

**GRÜNDEN?
KLAR DOCH!
DU, WIR
& UNSER
NETZWERK**

**BPW
2026**
www.b-p-w.de

BPW 2026

Seminarprogramm Berlin

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur:
Der Mensch im Mittelpunkt der Nachfolge

Maria Wichmann
Dr. Christian Schuchardt



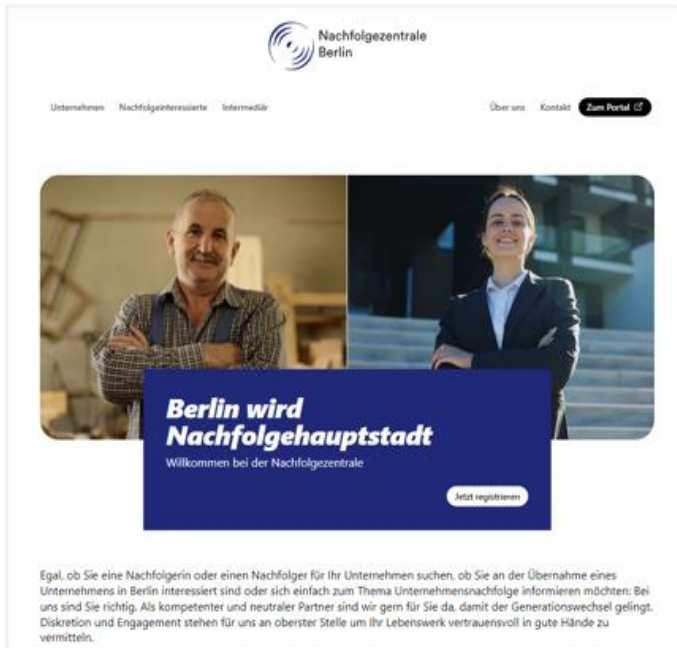


Berlin wird Nachfolgehauptstadt!



Nachfolgezentrale
Berlin

Willkommen bei der Nachfolgezentrale



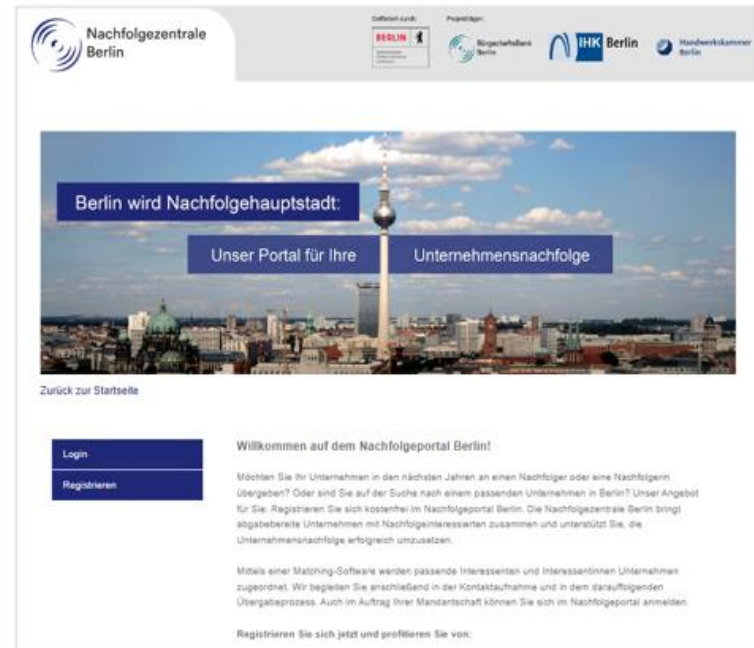
**Nachfolgezentrale
Berlin**

Unternehmen Nachfolgeinteressierte Intermediäre Über uns Kontakt [Zum Portal](#)

**Berlin wird
Nachfolgehauptstadt**
Willkommen bei der Nachfolgezentrale

[Jetzt registrieren](#)

Egal, ob Sie eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger für Ihr Unternehmen suchen, ob Sie an der Übernahme eines Unternehmens in Berlin interessiert sind oder sich einfach zum Thema Unternehmensnachfolge informieren möchten: Bei uns sind Sie richtig. Als kompetenter und neutraler Partner sind wir gern für Sie da, damit der Generationswechsel gelingt. Diskretion und Engagement stehen für uns an oberster Stelle um Ihr Lebenswerk vertrauensvoll in gute Hände zu vermitteln.



