



**monzebra**  
Solidarisches Wirtschaften

# Kein Nachfolger in der Familie? Das WIR übernimmt.



Die  
Nachfolgelösung  
für Generationen

Wir begleiten etablierte Allgäuer Unternehmen dabei, die Eigentümerschaft an die Mitarbeitenden zu übergeben. Als Berater und Käufer zugleich, steigen wir gemeinsam mit der Belegschaft in das Unternehmen ein.

Alle Unternehmensgründer:innen stehen irgendwann vor derselben Frage: Was passiert mit dem Unternehmen, das ich über Jahrzehnte aufgebaut habe?

Wenn eine familiäre Nachfolge nicht in Frage kommt, rücken oft strategische oder Finanzinvestoren ins Bild. Was dabei häufig fehlt: eine gewachsene Verbindung mit dem Unternehmen. Die Folge sind neue Prioritäten, Effizienzdruck auf Geschäftsmodell und Personal — und nicht selten der Weiterverkauf nach wenigen Jahren.

Der Generationenwechsel ist damit ein kritischer Moment in jeder Unternehmensgeschichte — unabhängig davon, ob eine Nachfolge fehlt oder externe Investoren das Ruder übernehmen. Was wäre, wenn das Unternehmen stattdessen von denen weitergeführt würde, die es aus nächster Nähe kennen und ein langfristiges Interesse am Wohlergehen des Betriebs haben?

## BEISPIEL

Thomas, 63. Inhabergeführte Zimmerei im Allgäu, 28 Mitarbeitende.

Die Frage, was aus dem Betrieb werden soll, beschäftigt Thomas schon eine Weile. Eine Nachfolge in der Familie gibt es nicht. In den vergangenen Jahren haben sich zwei Investoren gemeldet, mit denen er ernsthaft gesprochen hat. Bei beiden hatte er das Gefühl, dass es ihnen vor allem um die Zahlen geht und die langfristige Fortführung des Unternehmens zweitrangig ist. Beide Male hat er abgelehnt.

In einem Branchenmagazin stößt er auf einen Artikel über Unternehmen, die von ihren Mitarbeitenden übernommen wurden. Belegschaftsübernahme (Workers' Buyout) heißt das Modell. Er liest den Artikel zweimal. Die Idee klingt ungewohnt — aber er kann sie nicht einfach beiseite legen. »»»»





**monzebra**  
Solidarisches Wirtschaften

## Nachfolge durch die Belegschaft - nur Träumerei?

Bei einer Belegschaftsübernahme kaufen statt externer Investoren die Mitarbeitenden das Unternehmen.

Die Idee ist nicht neu. In Europa gibt es zahlreiche erfolgreiche Beispiele für dieses Modell, und auch in Deutschland wächst das Interesse: iteratec, ein Münchner IT-Unternehmen mit über 600 Mitarbeitenden oder die Zimmerei Grünspecht eG aus Freiburg. Was sie verbindet: Das Unternehmen gehört den Menschen, die darin arbeiten.

Wir bringen diese Idee ins Allgäu: Monzebra fungiert als belegschaftsgetragenes Dach, das künftig die Anteile am Unternehmen hält — zum Beispiel an einer bestehenden GmbH. Die Rechtsform des Unternehmens bleibt erhalten. Die Belegschaft — ganz oder anteilig — wird Mitglied in einer Genossenschaft und damit Eigentümerin des eigenen Betriebs. In einer Genossenschaft gilt: Alle entscheiden gemeinsam im Sinne aller. Die Kontrolle liegt bei den Mitarbeitenden — nicht bei uns oder Investoren.

## Warum eine Genossenschaft?

Weil die Logik einer Genossenschaft zu diesem Modell am besten passt – übrigens eine der ältesten und stabilsten Unternehmensformen Deutschlands\*:

- » **1 Mitglied = 1 Stimme** — unabhängig davon, wie viel Geld jemand eingebracht hat
- » **Keine Fremdkontrolle möglich** — Anteile sind nicht frei handelbar
- » **Gewinne dienen dem Ziel der Genossenschaft** — kein Renditedruck von außen, keine Ausschüttung an externe Investor:innen
- » **Echte Generationenlösung** — das Unternehmen bleibt dauerhaft in Belegschaftshand

Mit Monzebra als Dach kann der langfristige Erhalt des Unternehmens als Zielsetzung strukturell verankert werden.

