gut, sondern auch, weil diese Art von Unternehmen häufig produktiver ist als konventionelle Unternehmen (Fakhfakh et al., 2012). Darüber hinaus wird die soziale Ungleichheit verringert und die Verantwortung für den Umgang mit Produktiveigentum bleibt lokal verankert (Blasi et al., 2010; Gonza et al., 2026).

Doch der Verkauf an die Belegschaft bleibt in Deutschland selten: Nicht weil Unternehmen in Mitarbeiterhand scheitern oder ineffizient wären, sondern weil das nötige Wissen und unterstützende Rahmenbedingungen für Belegschaftsübernahmen weitgehend fehlen (Conrad & Walk, 2025). Sind jedoch angemessene gesetzliche und ökonomische Rahmenbedingungen vorhanden, haben Belegschaftsübernahmen ein immenses Potenzial, um in sehr großem Maßstab Wirkung zu entfalten. Das gilt insbesondere für sogenannte ESOPs (Employee Stock Ownership Plan, also Belegschaftseigentumsplan). Denn ESOPs ermöglichen es Beschäftigten, Eigentum an ihrem Unternehmen zu erwerben, ohne eigenes Kapital investieren

zu müssen. Das erscheint auf den ersten Blick nahezu logisch unmöglich: Internationale Erfahrungen verdeutlichen jedoch, dass dieses Verfahren in sehr großem Maßstab verwirklicht werden kann und in der Praxis bei soliden Unternehmen erfolgreich ist.

Das zeigt insbesondere der Erfolg von Belegschaftseigentum in den USA und im Vereinigten Königreich. In den USA hat das ESOP-Modell seit seiner gesetzlichen Verankerung 1974 rund 15 Millionen Beschäftigten Miteigentum ermöglicht (Schimmele, 2019; Juri et al., 2026). Im Vereinigten Königreich haben sich Employee Ownership Trusts (EOTs), die auf ESOP-Übernahmen basieren, seit der gesetzlichen Regulierung und steuerlichen Förderung 2014 zur zweithäufigsten Lösung für Unternehmensnachfolgen entwickelt; mehr als 2.000 Unternehmen sind dort in Belegschaftseigentum übergegangen.

In Slowenien hat das dortige Institute for Economic Democracy (IED) das ESOP-Modell weiterentwickelt und ein standardisiertes Modell für den EU-Kontext geschaffen – den European Employee Stock Ownership Plan, kurz EuroESOP (Ellerman et al., 2022). Dieses Modell, das im nächsten Abschnitt ausführlich vorgestellt wird, verbindet den erfolgreichen Übernahmemechanismus der angelsächsischen ESOP-Modelle mit den demokratischen Prinzipien der europäischen Genossenschaftstradition. Der EuroESOP des IED bildete die maßgebliche Grundlage für den Employee Ownership Cooperative Act (EOCA), der 2025 in Slowenien in Kraft getreten ist (Juri et al., 2026). Auch Dänemark hat 2025 ein Gesetz erlassen, das Belegschaftsanteile steuerlich fördert und das als Kombination aus Genossenschaften, Employee Ownership Trusts (EOTs) und ESOPs gesehen werden kann (Rosen et al., 2026). Diskussionen zu Belegschaftseigentum werden auch in EU-Flächenländern wie Spanien (HLECDW, 2026) und Frankreich (Duverger et al., 2026) aktiv geführt, wo entsprechende Mechanismen bereits existieren.[1]

Im deutschen Rechts- und Institutionenrahmen fehlt es demgegenüber bedauerlicherweise an solchen standardisierten Institutionen und Ressourcen zur Förderung von Belegschaftsübernahmen. Eine deutsche Entsprechung von ESOPs gibt es nicht (Schimmele, 2019; Blome-Drees et al., 2016).

Aus all diesen Gründen beabsichtigt diese Studie, in Erfahrung zu bringen, inwiefern das EuroESOP auf den deutschen Kontext übertragbar ist. Sie geht dieser Frage anhand der Analyse der Eigentums- und Governance-Struktur des deutschen IT-Unternehmens Iteratec nach, eines großen IT-Unternehmens mit rund 500 Beschäftigten, das sich derzeit im Prozess der Belegschaftsübernahme befindet. Teile des Unternehmens wurden 2019 von der Genossenschaft gekauft und geplant ist, die Umwandlung bis 2027 abzuschließen. Das Unternehmen ist eines der prominentesten Beispiele für Belegschaftseigentum in Deutschland aktuell.

Die Prüfung der Tragfähigkeit des EuroESOP in Deutschland zielt darauf ab, Unternehmensumwandlungen in Belegschaftseigentum zu erleichtern und den Weg für eine Pilotphase mit praktischem Machbarkeitsnachweis zu ebnen. Die in dieser Studie gewonnenen Erkenntnisse bieten zudem die Grundlage für die

[1] In Spanien existieren sogenannte *sociedades laborales*, Unternehmen im Belegschaftseigentum, und in Frankreich besteht das Instrument der *participation* (Gewinnbeteiligung für Beschäftigte). Beide Mechanismen sind jedoch in ihrer Reichweite begrenzt und entsprechen nicht vollständig dem EuroESOP-Modell einer kreditfinanzierten Mehrheitsübernahme durch die Belegschaft.

Entwicklung eines kohärenten rechtlichen Rahmens zur Förderung von Belegschaftseigentum in Deutschland. Eine entsprechende Gesetzgebung könnte die rechtlichen und steuerlichen Voraussetzungen für demokratisches Belegschaftseigentum schaffen und eine grundlegende Weichenstellung zur Demokratisierung weiter Teile der Wirtschaft darstellen.

Methodisches Vorgehen

Die Studie basiert auf einer qualitativen Einzelfallanalyse des Unternehmens Iteratec. Zur Erhebung der Daten wurden leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit zentralen Akteur:innen des Übernahmeprozesses geführt, insbesondere mit Mark Goerke, Mitgründer und Gesellschafter der Iteratec GmbH, sowie mit einem Vertreter des Vorstands der Beteiligungsgenossenschaft (Heiko Schrader) und dem Mitarbeiter und Genossenschaftsmitglied Benjamin Brunzel. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Ergänzend wurden öffentlich zugängliche sowie interne Unternehmensdokumente (z. B. Satzung der Genossenschaft) herangezogen. Dazu zählen auch Beratungs- und Prozessdokumente der Bechler Kollaborationsberatung, Unterlagen aus der Zusammenarbeit mit Dr. Norbert Rückriemen vom Prüfungsverband für kleine und mittelständische Genossenschaften (PkmG), Dokumentationen zur partizipativen Satzungs- und Aufgabenentwicklung sowie die spätere Satzung der Genossenschaft. Diese Quellen ermöglichen es, retrospektive Interviewaussagen mit Dokumenten aus dem laufenden Gründungs- und Transformationsprozess zu triangulieren und die Beiträge von Gründern, Beschäftigten und externen Beratern analytisch zu unterscheiden. Die Ergebnisse der Analyse wurden den interviewten Personen zur Freigabe und Kommentierung vorgelegt (Goerke et al., persönliche Kommunikation). Die Zitation erfolgt im Text unter Nennung der jeweiligen Quelle.

Struktur

Die Studie hat drei Hauptteile: Im ersten Teil analysieren wir die Ausmaße und Ursachen der Nachfolgekrise in der deutschen Wirtschaft. Zudem beleuchten wir die negativen Auswirkungen der Nachfolgekrise auf Eigentümer:innen, Beschäftigte sowie auf Gesellschaft und Wirtschaft insgesamt. Im zweiten Teil untersuchen wir Belegschaftsübernahmen als möglichen Ausweg aus dieser Krise: Hier gehen wir der zentralen Frage der Studie nach, ob und wie Belegschaftsübernahmen auf Basis des EuroESOP auf Deutschland übertragbar sind. Diese Frage wird am Fallbeispiel des IT-Unternehmens Iteratec untersucht, und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zum Übernahmemodell des EuroESOP werden systematisch herausgearbeitet. Der dritte Teil widmet sich den politischen Konsequenzen dieser Analyse auf gesamtgesellschaftlicher Ebene. Wir erarbeiten Vorschläge für angemessene rechtliche Rahmenbedingungen sowie für die ökonomische und steuerliche Förderung von Belegschaftsübernahmen nach dem Vorbild des EuroESOP in Deutschland.

Teil 1: Die Nachfolgekrise im deutschen Mittelstand

Der deutsche Mittelstand steht vor einer massiven Nachfolgekrise. Dies stellt eine ernsthafte Herausforderung dar, da der Mittelstand, die große Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), das Rückgrat der deutschen Industrie bildet. Nach EU-Definition sind KMU auf 50 Mio. Euro Umsatz oder 250 Beschäftigte begrenzt.[2] Diese Unternehmen repräsentieren rund 99 Prozent aller deutschen Firmen und tragen maßgeblich zu Exporten und Beschäftigung bei (Pahnke et al., 2015; Venohr & Meyer, 2007). Mittelständische Unternehmen sind insbesondere in der Nischenproduktion mit hoher Wertschöpfung und im internationalen B2B-Handel von Bedeutung, vor allem in der Fertigungs- und Chemieindustrie, im Maschinenbau und bei elektrischen Komponenten (Pahnke et al., 2015). Der Fortbestand des Mittelstands ist von einer erfolgreichen intergenerationellen Übergabe der Eigentümerschaft abhängig. Unternehmensnachfolge ist daher nicht nur eine private, sondern auch eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Angelegenheit (Martin et al., 2002).

Die deutsche Nachfolgekrise hat in den letzten Jahrzehnten enorme Ausmaße angenommen. Laut KfW (2025) suchen derzeit über 100.000 deutsche Unternehmer:innen eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger für ihr Unternehmen. Diese Situation wird voraussichtlich bis 2029 anhalten. Vielen Eigentümer:innen fällt es schwer, ihre Unternehmen innerhalb der Familie weiterzugeben, da jüngere Generationen oft eher andere berufliche Wege einschlagen, anstatt den Familienbetrieb zu übernehmen. Dies spiegelt möglicherweise einen allgemeinen Rückgang der unternehmerischen Motivation junger Menschen wider (DIHK, 2024).

1. Die Ruhestandswelle als zentrale Ursache

Der Hauptgrund für die Nachfolgekrise ist ein enormes Ungleichgewicht zwischen den Generationen (KfW, 2025). Unternehmer:innen, die sich dem Rentenalter nähern, gehören größtenteils der außergewöhnlich großen Generation der sogenannten „Babyboomer“ an, während die sinkenden Geburtenraten die jüngeren Jahrgänge verkleinert haben. In Deutschland hat sich die Zahl der Unternehmer:innen über 60 Jahren in den letzten zwei Jahrzehnten verdreifacht (Schwartz, 2024). Gleichzeitig schrumpft die Anzahl potenzieller Unternehmer:innen im Alter von 18 bis 40 Jahren, der typischen Altersgruppe für Unternehmensgründungen, weiter.

In sehr vielen Familienunternehmen trägt dies daher direkt zur zunehmenden Schwierigkeit der Nachfolgesuche bei: Kleinere Familien bedeuten weniger potenzielle Nachfolger:innen. Generell führt dieser

[2] Daneben existiert eine kleine Zahl großer Familienunternehmen bzw. Unternehmen unter dominanter Familienkontrolle, die in Deutschland ebenfalls prominent sind (Lange & Schultz, 2024). Deren Eigentümerstruktur und Gewinnverteilung weichen jedoch erheblich vom typischen Mittelstand ab: Allein das Geschwisterpaar Quandt und Klatten erhielt 2017/18 rund 1 Mrd. Euro Dividende aus BMW – etwa 3 Mio. Euro pro Tag und Person (Handelsblatt, 2018). Solche Konzentrationen von Vermögen machen deutlich, wie ungleich Eigentum und wirtschaftlicher Ertrag verteilt sein können.

demografische Wandel zu einem großen Ungleichgewicht zwischen der Anzahl der verkaufsbereiten Inhaber:innen und der Anzahl potenzieller Käufer:innen. Schätzungen der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) zufolge ist die Zahl der Unternehmensinhaber:innen, die eine Nachfolge anstreben, etwa doppelt so hoch wie die Zahl potenzieller Käufer:innen (DIHK, 2024). Die meisten Unternehmen, die eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger suchen, befinden sich nicht in wirtschaftlichen Schwierigkeiten.

Die Nachfolgeplanung wird in der Regel durch Lebenszyklusfaktoren wie Ruhestand, Krankheit oder Tod bedingt. Nur 12 Prozent der Unternehmen nennen wirtschaftliche Gründe für die Suche nach einer Nachfolgelösung, was darauf hindeutet, dass sich die meisten Unternehmen nicht in existenziellen finanziellen Schwierigkeiten befinden (DIHK, 2024). Dies bedeutet, dass viele Unternehmen mit Nachfolgeproblemen wirtschaftlich gesund sind und weiterhin Wert schaffen könnten, wenn geeignete Eigentümerstrukturen gefunden würden. Ein weiteres Hindernis bei der Käufer:innensuche ist die Präsenz externer Investor:innen, die auf hohe und schnell skalierbare Renditen ausgerichtet sind – Finanzstrategien, die mit der operativen Logik mittelständischer Unternehmen kollidieren (Epperson, 2025). Diese Unternehmen verfolgen tendenziell eine langfristige Orientierung und priorisieren die Erzielung stabiler und beständiger Gewinne gegenüber einer schnellen Expansion (Berghoff, 2004; Fear, 2012). Da diese Unternehmen nicht immer die von manchen Investor:innen erwarteten außergewöhnlichen Renditen erzielen können, haben selbst wirtschaftlich gesunde und profitable Unternehmen Schwierigkeiten, Käufer:innen zu finden.

2. Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen einer gescheiterten Nachfolge

Im Jahr 2023 erwog mehr als ein Viertel der Unternehmen die Schließung vor allem aufgrund der Unfähigkeit, Nachfolger:innen zu finden (DIHK, 2024). Die Auswirkungen solcher Schließungen reichen weit über das einzelne Unternehmen hinaus: Die regionale Wertschöpfung sinkt, da lokal verankerte Unternehmen aus Lieferketten und sozialen Netzwerken verschwinden (Gonza et al., 2026). Die Auswirkungen auf die Beschäftigung sind besonders gravierend. In vielen kleineren Städten gehören mittelständische Unternehmen zu den wichtigsten Arbeitgeber:innen. Betriebsschließungen führen daher häufig zu Arbeitslosigkeit und regionalen Wirtschaftsrückgängen, die die wirtschaftlichen Ungleichheiten zwischen Stadt und Land verschärfen. Sie schwächen zudem die lokale Steuerbasis und reduzieren Mittel für Sozialprogramme in den betroffenen Gemeinden, die oft stark von den Steuereinnahmen lokaler Unternehmen abhängen. Arbeitnehmer:innen sind möglicherweise gezwungen, ihren Wohnort zu wechseln oder sehen sich mit einer unsicheren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt konfrontiert. Eine gescheiterte Nachfolge bedeutet auch einen Verlust an Produktivitätspotenzial. Wenn Unternehmen schließen, weil keine Nachfolgerin oder kein Nachfolger gefunden wird, gehen angesammeltes Wissen, spezialisierte Technologien und langjährige Kundenbeziehungen verloren. Gerade im Handwerk, wo Betriebe häufig stark mit ihrer lokalen Gemeinschaft verwoben sind, ist dieser Verlust besonders spürbar (Schuchardt, 2025).

3. Verkäufe an Investmentgesellschaften oder große Konkurrenten

Selbst wenn Inhaber:innen einen Käufer für ihr Unternehmen finden und damit das Nachfolgeproblem scheinbar gelöst ist, führt dies nicht zwangsläufig zu positiven Ergebnissen für die Unternehmenskultur, die Belegschaft, die regionale Wirtschaft oder die Gesellschaft insgesamt. Dies gilt insbesondere dann, wenn profitablere mittelständische Unternehmen zu Übernahmezielen für Großkonzerne oder Finanzinvestor:innen werden. Es gibt zunehmend Anzeichen dafür, dass dieser Prozess bereits im Gange ist. Private-Equity-Gesellschaften, insbesondere aus den USA, verstärken ihren Einfluss auf europäische Unternehmen (Gonza & Duverger, 2025). Diese Übernahmen haben sich in Europa etwa doppelt so schnell ausgebreitet wie in anderen Teilen der Welt, was zu einem sprunghaften Anstieg der in US-Besitz befindlichen europäischen Vermögenswerte von rund 1,05 Billionen US-Dollar im Jahr 2011 auf 3,79 Billionen US-Dollar im Jahr 2024 geführt hat; amerikanische Investor:innen halten nun fast ein Drittel der europäischen Unternehmensvermögen (Gonza & Duverger, 2025). Es ist davon auszugehen, dass Deutschland dieser Übernahmewelle besonders stark ausgesetzt sein wird, einfach weil es die größte Volkswirtschaft Europas ist und über einen großen Mittelstand verfügt, der mit einer anhaltenden Nachfolgekrise konfrontiert ist.

Private-Equity-Übernahmen untergraben regelrecht das tief verwurzelte Ethos, das oft mit KMU verbunden ist: Familienbesitz oder familiäre Unternehmenskultur, Generationenkontinuität, langfristige Ausrichtung, emotionale Bindung an das Unternehmen, Investitionen in die Belegschaft, soziale Verantwortung und starke lokale Verwurzelung (Fear, 2012; Berghoff, 2004; Audretsch et al., 2018). Das Kernproblem liegt darin, dass mittelständische Unternehmen trotz ihrer nachweislich stabilen Leistung und ihres operativen Erfolgs nicht die von externen Investor:innen geforderten hohen Gewinnmargen erzielen können. Private-Equity-Gesellschaften priorisieren oft schnelle Renditen, was zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, Stellenabbau und erheblichen Änderungen der Geschäftsstrategie führen kann.

Solche Verkäufe führen häufig zum Verlust der Unternehmenskultur, was sich negativ auf die lokale Bevölkerung und die Gesamtwirtschaft auswirkt (Juri, 2024). Auch kulturelle und soziale Beziehungen innerhalb des Unternehmens werden beeinträchtigt: Produktionsstätten können verlegt, verkleinert oder so umstrukturiert werden, dass etablierte Arbeitsplatzstrukturen und lokale Bindungen gestört werden. Dies kann faktisch zu Sozialdumping führen, also zur Verlagerung der Produktion in Regionen mit niedrigeren Löhnen und schwächerem Arbeitnehmer:innenschutz. Ein weiteres Problem ist die wirtschaftliche und demokratische Souveränität: Wenn ausländische Investor:innen strukturell unterbewertete Unternehmen in Deutschland erwerben, werden lokal ansässige Betriebe in ausländische Finanz- und Strategieinteressen integriert (Gonza & Duverger, 2025).

Eine weitere häufige Folge ist die zunehmende Vermögenskonzentration, die durch die Übernahme mittelständischer Unternehmen durch große Wettbewerber:innen oder Investmentfirmen entsteht (Gonza et al., 2026). Solche Konzerne zielen oft auf die maximale Abschöpfung von Wert aus Firmen in ihrem Besitz ab, um den „Shareholder Value“ zu erhöhen (Feldman & Kenney, 2024). Dieser Prozess treibt die

Einkommensschere tendenziell eher auseinander, anstatt zu einer breiten und weniger ungleich verteilten regionalen Wertschöpfung beizutragen.

Im Falle von Übernahmen durch große Wettbewerber:innen kann die Firma schon bald vollständig verschwinden (Cunningham et al., 2021; Guéron, 2024). Dies ist besonders wahrscheinlich, wenn das Hauptziel der Übernahme lediglich darin besteht, eine Wettbewerberin oder einen Wettbewerber auszuschalten, oder wenn der Konzern nur vorteilhafte Ressourcen ausschlachten will, allen voran den Kundenstamm und die wertvollsten Mitarbeiter:innen.

4. Belegschaftsübernahmen als Chance

Eine weitere wichtige Option der Unternehmensnachfolge ist die Belegschaftsübernahme. Tatsächlich scheint eine beträchtliche Anzahl von Unternehmensinhaber:innen diesem Modell der Eigentumsübertragung aufgeschlossen gegenüberzustehen; mehr als ein Viertel der Inhaber:innen würde eine Übertragung der Eigentumsrechte an ihre Mitarbeiter:innen erwägen (Schwartz, 2024). Angesichts der starken Nachweise, dass Belegschaftseigentum das Engagement steigert (Blasi et al., 2013; Weber et al., 2020), könnten es noch viel mehr werden, die der Idee aufgeschlossen wären. In der Praxis ist die Übernahme durch Mitarbeiter:innen jedoch meistens auf den Verkauf von Anteilen an das Management beschränkt, statt die tatsächliche Übernahme durch die gesamte Belegschaft (KfW, 2025).