**Nachfolgezentrale
Berlin**

Gefördert durch:  Projektpartner:   

Berlin wird Nachfolgehauptstadt:
Unser Portal für Ihre Unternehmensnachfolge

[Zurück zur Startseite](#)

Login
[Registrieren](#)

Willkommen auf dem Nachfolgeportal Berlin!

Möchten Sie Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin übergeben? Oder sind Sie auf der Suche nach einem passenden Unternehmen in Berlin? Unser Angebot für Sie: Registrieren Sie sich kostenfrei im Nachfolgeportal Berlin. Die Nachfolgezentrale Berlin bringt abgabereife Unternehmen mit Nachfolgeinteressierten zusammen und unterstützt Sie, die Unternehmensnachfolge erfolgreich umzusetzen.

Mittels einer Matching-Software werden passende Interessenten und Interessentinnen Unternehmen zugeordnet. Wir begleiten Sie anschließend in der Kontaktaufnahme und in dem darauffolgenden Übergabeprozess. Auch im Auftrag Ihrer Mandatschaft können Sie sich im Nachfolgeportal anmelden.

Registrieren Sie sich jetzt und profilieren Sie vor:

Das erwartet Sie heute:

1. Unternehmenskultur: Was ist das?
2. Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor
3. Nachfolge als Veränderungsprozess
4. Erfahrungsbericht aus der Praxis

Woran denken Sie bei
dem Begriff „Kultur“?

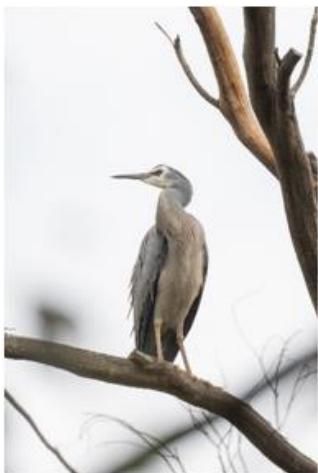


Erste Assoziationen



Was ist das Gegenteil von „Kultur“?