\* Genossenschaften melden viermal seltener Insolvenz an als der Durchschnitt aller Unternehmensformen in Deutschland (Quelle: Creditreform / DZ Bank Studie). Die UNESCO hat die Genossenschaftsidee 2016 als Immaterielles Kulturerbe der Menschheit anerkannt.

## BEISPIEL

»»»» Thomas war schon immer aufgeschlossen für Innovationen, dafür ist das Unternehmen heute bekannt - zum Beispiel der Schritt in die computergestützte Planung, als alle noch per Hand gezeichnet haben. Die Erweiterung der Werkstatt, als die Auftragsbücher noch gar nicht voll waren. Also liest er sich ein und spricht mit einem Bekannten, der in einer Genossenschaft organisiert ist. Und je mehr er versteht, desto interessanter wird die Idee.



**Aber dann kommen die Fragen:**

**Will das Team das überhaupt?** Die meisten Zimmerer sind seit Jahren dabei — aber Miteigentümer werden ist etwas anderes als angestellt sein.

**Wer übernimmt dann was?** Thomas weiß, wer auf der Baustelle liefert. Aber kann sein Team auch die Verantwortung tragen, die er immer alleine gestemmt hat?

**Werden am Ende weiterhin gute Entscheidungen getroffen oder endet jede Frage in einer endlosen Diskussionsrunde? »»»»**



## Können die Mitarbeitenden das wirklich?

In vielen gewachsenen Betrieben trägt die Belegschaft implizit längst mehr Verantwortung, als auf dem Papier steht. Die erfahrene Zimmerin, die neue Mitarbeitende einarbeitet. Der Vorarbeiter, der auf der Baustelle Entscheidungen trifft. Die Bürokräft, die den Laden am Laufen hält, wenn der Chef im Urlaub ist. Das Potenzial ist da — es geht darum, diese **gelebte Verantwortung** durch eine entsprechende **Organisationsform** anzuerkennen und weiterzuentwickeln.

Hinzu kommt, dass in einem inhabergeführten Betrieb viele Rollen bei einer oder wenigen Personen liegen: Geschäftsführung, strategische Entscheidungen, Haftungsfragen, Meisterrolle, Gesellschafterrolle, usw. — alles gebündelt beim Inhaber. Das hat lange funktioniert, weil diese Person in ihre Rolle hineingewachsen ist. Für eine Einzelperson, die von außen oder von innen die Nachfolge antritt, ist es eine enorme Herausforderung, diese geballte Verantwortung in kurzer Zeit zu übernehmen.

## Unsere Antwort sieht anders aus: Verantwortung auf viele Schultern verteilen

Bei einer Belegschaftsübernahme wird die Verantwortung verteilt: Die operative Führung bleibt bei der Geschäftsführung und auch die Organisationsform kann bestehen bleiben. Die strategischen Fragen der Gesellschafterrolle — Gewinnverwendung, Grundsatzentscheidungen, Unternehmenswerte — werden gemeinsam von der Belegschaft in der Genossenschaft getragen. Und die Genossenschaftsstruktur selbst sorgt dafür, dass diese Aufgaben dauerhaft auf viele Schultern verteilt bleiben — ohne wieder an einer einzelnen Person zu hängen.

### Was die Forschung zeigt:

Unternehmen in Belegschaftseigentum schneiden im Schnitt besser ab als vergleichbare Betriebe: höhere Produktivität, geringere Fluktuation, stärkere Identifikation mit dem Unternehmen. Eine IAB-Studie fand eine um nahezu 50% höhere Wertschöpfung pro Mitarbeiter in Beteiligungsbetrieben gegenüber vergleichbaren Unternehmen ohne Beteiligung. Eine NCEO-Studie (2023) zeigt, dass die freiwillige Mitarbeiterfluktuation bei Belegschaftseigentum nur rund ein Drittel des nationalen Durchschnitts beträgt.\*

Das ist kein Zufall: Wer Miteigentümer ist und mitentscheiden kann, ist motivierter; er/sie denkt und handelt eigenverantwortlicher.