Übernahmen durch die Belegschaft bieten eine ganze Reihe an klaren Vorteilen (Gonza et al., 2026): Für die verkaufende Inhaberin oder den verkaufenden Inhaber bieten sie einen sicheren und unkomplizierten Weg, das eigene Lebenswerk zu bewahren. Darüber hinaus sind die Beschäftigten bereits mit Produktionsprozessen, Unternehmenskultur und Marktbeziehungen vertraut. Interne Eigentumsübertragungen können daher Informationsunsicherheit und Transaktionskosten reduzieren und gleichzeitig die operative Kontinuität sichern. Mitarbeitergeführte Unternehmen tragen außerdem zum Erhalt des traditionellen Mittelstandsethos bei: Sie bewahren ihre langfristige Orientierung (Lee et al., 2024), bleiben regional verankert (Blasi et al., 2010) und erhalten die Unternehmenskultur (Pendleton & Robinson, 2025). In diesem Sinne kann eine Ausweitung der Belegschaftsübernahmen das soziale und wirtschaftliche Gefüge Deutschlands schützen und die Konzentration der Unternehmenskontrolle in den Händen anonymer Investor:innen verhindern.

Allerdings ist die Nachfolgeregelung in Form von Belegschaftsübernahmen in Deutschland noch weitgehend unüblich.[3] Obwohl es viele vielversprechende Einzelfälle von Belegschaftsübernahmen gibt (Conrad & Walk, 2025; Gebhart & Krupp, 2020), sind diese nach wie vor relativ selten. Dafür gibt es mehrere Gründe: Eigentümer:innen kennen oft keine realisierbaren Modelle für Belegschaftsübernahmen; oder sie scheuen sich vor der rechtlichen und finanziellen Komplexität dieser Art von Übernahmen; oder sie

[3] Im Osten Deutschlands gab es einige Erfahrungen mit Arbeitnehmerbeteiligungen, die jedoch nach der Wiedervereinigung 1990 weitgehend aufgelöst wurden (Azzellini 2021). Auch in den folgenden Jahrzehnten waren und sind Umwandlungen in Mitarbeiterbeteiligungen in Deutschland selten (Blome-Drees und Rang, 2014, S. 10).

gehen davon aus, dass den Mitarbeiter:innen die finanziellen Mittel für einen Unternehmenskauf fehlen. Diese Gründe dürften, neben zahlreichen weiteren Faktoren, wesentlich dazu beitragen, weshalb es so selten zu Belegschaftsübernahmen kommt, trotz ihrer vielen nachgewiesenen ökonomischen und gesellschaftlichen Vorteile.

Teil 2: Der EuroESOP und Iteratec im Vergleich

Eine zentrale Skepsis gegenüber Belegschaftsübernahmen lautet oft ganz schlicht: Die Nachfolge durch die Belegschaft mag zwar gut und schön sein für alle Beteiligten – doch wie soll die Übernahme gelingen, wenn die Beschäftigten in der Regel nicht über ausreichendes eigenes Kapital verfügen? An diesem entscheidenden Punkt kommt die zentrale Innovationskraft von ESOP-Modellen ins Spiel: Sie ermöglichen den Mitarbeitenden Eigentum ohne Eigeninvestitionen. ESOPs machen also Belegschaftsübernahmen möglich, ohne dass Beschäftigte einen Cent aus eigener Tasche finanzieren müssen. Auch Lohnverzicht ist nicht nötig. Es geht aber auch nicht um Geschenke durch die Eigentümer:innen.

Aus diesen Gründen widmen wir uns nun der Analyse von ESOP-Übernahmen. Im Mittelpunkt steht der EuroESOP, ein standardisiertes ESOP-Modell für den europäischen Kontext, das vom slowenischen Institute for Economic Democracy (IED) entwickelt wurde. Die Besonderheit des EuroESOP besteht darin, zwei zentrale Vorteile zu vereinen: Zum einen den bewährten Übernahmemechanismus angelsächsischer ESOP-Modelle, der Eigentum am Unternehmen ohne Eigeninvestitionen ermöglicht. Zum anderen macht der EuroESOP die demokratischen Prinzipien der europäischen Genossenschaftstradition zum zentralen Organisationsprinzip (Ellerman et al., 2022; Ellerman & Gonza, 2025). Üblicherweise werden nämlich US-ESOPs und britische EOTs von Treuhandgremien kontrolliert, sodass die Beschäftigten zwar wirtschaftlich profitieren, doch meist nicht über verbriefte demokratische Kontrollrechte verfügen – statt Unternehmensdemokratie also eher eine wohlwollende Despotie.

Wir untersuchen in diesem Teil der Studie, ob der EuroESOP auf Deutschland übertragbar ist. Diese Frage wird am Fallbeispiel des Münchner IT-Unternehmens Iteratec analysiert, das aktuell im Prozess einer vollständigen Belegschaftsübernahme steht. Die Übertragbarkeit des EuroESOP-Modells nach Deutschland am Beispiel von Iteratec zu analysieren, liegt nahe: Denn es gibt bereits auf den ersten Blick überraschend starke Parallelen zwischen dem Übernahmemodell von Iteratec und dem EuroESOP.

Im Folgenden wird zunächst das EuroESOP-Modell vorgestellt. Im nächsten Abschnitt beschäftigen wir uns mit der Firma Iteratec und analysieren deren Verfahren der Übernahme durch die Belegschaft genauer. Im Abschnitt 3 werden die Überschneidungen zwischen den beiden Modellen erläutert, gefolgt von den Differenzen in Abschnitt 4. Es schließen Diskussion und Fazit an.

1. Das EuroESOP-Modell

ESOP-Übernahmen erfolgen im Wesentlichen über Kredite, die über die zukünftigen Überschüsse des Unternehmens getilgt werden. Das gilt für den EuroESOP genauso wie für US-ESOPs und die britischen EOTs (Schimmele, 2019). Kredite können dabei von Banken oder Kreditfonds bereitgestellt werden. Sie können aber auch von dem oder der Eigentümer:in kommen, nämlich in Form eines Verkäuferdarlehens.

Dieses Hauptmerkmal von ESOPs ermöglicht es allen Mitarbeitenden, sich unabhängig von ihrem Einkommen oder Vermögen am Unternehmen zu beteiligen. Sie werden Eigentümer:innen auf Grundlage ihrer Arbeit und ihrer gemeinsamen Verantwortung für den Unternehmenserfolg.

Im Folgenden werden die zentralen Merkmale des EuroESOPs erläutert (Ellerman et al., 2022; Lowitzsch et al., 2024).

1.1 Allgemeine Merkmale des EuroESOPs

Beteiligungsgenossenschaft als rechtliches Eigentumsvehikel: Das ESOP wird als separate Zweckgesellschaft gegründet, die als Beteiligungsgenossenschaft ausgestaltet ist. Sie erwirbt einen bestimmten Prozentsatz der Anteile am operativen Unternehmen, letzten Endes mindestens 51%, wenn Belegschaftseigentum seinem Namen gerecht werden soll, idealerweise 100%. Dieses zweckgebundene Eigentumsvehikel fungiert als formelle Anteilseignerin im Namen der Beschäftigten des operativen Unternehmens. Die Ausdifferenzierung ermöglicht die reibungslose Fortführung der Aktivitäten des operativen Betriebs ohne abrupten Wechsel der Rechtsform. Für diese separate Zweckgesellschaft empfiehlt sich die Rechtsform Genossenschaft aus mehreren Gründen – zunächst bereits deshalb, weil das deutsche Recht, anders als die angelsächsische Rechtstradition, keine Trusts kennt, wie sie bei US-ESOPs und EOTs zum Einsatz kommen (Wienbracke, 2012). Der Hauptgrund für die Wahl der Genossenschaft als Rechtsform der separaten Zweckgesellschaft liegt jedoch darin, dass sie bereits in ihrer Grundstruktur auf demokratische Selbstorganisation ausgerichtet ist (Schmale, 2020).

Gehebelte Übernahme: Die ESOP-Übernahme wird durch Hebelwirkung finanziert, wodurch das zu kaufende operative Unternehmen auf Basis der laufenden Überschüsse für die Anteile zahlt, die vom ausscheidenden Eigentümer oder der ausscheidenden Eigentümerin mit Hilfe eines Kredits erworben werden. Die Nutzung finanzieller Hebelwirkung bedeutet also, dass die ESOP-Übernahme kreditfinanziert ist und es sich somit um ein finanziell solides Unternehmen handeln muss. Die Finanzierung kann durch externe Finanzinstitute (z. B. Bankdarlehen oder Kredite von Kreditfonds) oder durch die Verkäuferin oder den Verkäufer selbst erfolgen (Verkäuferdarlehen). Der für die Übernahme aufgenommene Kredit wird stets durch einen Anteil der laufenden Unternehmensgewinne getilgt.

Inklusives Eigentum: Die Eigentümerschaft im Rahmen des EuroESOPs ist ausschließlich den Beschäftigten des Unternehmens vorbehalten. Der Zugang zu Eigentumsrechten sollte für alle Beschäftigten offenstehen und mit minimalen oder keinen finanziellen Belastungen verbunden sein, um Eigentum über alle Hierarchieebenen der Organisation hinweg zu ermöglichen. Das ist der zentrale Sinn von Belegschaftseigentum und ein wesentlicher Unterschied zu anderen Modellen der Mitarbeiterbeteiligung, etwa in Form von Belegschaftsaktien oder stillen Beteiligungen. Dabei verleiht die Mitgliedschaft im ESOP den Beschäftigten für die Dauer ihres Arbeitsverhältnisses Eigentumsrechte. Die Mitgliedschaft im ESOP endet automatisch mit dem Ausscheiden aus dem Unternehmen (beziehungsweise im Todesfall). Dadurch wird sichergestellt, dass die Vorteile des ESOP eng an ein aktives Beschäftigungsverhältnis im Unternehmen gebunden bleiben.

Tragbarer Verkaufspreis: Es sollte möglich sein, dass die Senior-Eigentümerin oder der Senior-Eigentümer das Unternehmen an die Beschäftigten zu einem Preis verkauft, der unter dem Maximalpreis liegt, den sie oder er am Markt erzielen könnte, etwa durch einen Verkauf an eine große Mitbewerberin oder Investmentgesellschaft. Das Risiko bei einem solchen höheren Verkaufspreis besteht darin, dass die daraus resultierende Tilgungs- und Zinslast so hoch ausfallen kann, dass die langfristige Stabilität und Fortführung des Unternehmens gefährdet wird (Feldman & Kenney, 2024). Empfehlenswert ist daher für die meisten mittelständischen Firmen ein Verkauf zum Buchwert des Unternehmens.

Niedrige Transaktionskosten: Die Ausgestaltung der separaten Zweckgesellschaft, der Beteiligungsgenossenschaft, sollte mit möglichst geringen Kosten bei der Gründung und im laufenden Betrieb einhergehen. Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit Mitgliederfluktuation von Bedeutung, da neue Beschäftigte in das ESOP aufgenommen werden und ausscheidende Beschäftigte schrittweise ausgezahlt werden. Das ESOP-Modell bietet hier bewährte Praktiken, die laufende Transaktionskosten (betreffend Liquiditätsengpässe, Mitgliederfluktuation, usw.) gering halten.

Faire Gewinnverteilung: Die separate Zweckgesellschaft muss in der Lage sein, Gewinne an ihre Mitglieder auf Grundlage von Verteilungskriterien auszuschütten, die von den Gremien der Genossenschaft (in letzter Instanz: deren Mitglieder) festgelegt werden. Dies gewährleistet Transparenz im Umgang mit Eigentum und fördert vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Beschäftigten auf unterschiedlichen Ebenen der betrieblichen Organisation. So kann ein faires und ausgewogenes Verteilungssystem verwirklicht und eine gesunde Organisationskultur kultiviert werden.

Individuelle Kapitalkonten: Jedes Mitglied sollte im Rahmen des ESOP über ein individuelles Kapitalkonto verfügen können. Die Kapitalkonten sollten entsprechend der Wertentwicklung des Unternehmens anwachsen, ohne dass zusätzliche Einzahlungen durch die Mitglieder erforderlich sind. Konkret bedeutet dies, dass für jeden im operativen Unternehmen einbehaltenen Euro Gewinn ein entsprechender anteiliger Wert dem individuellen Kapitalkonto gutgeschrieben wird. Individuelle Kapitalkonten ermöglichen eine klare Zuordnung des Vermögensanteils am eigenen Unternehmen. Sie verhindern vor allem Fehlanreize in Bezug auf Investitionen oder Motivation, wie sie bei kollektiven Formen von betrieblichem Eigentum typischerweise auftreten. Darüber hinaus erfolgt beim EuroESOP eine in regelmäßigen Teilübertragungen gestückelte Auszahlung des individuellen Vermögensanteils, sodass dieser über einen längeren Zeitraum gestreckt ist. Dies unterscheidet ihn etwa vom US-ESOP.[4] Dabei ist auch zu beachten, dass beim EuroESOP die Gewinnausschüttung nach dem „FIFO“-Prinzip erfolgt („first-in, first-out“): Mitarbeitende mit den ältesten Zuteilungen auf ihren Kapitalkonten werden zuerst ausgezahlt, sodass insbesondere die erste Mitarbeiter:innengeneration, die die Kredittilgung getragen hat, angemessen profitiert (Rosen et al., 2026, S. 37).

[4] Bei US-ESOPs erfolgt die Auszahlung in der Regel als Einmalzahlung beim Ausscheiden aus dem Unternehmen (Rosen et al., 2026).

Nichthandelbarkeit der Anteile: Die auf den individuellen Kapitalkonten gehaltenen Buchwerte sollten nicht auf externen Märkten handelbar sein, damit die Kontrolle innerhalb der aktiven Belegschaft verbleibt. Sind Unternehmensanteile nach individuellem Gutdünken auf dem Markt handelbar, führt das häufig zur Verwässerung von Belegschaftseigentum aufgrund des Anreizes zum Ausverkauf an externe Investor:innen.

Akzeptable Steuerkosten: Die separate Zweckgesellschaft und die Belegschaftsübernahme sollten so strukturiert sein, dass die Steuerkosten auf einem akzeptablen Niveau verbleiben und eine Doppelbesteuerung vermieden wird. Dies betrifft unter anderem Steuern auf Erträge aus dem Verkauf des Unternehmens (oder Anteilen daran) an die Beschäftigten; bzw. Körperschaftsteuer auf Unternehmensgewinne, bevor diese zur Tilgung des Übernahmekredits verwendet werden; sowie Kapitalertrags- oder Einkommenssteuer auf Ausschüttungen an Mitglieder.

Demokratische Unternehmensführung: Die Unternehmensführung im EuroESOP findet auf zwei Ebenen statt. Auf der einen Seite sollten die Beschäftigten als Mitglieder der Genossenschaft gleiche Stimmrechte besitzen, um ihre Vertretung im Vorstand zu wählen und über strategische Fragen des ESOPs zu entscheiden. Auf der anderen Seite stimmen die ESOP-Repräsentant:innen (d. h. der Vorstand und ggf. Aufsichtsrat) anschließend auf Ebene der Gesellschafterversammlung des operativen Unternehmens über strategische Angelegenheiten ab und entscheiden letztendlich über die Besetzung des Managements. Bei US-ESOPs und britischen EOTs wird das Unternehmen hingegen im Regelfall von einer Art Treuhandgremium kontrolliert, das anfänglich meist vom verkaufenden Eigentümer oder der verkaufenden Eigentümerin zusammengesetzt wird. Dieses Gremium bestellt ein in der Regel technokratisches Management, das treuhänderisch dem Wohl der Belegschaft verpflichtet ist. Die Beschäftigten sind damit zwar wirtschaftliche Nutznießer:innen, verfügen jedoch nicht automatisch über verbürgte demokratische Kontrollrechte. Beim EuroESOP entscheiden hingegen letztlich die Beschäftigten des Unternehmens über die Kontrollgremien der Genossenschaft und darüber vermittelt auch über das Management des operativen Unternehmens.

1.2 Drei wesentliche Phasen von EuroESOP-Übernahmen

Übernahmen mittels des EuroESOP-Modells sind durch drei wesentliche Phasen gekennzeichnet:

Phase 1: Übertragung der Eigentumsrechte

Phase 1 wird in Abbildung 1 dargestellt und beinhaltet die Gründung einer separaten Zweckgesellschaft in der Rechtsform einer Genossenschaft durch die Beschäftigten. Die Genossenschaft dient dabei vorrangig dem Erwerb des operativen Unternehmens im Namen ihrer Mitglieder, also der Beschäftigten des operativen Unternehmens.

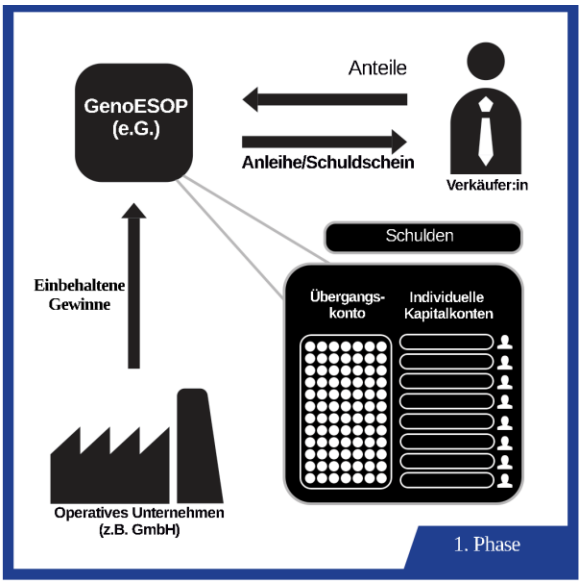


Abbildung 1: Phase 1 – Übertragung des Eigentums

Nach der Gründung der Beteiligungsgenossenschaft wird das operative Unternehmen kreditfinanziert von den Beschäftigten übernommen, entweder über einen Kredit von Banken oder Kreditfonds oder durch ein Verkäuferdarlehen. Die Rückzahlung erfolgt aus den laufenden Gewinnen des operativen Unternehmens, sodass das Eigentum schrittweise auf die Mitarbeitenden übergeht.

Phase 2: Aufrechterhaltung der Eigentumsstruktur

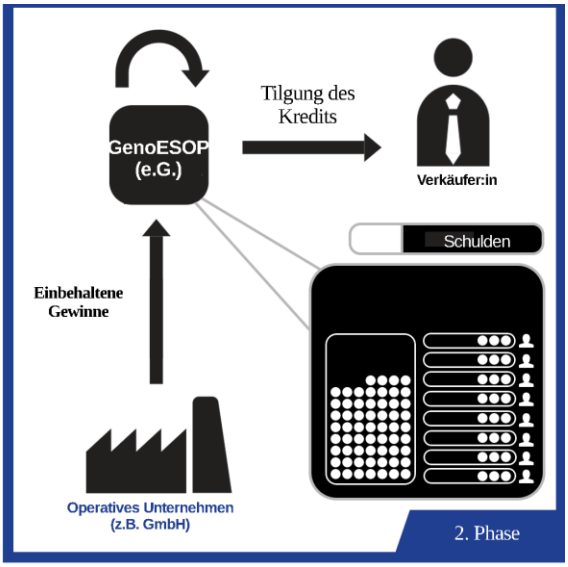


Abbildung 2: Phase 2 – Aufrechterhaltung des Eigentums

Abbildung 2 stellt die zweite Phase des Modells dar. Der jährlich zurückgezahlte Schuldenbetrag erhöht direkt den Vermögensanteil der ESOP-Mitglieder am operativen Unternehmen. Jedes Mitglied verfügt über ein individuelles Kapitalkonto, das im gleichen Umfang wächst wie die Schuldentilgung. Die Verteilungsschlüssel zwischen den Kapitalkonten sind in den internen Regelungen der ESOP-Satzung festgelegt. Diese können egalitär, einkommensbezogen oder unter Berücksichtigung der Dauer der Betriebszugehörigkeit bzw. nach Seniorität gestaltet sein.

Sobald die Schulden vollständig getilgt sind, ist der gesamte Wert des Unternehmens unter den Mitarbeitenden verteilt. Die Hauptversammlung des operativen Unternehmens berücksichtigt bei der Gewinnverwendung die Verpflichtungen zur ESOP-Finanzierung, begrenzt durch den verfügbaren Cashflow.