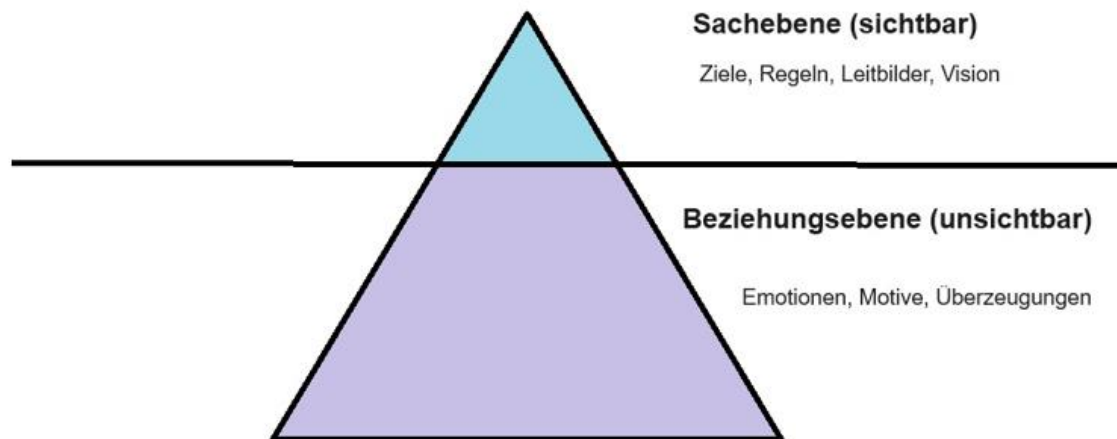
Definitionsansätze

„System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation.“

„Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.“

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon

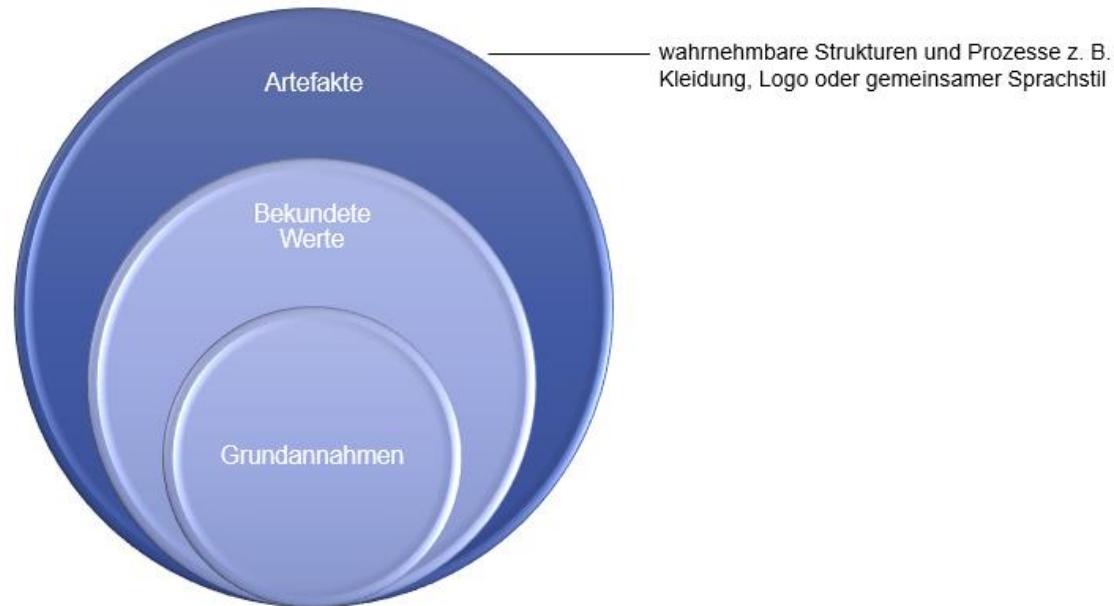
Eisbergmodell nach Edward T. Hall



Ebenen der Unternehmenskultur nach E. Schein



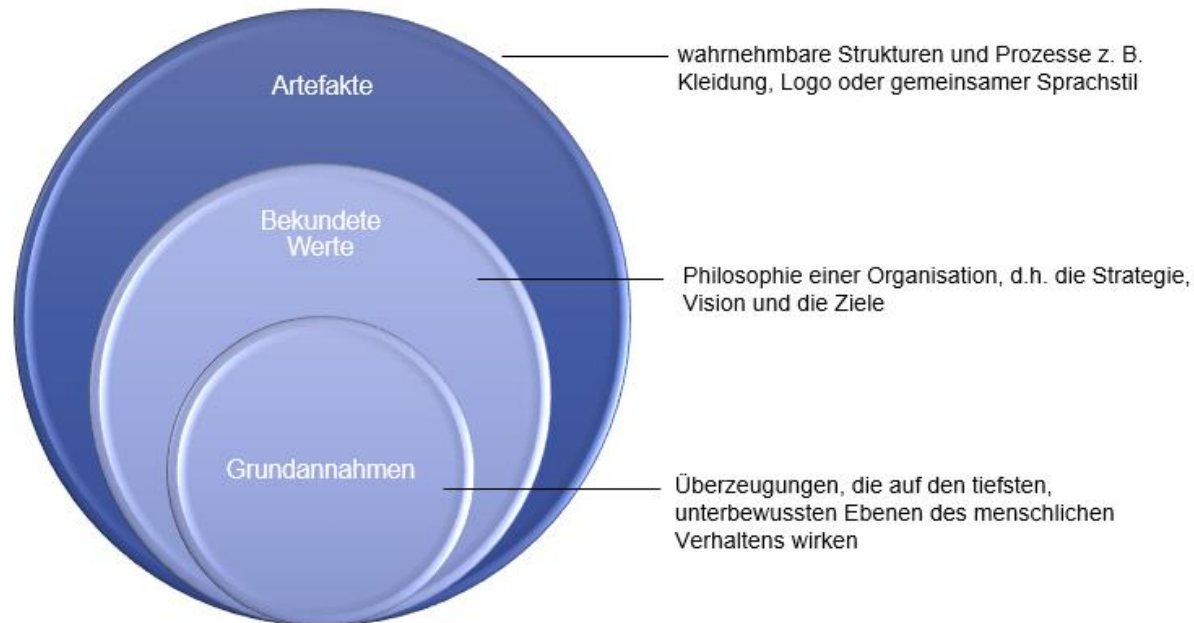
Ebenen der Unternehmenskultur nach E. Schein