## BEISPIEL

»»»» Für Thomas sind das sind ganz neue Gedankengänge. Er hat seinen Betrieb immer alleine geführt. Die Idee, dass sein Team das gemeinsam übernehmen könnte, fühlt sich fremd an. Und doch lässt sie ihn nicht los.

Vielleicht sollte er seinen Mitarbeitern mehr zutrauen, als er bisher gedacht hat: Da ist Stefan, der seit zwölf Jahren dabei ist und die Baustellen führt wie kein Zweiter. Und Maria im Büro, die den Laden schon mehr als einmal gerettet hat, wenn er selbst nicht da war. Wenn er weiter darüber nachdenkt, fallen ihm noch mehrere Kollegen ein. Also nimmt er sich vor, mit ihnen erste Gespräche zu führen.

Bei vielen seiner Fragen hat Thomas jetzt eine Vorstellung, wie es funktionieren könnte. Aber die eine Frage hat er schon die ganze Zeit im Hinterkopf: Wer zahlt eigentlich den Kaufpreis für das Unternehmen? Seine Zimmerer sind gute Handwerker — aber sie können ihn nicht einfach auszahlen. Wie soll das funktionieren? »»»»





## Wie funktioniert die Finanzierung?

Das Finanzierungskonzept entsteht gemeinsam mit den Inhabern in einem strukturierten Prozess, in dem auf die individuelle Situation des Unternehmens eingegangen wird. Unser Ziel ist dabei eine Lösung zu finden, mit der alle Beteiligten langfristig gut leben können. Dabei sind verschiedene Bausteine einer Finanzierung denkbar.

### Mögliche Bausteine der Finanzierung

Baustein	Beispiel
<b>Eigenkapital der Belegschaft</b>	Genossenschaftseinlagen der Mitarbeitenden
<b>Bankfinanzierung</b>	Klassisches Darlehen, abgesichert durch das Unternehmen
<b>Beteiligungskapital</b>	Externe Geldgeber:innen, die am Erfolg beteiligt werden — aber kein Stimmrecht erhalten
<b>Verkäuferdarlehen</b>	Der bisherige Inhaber stundet einen Teil des Kaufpreises und wird über Zeit ausgezahlt
<b>Earn-Out</b>	Ein Teil des Kaufpreises wird erfolgsabhängig aus zukünftigen Gewinnen geleistet

Die Kombination dieser Bausteine macht eine Finanzierung auch dann möglich, wenn die Belegschaft wenig Eigenkapital mitbringt.

**Warum Investoren hier nicht das letzte Wort haben:** Wenn externe Kapitalgeber an der Finanzierung beteiligt sind, stellt sich die Frage, inwiefern sie die Kontrolle übernehmen. In der Genossenschaftsstruktur ist das strukturell ausgeschlossen. Kapital kann Rendite bringen — aber kein Stimmrecht.

**Es gilt: ein Mitglied, eine Stimme** - und dieses Recht ist bei Monzebra den Mitarbeitenden vorbehalten.

**Und Monzebra selbst?** Das Team arbeitet für ein faires Gehalt, nicht für eine Rendite auf das Unternehmen. Wir halten keine Beteiligung am Unternehmen, sondern sind mit allen Chancen und Risiken gleichberechtigte Mitglieder der Genossenschaft.