Phase 3: Langfristige Aufrechterhaltung

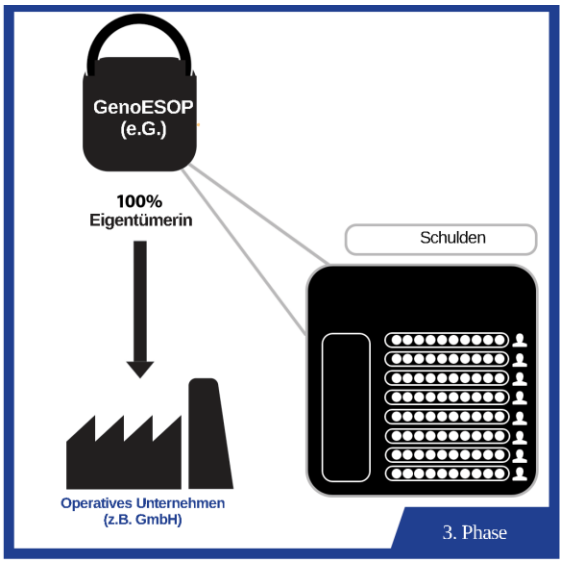


Abbildung 3: Phase 3 – Langfristige Fortführung

Abbildung 3 stellt die dritte Phase dar. Nach der vollständigen Schuldentilgung wird der Cashflow des ESOP so verteilt, dass das Eigentum am Unternehmen unter der jeweils aktuellen Generation von Mitarbeitenden aufrechterhalten wird. Über die auf den Kapitalkonten repräsentierten Vermögenswerte können die Mitarbeitenden nicht nach Gutdünken verfügen; vielmehr werden sie schrittweise und entsprechend der Liquidität des Unternehmens ausgezahlt. Die Auszahlung folgt dem FIFO-Prinzip („first in, first out“): Ältere Zuteilungen werden zuerst ausgezahlt. Die ausgezahlten Werte werden auf alle aktiven ESOP-Mitglieder verteilt, sodass auch neue Mitarbeitende profitieren. So bleibt das Unternehmenseigentum dauerhaft in der aktiven Belegschaft verankert und wird nicht durch Mitarbeiterfluktuation gefährdet.

2. Iteratec als Unternehmen im Belegschaftseigentum

Iteratec ist ein Münchner IT-Unternehmen mit rund 500 Beschäftigten in Deutschland und Polen und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von über 60 Mio. Euro. Gegründet wurde Iteratec im Jahr 1996 von Mark Goerke und Klaus Eberhardt. Das Unternehmen bietet Software- und Beratungsdienstleistungen im Bereich digitaler Innovationen an und begleitet Organisationen bei digitalen Transformationsprozessen.

Die Gründung von Iteratec erfolgte vor dem Hintergrund der wachsenden Unzufriedenheit von Goerke und Eberhardt mit ihrem vorherigen Arbeitgeber SD&M. Nachdem dieses Unternehmen an eine externe Investorin oder einen externen Investor verkauft worden war, setzte ein deutlicher Kulturwandel ein, der von vielen Beschäftigten als Verschlechterung wahrgenommen wurde. Insbesondere die stärkere Ausrichtung an kurzfristigen wirtschaftlichen Kennzahlen und veränderte Führungsprinzipien führten zu Spannungen innerhalb der Belegschaft. Angesichts dieser Entwicklungen entschieden sich Goerke und Eberhardt, ein eigenes Unternehmen zu gründen, das stärker an ihren Vorstellungen von Unternehmenskultur, Zusammenarbeit und langfristiger Entwicklung ausgerichtet sein sollte. Daraus entstand zunächst die Gesellschaft für iterative Softwaretechnologien GmbH, die später in die Iteratec GmbH umfirmiert wurde.

2.1 Hintergrund und Vision

Nach vielen erfolgreichen Jahren des Wachstums begannen die beiden Gründer frühzeitig, sich mit der langfristigen Sicherung des Unternehmens und der Frage der Nachfolge auseinanderzusetzen. Eine Vererbung innerhalb der Familie kam für sie aus unterschiedlichen Gründen nicht in Betracht (Goerke). In den Jahren 2015 bis 2020 prüften die beiden Gründer daher intensiv verschiedene Nachfolgemodelle. Im Mittelpunkt stand für sie vor allem der Erhalt der „einzigartigen Unternehmenskultur“ (Eberhardt & Goerke, 2021, S. 415), die sie seit der Gründung von Iteratec aufgebaut hatten und in der Mitarbeitende als Mitdenkende und Mitentscheidende verstanden und aktiv in Prozesse eingebunden werden. Daher kam der Verkauf an externe Investor:innen für sie nicht in Frage, da solche Investor:innen häufig stark zahlen- und renditegetrieben agieren würden und damit die gewachsene Kultur des Unternehmens gefährdet gewesen wäre (Goerke).

Bereits als erste Überlegungen zur Nachfolge bekannt wurden, äußerten einige Mitarbeitende den Wunsch nach einer Beteiligung am Unternehmen. Dieser Ansatz wurde auch von den beiden Eigentümern bevorzugt. In der Folge konkretisierte sich die Idee, das Unternehmen schrittweise in die Hände der Mitarbeitenden zu übergeben. Die Umwandlung in eine Genossenschaft beschrieben die Gründer vor allem als eine Frage der inneren Haltung (Eberhardt & Goerke, 2021, S. 415). Ziel war es, Iteratec als Lebenswerk zu bewahren und einen Verkauf an externe Investor:innen dauerhaft auszuschließen (Schrader). Das Unternehmen sollte gewissermaßen „unverkäuflich“ bleiben (Goerke) und langfristig vollständig in Mitarbeiterhand übergehen. Im Mittelpunkt steht dabei weniger die Maximierung finanzieller Gewinne

als vielmehr die Stärkung von Commitment, Identifikation und unternehmerischem Denken der Mitarbeitenden (Schrader). Erwirtschaftete Gewinne sollen im Unternehmen verbleiben und in dessen Weiterentwicklung reinvestiert werden (Goerke).

Wie erwähnt war der Wunsch, die gewachsene partizipative Kultur zu erhalten und weiterzuentwickeln, ein wesentlicher Treiber für die Einführung der Mitarbeiterbeteiligung. Im Verlauf des Transformationsprozesses hat sich das Ziel, Partizipation und gemeinsame Verantwortung weiter zu vertiefen, noch verstärkt. Der damit verbundene Kulturwandel wird als schrittweiser Prozess verstanden, in dem die Mitarbeitenden allmählich in eine unternehmerische Rolle hineinwachsen. Die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft ist hoch und speist sich vor allem aus ideellen Motiven, weniger aus finanziellen Anreizen (Goerke).

2.2 Das Modell

Bis zur konkreten Ausgestaltung der Belegschaftsübernahme war es allerdings ein weiter Weg. Das liegt unter anderem daran, dass in Deutschland eine starke Tradition genossenschaftlicher Unternehmensnachfolgen fehlt (Juri et al., 2026). Auch die internationalen ESOP-Modelle konnten bei der Belegschaftsübernahme von Iteratec nicht als Vorbild dienen, da sie den Beteiligten nicht bekannt waren (Goerke). Daher waren bei der Konzeption viel Vorarbeit und Experimentieren nötig. Doch diese Herausforderungen wurden direkt angegangen: „Wir haben einfach losgelegt“ (Goerke). Die lang gewachsene und eingespielte Unternehmenskultur von Iteratec, die sich um Agilität und Partizipation dreht, bildete eine wichtige Grundlage für das selbstverwaltete Modell der Genossenschaft, das bei Iteratec letztlich verwirklicht wurde (Brunzel).

Gleichzeitig ist die Entstehung des Modells nicht als ausschließlich interner Entwicklungsprozess zu verstehen. Spätestens 2018 war ein strukturierter Beratungsprozess etabliert, in dem organisationsbezogene und genossenschaftsrechtliche Expertise zusammengeführt wurden. Konrad Bechler von Bechler Kollaborationsberatung ist auf Mitarbeitendennachfolgen und die damit verbundenen Transformations- und Beteiligungsprozesse spezialisiert. Zu den von ihm begleiteten genossenschaftlichen Nachfolgefällen zählen unter anderem die oose eG, Wigwam eG und aStec angewandte Systemtechnik eG (Bechler). Die Mitarbeitendennachfolge in genossenschaftlicher Form war für die Beratung damit kein grundsätzlich neues Feld. Der Iteratec-Fall stellte jedoch aufgrund seiner konkreten doppelstöckigen Struktur eine besondere Gestaltungsaufgabe dar.

Bechler beschrieb seinen Beitrag im Juli 2018 ausdrücklich als Versuch einer „systemischen Intervention“. Sein Ziel war es, die im Zuge der Satzungsentwicklung sichtbar gewordenen Interessen und Konflikte zu strukturieren, die Komplexität des Prozesses zu reduzieren und zwischen Entscheidungen zu unterscheiden, die für die Gründung unmittelbar erforderlich waren, und solchen, die verlässlich auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden konnten (Bechler). Das Vorgehen zielte damit nicht nur auf die juristische Fixierung einer Satzung, sondern auf eine Prozessarchitektur für den Übergang in eine neue Eigentums- und Verantwortungsordnung.

Eine zentrale Rolle spielte daneben Dr. Norbert Rückriemen vom Prüfungsverband für kleine und mittelständische Genossenschaften (PkmG). Während Bechler die Diskussion der offenen Gestaltungsfragen moderierte, stellte Rückriemen anschließend einen ersten Satzungsentwurf erstellen. Auf Grundlage dieser Rohsatzung war ein weiterer Workshop vorgesehen, in dem offene Fragen gesammelt und danach unterschieden werden sollten, welche Regelungen unmittelbar in die Satzung aufgenommen werden mussten und welche erst später behandelt werden konnten.

Die Struktur der Übernahme bei Iteratec ist im Wesentlichen durch folgende Aspekte gekennzeichnet. Erstens: die Gründung einer separaten Körperschaft, der eG, welche die Anteile am operativen Unternehmen stückweise aufkauft. Zweitens: ein Finanzierungsmechanismus, der aus zwei Tranchen besteht, die unterschiedlich ausgestaltet sind. Schon auf den ersten Blick sind damit deutliche Parallelen zum EuroESOP erkennbar. Wir erläutern die zentralen Aspekte der Belegschaftsübernahme bei Iteratec im Folgenden näher. Auf Parallelen und Differenzen zum EuroESOP weisen wir an dieser Stelle zunächst lediglich punktuell hin; ein systematischer Vergleich mit dem Iteratec-Modell erfolgt in den folgenden beiden Teilen.

Beteiligungsgenossenschaft als rechtliches Eigentumsvehikel

Im Jahre 2018 wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Iteratec Nurdemteam eG als eingetragene Genossenschaft gegründet. Dies stellte den ersten und wichtigsten Schritt der Belegschaftsübernahme dar. Die Genossenschaft ist als separate Zweckgesellschaft gegründet worden, die die Anteile an der operativen Iteratec GmbH im Namen der Beschäftigten erwirbt und hält. So wurde eine Struktur geschaffen, die deutliche Schnittmengen mit dem EuroESOP aufweist. Diese Beteiligungsstruktur erlaubt es insbesondere, die Unternehmensanteile schrittweise zu erwerben, ohne abrupten Wechsel der Rechtsform des operativen Unternehmens. Gleichzeitig ermöglicht diese Struktur eine klare Trennung zwischen Besitz und operativer Führung. Die Genossenschaft greift nicht in das Tagesgeschäft ein, um die Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung nicht einzuschränken (Brunzel). Daher ergibt sich eine klare Abgrenzung zwischen operativer Führung (GmbH) und strategischer Aufsicht (Genossenschaft).

Gerade diese doppelstöckige Konstruktion war für den Beratungsprozess von besonderer Bedeutung. Die Mitglieder der Genossenschaft als Beschäftigte der zukünftigen Tochtergesellschaft sind zugleich Mitglieder der Beteiligungsgenossenschaft und erhalten dadurch mittelbar Einfluss auf die Entwicklung der GmbH erhielten. Anders als bei einer Stiftungsnachfolge musste deshalb nicht nur das Halten und Verwalten der Beteiligung organisiert, sondern auch eine sinnvolle und verantwortliche Einflussnahme der Mitglieder institutionell gestaltet werden (Bechler). Das Novum lag damit weniger in der Mitarbeitendennachfolge als solcher, als in der konkreten Verbindung einer demokratisch getragenen Beteiligungsgenossenschaft mit einer weiterhin operativ eigenständigen GmbH.

Die Satzung der Genossenschaft wurde von Mitarbeitenden mitentwickelt und wird regelmäßig überarbeitet (Goerke). Diese Mitwirkung erfolgte in einem moderierten und fachlich strukturierten Prozess.

Die Satzungsentwicklung lässt sich ko-kreativer Prozess beschreiben, in dem Beschäftigte, Gründer und spezialisierte Berater unterschiedliche Funktionen übernahmen.

Die Genossenschaft besteht überwiegend aus den typischen Gremien: Alle Mitglieder verfügen über gleiche Stimmrechte in der Generalversammlung, die grundsätzlich Vorstand und Aufsichtsrat direkt wählt. Der Vorstand, der normalerweise aus drei Mitgliedern besteht, bestellt die Geschäftsführung der Iteratec GmbH.[5] Der siebenköpfige Aufsichtsrat spielt gegenüber dem Vorstand vor allem eine beratende Rolle, er dient vor allem als Ansprechpartner vor Ort (Brunzel). Regelmäßige Quartalsgespräche zwischen genossenschaftlichem Vorstand und Geschäftsführung sollen für Transparenz sorgen (Schrader).

Alle Beschäftigten der Iteratec GmbH, einschließlich der Auszubildenden, können Mitglied der Genossenschaft werden (§ 6 der Satzung). Der verpflichtende Geschäftsanteil, der ursprünglich bei 3.500 Euro lag, wurde später auf 1 Euro gesenkt, um insbesondere jüngere Mitarbeitende und Studierende nicht auszuschließen. Die Mitglieder haften nur mit ihrem Geschäftsanteil; eine Nachschusspflicht besteht nicht. Die maximale Ausschüttung pro Jahr und Mitglied ist satzungsgemäß auf die Höhe der eingezahlten Einlage begrenzt (aktuell 1 Euro), um finanzielle Anreize nicht in den Vordergrund zu rücken. Goerke zufolge ist diesbezüglich jedoch eine Satzungsänderung vorgesehen, die zu gegebener Zeit – insbesondere nach vollständiger Tilgung des Kaufpreises – umgesetzt werden soll. Die aktuelle Mitgliedschaftsquote liegt bei rund 70 % der Belegschaft.

Die Genossenschaft soll auch weitere Unternehmen oder Start-ups aufnehmen können. Im Falle einer Auflösung fließt das Vermögen an eine gemeinnützige Organisation (Goerke). Die Satzung sieht hohe Hürden für einen Verkauf vor (einstimmiger Beschluss), um die Nachhaltigkeit des Modells zu sichern (Goerke). Es gibt Diskussionen, ob die Satzung zu restriktiv ist und ob mehr Partizipation möglich sein sollte (Brunzel).

Gehebelte Übernahme und schrittweiser Übergang

Iteratec mit seinen rund 500 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von über 60 Mio. Euro war als eine von den Mitarbeitenden selbst finanzierte Übernahme undenkbar – die Lösung erfolgte über eine kreditfinanzierte Struktur, die wiederum deutliche Parallelen zum EuroESOP aufweist. Es handelt sich um eine gehebelte Übernahme: Der Kauf wurde mittels eines Übernahmekredits finanziert, der seitdem aus den laufenden Unternehmensgewinnen getilgt wird. So mussten die Beschäftigten keine nennenswerten eigenen Mittel investieren. Dabei erfolgt die Übernahme in zwei Schritten: Die erste Tranche von 49 % der Unternehmensanteile wurde 2018 von der Beteiligungsgenossenschaft erworben, der Erwerb der zweiten Tranche soll demnächst (2026–2027) folgen.

Die Übernahme des Unternehmens ohne Eigeninvestitionen ist möglich, weil die Beschäftigten durch den (partiellen) Erwerb des Unternehmens dessen Eigentümer:innen (oder Teileigentümer:innen) geworden

[5] Der Vorstand besteht derzeit aus vier Mitgliedern. Zwei davon werden im Rahmen der in § 13 der Satzung festgelegten Sonderregelung von den beiden Gründern bestimmt.

sind: Ab diesem Zeitpunkt der Eigentumsübertragung hatten sie Ansprüche auf die Erträge des Unternehmens, und diese Erträge konnten sodann für die Tilgung des Übernahmekredits verwendet werden. Damit zeigt Iteratec ganz konkret, dass die Möglichkeit einer Übernahme ohne Eigeninvestitionen in der Praxis ohne Weiteres funktioniert.

Als besondere und außergewöhnliche Form der Kreditfinanzierung stellten die Gründer von Iteratec der Beteiligungsgenossenschaft dabei ein Verkäuferdarlehen zur Verfügung. Bei dieser Art von Darlehen verlangt die Verkäuferin oder der Verkäufer die Fälligkeit des Kaufpreises nicht unmittelbar, sondern gewährt eine gestreckte Zahlung über mehrere Jahre hinweg. Die Finanzierung von Belegschaftsübernahmen kann also auch ohne Bankkredit gelingen. Die erste Tranche der Übernahme von 49 % der Unternehmensanteile an Iteratec wurde mit einem solchen Verkäuferdarlehen finanziert.[6] Die Tilgung des Darlehens erfolgt auf Basis eines festen Tilgungsplans durch Gewinnausschüttungen; vertraglich sind dafür 85 % der Gewinne festgelegt, bezogen auf die Gewinnausschüttungen, die der Beteiligungsgenossenschaft gemäß ihrer prozentualen Beteiligung an der GmbH zustehen.[7]

Der Erwerb der zweiten Tranche durch die Beteiligungsgenossenschaft ist für 2027 vorgesehen und wird die Beteiligung an der GmbH auf 100 % erhöhen. Die zweite Tranche der verbleibenden 51 % soll unter Berücksichtigung der zwischenzeitlichen Wertentwicklung erworben werden. Die Finanzierung soll dann über einen Bankkredit erfolgen. Goerke räumt dabei ein, dass derzeit unsicher ist, ob die Bilanzzahlen der GmbH ausreichen, um bei den Banken eine Finanzierung zu einem tragbaren Zinssatz zu erhalten. Erst nach der vollständigen Tilgung des Verkäuferdarlehens beziehungsweise des Bankkredits können nennenswerte Gewinne für die Genossenschaft anfallen.

2.3 Unternehmensführung und kultureller Wandel

Der Kulturwandel, der mit der Belegschaftsübernahme einhergeht, wird als sich langsam entwickelnder Prozess betrachtet, bei dem die Mitarbeitenden nach und nach in die Rolle der „Unternehmerin“ oder des „Unternehmers“ hineinwachsen. Die Mitarbeitenden akzeptieren es in hohem Maße, dass Iteratec Schritt für Schritt zu einem Unternehmen in Mitarbeiterhand wird. Diese breite Zustimmung beruht vor allem auf ideellen Motiven – der Nutzen wird eher im Mitgestalten und der Teilhabe gesehen als in finanziellen Vorteilen (Goerke). Die Beratungsunterlagen zeigen, dass dieser Rollen- und Kulturwandel bereits in der Entstehungsphase als eigenständige Gestaltungsaufgabe verstanden wurde. Die Genossenschaft sollte nach Bechlers Konzeption nicht zu einem bloßen „Geldein- und Auszahlungsmechanismus“ werden, sondern dauerhaft Möglichkeiten eröffnen, über die Mitglieder Verantwortung übernehmen und die Entwicklung des Unternehmens mitgestalten können. Zugleich wurde betont, dass Eigentümerverantwortung

[6] Laut Goerke hätten mehrere Banken eine Kreditfinanzierung angeboten; die beiden Eigentümer entschieden sich jedoch bewusst für ein Verkäuferdarlehen, um die Belegschaftsübernahme zu ermöglichen und die Kontrolle über den Übergangsprozess zu behalten.

[7] Allerdings trägt die verkaufende Partei bei einem Verkäuferdarlehen das Risiko eines Zahlungsausfalls durch die Beteiligungsgenossenschaft. Dieses Risiko ist nicht zu unterschätzen, hält sich aber bei soliden Unternehmen mit stabilen Gewinnen in Grenzen.

Kompetenzen voraussetzt: Die künftigen Mitglieder mussten lernen, zwischen ihrer Rolle als Beschäftigte der GmbH und ihrer Rolle als Mitglieder beziehungsweise mittelbare Eigentümer:innen zu unterscheiden.