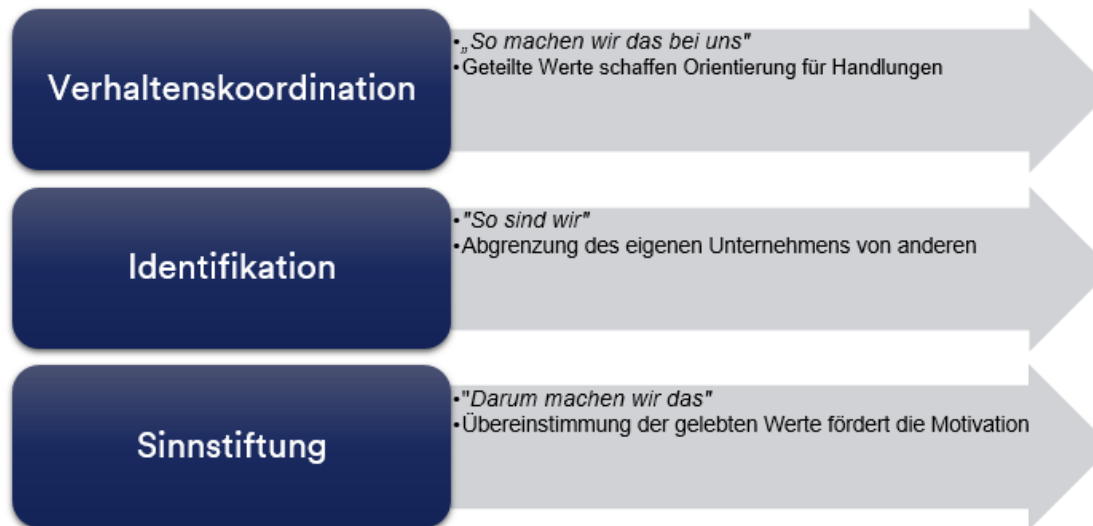
Ebenen der Unternehmenskultur nach E. Schein



Ebenen der Unternehmenskultur nach E. Schein



Funktionen der Unternehmenskultur nach Schreyögg & Koch



Quelle: Schreyögg, G. & Koch, J. (2010). Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. Gabler

Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor



Nachfolgezentrale
Berlin

Die wichtigsten Faktoren bei der Wahl des Arbeitgebers von Young Professionals (WiWo 10/23)

	Faktor	Insgesamt	IT	Tech	Wirtschaft
1	Gehalt und Benefits	71	68	72	77
2	Flexibilität und Work-Life-Balance	59	65	56	65
3	Arbeitsatmosphäre, Unternehmenskultur und Kolleg:innen	57	48	56	59
4	Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten	50	61	57	57
5	Jobsicherheit	48	53	47	40
6	Standort und Anfahrtsweg	43	31	34	45
7	Art der Arbeitsaufgaben	41	33	39	38
8	Unternehmenswerte	24	26	24	24
9	Unternehmensführung und die Arbeit des Managements	24	27	21	24
10	Reputation des Unternehmens	21	27	23	20

Quelle: Academic Work ; Tabelle: Gerd Weber

 **Wirtschafts
Woche**

Quelle: <https://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/studie-das-ist-jungen-arbeitnehmern-wichtig/29426052.html>

Die wichtigsten Faktoren bei der Wahl des Arbeitgebers von Young Professionals (WiWo 10/23)