## Die Vorteile auf einen Blick

- » **Unternehmensnachfolge wird für Generationen gelöst**, weil neue Miteigentümer regelmäßig nachfolgen
- » **Identität des Unternehmens** wird vor renditeorientierten Investoren geschützt
- » Belegschaftseigentum stärkt die **langfristige Ausrichtung der Unternehmensstrategie**
- » **Hohe Arbeitgeber-Attraktivität** durch Beteiligung an Verantwortung und Erfolg
- » Unternehmen in Belegschaftseigentum schneiden im Schnitt besser ab als vergleichbare Betriebe: **höhere Produktivität, geringere Fluktuation**
- » **Verantwortung wird auf viele Schultern verteilt** - statt einer Person, die Verantwortung und Risiko allein trägt



## BEISPIEL

»»»» Thomas hat in den letzten Wochen viel gelesen, mit Kollegen gesprochen, Artikel überflogen. Ein Bekannter, der seinen Betrieb bereits verkauft hat, sagt etwas, das hängen bleibt: „Ich wünschte ich hätte mir mehr Zeit genommen, die richtige Lösung zu finden. Ich habe mich für den schnellen Weg entschieden.“ Seine Frau bringt es noch kürzer auf den Punkt: „Du hast 30 Jahre dafür gearbeitet. Dein Einsatz verdient mehr Wertschätzung!“



Als er das Thema bei einem Kaffee mit Mitarbeitern anspricht, begegnet ihm nachdenkliches Zuhören – und viele Fragen. Dabei wird deutlich, dass dem Team die Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung längst bewusst ist und dass die Sorge um die Fortführung des Unternehmens im Raum steht.

**Was ihm bei all dem klar wird:** Das ist kein Projekt, das er nebenbei stemmen kann. Zum ersten Mal seit Monaten hat er das Gefühl, das Thema Nachfolge nicht mehr vor sich herzuschieben. Er braucht aber jemanden, der den Überblick behält.

## Der Prozess

Ein Nachfolgeprozess insbesondere mit Mitarbeiterbeteiligung ist anspruchsvoll. Wichtig dabei ist, die einzelnen Phasen gut im Blick zu haben und sowohl strategisch als auch kulturelle Faktoren einzubeziehen. Im Folgenden veranschaulichen wir, wie Monzebra den Prozess begleitet:

### KENNENLERNEN & INFORMIEREN

- » Klärung der Ausgangssituation
- » Einblicke in das Konzept Belegschaftsübernahme
- » Interviews mit Inhabern, Geschäftsführung, Belegschaft



Resonanz von Belegschaft und Inhabern?



### PRE-CHECK & VERTIEFUNG

- » Workshops zu Nachfolge & Belegschaftsübernahme
- » Erarbeitung einer Verantwortungs- und Kulturlandkarte
- » Erstellung und Auswertung eines Datenraums



Absichtserklärung?



### KAUFPROZESS

- » Strukturierte Tiefenprüfung
- » Entwicklung einer Zukunftsstrategie
- » Ermittlung eines fairen Kaufpreises
- » Beitritte in die Genossenschaft
- » Aufbau eines Finanzierungskonzepts



Kaufabschluss?



### ÜBERGABE

- » Gestaltung des Verantwortungsübergangs
- » Beratung & Coaching der Führungskräfte und Belegschaft
- » Integration in das Monzebra-Netzwerk





**monzebra**  
Solidarisches Wirtschaften

## Das Monzebra-Team

Unser Team bringt jahrelange Wirtschaftserfahrung in den Bereichen Gründung, Organisationentwicklung, Führung und Beratung mit. Was uns vereint: die Überzeugung, dass regionale Unternehmen gemeinwohlorientiert weitergeführt werden können, ohne ihre Identität zu verlieren und wir Mitarbeitenden zutrauen, nicht nur Angestellte zu sein, sondern Eigentümer.



**Karl-Heinz Blenk**

Bankkaufmann, ehemaliger Bereichsleiter. Heute selbständiger Organisationsberater mit Schwerpunkt auf Softwareentwicklung und -implementierung.



**Susanne Blüml**

(M.A.) Personalmanagement und BWL, systemische Business Coach und agile Organisationsentwicklerin, Führungskraft. Hat soziokratische Modelle im Konzernumfeld eingeführt.



**Joachim Sator**

Dipl. Kommunikationsdesigner, systemisch ausgebildete Führungskraft. Langjährige Erfahrung als Kreativleiter und Unternehmensberater, Dozent für Projektmanagement.



**Christian Wutke**

Informatiker und Unternehmer. Hat mehrere Unternehmen in den Bereichen Marketing, Politik und Logistik gegründet, skaliert und erfolgreich veräußert.