Diese Perspektive wurde in der weiteren Prozessgestaltung konkretisiert. In einem gesonderten Workshop wurden neben Satzung und Anteilstransaktion ausdrücklich die Aufgaben der Genossenschaft in einem iterativen, an Design Thinking angelehnten Verfahren entwickelt. Diskutiert wurden unter anderem unternehmerisches Denken, Kompetenzaufbau, Führungskultur, das Verständnis von Bilanzen und die Frage, wie Mitglieder verantwortliche Rollen übernehmen können. Der kulturelle Wandel war damit nicht lediglich Folge des Eigentumsübergangs, sondern selbst Gegenstand organisierter Transformation.

Zu den aktuellen Herausforderungen zählen die Besetzung geeigneter Gremienpositionen sowie die Vermeidung von Interessenkonflikten. Gleichzeitig müssen Spannungen zwischen dem Wunsch nach stärkerer Mitbestimmung und der Notwendigkeit, unpopuläre Entscheidungen der Geschäftsführung zu akzeptieren, ausgeglichen werden. Hinzu kommt die besondere Herausforderung der Kommunikation über mehrere Standorte hinweg, einschließlich Remote-Arbeit (Brunzel). Iteratec könnte hier auf eine Reihe bewährter Instrumente zurückgreifen, etwa Arbeitnehmergremien nach dem Vorbild von Mondragón, Kommunikationsausschüsse aus ESOP-Unternehmen, gezielte Fortbildungen zur Eigentümerkultur sowie Ansätze wie das Open-Book-Management. Insgesamt gilt das Modell als stabil und widerstandsfähig, selbst während der Corona-Krise (Goerke). Allerdings trüben aktuelle wirtschaftliche Unsicherheiten – ausgelöst durch die IT-Branchenkrise und den rasanten Wandel durch KI – die Stimmung innerhalb des Unternehmens (Brunzel).

3. Gemeinsamkeiten zwischen dem EuroESOP und Iteratec

Bei der Darstellung des Übernahmeverfahrens von Iteratec wurden bereits deutliche Ähnlichkeiten mit dem EuroESOP sichtbar. In diesem Abschnitt werden nun die Gemeinsamkeiten zwischen der Übernahme von Iteratec und den in Abschnitt 1 definierten Merkmalen des standardisierten EuroESOP systematisch aufgeschlüsselt. Schritt für Schritt werden die zentralen Kriterien herangezogen, um die Übereinstimmungen herauszuarbeiten. Unterschiede und Abweichungen werden anschließend in Abschnitt 4 behandelt.

Beteiligungsgenossenschaft als separates Eigentumsvehikel

Der EuroESOP sieht vor, dass eine separate Zweckgesellschaft gegründet wird, die die Unternehmensanteile am operativen Unternehmen im Namen der Beschäftigten erwirbt und hält. Wie in Abschnitt 2 bereits angedeutet, entspricht das Modell von Iteratec ganz diesem Ansatz. Die Beteiligungsgenossenschaft Iteratec Nurdemteam fungiert als formelle Eigentümerin, die die Anteile an der operativen Gesellschaft im Namen der Beschäftigten erwirbt. Die Vorteile sind – wie bereits dargestellt – ein schrittweiser Anteilserwerb ohne abrupten Wechsel der Rechtsform, ein sanfter Übergang in Führung und Eigentümerschaft sowie eine klare Trennung von Eigentum und operativer Führung. Das Konzept einer solchen

Beteiligungsgenossenschaft stieß zunächst auf deutliche Vorbehalte, und dies sogar bei genossenschaftlichen Vereinigungen mit ausgeprägtem Fachwissen. So war der Genossenschaftsverband Bayern laut Goerke mit der Idee einer Beteiligungsgenossenschaft nicht vertraut und stand ihr zunächst kritisch gegenüber. Der Prüfungsverband für kleine und mittelständische Genossenschaften (PkmG) zeigte sich hingegen offen. Dr. Norbert Rückriemen war mit Bechler in die Diskussion zentraler Gestaltungsfragen eingebunden, seine Anmerkungen flossen in die Prozessanalyse ein, und er wurde mit der Erstellung eines ersten Satzungsentwurfs beauftragt.

Gehebelte Übernahme

Ein zentrales Merkmal des EuroESOPs ist die kreditfinanzierte, gehebelte Übernahme, bei der der Übernahmekredit über künftige Unternehmensgewinne getilgt wird. Wie in Abschnitt 2 angesprochen, findet sich dieses Prinzip auch bei Iteratec. Auf diese Weise müssen die Beschäftigten den Kaufpreis nicht sofort aus eigenen Mitteln entrichten; vielmehr erhalten sie ab der Eigentumsübertragung Ansprüche auf die Erträge des Unternehmens, die wiederum zur Tilgung des Übernahmekredits dienen können. So wird eine Übernahme ohne Eigenmittel praktisch möglich.

Als besondere Form der Finanzierung kann beim EuroESOP ein Verkäuferdarlehen eingesetzt werden, und auch diese Finanzierungsform wurde bei Iteratec genutzt. International ist dies bei ESOPs bereits gängige Praxis (Schimmele, 2019), und Iteratec zeigt, dass es auch in Deutschland funktioniert.

Inklusives Eigentum

Auch in Bezug auf das Prinzip einer möglichst inklusiven Eigentümerschaft ähneln die Regelungen bei Iteratec stark dem EuroESOP. In Abschnitt 1 haben wir erläutert, dass der EuroESOP Eigentum breit in der Belegschaft verankert. Genau dies wurde auch bei Iteratec umgesetzt: Die Mitgliedschaft in der Beteiligungsgenossenschaft steht grundsätzlich allen Beschäftigten der Iteratec GmbH offen. Der pflichtmäßige Geschäftsanteil an der Iteratec Nurdemteam Beteiligungsgenossenschaft ist sehr gering und damit eher symbolisch. Dies dient dazu, Beitrittshürden möglichst niedrig zu halten – genauso wie es der EuroESOP vorsieht.

Wie erwähnt, liegt die aktuelle Mitgliedschaftsquote in der Beteiligungsgenossenschaft bei rund 70 % der Belegschaft von Iteratec. Sie ist zwar hoch, könnte angesichts der ausgesprochen niedrigschwelligen Beteiligungsmöglichkeit jedoch noch höher sein. Offenbar treten neu eingestellte Mitarbeitende zunächst nur selten bei, da sie die Genossenschaft noch nicht gut kennen oder anfangs keinen direkten persönlichen Nutzen sehen (Brunzel).

Eine minimale Ausnahme – zugleich ein Unterschied zum EuroESOP – betrifft die ursprünglichen Geschäftsführenden von Iteratec: Sie können laut Satzung (§ 6) Mitglied bleiben, auch wenn sie nicht mehr bei einem Unternehmen der Iteratec-Gruppe beschäftigt sind oder ihre Geschäftsführungsposition in der Iteratec GmbH nicht mehr innehaben.

Niedrige Transaktionskosten

Der EuroESOP sieht bei der Gründung der Beteiligungsgenossenschaft sowie im laufenden Betrieb möglichst geringe Transaktionskosten vor. Bei der Gründung der Iteratec Nurdemteam eG fielen Einmalkosten für Rechtsberatung und die Satzungserstellung an, die sich im niedrigen fünfstelligen Bereich bewegten (Goerke). Laufende Kosten ergeben sich aus der Pflichtmitgliedschaft im Genossenschaftsverband sowie den jährlichen Prüfungen (Goerke). Alle Kosten werden durch die Gewinne der GmbH gedeckt. Die Genossenschaft unterliegt den üblichen formalen und bürokratischen Anforderungen des Genossenschaftsgesetzes (z. B. Protokollierung, Prüfungen), die dem hierarchischeren Modell der GmbH eher fremd sind (Goerke).

Allerdings waren offenbar die Kosten für die Erstellung des Kaufvertrags zwischen Beteiligungsgenossenschaft und den beiden Eigentümern der GmbH relativ hoch, worauf wir im nächsten Abschnitt zurückkommen.

Tragbarer Verkaufspreis

Der EuroESOP sieht vor, dass der Verkauf des Unternehmens an die Beschäftigten zu einem tragbaren Preis erfolgt, der unter dem maximal erzielbaren Marktpreis liegen kann. Auch dieses Prinzip findet sich bei Iteratec wieder. Der Kaufpreis entsprach weniger als der Hälfte des Unternehmenswerts, den unabhängige Wirtschaftsprüfungsinstitute zuvor auf Basis des Ertragswertverfahrens ermittelt hatten. Laut Goerke bestand zudem konkretes Kaufinteresse seitens zahlreicher Investor:innen, gegen das sich die beiden Eigentümer bewusst entschieden. Schrader spricht in diesem Zusammenhang von einem Verkauf zu einem „anständigen Preis“ anstelle des maximal erzielbaren Preises. Der Kaufpreis lag zwar deutlich unter dem gutachterlich festgestellten Wert, war jedoch gerade noch so hoch, dass die Schenkungssteuer nicht zur Anwendung kam.

Nichthandelbarkeit der Anteile

Der EuroESOP sieht vor, dass die Vermögensanteile am operativen Unternehmen nicht individuell handelbar sind. Das dient dazu, dass Kontrolle und Eigentümerschaft dauerhaft innerhalb der aktiven Belegschaft bleiben. Auch dieses Prinzip findet sich bei Iteratec wieder: Denn die Mitgliedschaft in der Beteiligungsgenossenschaft ist grundsätzlich an das Beschäftigungsverhältnis gebunden. Beim Ausscheiden aus dem Unternehmen oder beim Renteneintritt wird die Pflichteinlage ausgezahlt; sie ist nicht frei am Markt handelbar.

Akzeptable Steuerkosten

Auch im Hinblick auf die steuerliche Belastung entspricht die Übernahme von Iteratec grundsätzlich den Ansprüchen des EuroESOP. Zunächst entstanden bei Iteratec Steuerkosten im Zusammenhang mit dem Verkauf der Unternehmensanteile: Auf den Verkaufserlös fielen Kapitalertragsteuern in Höhe von rund 30 % an. Da der Kaufpreis als Verkäuferdarlehen finanziert wurde, gingen mit dieser Art der Besteuerung jedoch besondere Belastungen einher, auf die wir in Abschnitt 4 zurückkommen.

Positiv hervorzuheben ist, dass bei den Gewinnausschüttungen der GmbH an die Beteiligungsgenossenschaft keine besonderen steuerlichen Belastungen anfallen, was insbesondere in den Jahren der Tilgung des Übernahmedarlehens bzw. -kredits eine Belastung wäre. Nach den geltenden steuerlichen Regelungen sind 95 % der Ausschüttungen der GmbH an die Beteiligungsgenossenschaft von der Steuer befreit; de facto sind somit nur 5 % steuerpflichtig, die zudem mit laufenden Ausgaben der Beteiligungsgenossenschaft verrechnet werden können. Nach Angaben von Goerke wurden seit der Gründung der Genossenschaft faktisch keine Steuern auf diese Ausschüttungen gezahlt. Erst bei einer Weiterleitung der Mittel an natürliche Personen greift die individuelle Besteuerung.

Demokratische Unternehmensregierung

Schließlich weist das Modell von Iteratec auch hinsichtlich der demokratischen Unternehmensführung Parallelen zum EuroESOP auf. Alle Mitglieder der Iteratec Nurdemteam Beteiligungsgenossenschaft verfügen über gleiche Stimmrechte in der Generalversammlung, die grundsätzlich den Vorstand und den Aufsichtsrat direkt wählt. Der Vorstand bestellt die Geschäftsführung der Iteratec GmbH. Letztlich werden also nach der erfolgreichen Übernahme die Beschäftigten über die Unternehmensführung entscheiden. Für die Übergangsphase bis zur vollständigen Übernahme und Schuldentilgung sieht die Satzung der Iteratec Nurdemteam jedoch Sonderregelungen zur Vorstandsbesetzung vor – auf diese kommen wir im nächsten Abschnitt zurück.

Dabei ist zu erwähnen, dass die Satzung von Iteratec Nurdemteam die demokratischen Entscheidungsspielräume der Generalversammlung zum Teil deutlich einschränkt. Das betrifft insbesondere die zentrale Frage der Gewinnverwendung, worauf wir im vierten Abschnitt bei den Kriterien „Faire Gewinnverteilung“ und „Individuelle Kapitalkonten“ zurückkommen. Allerdings stammt die Satzung nach Aussage von Goerke „aus den Federn der Mitarbeitenden“ selbst, wenngleich er im Nebensatz hinzufügt, dass „Klaus Eberhardt und ich das stark moderiert“ haben. Dabei sollte vermutlich nicht aus den Augen verloren werden, dass die Satzungserstellung in einer Situation erfolgte, in der die Beschäftigten bei Meinungsverschiedenheiten mit den beiden Eigentümern viel zu verlieren gehabt hätten.

Insgesamt betrachtet sind die Übereinstimmungen zwischen dem EuroESOP und dem Modell von Iteratec bemerkenswert. Besonders erstaunlich ist, dass die Eigentümer und Beschäftigten von Iteratec die Belegschaftsübernahme ohne Kenntnisse der internationalen ESOP-Modelle konzipierten, geschweige denn des EuroESOPs. Mehr noch: Es waren zu Beginn nicht einmal Unternehmensberatungen oder Jurist:innen beteiligt, die die Ausgestaltung der wesentlichen Elemente der Übernahme entwickelten. Laut Goerke waren es sein Partner und er selbst, die die zentralen Merkmale konzipierten: die Aufgliederung in GmbH und Beteiligungsgenossenschaft, die gehebelte Übernahme, den schrittweisen Verkauf der Anteile sowie die Teilfinanzierung über ein Verkäuferdarlehen.

4. Unterschiede zwischen dem EuroESOP und Iteratec

Die deutlichsten Unterschiede zwischen dem EuroESOP und Iteratec zeigen sich insbesondere bei den Kriterien „Faire Gewinnverteilung“ und „Individuelle Kapitalkonten“.

Faire Gewinnverteilung: Wie in Abschnitt 1 gezeigt, sieht das Kriterium der fairen Gewinnverteilung beim EuroESOP vor, dass die separate Zweckgesellschaft Gewinnausschüttungen des operativen Unternehmens an ihre Mitglieder auf Grundlage von Kriterien verteilt, die von den Beschäftigten selbst festgelegt werden. Bei Iteratec Nurdemteam ist dies hingegen nur sehr eingeschränkt möglich. Die Satzung gibt vor, dass die Ausschüttung pro Mitglied auf die Höhe des Geschäftsguthabens beschränkt bleibt (§ 12 Abs. 3). Dieses beträgt laut Satzung 1,00 Euro (§ 10); mehrfache Geschäftsanteile sind dabei laut Goerke ausgeschlossen. Das bedeutet, dass die Mitglieder pro Jahr nicht mehr als einen Euro an Gewinnen erhalten können – also nahezu nichts.

Goerke zufolge gibt es Überlegungen, das Pflichtgeschäftsguthaben wieder auf den ursprünglichen Betrag von 3.500 Euro oder mehr zu erhöhen, was über eine demokratisch beschlossene Satzungsänderung möglich wäre. Auch dann darf jedoch die jährliche Gewinnausschüttung pro Mitglied diesen Betrag nicht übersteigen. Außerdem ist die Ausschüttung insgesamt auf 20 % des jährlichen Gewinns des Unternehmens begrenzt (nach Tilgung des Übernahmekredits, zuvor 10 %; siehe Satzung). Allerdings bedarf eine Änderung der Höhe der Ausschüttung einer sehr umfassenden Mehrheit von 90 % der Generalversammlung. Zudem bliebe die jährlich maximal mögliche Ausschüttung weiterhin auf die Höhe des Geschäftsguthabens pro Mitglied begrenzt. Die Möglichkeit zur demokratischen Entscheidung über die Gewinnverwendung durch die Beschäftigten ist folglich durch die Satzung stark eingeschränkt.

Individuelle Kapitalkonten: Was das Kriterium individueller Kapitalkonten betrifft, bestehen die größten Unterschiede zwischen dem EuroESOP und Iteratec. Beim EuroESOP dienen die Kapitalkonten dazu, den individuellen Anteil eines ESOP-Mitglieds an der Wertsteigerung des operativen Unternehmens abzubilden. Bei Iteratec entsprechen die Geschäftsguthaben hingegen lediglich dem ursprünglichen Pflichtanteil, der derzeit bei einem Euro liegt. Sie hängen damit von einer persönlichen Einlagenzahlung ab, was beim EuroESOP nicht der Fall ist. Dort bauen die ESOP-Mitglieder automatisch Vermögen über ihre individuellen Kapitalkonten auf, und zwar in dem Maß, in dem der ESOP seine Schulden gegenüber dem oder der ehemaligen Eigentümer:in tilgt. Zudem wachsen dort die Kapitalkonten abhängig von der Wertentwicklung des Unternehmens, was bei Iteratec Nurdemteam ebenfalls nicht zutrifft.[8] Praktisch bedeutet dies, dass die Mitglieder von Iteratec Nurdemteam nur geringe Anreize haben, die Gewinne von Iteratec zurückzulegen oder zu reinvestieren, da sie nicht am entsprechenden Wertzuwachs des Unternehmens partizipieren. Theoretisch würde dies den Anreiz schaffen, dass die Mitglieder Jahr für Jahr möglichst hohe Gewinnausschüttungen fordern, vor allem auf Kosten längerfristiger Investitionen in das Unternehmen. Dieser

[8] Die individuellen Kapitalkonten stellen dabei rechtlich eine Verbindlichkeit des Unternehmens gegenüber den Mitgliedern dar, nicht einen Anteil am Eigenkapital (Schimmele, 2019, S. 18). Die demokratische Kontrolle bleibt dadurch beim Kopfstimmrecht der Genossenschaft (Schmale, 2020).

Nachteil wird bei Iteratec Nurdemteam dadurch abgemildert, dass die Mitglieder strukturell kaum von Gewinnausschüttungen profitieren können, was von der Satzung vorgeschrieben wird. Damit wird jedoch lediglich versucht, einen Mangel (das Problem eines zu kurzen Zeithorizonts) durch einen anderen Mangel (nicht zureichende Beteiligung der Mitglieder am Unternehmensüberschuss) auszugleichen – was kein attraktives Vorgehen ist.

Weiterhin sind die Kriterien niedriger Transaktionskosten und akzeptabler Steuerkosten zumindest diskussionswürdig.

Niedrige Transaktionskosten: Was die wiederkehrenden Kosten für die regelmäßigen Pflichtprüfungen durch Prüfverbände betrifft, so halten diese sich laut Schrader in Grenzen.

Gleichzeitig ist die Frage der Kosten der Gründung der separaten Zweckgesellschaft für viele Firmen relevant. Was die Gründungskosten betrifft, legt Goerke offen, dass allein die Erstellung des Kaufvertrags zwischen der Beteiligungsgenossenschaft und den beiden Eigentümern einen Betrag im unteren sechsstelligen Bereich erreicht hat (Goerke). Für viele kleinere Unternehmen wäre eine solche Summe eine erhebliche Belastung und würde eine Umsetzung faktisch ausschließen. Setzt man diese Kosten jedoch ins Verhältnis zum Kaufpreis von Iteratec, erscheinen sie wiederum vergleichsweise überschaubar.

Akzeptable Steuerkosten: Wie gesehen, waren und sind die Steuerkosten für die Belegschaftsübernahme von Iteratec insgesamt akzeptabel. Goerke weist jedoch darauf hin, dass die Besteuerung von Verkaufserlösen, die über ein Verkäuferdarlehen finanziert werden, offenbar besondere Belastungen für die Darlehensgeberin oder den Darlehensgeber mit sich bringt. Denn die Kapitalertragsteuer auf den Verkaufserlös fällt bereits im Moment der Anteilsübertragung an, obwohl der Geldzufluss über das Verkäuferdarlehen erst über mehrere Jahre erfolgt.

Demokratische Unternehmensführung: Wie erwähnt, gibt es beim Kriterium der demokratischen Unternehmensregierung zum Teil Unterschiede zwischen dem EuroESOP und Iteratec. Sowohl beim EuroESOP als auch bei Iteratec ist grundsätzlich vorgesehen, dass die Mitglieder der Beteiligungsgenossenschaft den Vorstand über die Generalversammlung wählen. Der Vorstand der Genossenschaft bestellt wiederum die Geschäftsführung des verbundenen operativen Unternehmens. In der langen Phase des vollständigen Erwerbs des operativen Unternehmens und der Tilgung aller Schulden zeigen sich bei der Besetzung des Vorstands jedoch deutliche Unterschiede.