	Faktor	Insgesamt	IT	Tech	Wirtschaft
1	Gehalt und Benefits	71	68	72	77
2	Flexibilität und Work-Life-Balance	59	65	56	65
3	Arbeitsatmosphäre, Unternehmenskultur und Kolleg:innen	57	48	58	59
4	Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten	50	61	57	57
5	Jobsicherheit	48	53	47	40
6	Standort und Anfahrtsweg	43	31	34	45
7	Art der Arbeitsaufgaben	41	33	39	38
8	Unternehmenswerte	24	26	24	24
9	Unternehmensführung und die Arbeit des Managements	24	27	21	24
10	Reputation des Unternehmens	21	27	23	20

Quelle: Academic Work ; Tabelle: Gerd Weber

■ Wirtschafts
 ■ Woche

Quelle: <https://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/studie-das-ist-jungen-arbeitnehmern-wichtig/29426052.html>

AOK Fehlzeitenreport 2023

Als zukunftsfähig eingeschätzte Unternehmen haben gesündere Beschäftigte

Unter dem Titel „Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten“ nimmt der Fehlzeiten-Report 2023 die Auswirkungen der jüngsten Krisen auf Unternehmen und Beschäftigte genauer unter die Lupe. In einer repräsentativen Befragung im Februar 2023 gaben 47 Prozent der Beschäftigten an, in ihrem Betrieb oder ihrer Organisation eher starke bis sehr starke Veränderungen wahrzunehmen. Als hauptsächlicher Treiber für die Veränderungen wurde die Covid-19-Pandemie genannt, gefolgt von den technologischen Entwicklungen und den Möglichkeiten, die sie mit sich bringen. „Trotz der großen Veränderungen und Umbrüche, die wir aktuell nicht zuletzt infolge der jüngsten kriegesischen Konflikte erleben, sehen die Beschäftigten die Situation ihres eigenen Unternehmens und dessen Zukunftsfähigkeit durchaus positiv“, berichtet Johanna Baumgardt vom WIdO. So zeigten zwar 35 Prozent der Befragten ausgeprägte Zukunftsangst bezüglich der gesamtgesellschaftlichen Situation, aber nur 8 Prozent hatten Zukunftsangst in Bezug auf ihren Arbeitgeber. Fast die Hälfte der Befragten (45 Prozent) bescheinigten ihrem Betrieb oder ihrer Organisation eine ausgeprägte Zukunftsfähigkeit. „Das ist ein sehr erfreuliches Ergebnis, denn wir haben auch festgestellt, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen einer positiven Einschätzung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der Gesundheit seiner Beschäftigten gibt“, berichtet Baumgardt. So fehlten Beschäftigte, die die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation oder ihres Betriebes positiv bewerten, nach eigenen Angaben in den letzten zwölf Monaten vor der Befragung im Schnitt 11,6 Tage erkrankungsbedingt an ihrem Arbeitsplatz. Bei den Beschäftigten, die die Zukunftsfähigkeit schlechter beurteilen, waren es dagegen durchschnittlich 16,2 Tage. „Beschäftigte, die ihren Arbeitgeber als weniger gut gewappnet für zukünftige Entwicklungen bewerten, berichten über mehr gesundheitliche Beschwerden, häufigere krankheitsbedingten Fehlzeiten und gehen häufiger krank zur Arbeit“, so Baumgardt.

Quelle:
https://www.aok.de/pp/fileadmin/bereiche/unternehmenskommunikation/AOKs_und_ihr_Verband/AOK_Bundesverband/Pressemitteilungen/2023/P_K_Fehlzeitenreport/bf_20231018_FZR.pdf

AOK Fehlzeitenreport 2023

Die Zukunftsfähigkeit im Unternehmen beschreibt der Fehlzeiten-Report anhand von vier thematischen Gruppen, die in der Forschungsliteratur belegt sind:

1. Kooperationsklima,
2. Krisenmanagement,
3. Kreativität und Verbesserungen sowie
4. Entscheidungsprozesse und Mitbestimmungsmöglichkeiten.

Je höher die Befragten diese Aspekte bei ihrem Arbeitgeber bewerteten, desto seltener spielten Krankheiten eine Rolle. In Unternehmen, deren Beschäftigte die Zukunftsfähigkeit eher positiv bewerteten, gab es durchschnittlich 11,6 Tage berufliche Fehlzeiten. Im Vergleich dazu lag bei eher negativ bewerteten Firmen die Anzahl der Fehltage bei 16,2.