Was die Wahl des Vorstands betrifft, sieht die Satzung von Iteratec Nurdemteam laut § 13 für den Zeitraum bis zur vollständigen Übernahme der Iteratec GmbH und der Tilgung aller bestehenden Schulden eine Sonderregelung vor. Dabei wird ein Sonderrecht nach § 35 BGB geltend gemacht: Die beiden geschäftsführenden Gesellschafter der GmbH zum Zeitpunkt der Gründung der Genossenschaft dürfen ein oder zwei Vorstandsmitglieder selbst bestimmen und abberufen – einschließlich sich selbst. Goerke und Eberhardt übten dieses Sonderrecht seit Beginn des Übernahmeverfahrens fortlaufend aus und waren bis vor kurzem (2026) beide Teil des vierköpfigen Vorstands.

Diese rechtlich formalisierte Fortschreibung der Macht der beiden Gründer und ehemaligen Eigentümer-:innen ist zumindest für die Phase der ersten Verkaufstranche nachvollziehbar. In diesem Zeitraum sind sie weiterhin Mehrheitsgesellschafter:innen der GmbH mit 51 % und tragen aufgrund des gewährten Verkäuferdarlehens auch das Risiko eines Zahlungsausfalls. Für die zweite Phase, in der die Belegschaft die restlichen 51 % erwirbt, ist diese Sonderregelung jedoch weniger nachvollziehbar: Ab dem Zeitpunkt des Kaufs ist die Genossenschaft alleinige Eigentümerin von Iteratec, sodass eine Selbstbeschränkung der Einflussrechte der Belegschaft bei der Besetzung des Vorstands zugunsten der ehemaligen Eigentümer-:innen nicht mehr angemessen erscheint. Zu beachten ist dabei, dass das Risiko eines Zahlungsausfalls der Finanzierung der zweiten Tranche bei der Bank liegen wird, sofern diese, wie vorgesehen, die Übernahme finanziert.

Beim EuroESOP ist die Regelung zur Besetzung des Vorstands folglich auch anders gestaltet. Anders als bei Iteratec haben die verkaufenden Eigentümer:innen keine Sonderrechte bei der Zusammensetzung des Vorstands der Genossenschaft. Stattdessen können sie beim Verkauf eines Minderheitsanteils (z. B. 49 %) ihren Einfluss über die Gesellschafterversammlung der GmbH geltend machen. Diese bestimmt nach Gesellschaftsrecht über die Geschäftsführung der GmbH, wobei die verkaufenden Eigentümer:innen als Mehrheitsgesellschafter:innen die Stimmenmehrheit innehaben. Für die zweite Phase, in der die Genossenschaft die restlichen 51 % übernimmt, ändert sich die Situation: Dann ist die Genossenschaft alleinige Eigentümerin und entscheidet selbst über die Geschäftsführung der GmbH.

Tabelle 1: Übersicht Vergleich EuroESOP und Iteratec

Kriterium	Grad der Übereinstimmung	EuroESOP	Iteratec
Eigentumsstruktur	Übereinstimmung	Beteiligungsgenossenschaft als separates Eigentumsvehikel	Beteiligungsgenossenschaft als separates Eigentumsvehikel
Übernahmeverfahren	Übereinstimmung	Gehebelte, kreditfinanzierte Übernahme; Tilgung aus zukünftigen Unternehmensgewinnen	Gehebelte, kreditfinanzierte Übernahme (1. Tranche über Verkäuferdarlehen, 2. Tranche über Bankkredit geplant); Tilgung aus Gewinnen
Zugang zu Eigentum	Übereinstimmung	Inklusiv: offen für alle Beschäftigten ohne nennenswerte Eigeninvestition	Inklusiv: offen für alle Beschäftigten; symbolische Pflichteinlage (1 Euro)

Kriterium	Grad der Übereinstimmung	EuroESOP	Iteratec
Verkaufspreis	Übereinstimmung	Verkauf zu tragbarem Preis unterhalb des maximal erzielbaren Marktpreises wünschenswert	Verkauf deutlich unterhalb des gutachterlich ermittelten Unternehmenswerts
Handelbarkeit der Anteile	Übereinstimmung	Nicht handelbar; Eigentum verbleibt bei der aktiven Belegschaft	Nicht handelbar; Mitgliedschaft grundsätzlich an Beschäftigungsverhältnis gebunden
Transaktions-kosten	Weitgehende Übereinstimmung	Ziel: niedrige Gründungs- und laufende Kosten	Gründungskosten der eG niedrig (fünfstellig); Kosten für Kaufvertrag hoch (sechsstellig). Laufende Kosten überschaubar
Steuerkosten	Weitgehende Übereinstimmung	Akzeptable Steuerbelastung; Vermeidung von Doppelbesteuerung	Insgesamt akzeptabel (95 % Steuerfreiheit bei Ausschüttung GmbH an eG); aber spezifische Belastung durch sofortige Besteuerung bei Verkäuferdarlehen
Unternehmens-regierung	Weitgehende Übereinstimmung	Demokratisch: Mitglieder wählen Vorstand der eG; dieser bestellt Geschäftsführung des operativen Unternehmens	Grundsätzlich demokratisch; aber Sonderrechte für Verkäufer:innen bei Vorstandsbesetzung während der Übernahmephase; Satzung schränkt Entscheidungen zur Gewinnverwendung stark ein
Gewinnverteilung	Deutlicher Unterschied	Faire, von Mitgliedern demokratisch bestimmte Verteilungskriterien; Ausschüttungen möglich	Extrem begrenzte Ausschüttung (max. 1 Euro/Jahr pro Mitglied); satzungsmäßig festgelegt; kaum Entscheidungsspielraum der Mitglieder

Kriterium	Grad der Übereinstimmung	EuroESOP	Iteratec
Eigentumsbeteiligung	Deutlicher Unterschied	Individuelle Kapitalkonten, die mit Schuldentilgung und Unternehmenswert wachsen; Abbildung des Vermögensanteils	Keine individuellen Kapitalkonten; nur minimal verzinste Pflichteinlagen; keine Partizipation an der Wertsteigerung des Unternehmens

5. Diskussion

Die Fallstudie Iteratec offenbart eine Reihe von Spannungsfeldern, die für Belegschaftsübernahmen charakteristisch sind und in Wissenschaft wie Praxis kontrovers diskutiert werden. Sie betreffen das Verhältnis von individuellem und kollektivem Eigentum, die Rolle der verkaufenden Eigentümer:innen während der Übergangsphase, die Wahl angemessener Bewertungsverfahren, die demokratische Entscheidungsfreiheit über Gewinnverwendung sowie die Frage rechtlicher und finanzieller Rahmenbedingungen. Ein übergreifendes Problem, das all diese Kontroversen durchzieht, ist der Zugang zu Fremdfinanzierung: Die günstigen Bedingungen bei Iteratec sind nicht verallgemeinerbar, und ohne eine verlässliche Finanzierungsinfrastruktur – etwa durch staatliche Bürgschaften oder spezialisierte Förderprogramme – bleiben Belegschaftsübernahmen in Deutschland auf Einzelfälle beschränkt.

Das Spannungsfeld von individuellem und kollektivem Eigentum

Die Frage, ob Belegschaftseigentum primär individuelle Vermögensansprüche oder kollektive demokratische Kontrolle sichern soll, wird in der genossenschaftlichen Theorie und Praxis nicht als binärer Gegensatz, sondern als notwendige Balance verstanden. Das Mondragón-Modell zeigt mit seinem System individueller Kapitalkonten, dass individuelle ökonomische Partizipation und kollektive demokratische Entscheidungsfindung erfolgreich kombiniert werden können (Ellerman, 2004, 2011, 2021; Bruenig, 2013). Georg Draheim formulierte mit seiner Theorie der „Doppelnatur“ der Genossenschaft bereits 1952 grundlegend, dass Genossenschaften stets eine Balance zwischen den individuellen Mitgliederinteressen und den kollektiven Anforderungen des Unternehmens herstellen müssen (Draheim, 1952). Diese Perspektive wird auch durch das deutsche Genossenschaftsgesetz gestützt, das den Zweck der Genossenschaft in der Förderung der sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Interessen der Mitglieder sieht (§ 1 GenG). Für die Praxis von Belegschaftsübernahmen folgt daraus, dass individuelle Kapitalkonten kein Widerspruch zum genossenschaftlichen Prinzip sind, sondern dessen konsequente Weiterentwicklung – sie schaffen transparente, leistungsbezogene Anreize, ohne die demokratische Grundstruktur zu gefährden.

Sonderrechte für verkaufende Eigentümer:innen

Die satzungsmäßigen Sonderrechte der Gründer bei Iteratec, insbesondere das Recht zur Vorstandsbestimmung während der Übergangsphase, erscheinen aus demokratietheoretischer Perspektive problematisch, müssen jedoch im Kontext der praktischen Umsetzung differenziert betrachtet werden. Es geht darum, pragmatische Übergangslösungen zuzulassen, solange sie zeitlich befristet sind und die demokratische Substanz der Genossenschaft nicht dauerhaft aushöhlen. Entscheidend ist, dass solche Sonderrechte an konkrete Meilensteine – etwa die vollständige Tilgung des Verkäuferdarlehens – gekoppelt werden und nach Erreichen dieser Ziele automatisch erlöschen. Dies ermöglicht einen geordneten Übergang ohne abrupte Brüche, der sowohl den Verkäufer:innen die nötige Sicherheit für ihr Lebenswerk bietet als auch den Beschäftigten eine klare Perspektive auf vollständige demokratische Selbstbestimmung eröffnet.

Bewertungsverfahren zwischen Anreiz und Tragfähigkeit

Die Wahl des Bewertungsverfahrens bei Belegschaftsübernahmen ist ein zentrales praktisches Problem mit erheblicher politischer Sprengkraft. Die leitende Idee des EuroESOP, die auch bei Iteratec Anwendung fand, besteht darin, den Verkaufspreis so zu bestimmen, dass der Übernahmekredit für Unternehmen und Belegschaft langfristig tragbar bleibt. Ein angemessener Preis ist daher nicht einfach der maximal am Markt erzielbare Preis. Als erste Orientierungsgröße wurde der Buchwert des Unternehmens vorgeschlagen. Dieser ist für vermögensintensive Unternehmen praktikabel, benachteiligt jedoch Dienstleistungsunternehmen mit hoher Ertragskraft und geringen Anlagewerten systematisch – eine Bewertungslücke, die die Verkaufsbereitschaft vieler Eigentümer:innen mindern würde. In diesen Fällen kann ergänzend ein moderater Ertragswertmultiplikator herangezogen werden.

Die Anwendung des Ertragswertverfahrens ohne Modifikationen ist jedoch problematisch: nicht nur, weil es bei gehebelten Übernahmen das Unternehmen übermäßig belastet, sondern auch aus grundsätzlichen normativen Gründen. Das in Deutschland häufig angewendete Ertragswertverfahren orientiert sich – ähnlich wie das im US-Kontext verwendete „Fair Market Value"-Verfahren – an den künftig erwarteten Erträgen des Unternehmens, die prognostiziert und kapitalisiert werden, um daraus einen heutigen Unternehmenswert abzuleiten. Ellerman (2025b) und andere Forschende kritisieren dieses Bewertungsverfahren, weil es unterstellt, dass die erwarteten künftigen Gewinne dem aktuellen Eigentümer zustehen und daher vollständig im Kaufpreis zu berücksichtigen sind. In dieser Konzeption wird der Eigentümer als Anspruchsberechtigter auf zukünftige Produktionsüberschüsse behandelt, obwohl diese wesentlich durch die zukünftige Arbeit der Beschäftigten entstehen. Dies führt zu einer widersprüchlichen Konsequenz: Je produktiver und erfolgreicher die Belegschaft voraussichtlich ist, desto höher fällt der Kaufpreis aus. Die Beschäftigten müssen somit gerade dann mehr bezahlen, wenn sie besonders viel zur künftigen Wertschöpfung beitragen werden. Sie werden dadurch implizit für ihre eigene erwartete Produktivität ‚bestraft', da diese bereits heute im Kaufpreis kapitalisiert wird.

Vor diesem Hintergrund ist der Verkaufspreis bei Belegschaftsübernahmen nicht aus dem maximal erzielbaren Marktpreis oder aus unmodifizierten Ertragswertmultiplikatoren abzuleiten. Eine zentrale Leitlinie

für die Preisfindung besteht darin, dass der Übernahmekredit mit tragbaren Tilgungs- und Zinslasten verbunden sein sollte, sodass die langfristige Stabilität und Fortführung des Unternehmens nicht gefährdet wird. Letztlich ergibt sich der angemessene Preis aus der spezifischen Konstellation des jeweiligen Unternehmens. Die Entwicklung branchenspezifischer, sozialverträglicher Bewertungsstandards – möglicherweise orientiert an einer Kombination aus dem Buchwert und einem moderaten Ertragswertmultiplikator – ist eine vordringliche Aufgabe für Wissenschaft und Politik, um Belegschaftsübernahmen in Deutschland skalierbar zu machen.

Gewinnverwendung und demokratische Entscheidungsfreiheit

Die extreme Beschränkung von Gewinnausschüttungen bei Iteratec auf faktisch 1 Euro pro Jahr und Mitglied wirft grundsätzliche Fragen zur demokratischen Substanz des Modells auf. Wenn die Generalversammlung in einer der zentralen Fragen genossenschaftlicher Selbstverwaltung – der Verwendung der gemeinsam erwirtschafteten Überschüsse – durch Satzungsbestimmungen nahezu vollständig entmachtet ist, wird das demokratische Versprechen der Rechtsform unterlaufen. Zugleich ist das Spannungsfeld real: Zu hohe Ausschüttungen könnten die Investitionsfähigkeit schwächen, zu niedrige die Attraktivität der Mitgliedschaft. Die individuellen Kapitalkonten des EuroESOP sollen genau hierfür eine Lösung bieten: Werden Gewinne im Unternehmen reinvestiert statt ausgeschüttet, erhöht sich der Unternehmenswert; die individuellen Kapitalkonten halten dabei fest, welcher Anteil dieses Wertzuwachses den einzelnen Beschäftigten zugerechnet wird, und begründen so ihren späteren Anspruch auf Gewinnauszahlung. Auf diese Weise setzen sie einen Anreiz zur Reinvestition, ohne den Anspruch auf Ausschüttungen zu stark einzuschränken. Zudem bietet die genossenschaftliche Tradition weitere bewährte Lösungswege: Entscheidungen über Rücklagenbildung und Ausschüttung sollten grundsätzlich in der Generalversammlung getroffen werden, wobei statutarische Mindestrücklagen die langfristige Stabilität sichern können (vgl. §§ 43–51 GenG). Die weitgehende Beschränkung demokratischer Entscheidungsspielräume, wie sie die Satzung von Iteratec für die Gewinnverwendung vorsieht, ist weder genossenschaftstheoretisch zwingend noch praktisch unvermeidbar. Sie reflektiert vielmehr das nachvollziehbare Bedürfnis der Gründergeneration, das Unternehmen in einer sensiblen Übergangsphase vor kurzfristigen Verteilungskonflikten zu schützen. Langfristig bedarf es jedoch einer Öffnung der Satzung, um den demokratischen Grundsätzen der Rechtsform vollständig gerecht zu werden (Koslowski, 2006).

Beratung als institutionelle Infrastruktur

Der Fall Iteratec zeigt darüber hinaus, dass die Skalierbarkeit von Belegschaftsübernahmen nicht allein von Gesetzgebung, Steuern und Finanzierung abhängt. Eine weitere institutionelle Voraussetzung ist spezialisierte Beratung, die unterschiedliche Wissensformen integriert: Genossenschaftsrecht, Finanzierung, Gesellschaftsrecht, Governance, Moderation und Organisationsentwicklung. Gerade bei einer doppelstöckigen Struktur entstehen Fragen, die weder durch eine Standard-Satzung noch durch klassische M&A-Beratung allein beantwortet werden können. Die Quellen im Iteratec-Übernahmeprozess dokumentieren eine Arbeitsteilung zwischen Prozess- und Organisationsgestaltung einerseits und genossenschaftsrechtlicher Satzungsarbeit andererseits. Zugleich wurden die Beschäftigten nicht lediglich informiert, sondern

in die institutionelle Gestaltung einbezogen. Beratung fungierte damit nicht als Ersatz demokratischer Willensbildung, sondern als Verfahren, mit dem unterschiedliche Interessen sichtbar gemacht, Entscheidungen priorisiert und rechtlich tragfähige Lösungen entwickelt werden konnten.

Für die politische Diskussion folgt daraus, dass eine Standardisierung von GenoESOP- oder Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschafts-Modellen zwar Transaktionskosten senken kann, aber die Notwendigkeit qualifizierter Prozessbegleitung nicht beseitigt. Musterstatuten können rechtliche Routinen bereitstellen; die Ausbalancierung von Eigentümerrolle, operativer Autonomie, Finanzierung, Mitgliederbeteiligung und kulturellem Wandel bleibt organisationsspezifisch.

Rechtssicherheit als Voraussetzung für Skalierung

Die Erfahrung von Iteratec, dass selbst etablierte Genossenschaftsverbände der Beteiligungskonstruktion zunächst skeptisch gegenüberstanden, illustriert ein grundsätzliches Problem: Ohne klare rechtliche Grundlagen bleiben Belegschaftsübernahmen im ESOP-Modell ein Nischenphänomen mit hohen Gründungs- und eventuell Transaktionskosten – zuzüglich erheblicher Rechtsunsicherheit. Die in der Studie vorgeschlagene Einführung einer eigenen Rechtsform der „Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaft“ mit Musterstatuten könnte diese Hürden substanziell senken. Internationale Erfahrungen – etwa aus Großbritannien mit dem Employee Ownership Trust oder aus den USA mit dem ESOP – zeigen, dass eine gesetzliche Kodifizierung nicht nur Rechtssicherheit schafft, sondern auch ein starkes Signal an potenzielle Nachahmer:innen sendet und Beratungsstrukturen professionalisiert. Der vorläufige Schluss aus dem Fall Iteratec lautet daher: Die Praxis ist der Gesetzgebung vorausgeeilt, doch für eine breite Diffusion des Modells ist eine nachholende rechtliche Flankierung unerlässlich.

Fremdfinanzierung

Die Finanzierungsbereitschaft der Banken bei Iteratec erklärt sich durch eine besonders günstige Konstellation: Der Kaufpreis lag deutlich unter dem gutachterlichen Unternehmenswert, das Unternehmen wies stabile hohe Gewinne und eine komfortable Eigenkapitaldecke auf. Dass unter weniger vorteilhaften Bedingungen – etwa bei geringerer Ertragskraft, einem marktnäheren Kaufpreis oder schwächerer Eigenkapitalausstattung – eine vergleichbare Kreditvergabe zustande käme, ist keineswegs selbstverständlich. Die Verfügbarkeit von Fremdkapital bleibt jedoch eine zentrale Voraussetzung für ESOP-Übernahmen. Die Frage des Kreditzugangs verweist damit unmittelbar auf die Notwendigkeit institutioneller Flankierung: Ohne gezielte Förderinstrumente – sei es durch Förderbanken wie die KfW oder durch staatlich gestützte Bürgschaftsfonds – dürften Belegschaftsübernahmen in Deutschland auf wenige Ausnahmefälle beschränkt bleiben.

Kontroversen als produktive Spannungsfelder

Die diskutierten Kontroversen sind keine Mängel des Modells, sondern Ausdruck realer Spannungsfelder, die in jeder Belegschaftsübernahme neu ausbalanciert werden müssen. Die genossenschaftliche Rechtsform erweist sich dabei als besonders geeigneter Rahmen, weil sie – anders als starre gesetzliche Vor-

gaben für Kapitalgesellschaften – einen demokratischen Prozess zur Austarierung dieser Spannungen institutionell vorsieht. Entscheidend für den Erfolg von Belegschaftsübernahmen in Deutschland wird sein, ob es gelingt, einerseits pragmatische Übergangslösungen zu ermöglichen, andererseits die demokratische Substanz nicht preiszugeben, und ob der Gesetzgeber bereit ist, die in der Praxis bereits erprobten Instrumente rechtlich abzusichern. Das Beispiel Iteratec zeigt, dass dies möglich ist – es zeigt aber auch, wie weit der Weg zu einem etablierten Standardmodell noch ist.

6. Fazit

Das Pionierunternehmen Iteratec belegt eindrucksvoll, dass Belegschaftsübernahmen nach dem Vorbild des EuroESOP auch in Deutschland praktisch umsetzbar sind. Die Übereinstimmungen zwischen dem Iteratec-Modell und dem EuroESOP überwiegen deutlich: Beide setzen auf eine Beteiligungsgenossenschaft als Erwerbsvehikel, eine kreditfinanzierte, gehebelte Übernahme, einen schrittweisen Anteilsübergang und den Einsatz von Verkäuferdarlehen. Rechtliche Hindernisse stehen einer Umsetzung des EuroESOP in anderen Unternehmen nicht grundsätzlich entgegen.

Die Analyse hat jedoch auch zentrale Differenzen und offene Fragen zutage gefördert. Der größte Unterschied betrifft die fehlenden individuellen Kapitalkonten bei Iteratec – und damit die Frage, wie Beschäftigte verbindlich an der unternehmerischen Wertsteigerung partizipieren können. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf zur rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Implementierung solcher Konten im deutschen Kontext. Darüber hinaus haben sich in der Diskussion weitere Spannungsfelder gezeigt: die Balance zwischen individuellen und kollektiven Eigentumsansprüchen, die demokratisch legitime Ausgestaltung von Übergangsrechten für verkaufende Eigentümer:innen, die Wahl angemessener Bewertungsverfahren sowie die demokratische Entscheidungsfreiheit über Gewinnverwendung. Diese Kontroversen sind keine Mängel des Modells, sondern Ausdruck realer Gestaltungsfragen, die in jeder Belegschaftsübernahme neu ausbalanciert werden müssen.

Ein übergreifendes Hemmnis für die Skalierung von Belegschaftsübernahmen bleibt der Zugang zu Fremdfinanzierung. Die außergewöhnlich günstigen Rahmenbedingungen bei Iteratec – ein Kaufpreis deutlich unter Marktwert, hohe Gewinne, starke Eigenkapitaldecke – sind nicht ohne Weiteres verallgemeinerbar. Ohne eine verlässliche Finanzierungsinfrastruktur, etwa durch Förderkredite der KfW oder staatlich gestützte Bürgschaftsfonds, werden ESOP-Übernahmen in Deutschland auf Einzelfälle beschränkt bleiben.

Insgesamt zeigt der Fall Iteratec, dass die Praxis der Belegschaftsübernahme der rechtlichen und politischen Flankierung in Deutschland vorausgeeilt ist. Zugleich macht die Rekonstruktion der Entstehungsphase deutlich, dass Belegschaftsnachfolge nicht nur eine Finanzierungstransaktion, sondern ein Prozess institutioneller und kultureller Transformation ist. Die grundlegende Nachfolgeidee der Gründer, die Beteiligung der Beschäftigten sowie die spezialisierte Beratung wirkten bei der konkreten Ausgestaltung zusammen. Das besondere Novum des Iteratec-Falls lag dabei in der doppelstöckigen Konstruktion: Die Beschäftigten organisieren ihre Eigentümerfunktion demokratisch in einer Genossenschaft, während das

operative Unternehmen als GmbH fortgeführt wird.

Die technische Machbarkeit ist erwiesen; nun kommt es darauf an, die identifizierten Hürden durch gezielte Forschung, rechtliche Klarstellungen, finanzielle Förderinstrumente und den Aufbau geeigneter Beratungsstrukturen zu überwinden. Die im folgenden Teil ausgeführten politischen Handlungsempfehlungen setzen an diesen Punkten an und skizzieren einen Weg, wie Belegschaftsübernahmen zu einem etablierten Standardmodell der Unternehmensnachfolge in Deutschland werden können.

Teil III: Vom EuroESOP zum GenoESOP – Politische Handlungsempfehlungen

Das Pionierunternehmen Iteratec zeigt, dass Belegschaftsübernahmen auf Basis des EuroESOP in Deutschland durchaus möglich sind. Prinzipiell lässt sich der EuroESOP in Deutschland implementieren. Eine allgemeine Ausweitung von ESOP-Übernahmen in Deutschland erfordert jedoch eine Reihe rechtlicher und wirtschaftlicher Maßnahmen (IfU, 2025).

Der EuroESOP sollte in Deutschland als GenoESOP (genossenschaftsbasierter ESOP) institutionell verankert und gefördert werden. Rechtliche und wirtschaftliche Maßnahmen zur Förderung eines GenoESOPs in Deutschland sind aus mehreren Gründen von entscheidender Bedeutung: Zunächst vor allem deshalb, weil ein breiter Mangel an Wissen über die Möglichkeit und Machbarkeit von ESOP-Übernahmen besteht, vor allem was das Wissen von der Rolle genossenschaftlicher Beteiligungsstrukturen, von fremdfinanzierten Übernahmen und von Instrumenten wie Verkäuferdarlehen betrifft (Mygind, 2023; Gümüsay & Smets, 2020).

Ein weiteres Hindernis, mit dem ESOP-Übernahmen konfrontiert sind, stellen ideologische Vorurteile dar, darunter die Annahme, dass demokratische Unternehmen ineffizient seien oder dass Mitarbeiter:innen nicht in der Lage oder willens seien, ihre eigenen Unternehmen zu führen – trotz eindeutiger gegenteiliger Beweise (Halbertsma et al., 2024; Fakhfakh et al., 2012). Tatsächlich sind demokratische Unternehmen tendenziell produktiver und effizienter als ihre traditionellen Pendants und daher profitabler. Sie sind zudem weniger anfällig für Konjunkturschwankungen und weisen eine höhere Arbeitsplatzsicherheit auf (Ammirato, 2018, 2024).

Ein förderlicher rechtlicher und wirtschaftlicher Rahmen für den GenoESOP ist schließlich auch deshalb unerlässlich, um die Bereitschaft von Unternehmensinhaber:innen zu erhöhen, an die Belegschaft zu verkaufen, statt das Unternehmen zum Maximalpreis an renditegetriebene Investoren oder große Wettbewerber:innen zu veräußern. Für die breite Umsetzung von ESOP-Übernahmen braucht es jedoch nicht nur einen adäquaten rechtlichen und ökonomischen Rahmen, sondern auch bessere Kommunikation (Lowitzsch et al., 2024; DIHK, 2025). Bevor unterstützende gesetzliche Maßnahmen und steuerliche Anreize politisch umgesetzt werden, ist zudem weitere Forschung zum EuroESOP sinnvoll, ebenso wie die Förderung von Pilot-Übernahmen auf Basis des EuroESOP, um die Praxistauglichkeit nachzuweisen. Wir gehen auf diese unterschiedlichen Dimensionen der Förderung von ESOP-Übernahmen der Reihe nach ein, um mit Empfehlungen zur politischen Kampagnenarbeit zu schließen.

1. Forschungsförderung zu Belegschaftsübernahmen, Steigerung der Aufmerksamkeit und Verbreitung von Wissen

Wie oben schon mehrmals erwähnt liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen dem EuroESOP- und dem Iteratec-Modell in der Verwendung individueller Kapitalkonten. Da Iteratec nicht von diesem Instrument Gebrauch macht, erhalten die Mitarbeiter:innen derzeit keine direkten, wesentlichen Gewinnbeteiligungsansprüche. Angesichts der Besonderheiten des deutschen Steuer- und Genossenschaftsrechts ist daher gezielte Forschung erforderlich, wie individuelle Kapitalkonten implementiert werden können.

Der nächste logische Schritt bestünde darin, Pilotprojekte für Belegschaftsübernahmen auf Basis des EuroESOP zu fördern. Ähnlich wie die technische Forschung zu Kapitalkonten benötigen solche Pilotprojekte institutionelle Unterstützung. Diese Unterstützung ist notwendig, um den erheblichen Bedarf an spezialisierten Beratungsleistungen zu decken, die bei relativ unbekannten oder nischenhaften Strukturen sowohl für verkaufende Eigentümer:innen als auch für potenzielle Mitarbeiter-Eigentümer:innen anfallen. Darüber hinaus ist institutionelle Unterstützung unerlässlich, um die erhöhten finanziellen und operativen Risiken zu minimieren, die mit der Einführung neuer Eigentümerstrukturen verbunden sind (Gümüsay & Smets, 2020; Frederick, 2025).

Ein eklatanter Mangel an Wissen unter den Beteiligten stellt derzeit das Haupthindernis für die breite Anwendung von Belegschaftsübernahmen dar, selbst in europäischen Ländern mit deutlich lebendigerem Genossenschaftswesen wie Frankreich, Italien und Spanien (Grégoire & Delalieux, 2015; Mygind, 2023). Um Wachstum zu fördern, müssen Aufklärungsmaßnahmen den EuroESOP klar definieren und seine Vorteile gegenüber traditionellen Unternehmensnachfolgen aufzeigen. Um diese Hindernisse erfolgreich zu überwinden und ESOPs in Deutschland erfolgreich auszubauen, sollten unter anderem folgende Maßnahmen ergriffen werden:

Institutionelle Infrastruktur und technische Unterstützung

Belegschaftsübernahmen lassen sich erst dann skalieren und als bewährte Methode der Unternehmensnachfolge bei einem breiten Publikum verankern, wenn spezialisierte Gremien und technische Organisationen vor Ort den Übergang zum Belegschaftseigentum unterstützen (Jones, 2025). Dazu gehören beispielsweise eine nationale Fachgemeinschaft als formelles Netzwerk von Expert:innen zum Wissensaustausch und zum Aufbau der für komplexe Eigentumstransaktionen erforderlichen Kompetenzen (Ellerman & Gonza, 2025; EY et al., 2025). Auch Subventionen und Expert:innenschulungen, einschließlich Informationskampagnen und Zuschüsse für Rechts- und Finanzexpert:innen zur Schulung und Weiterbildung im Bereich Belegschaftsübernahmen sind relevant. Dies stellt die Verfügbarkeit von qualifizierten Berater:innen sicher, die Unternehmen durch den Übernahmeprozess begleiten können. Schließlich umfasst dies auch direkte technische Unterstützung, um neue Miteigentümer:innen von Mitarbeiterunternehmen mit wichtigen Managementkompetenzen auszustatten und so die wahrgenommenen Risiken auf Seiten von Kreditinstituten zu reduzieren (Jones, 2025). Die Schulungen müssen über die rechtlichen

Aspekte hinausgehen und Finanzkompetenz, (genossenschaftliche) Unternehmenskultur und die für eine effektive demokratische Entscheidungsfindung erforderlichen „Soft Skills“ beinhalten (Schmale, 2020). Solche Programme können selbstverwaltet und durch Zusammenarbeit öffentlicher (beispielsweise universitärer) und privater (genossenschaftlicher) Gremien durchgeführt werden (Li Bonilla, 2026).

Wissenstransfer und strategische Einbindung

Um über vereinzelte Erfolge hinauszugehen, müssen Belegschaftsübernahmen im breiteren wirtschaftspolitischen Kontext messbar gemacht und formalisiert werden. Dies erfordert eine datengestützte Politik, die „Wissensprodukte“ wie nationale Statistiken und Trendanalysen generiert, um politischen Entscheidungsträger:innen die Auswirkungen von ESOP-Übernahmen quantifizieren und verstehen zu lassen (NCEO, 2026). Zudem bedarf es einer nationalen Nachfolgestrategie, die Belegschaftsübernahmen explizit fördert und in die nationale Strategie für die Unternehmensnachfolge integriert (Smith School of Business, n.d.; Strohmayer, 2025; Shim, 2026). Dies trägt dazu bei, dass im konkreten Fall einer fehlenden Nachfolge in Unternehmen die Belegschaftsübernahme als attraktive Alternative zur Geschäftsaufgabe oder zur Übernahme durch Private Equity Gesellschaften gesehen werden kann. Schließlich sollten Unternehmen im Belegschaftseigentum in öffentlichen Vergabeverfahren bevorzugt berücksichtigt werden, sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene. Viele Länder haben Erfahrungen mit der bevorzugten Behandlung von Genossenschaften oder Sozialunternehmen bei der öffentlichen Beschaffung. Italien ist ein Beispiel dafür (Ammirato, 2018).

Lokales Engagement und regionales Gemeinwohl

Bundes- und Landesregierungen sollten Leitlinien erhalten, ihr Wissen über die lokale Wirtschaft gezielt zugunsten von Belegschaftsübernahmen einzusetzen. Sie sollten Belegschaftsunternehmen als wichtiges Instrument verstehen, um wirtschaftlichen Wert in der Region zu halten. So können lokale Behörden Kapitalabfluss verhindern und dafür sorgen, dass Unternehmen vor Ort verankert bleiben und demokratisch kontrolliert werden (Gonza et al., 2026; Warren, 2022).

2. Schaffung eines rechtlichen Rahmens, steuerlicher Anreize und Finanzierungsinstrumente

Die zuvor genannten Strategien wie die Steigerung der Aufmerksamkeit, technische Unterstützung und die Verbreitung von Wissen sind wichtig, doch die entscheidenden Faktoren für den breiten Erfolg von Belegschaftsübernahmen sind zweifellos ein geeigneter rechtlicher Rahmen, steuerliche Anreize und wirksame Finanzierungsinstrumente.

Schaffung eines rechtlichen Rahmens

Eine klare rechtliche Definition des GenoESOP ist für Deutschland aus mehreren Gründen von erheblicher Bedeutung. Zunächst vor allem um Wissenslücken zu schließen und Unsicherheiten bei Unternehmensinhaber:innen, Anwält:innen, Steuerberater:innen, Nachfolgeberater:innen und Genossenschaftsverbänden abzubauen (Lowitzsch et al., 2024; DIHK, 2025). Die Studie von Iteratec verdeutlicht, dass ohne eine formelle rechtliche Anerkennung der Struktur der Beteiligungsgenossenschaft sogar Expertenorganisationen wie etablierte genossenschaftliche Prüfverbände die Umsetzung dieser besonderen Genossenschaftsform erschweren oder verzögern können. Dies verdeutlicht, dass das deutsche (Genossenschafts-)Recht – unabhängig von der Frage der steuerlichen Anreize – eine präzise rechtliche Definition einer ESOP-Beteiligungsgenossenschaft benötigt.

Selbstverständlich ist eine klare gesetzliche Definition gerade dann von besonderem Gewicht, *wenn* steuerliche Anreize und Förderinstrumente geschaffen werden. Denn es bedarf einer klaren rechtlichen Grundlage dafür, welche Beteiligungsgenossenschaft überhaupt für Anreize und Förderungen in Frage kommen sollten. Wie Iteratec zeigt, sind Belegschaftsübernahmen mittels einer Beteiligungsgenossenschaft in Deutschland bereits heute rechtlich möglich**.** Doch nicht jede beliebige Beteiligungsgenossenschaft sollte von Anreizen und Förderungen profitieren. Beispielsweise sollten Beteiligungsgenossenschaften nicht steuerlich begünstigt werden oder wirtschaftliche Förderungen erhalten, wenn die Mitgliedschaft mit hohen materiellen Eintrittsbarrieren verbunden ist und faktisch nur privilegierten Gruppen wie dem Management offensteht.

Daher empfehlen wir folgende gesetzliche Anpassungen: Der Gesetzgeber sollte auf der Basis von § 1 GenG eine spezielle Form der „Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaft“ einführen. Diese Genossenschaft ist durch ihren Zweck zu definieren: den Erwerb und die Verwaltung von Anteilen an einer verbundenen Gesellschaft zur Förderung der Interessen der Mitarbeiter:innen dieser Gesellschaft. Darüber hinaus sollte das Gesetz klarstellen, dass sich eine Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaft durch folgende zentrale Strukturmerkmale auszeichnet:

1. Ziel der Beteiligung der Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaft ist grundsätzlich der Erwerb und die Sicherung einer Anteilsmehrheit am verbundenen Unternehmen; ein mehrstufiger Beteiligungserwerb ist zulässig, doch sollten Fördermaßnahmen (siehe unten) den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung begünstigen.

2. eine inklusive, niedrigschwellige Möglichkeit zur Mitgliedschaft für alle Beschäftigten, insbesondere mit einer begrenzten Pflichteinlage, etwa bis zu einem Zehntel der durchschnittlichen monatlichen Vergütung der verbundenen Gesellschaft;

3. die Mitgliedschaft einer Mehrheit der Beschäftigten, mindestens 51 Prozent;

4. die Übernahme der verbundenen Gesellschaft durch ein gehebeltes Verfahren, das heißt eine kreditfinanzierte Übernahme auf Basis künftiger Gewinne;

5. die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenswert über individuelle, nicht handelbare Kapitalkonten sowie Gewinnausschüttungen nach dem FIFO-Prinzip.

Darüber hinaus würde die Erstellung von Musterstatuten (§ 8a GenG) Strukturen standardisieren, Kosten senken und Klarheit hinsichtlich der Organe und der Gewinnverwendung schaffen (vgl. Warren, 2022).

Steuerpolitische Empfehlungen für Belegschaftsübernahmen

Alle Länder mit erfolgreichen Ökosystemen für Belegschaftsübernahmen in Form von ESOPs (oder vergleichbaren Arten) verfügen nicht nur über einen klaren Rechtsrahmen, sondern auch über Steueranreize, die als entscheidender Katalysator für die Verbreitung solcher Modelle wirken (Juri et al., 2026; Rosen et al., 2026; Deloitte, 2024). Das beste Beispiel für die Bedeutung solcher steuerlicher Maßnahmen ist Großbritannien, wo 2014 mit der Einführung des Employee Ownership Trust (EOT)-Modells im Finanzgesetz ein grundlegender Wandel stattfand. Seit der gesetzlichen Regelung im Jahr 2014 und der steuerlichen Förderung im Jahr 2020 haben sich EOT-basierte Übernahmen zur zweithäufigsten Lösung für die Unternehmensnachfolge in Großbritannien entwickelt; mehr als 2.000 Unternehmen sind in Belegschaftseigentum übergegangen (Juri et al., 2026; Pendleton & Robinson, 2025).

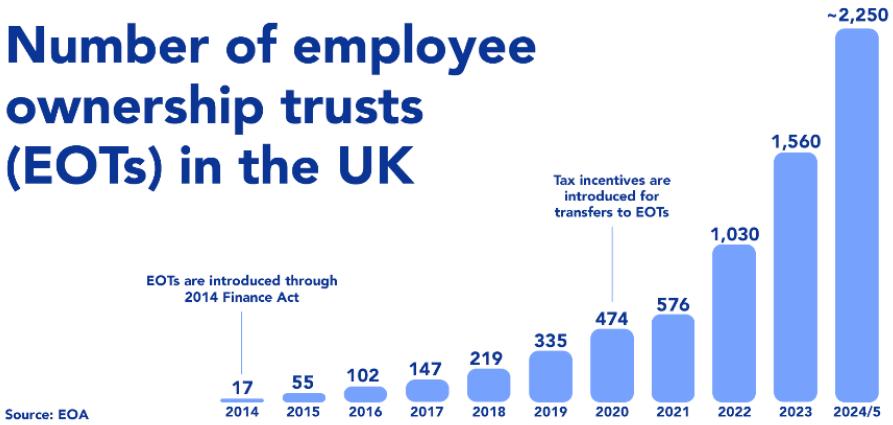


Abbildung 4: Entwicklung der Anzahl von Employee Ownership Trusts (EOTs) in Großbritannien, 2014–2024/25. Quelle: Employee Ownership Association (EOA).

Ein zentrales Merkmal dieses Erfolgs ist die Ermäßigung auf die Kapitalertragsteuer für verkaufende Eigentümer:innen, die eine Mehrheitsbeteiligung (>50 %) an einen Mitarbeiter-Trust übertragen. Seit Einführung der britischen EOT-Regelung im Jahr 2014 profitieren Verkäufer von Unternehmensanteilen von erheblichen Steuervergünstigungen, über viele Jahre war der Veräußerungsgewinn vollständig von der Kapitalertragsteuer befreit.

Steuerliche Anreize für verkaufende Eigentümer:innen scheinen zwar zunächst nur den aktuellen Unternehmenseigentümer:innen zugutezukommen, ihre Hauptwirkung besteht jedoch in der Stärkung von Belegschaftseigentum (HM Revenue & Customs, 2025). Denn sie erhöhen die Verkaufsbereitschaft der

Eigentümer:innen und schaffen so konkrete Möglichkeiten für Arbeitnehmer:innen, ihre Unternehmen zu erschwinglichen Konditionen zu erwerben, was wiederum Chancengleichheit gegenüber institutionellen oder strategischen Käufer:innen herstellt, die andere Ressourcen zur Verfügung haben als nur die zukünftigen einbehaltenen Unternehmensgewinne (Rosen et al., 2026).

Zudem haben steuerliche Anreize eine Signalfunktion, indem sie die relevanten Akteur:innen oft überhaupt erst auf die Möglichkeit eines Verkaufs an Mitarbeiter:innen aufmerksam machen (HM Revenue & Customs, 2025). Denn so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass beispielsweise Steuerberater:innen im Rahmen ihres Mandats verkaufswillige Inhaber:innen auf diese steuerlich vorteilhafte Option hinweisen. Dabei geht es vor allem um die Signalfunktion des Steueranreizes, weniger um den materiellen Vorteil selbst. Tatsächlich steht für viele Inhaber:innen bei der Unternehmensnachfolge nicht die Maximierung des Verkaufserlöses im Vordergrund, es geht auch um psychologische und soziale Motive, wie die Bewahrung des eigenen Lebenswerks oder die Würdigung des eigenen Teams, die gerade durch Belegschaftsübernahmen verwirklicht werden.

Ohne Zweifel führen Steuerermäßigungen in der kurzfristigen Perspektive zu Einnahmerückgängen bei Bund, Ländern oder Kommunen. Doch mittel- bis langfristig können Steueranreize für Verkäufe an die Belegschaft sogar zu höheren Steuereinnahmen beitragen. Denn Mitarbeiterunternehmen sind zuverlässige und langfristig orientierte Steuerzahler:innen, im Gegensatz zu Firmen, die von renditegetriebenen, transnationalen Investor:innen übernommenen wurden (Ammirato, 2024; Palmieri & Demko, 2022).

Konkrete rechtliche Steuermaßnahmen, welche die oben genannten Nachteile weitestgehend ausräumen würden, wären beispielsweise durch Änderungen der folgenden Gesetze möglich:

Einkommensteuergesetz (EStG):

- **Steuerneutrale Umwandlung bei Unternehmensfortführung:** Durch Gesetzesänderungen sollte sichergestellt werden, dass die Einbringung eines Unternehmens oder die Umwandlung in eine Genossenschaft nicht zur Folge hat, dass einbehaltene Gewinne besteuert werden, sofern das Unternehmen fortgeführt wird und seine Belegschaft beibehält (§ 6 Abs. 5).
- **Steuerermäßigungen für Verkäufer:innen:** Darüber hinaus sollten Kapitalgewinne aus Verkäufen an eine Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaft durch Steuerermäßigungen (§ 6b) begünstigt werden, um gleiche Wettbewerbsbedingungen mit institutionellen Investor:innen zu schaffen. Sofern der oder die Verkäufer:in im Rahmen eines solchen Verkaufs ein Verkäuferdarlehen zur Finanzierung gewährt oder eine Mehrheitsbeteiligung übertragen wird, sollte der Veräußerungsgewinn zu 100% steuerbefreit sein. In allen übrigen Fällen, insbesondere beim Verkauf von Minderheitsanteilen ohne Verkäuferdarlehen, sollte eine 50%ige Steuerermäßigung gelten.
- **Dry-Income-Besteuerung vermeiden:** Erhalten Beschäftigte im Rahmen einer genossenschaftlichen Unternehmensnachfolge Wertrechte, etwa eigenkapitalähnliche Genussrechte als Instrument individueller Kapitalkonten, so kann der daraus resultierende geldwerte Vorteil steuerlich

als Einkommen zu erfassen sein, noch bevor ihnen tatsächlich Liquidität zugeflossen ist. Diese *Besteuerung ohne Liquiditätszufluss,* in der Praxis als „Dry Income" bezeichnet, entsteht nicht nur auf Seiten der verkaufenden Eigentümer:innen, sondern kann ebenso Beschäftigte treffen, wenn ihnen Wertrechte zugewiesen werden, deren Auszahlung vertraglich auf einen späteren Zeitpunkt, etwa das Ausscheiden aus dem Unternehmen, aufgeschoben ist. § 19a EStG, der eine nachgelagerte Besteuerung bestimmter Vermögensbeteiligungen ermöglicht, ist in seiner geltenden Fassung auf Unternehmen beschränkt, die im Zeitpunkt der Übertragung nicht älter als 20 Jahre sind (§ 19a Abs. 3 Nr. 1 EStG). Damit ist er für die Unternehmensnachfolge strukturell ungeeignet: Betriebe, die zur Übergabe anstehen, sind typischerweise Jahrzehnte alt. Eine Ausweitung des Anwendungsbereichs auf Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaften im Sinne eines GenoESOP ist daher eine rechtspolitisch notwendige Konsequenz.

Körperschaftsteuergesetz (KStG):

- **Buchtwertfortführung ohne Sperrfristen:** Es ist entscheidend, klarzustellen, dass die Einbringung eines Unternehmens- oder Mitgesellschafteranteils in eine Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaft zum Buchwert ohne zusätzliche Sperrfristen möglich ist.[9]

- **Keine Doppelbesteuerungsbremse:** Der Gesetzgeber sollte zudem sicherstellen, dass Dividenden der operativen Gesellschaft, die zur Finanzierung des Anteilserwerbs verwendet werden, von einem Entlastungsmechanismus profitieren, um das Risiko einer „Doppelbesteuerungsbremse“ zu minimieren, die Belegschaftsübernahmen erschweren würde (§ 14e KStG).[10] Zwar hat diese Fallstudie ergeben, dass bei der Belegschaftsübernahme von Iteratec die Gewinnausschüttungen der GmbH an die Beteiligungsgenossenschaft nicht signifikant steuerlich belastet werden. Es sollte jedoch sichergestellt werden, dass dies nicht lediglich das zufällige Ergebnis günstiger Umstände ist, etwa spezifischer Steuervorteile auf kommunaler oder Landesebene oder einer besonders spezialisierten steuerlichen Beratung. Entlastungswirkungen sollten regulatorisch eindeutig abgesichert werden, sodass Belegschaftsübernahmen nicht durch doppelte steuerliche Belastungen benachteiligt werden.

- **Gleichstellung bei Rückvergütung:** Die steuerliche Privilegierung von Rückvergütungen sollte auch auf Produktivgenossenschaften erstreckt werden. Nach § 22 KStG sind Rückvergütungen steuerlich begünstigt, da sie als nachträgliche Preiskorrektur im Mitgliedergeschäft anerkannt

[9] Der BFH hat stets die Auffassung vertreten, dass eine Einbringung von Betriebsvermögen zum Buchwert gemäß § 20 Umwandlungssteuergesetz (UmwStG) ohne sofortige Steuerpflicht möglich ist. Dies löst jedoch eine siebenjährige Sperrfrist gemäß § 22 UmwStG für die erhaltenen Anteile aus. Der BFH hat keine Ausnahme von der siebenjährigen Sperrfrist für Beiträge an eine Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaft anerkannt. Die strikte Anwendung der Regel ist im Gesetz als „typische Verhinderung von Umgehungsvereinbarungen" begründet. Ein Gericht würde wahrscheinlich eine ausdrückliche Gesetzesänderung fordern, um auf diese Frist zu verzichten.

[10] Das slowenische Gesetz von 2025 erlaubt die steuerfreie Übertragung vorsteuerlicher Gewinne des operativen Unternehmens an die ESOP-Holding zur Tilgung des Übernahmekredits (Schimmele, 2019, S. 18).

werden. Die Rechtsprechung (BFH v. 24.04.2007 - I R 37/06) unterbindet jedoch bisher die Anwendung auf Produktivgenossenschaften, denen die Eigenschaft abgesprochen wird, eine quantifizierbare Leistungs- bzw. Förderbeziehung zu ihren Mitgliedern zu unterhalten. Dies verkennt den Umstand, dass die Produktivgenossenschaft von ihren Mitgliedern Arbeitsleistung bezieht und diese vergütet, ebenso wie andere Genossenschaften andere Leistungen von ihren Mitgliedern beziehen und diese vergüten. Diese Ungleichbehandlung erscheint genossenschaftsrechtlich ausgesprochen fragwürdig, da selbstverständlich auch Produktivgenossenschaften dem Förderauftrag gemäß § 1 GenG nachkommen und andernfalls auch gar nicht eintragungsfähig wären. Eine Korrektur dieser Schlechterstellung ist überfällig und würde die Attraktivität der Rechtsform für Belegschaftsinitiativen (auch und insbesondere im Rahmen von Nachfolgelösungen) erheblich steigern und zugleich eine auch im internationalen Vergleich übliche steuerliche Gleichbehandlung von Produktivgenossenschaften gewährleisten.

Erbschaft- und Schenkungsteuergesetz (ErbStG):

- **Vergünstigte Übertragungen nicht schenkungssteuerlich belasten:** Bestehende Entlastungsvorschriften für Betriebsvermögen sollten auf „Übertragungen zu reduziertem Wert“ an eine Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaft ausgeweitet werden. Dies würde es Eigentümer:innen ermöglichen, auf maximale Marktpreise zu verzichten, ohne dass die Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaft schenkungssteuerlich belastet wird (§ 13a ErbStG).

Entwicklung und Gestaltung von Finanzinstrumenten für ESOP-Übernahmen

Derzeit fehlen in Deutschland geeignete Finanzierungs- und Kreditstrukturen für Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaften. Um diese Lücke zu schließen, sind spezielle öffentliche und private Instrumente erforderlich. Beispielsweise sollte der Rechtsrahmen für die KfW und die staatlichen Investitionsbanken angepasst werden, um Mitarbeiterbeteiligungsgenossenschaften explizit als förderfähige Zielunternehmen einzubeziehen (Blome-Drees et al., 2016). Des Weiteren sollte insbesondere die KfW dazu verpflichtet werden, in größerem Umfang Förderkredite für Belegschaftsübernahmen bereitzustellen. Neue Förderprogramme sollten Eigenkapital und Kreditvergabe kombinieren, um die Unternehmensachfolge durch Genossenschaften zu unterstützen.

Darüber sind Instrumente zur Risikoteilung von erheblicher Bedeutung: Da Geschäftsbanken aufgrund regulatorischer Beschränkungen und fehlender traditioneller Sicherheiten oft zögern, Kredite für Übernahmen durch die Belegschaft zu vergeben, braucht es zusätzliche Absicherungen (EY et al., 2025). Ein Blick um die Welt zeigt, dass ein Bürgschaftsfonds hier helfen kann, indem er einen Teil der Kredite absichert und so das Risiko für Banken senkt. Dadurch werden ESOP-Kredite für Kreditinstitute attraktiver und leichter zu vergeben, insbesondere in der Anfangsphase, wenn dieses Modell noch wenig verbreitet ist. Dabei geht es um die Besicherung eines bestimmten Anteils der Kredite, zum Beispiel 25%. Neben der Absicherung von Übernahmekrediten sollten die Rücklagen des Fonds auch zur Deckung von Liquiditätsengpässen bei GenoESOP-Unternehmen verwendet werden können.

Finanziert werden sollte der Fonds vor allem durch Pflichtbeiträge bereits etablierter Genossenschafts-ESOPs, die einen Teil ihrer Gewinne in den Fonds einzahlen sollten. Gerade in der Anfangsphase ist jedoch auch eine staatliche Finanzierung notwendig. Von Beginn an sollten zudem auch Gewerkschaften in die Verantwortung einbezogen werden. Die Idee ist, dass der Fonds langfristig, sobald der Sektor der Belegschaftsübernahmen einen bestimmten Entwicklungsstand erreicht hat, hauptsächlich durch die Beiträge der Mitgliedsgenossenschaften finanziert wird (Vázquez et al., 2026). Das übergeordnete Ziel ist der Aufbau eines sich selbst tragenden – und letztlich selbstverstärkenden – institutionellen Ökosystems für Belegschaftsübernahmen, das die Expansion des Sektors unterstützt und ihn gleichzeitig schrittweise unabhängiger von staatlicher Unterstützung macht. Innerhalb dieses Systems würden bestehende GenoESOP-Unternehmen die Gründung und Stabilisierung neuer Unternehmen über den Bürgschaftsfonds unterstützen (Vázquez et al., 2026). Diese Struktur soll eine sich selbst verstärkende Dynamik erzeugen: Etablierte Mitarbeiterunternehmen ermöglichen die Gründung neuer ESOPs, die sich wiederum dem System anschließen und es stärken. Mit der Zeit wird dieser Mechanismus gegenseitiger Unterstützung das Vertrauen der Kreditgeber:innen stärken und das organische Wachstum eines Sektors für Belegschaftsübernahmen fördern (Arando-Lasagabaster & Herce-Lezeta, 2023; Hemingway & Pek, 2024; Jones, 2025).

Schließlich können Belegschaftsübernahmen auch als „Impact"-Investitionen gefördert werden, um privates Fremd- und Eigenkapital von Investor:innen anzuziehen, die neben finanziellen Erträgen auch wirkungsorientierte Ergebnisse priorisieren (Geczy et al., 2016). Externe Finanzierungen sollten jedoch an klare, grobe Richtlinien gebunden sein: etwa ein maximales Return-Multiple (z. B. das 2,5-fache des eingesetzten Kapitals) sowie eine Obergrenze für die feste Verzinsung, um übermäßige Renditen zu vermeiden. Nach Erreichen eines vorab definierten Rückzahlungsniveaus gilt das Kapital als zurückgeführt, sodass die Belegschaftsübernahme vollständig entschuldet ist. Anstatt dass der Staat verbindlich festlegt, ob es sich um eine Impact-Investition handelt, wäre ein alternativer Ansatz nach belgischem Vorbild denkbar: Dort hat der Staatsfonds einen Inkubator mitgegründet, der Impact-Investoren und Projektpitcher zusammenbringt. Analog könnte der Staat ein kleines Budget für die Ertüchtigung von IHKs bereitstellen, um deren Finanz-Investoren mit GenoESOP-Kandidaten sowie Organisationen wie dem IfU durch gezielte Seminare zu vernetzen.

3. Politische Kampagnenarbeit für Belegschaftsübernahmen

Unsere politischen Handlungsempfehlungen haben klar gemacht, welche Maßnahmen erforderlich sind, um ESOP-Übernahmen in Deutschland breitenwirksam zu fördern. Aber wie können diese Maßnahmen politisch durchgesetzt werden? Welche Argumente sind in diesem Zusammenhang für politische Kampagnen überzeugend und chancenreich? Folgende Kernbotschaften sollten in den Vordergrund rücken:

- **Die Nachfolgekrise im Mittelstand:** Diese Strukturkrise sollte den eindeutigen Ausgangspunkt einer Kampagne bilden. Wie gezeigt, suchen jedes Jahr mehr als 100.000 Unternehmensinhaber:innen eine Nachfolgelösung, nur etwa die Hälfte findet eine tragfähige Lösung. Dabei sollten die

gravierenden Folgen einer gescheiterten Nachfolgesuche deutlich gemacht werden, darunter Betriebsschließungen, Arbeitsplatzverluste sowie der Verlust regionaler Wertschöpfung.

- **Erhalt des Lebenswerks und regionale Stabilität:** Der Verkauf an die Belegschaft bietet ausscheidenden Unternehmer:innen einen würdigen und sicheren Weg, ihr Lebenswerk in vertraute Hände zu geben und den Fortbestand des Unternehmens am Standort zu sichern. Kampagnen sollten die positiven Beispiele von erfolgreichen Übergaben hervorheben und den Erhalt von Arbeitsplätzen und regionaler Wertschöpfung als zentralen gesellschaftlichen Vorteil darstellen (Gonza et al., 2026; IfUWS & htw saar, 2025; Walk, 2026; Walzer & Merrett, 2026).
- **Demokratische Teilhabe und breite Vermögensbildung:** Belegschaftseigentum ist gelebte Wirtschaftsdemokratie. Es ermöglicht Beschäftigten unabhängig von ihrem Einkommen, Miteigentümer:innen zu werden und am gemeinsam erarbeiteten Erfolg teilzuhaben. Kampagnen müssen vermitteln, dass ESOPs ein praktisches Instrument für mehr Teilhabe und eine gerechtere Vermögensverteilung sind, ohne dass die Arbeitnehmer:innen eigenes Kapital riskieren müssen (Blasi et al., 2013; Blasi et al., 2018; Kruse et al., 2010; Rosen et al., 2005).
- **Schutz vor Ausverkauf und Sicherung der Souveränität:** Angesichts der Übernahmewelle durch renditegetriebene Finanzinvestor:innen und ausländische Konzerne ist Belegschaftseigentum ein wirksamer Schutzschild. Kampagnen sollten die Gefahren von Private-Equity-Übernahmen (Arbeitsplatzabbau, Kulturverlust, Standortverlagerung) klar benennen und die Mitarbeiterübernahme als pragmatische, parteiübergreifend anschlussfähige Alternative positionieren, die wirtschaftliche Souveränität und lokale Verankerung stärkt (Appelbaum & Batt, 2014; Gonza & Duverger, 2025; Gonza et al., 2026; Juri et al., 2026).
- **Unternehmensdemokratie als Mittel gegen autoritäre Einstellungen**: Kampagnen sollten zudem klarmachen, dass positive Erfahrungen demokratischer Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz die Zustimmung zu autoritären und rechtsradikalen Einstellungen zurückdrängen. Wirtschaftsdemokratie ist deshalb nicht nur ein ökonomisches Werkzeug, sondern stärkt demokratische Haltungen (Kiess & Schmidt, 2025). Die empirische Forschung zum sogenannten „Spillover-Effekt“ zeigt, dass der Arbeitsplatz ein zentraler Ort für die Entwicklung staatsbürgerlicher Gewohnheiten ist (Vieta et al., 2024). Wenn Einzelpersonen „demokratische Handlungsfähigkeit“ und direkten Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen erleben, entwickeln sie ein Gefühl demokratischer Wirksamkeit, das in breiteres politisches Engagement „überschwappt“. Diese Erfahrung kann das Gefühl sozialer Ohnmacht und Entfremdung, das häufig autoritäre Reflexe und die Unterstützung rechtsextremer Ideologien befeuert, direkt abmildern.

Belegschaftseigentum – Progressive Werte mit seltener parteiübergreifender politischer Unterstützung

Angesichts der zunehmenden Finanzialisierung aufgrund wachsender Private-Equity-Übernahmen bietet demokratisches Belegschaftseigentum eine wirkungsvolle Gegenstrategie für progressive Kräfte. ESOP-

ähnliche Mechanismen ermöglichen die Demokratisierung der Wirtschaft durch den breit verstreuten Erwerb von Anteilen an Unternehmen.

Trotz ihres radikalen Potenzials zur Umverteilung von Vermögen genießen Belegschaftsübernahmen weltweit eine seltene parteiübergreifende Unterstützung. In den Vereinigten Staaten beispielsweise, wo Belegschaftseigentum seit über fünfzig Jahren über alle Parteigräben hinweg Unterstützung findet, beschrieb Senator Bill Cassidy ESOPs einst als den Ort, „wo Karl Marx und Adam Smith sich in einer herzlichen Umarmung begegnen". Das Modell erhielt seine formale rechtliche Grundlage durch den Employee Retirement Income Security Act (ERISA) von 1974, ein wegweisendes Gesetz, das von Präsident Gerald Ford unterzeichnet wurde und ESOPs kodifizierte (Schimmele, 2019). Für die Demokraten ist das Modell ein wichtiges Instrument, um die Vermögensungleichheit zu bekämpfen und den 50 % der Beschäftigten im privaten Sektor, die keine formale Rente beziehen, einen Weg zur Altersvorsorge zu ebnen. Republikaner:innen hingegen sprechen von einer „Ownership Society" und preisen dieses Modell als Strategie mit doppelter Wertschöpfung, die die Anreize für Arbeitnehmer:innen mit der Unternehmensleistung verknüpft und den amerikanischen Traum schützt (Hockett, 2006). .

In Kanada überbrückte das Modell erfolgreich die parteipolitischen Gräben und vereinte den Fokus der liberalen Regierung auf soziale Gerechtigkeit mit dem Schwerpunkt der konservativen Opposition auf wirtschaftliche Souveränität (Busaan & Pek, 2026). Während die Liberalen Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaften (Employee Ownership Trusts, EOTs) als Strategie für gemeinsamen Wohlstand betrachteten, verteidigten die Konservativen sie als Schutz vor ausländischem Private Equity, um sicherzustellen, dass lokales Kapital und Arbeitsplätze in den kanadischen Gemeinden blieben (Hemingway & Pek, 2024).

In Dänemark fand das Gesetz zu Mitarbeitergenossenschaften von 2026 breite Unterstützung im gesamten politischen Spektrum, von der Sozialistisch-Rot-Grünen Allianz bis hin zu den rechtsextremen Dänischen Demokraten. Für die dänische Linke stellte das Gesetz einen wichtigen Schritt hin zu mehr Mitbestimmung am Arbeitsplatz dar; die Rechte hingegen begrüßte es als pragmatischen Mechanismus zur Stärkung der Unternehmensstabilität, der heimische Betriebe vor den Schwankungen der globalen Märkte schützen sollte (Ellerman, 2025a; Rosen et al., 2026).

Von der Mitbestimmung zum Miteigentum durch den GenoESOP: Die Zukunft der sozialen Marktwirtschaft sichern

Erfahrungen aus Großbritannien zeigen, dass die politische Unterstützung für Belegschaftseigentum deutlich zunimmt, wenn auf etablierte und fest verankerte Institutionen als glaubwürdige Vorbilder verwiesen werden kann. Die John Lewis Partnership spielte dabei eine zentrale Rolle: Sie ist eine im Vereinigten Königreich weithin bekannte Einzelhandelskette mit rund 70.000 Beschäftigten, die sich seit Mitte des letzten Jahrhunderts im Belegschaftseigentum befindet. Sie genießt großes Vertrauen und wird häufig mit positiven wirtschaftlichen und sozialen Ergebnissen in Verbindung gebracht. Die britische Regierung hat die Reputation und Sichtbarkeit der John Lewis Partnership ausdrücklich als politischen Referenzpunkt in ihrer Kampagne für Belegschaftseigentum genutzt (Maronesy 2019, 40).

Politische Kampagnen hierzulande sollten eine ähnliche Strategie verfolgen. Anstatt zu riskieren, dass Belegschaftseigentum als gänzlich neues Konzept in Deutschland wahrgenommen wird, sollte eine Kampagne auf die eigenen, tief verankerten Traditionen verweisen, insbesondere die Mitbestimmung und den langjährigen Genossenschaftssektor. Durch diese Bezugnahme ließe sich Belegschaftseigentum als Fortführung und Weiterentwicklung bestehender Strukturen darstellen, statt als Bruch mit ihnen.

Dabei erweitert der GenoESOP die Idee der sozialen Marktwirtschaft um eine Eigentumsdimension, die über die traditionelle Mitbestimmung hinausgeht. Während die deutsche Wirtschaftsordnung seit Langem auf der Einbettung von Märkten in soziale Institutionen beruht, stößt die auf große Aktiengesellschaften zugeschnittene Mitbestimmung an Grenzen, wenn es um den Erhalt mittelständischer Unternehmenskulturen und regionaler Verwurzelung geht (Feldman & Kenney, 2024; Levillain & Segrestin, 2019; Ferreras, 2017; Koslowski, 2006). Demokratisches Eigentum durch den EuroESOP verankert Entscheidungsmacht unmittelbar bei den Beschäftigten und schafft einen strukturellen Anreiz für langfristige, gemeinwohlorientierte Unternehmensführung.

Dieser Ansatz knüpft zudem an die bewährte deutsche Genossenschaftstradition an. Der Erfolg von Wohnungsgenossenschaften, landwirtschaftlichen Genossenschaften und Kreditnetzwerken wie den Volks- und Raiffeisenbanken belegt, dass kollektives Eigentum kein theoretisches Konstrukt, sondern ein praktisch erprobter Motor regionaler Entwicklung und sozialer Stabilität ist (Schmale, 2020). Der GenoESOP überträgt diese genossenschaftliche Organisationslogik auf die gesamte Unternehmenslandschaft und ermöglicht breiten Bevölkerungsschichten den Zugang zu Produktiveigentum.

Für politische Entscheidungsträger:innen unterschiedlicher Couleur bietet der GenoESOP eine seltene Gelegenheit, wirtschaftliche Teilhabe, Vermögensbildung und regionale Stabilität in einem kohärenten Rahmen zu verbinden. Die Förderung von Belegschaftsübernahmen kann einen Beitrag dazu leisten, die Nachfolgekrise im Mittelstand zu bewältigen, ohne die bewährten Strukturen der deutschen Industrie preiszugeben. In diesem Sinne ist der GenoESOP nicht nur ein Instrument der Unternehmensnachfolge, sondern auch ein Baustein für eine zukunftsfähige Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft.

Bibliographie

Ammirato, P. (2018). The growth of Italian cooperatives: Innovation, resilience and social responsibility. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315143880

Ammirato, P. (2024). Cooperative enterprises. Routledge.

Appelbaum, E., & Batt, R. (2014). Private equity at work: When Wall Street manages Main Street. Russell Sage Foundation.

Arando-Lasagabaster, S., & Herce-Lezeta, B. (2023). Country study on drivers and barriers for employee ownership: The case of MONDRAGON group. Journal of Participation and Employee Ownership, 6(2), 166–187. https://doi.org/10.1108/JPEO-02-2023-0005

Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: Lessons from Germany. Multinational Business Review, 26(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/MBR-01-2018-0006

Azzellini, D (Hg.). (2021). Mehr als Arbeitskampf. Workers weltweit gegen Autoritarismus, Faschismus und Diktatur. Hamburg: VSA.

Bechler, Konrad (2018). Analyse und weiteres Vorgehen iteratec eG.

Bechler – Recht und Organisationsberatung (2018). Fragebogen zur Satzungsentwicklung der Iteratec Genossenschaft.

Berghoff, H. (2004). Moderne Unternehmensgeschichte: Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Verlag Ferdinand Schöningh.

Blasi, J., Kruse, D., & Freeman, R. B. (2018). Broad-based employee share ownership and profit sharing. Journal of Participation and Employee Ownership, 1(1), 38–60. https://doi.org/10.1108/JPEO-01-2018-0001

Blasi, J., Kruse, D., Sesil, J., & Kroumova, M. (2010). Broad-based stock options and company performance: What the research tells us. Rutgers School of Management and Labor Relations.

Blasi, J. R., Freeman, R. B., & Kruse, D. L. (2013). The citizen's share: Putting ownership back into democracy. Yale University Press. https://doi.org/10.12987/yale/9780300192254.001.0001

Blome-Drees, J, Rang, R. (2014). Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen, Hans-Böckler-Stiftung, No. 284, Düsseldorf.

Blome-Drees, J., Bøggild, N., Degens, P., Michels, J., Schimmele, C., & Werner, J. (2016). Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft (Vol. 12). LIT Verlag Münster.

Bruenig, M. (2013, September 24). The Mondragon model: How worker-owned businesses beat the business cycle. The American Prospect. https://prospect.org/labor/mondragon-model/

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). (o. D.). Bürgschaften des Bundes und der Länder. Förderdatenbank. Abgerufen am 17. April 2026, von https://www.foerderdatenbank.de/FDB/Content/DE/Foerderprogramm/Bund/BMWi/buergschaften-laender-bund.html

Busaan, L., & Pek, S. (2026). The evolution of broad-based employee ownership in Canada. International Review of Applied Economics, 1–22. https://doi.org/10.1080/02692171.2026.2634174

Conrad, A., & Walk, H. (2025). Nachfolge – co-kreativ gestaltet, kooperativ gelebt. Nachfolge Magazin. https://nachfolgemagazin.carrd.co/

Cunningham, C., Ederer, F., & Ma, S. (2021). Killer acquisitions. Journal of Political Economy, 129(3), 649–702. https://doi.org/10.1086/712506

Deloitte. (2024). Overview of ESOP regimes in Central Europe. https://www.deloitte.com/ce/en/related-content/bg-overview-of-esop-regime-in-ce.html

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK). (2024). DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024. DIHK.

Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK). (2025). DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025: Zeit zu handeln – Unternehmensnachfolgen einfacher machen! (Stand Juli 2025). https://www.dihk.de/resource/blob/171298/195174566635ef655907ea91b0ec327a/dihk-report-unternehmensnachfolge-2025-data.pdf

Draheim, G. (1952). Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. Göttingen.

Duverger, T., et al. (2026). Participation in France: Employee ownership and profit-sharing mechanisms. [In Erscheinen].

Eberhardt, K., & Goerke, M. (2021). Iteratec: Ein Unternehmen in Mitarbeiterhand. In Handbuch Mitarbeiterbeteiligung (S. 410–425). Springer Gabler.

EFES (2026). *B*usiness Transfers to Employee Ownership in European SMEs. https://efesonline.org/fasuk271.htm

Ellerman, D. (2025a). Comments on the Danish EOT Law. David Ellerman. https://www.ellerman.org/comments-on-the-danish-eot-law/

Ellerman, D. (2025b). Why 'fair market valuations' are inappropriate for employee-owned firms and partnerships. International Review of Applied Economics, 1–16.

Ellerman, D. P. (2004). The role of capital in 'capitalist' and in labor-managed firms. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.633722

Ellerman, D. P. (2011). Comment on Ramon Flecha and Ignacio Santa Cruz: The priority of labor and capital accounts. Analyse & Kritik, 33(1), 171–174. https://doi.org/10.1515/auk-2011-0114

Ellerman, D. P. (2021). On some alleged „problems" and alleged „solutions" in democratic firms. Journal of Participation and Employee Ownership, 4(1), 1–20. https://doi.org/10.1108/JPEO-04-2020-0012

Ellerman, D., & Gonza, T. (2025). A critical analysis of different forms of employee ownership. International Review of Applied Economics, 39(2–3), 261–276. https://doi.org/10.1080/02692171.2024.2435408

Ellerman, D., Gonza, T., & Berkopec, G. (2022). European Employee Stock Ownership Plan (ESOP): The main structural features and pilot implementation in Slovenia. SN Business & Economics, 2(12), 186. https://doi.org/10.1007/s43546-022-00363-7

Epperson, M. (2025, January 8). LinkedIn post. https://www.linkedin.com/posts/matthewepperson_ive-been-hearing-for-a-few-years-now-how-activity-7282902071383621634-GmPh/

EY, Technopolis Group, & T33. (2025). ESF+ Study on Workers' Buyout. Technopolis Group. https://technopolis-group.com/report/esf-study-on-workers-buyout/

Fakhfakh, F., Pérotin, V., & Gago, M. (2012). Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: An investigation on French data. ILR Review, 65(4), 847–879. https://doi.org/10.1177/001979391206500404

Fear, J. (2012). Straight outta Oberberg: Transforming mid-sized family firms into global champions 1970–2010. In D. Ziegler (Hrsg.), Economic History Yearbook (Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte) (S. 125–169). De Gruyter.

Feldman, M., & Kenney, M. (2024). Private equity and the demise of the local: The loss of community economic power and autonomy. Cambridge University Press.

Fels, T., Kay, R., Pahnke, A., & Schlepphorst, S. (2021). Der deutsche Mittelstand: Struktur, Bedeutung, Herausforderungen (IfM-Materialien Nr. 289). Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Ferreras, I. (2017). Firms as political entities: Saving democracy through economic bicameralism. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108235495

Frederick, D. (2025). Stock grants, tax incentives, and fiduciary reality: A reappraisal of voluntary equity distribution. Tax Incentives, and Fiduciary Reality: A Reappraisal of Voluntary Equity Distribution (25. Juli, 2025).

Gebhart, M., Krupp, W. (2020). Unternehmensnachfolge durch Mitarbeitergenossenschaft. WhitePaper-Reihe, Nr. 6, ADG Scientific Center for Research and Cooperation.

Geczy, C., Jeffers, J. S., Musto, D. K., & Tucker, A. M. (2016). In pursuit of good & gold: Data observations of employee ownership & impact investment. Seattle University Law Review, 40, 555–598.

Gonza, T., & Duverger, T. (2025, May 30). Europe's businesses face a quiet takeover as US investors capitalise. Social Europe. https://www.socialeurope.eu/europes-businesses-face-a-quiet-takeover-as-us-investors-capitalise

Gonza, T., Cordova, M., Gutierrez, G. H., Abdel Nour, J., & Aubert, N. (2026). Addressing succession crisis through employee ownership to promote sustainable development. International Review of Applied Economics, 1–26. https://doi.org/10.1080/02692171.2026.2634174

Grégoire, M., & Delalieux, G. (2015). Les obstacles à la reprise d'entreprise en Scop après un dépôt de bilan: Le cas d'Intercoop. Entreprendre & Innover, 26(3), 53–65. https://doi.org/10.3917/entin.026.0053

Guéron, Y. (2024). Killer acquisitions. Seoul Journal of Economics, 37(1), 55–74.

Gümüsay, A. A., & Smets, M. (2020). New hybrid forms and their liability of novelty. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (Hrsg.), Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises (Ausg. 69, Kapitel 8). Emerald Publishing Limited.

Halbertsma, J., et al. (2024). Democratic firms and performance: A systematic review. [In Erscheinen].

Handelsblatt. (2018, 21. März). Familie Quandt verdient drei Millionen Euro – pro Tag. Handelsblatt. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/bmw-grossaktionaere-familie-quandt-verdient-drei-millionen-euro-pro-tag/21096174.html

Hemingway, A., & Pek, S. (2024). Expanding democratic employee ownership in Canada: Policy options. [Report].

High-Level Expert Committee on Democracy at Work (HLECDW). (2026). Two promises to those who work: Voice and ownership. Ministry of Labour and Social Economy, Government of Spain. https://reportondemocracyatwork.org/en/the-report/

HM Revenue & Customs. (2025, 22. Mai). Qualitative evaluation of Employee Ownership Trusts. GOV.UK. https://www.gov.uk/government/publications/qualitative-evaluation-of-employee-ownership-trusts

Hockett, R. (2006). Why (only) ESOPs. Stanford Journal of Law, Business & Finance, 12, 84–128.

IfU (Institut für Unternehmensdemokratie). (2025). Stellungnahme zur Förderung von Belegschaftsübernahmen in Deutschland.

IfUWS & htw saar. (2025). Unternehmensnachfolge im Mittelstand [Studie]. Institut für Unternehmenswertsteigerung und Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes.

Iteratec (2018). Workshopdokumentation „Wir geben der Genossenschaft eine Gestalt“, München, 11.10.2018.

Iteratec (2018). Grundsätze der Satzung / Präsentationsunterlagen zur Beteiligungsgenossenschaft.

Iteratec nurdemteam eG (2024). Satzung, Fassung vom 24.04.2024.

Jones, D. C. (2025). The nature and scope of support organizations for employee ownership in the USA: An assessment. Journal of Participation and Employee Ownership, 8(3), 49–68. https://doi.org/10.1108/JPEO-09-2024-0022

Juri, K. (2024, 13. März). Succession challenge in German SMEs: Is it time for a German ESOP model? IED. https://ied.si/en/contributions/succession-challenge-in-german-smes/

Juri, K., Warren, J. N., Henke, C., & Gonza, T. (2026). Old school meets new: Global efforts to promote cooperative principles through modern employee-buyout innovations. In Global Cooperative Economics and Movements (S. 94–118). Routledge.

KfW. (2025). Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025 (Nr. 526). https://www.kfw.de/Über-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/News-Details_876800.html

Kiess, J., & Schmidt, A. (2025). Schützt demokratische Selbstwirksamkeit im Betrieb gegen Rechtsextremismus? WSI-Mitteilungen, 78(4), 253–262. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2025-4-253

Koslowski, P. (2006). Das Ende der Sozialen Marktwirtschaft. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 263.

Kruse, D., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (2010). Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options. University of Chicago Press. https://doi.org/10.7208/chicago/9780226056968.001.0001

Lange, K., & Schultz, F. (2024, 8. Juli). Das sind die 100 größten Familienunternehmen Deutschlands. Manager Magazin. https://www.manager-magazin.de/unternehmen/das-sind-die-100-groessten-familienunternehmen-deutschlands-a-6b6a33d7-e092-4359-8589-7d270f897518

Lee, J., Kruse, D. L., & Blasi, J. R. (2024). Shared capitalism and corporate sustainability: Broad-based employee share ownership, CEO ownership, and corporate environmental performance. Business & Society, 64(1), 1–31. https://doi.org/10.1177/00076503241254532

Levillain, K., & Segrestin, B. (2019). From primacy to purpose commitment: How emerging profit-with-purpose corporations open new corporate governance avenues. European Management Journal, 37(5), 637–647. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.001

Li Bonilla, F. (2026). The development of new cooperatives through social spin-offs and the quintuple helix: Towards an innovative and socially responsible university spin-off model. In Global Cooperative Economics and Movements (S. 470–492). Routledge.

Lowitzsch, J., Menke, J. D., Suarsana, D., Nuttall, G., Gonza, T., & Mirabel, T. (2024). Launching a European Employee Stock Ownership Plan (European ESOP). Journal of Participation and Employee Ownership, 7(2), 168–195. https://doi.org/10.1108/JPEO-06-2024-0010

Maronesy, Z (2019). An analysis of the social enterprise sector in the UK. An ANZSOG occasional paper, 1-108. https://employeeownership.com.au/eoa/wp-content/uploads/2020/01/Maronesy-Occasional-Paper-Vincent-edit-Sep-30.pdf

Martin, C., Martin, L., & Mabbett, A. (2002). SME ownership succession – Business support and policy implications. University of Central England.

Mygind, N. (2023). Overcoming barriers of employee ownership in France, Italy, Spain, the UK and the US. Journal of Participation and Employee Ownership, 6(3), 230–263. https://doi.org/10.1108/JPEO-01-2023-0003

NCEO (National Center for Employee Ownership). (2026). Employee ownership by the numbers. https://www.nceo.org/research/employee-ownership-by-the-numbers

Pahnke, A., Schröder, C., Leonhardt, F., & Wiedemann, A. (2015). Finanzierungsstrukturen und -strategien kleiner und mittlerer Unternehmen: Eine Bestandsaufnahme (IfM Materialien). IfM Bonn.

Palmieri, M., & Demko, I. (2022). Measuring the economic impact of Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) on Ohio. Ohio Employee Ownership Center.

Pendleton, A., & Robinson, A. (2025). Employee ownership trusts: An employee ownership success story. International Review of Applied Economics, 39(2–3), 241–260. https://doi.org/10.1080/02692171.2025.2475136

Rosen, C., Case, J., & Staubus, M. (2005). Equity: Why employee ownership is good for business. Harvard Business School Press.

Rosen, C., Nuttall, G., Shell, J., Mirabel, T., Gonza, T., & Poulsen, T. (2026). Expanding employee ownership: Models in the US, UK, Canada, France, Slovenia, and Denmark (Revised version). National Center for Employee Ownership.

Schimmele, C. (2019). Zur Organisation demokratischer Unternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26036-1

Schmale, I. (2020). Partizipation in Genossenschaften und Aspekte der Führung. In J. Blome-Drees, N. Göler von Ravensburg, A. Jungmeister, I. Schmale, & F. Schulz-Nieswandt (Hrsg.), Handbuch Genossenschaftswesen. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5_29-1

Schuchardt, C. (2025). Generationenwechsel im Handwerk. Springer Books.

Schwartz, M. (2024). Status report on SME succession 2023: Despite successor shortage, three quarters of successions will be sorted by the end of 2024 (Focus on Economics No. 450). KfW Research.

Shim, I.-S. (2026, 21. Januar). Korea SMEs & Startups Institute hosts seminar on employee buyout succession. Chosun Biz. https://biz.chosun.com/en/en-industry/2026/01/21/RQ5VF4K6CRE6ZOOX4HAODNGWMI/

Smith School of Business, Queen's University. (n.d.). Employee Ownership Research Initiative. https://smith.queensu.ca/centres/ceisi/programs-initiatives/employee-ownership.php

Strohmayer, L. (2025, 24. Dezember). Josef-Grünbeck-Preis 2025: Wie Mitarbeitermodelle die Zukunft des Mittelstands prägen. B4B Schwaben. https://red.b4bschwaben.de/b4b-nachrichten/dillingen_artikel,-wie-mitarbeitermodelle-die-zukunft-des-mittelstands-praegen-_arid,274371_puid,103.html

Vázquez, L. M. I., Bertranou, M., & Schiaffino, F. (2026). INCUBACOOP and Mapocho: Co-operative incubation and acceleration in the Southern Cone. In J. Warren, K. Ogunyemi, A. Guerreschi, & M. Sculz (Hrsg.), Global Cooperative Economics and Movements (S. 138–156). Routledge.

Venohr, B., & Meyer, K. E. (2007). The German miracle keeps running: How Germany's hidden champions stay ahead in the global economy (Working Paper 30). FHW Berlin.

Vieta, M., Cheney, G., Noyes, M., & Do, E. (2024). Revisiting the 'spillover thesis' in participatory workplaces and worker cooperatives. In The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management (S. 272–291). Routledge.

Walk, H. (2026). Kooperative Unternehmensnachfolge: Warum Genossenschaften neue Wege eröffnen. Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE). https://www.hnee.de/news/2025/kooperative-unternehmensnachfolge-warum-genossenschaften-neue-wege-eroeffnen

Walzer, N., & Merrett, C. D. (Hrsg.). (2026). Retaining and transitioning businesses in communities: Strategies in a new era. Routledge.

Warren, J. (2022). Cooperative conversions & community development in the UK: An ecosystems perspective [Report]. CoopConvert.

Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2020). Psychological research on organisational democracy: A meta-analysis of individual, organisational, and societal outcomes. Applied Psychology, 69(3), 1009–1071. https://doi.org/10.1111/apps.12205

Wienbracke, M. (2012). Trusts im deutschen (internationalen) Privatrecht. In Trusts in Deutschland: Zivilrecht-Steuerrecht (S. 19–39). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3981-4_2

Wren, D., & Ridley-Duff, R. (2021). Ontologies of employee ownership: A comparative analysis of trust-owned, directly-owned and cooperatively-owned enterprises. Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, 10(1), 48–72. https://doi.org/10.5947/jeod.2021.003