Der Fehlzeiten-Report 2023 sieht daher gleich mehrere Stellschrauben für Unternehmen: Die mentale Gesundheit der Beschäftigten zu stärken und sie resilienter zu machen, sei angesichts zahlreicher Herausforderungen wichtiger denn je. Eine nachhaltige Betriebliche Gesundheitsförderung kann dazu einen wertvollen Beitrag leisten.



Die Unternehmenskultur ist ein Erfolgsfaktor für Unternehmen, denn

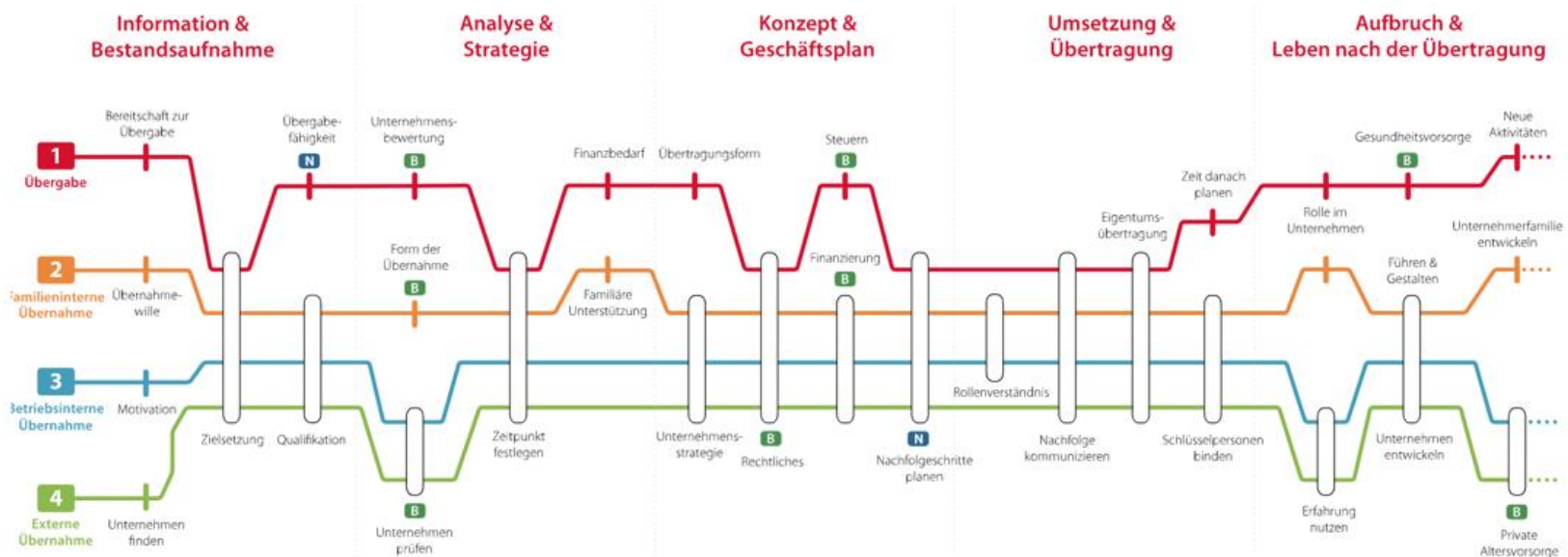
- sie erhöht die Chancen, Talente und Fachkräfte zu gewinnen, nachhaltig für das Unternehmen zu loyalisieren und zu entwickeln,
- beeinflusst durch die Verbesserung der Krankheits- und Fluktuationsquote direkt das betriebswirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens,
- profitiert von innovativen Ideen ihrer Mitglieder zur Verbesserung von Prozessen und Strukturen, was sich auch positiv auf die Entwicklung neuer Produkt- und Serviceangebote am Markt auswirken kann,
- findet durch das engagierte „Bessermachen-Wollen“ ihrer Mitglieder Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität.

Nachfolge als Veränderungsprozess

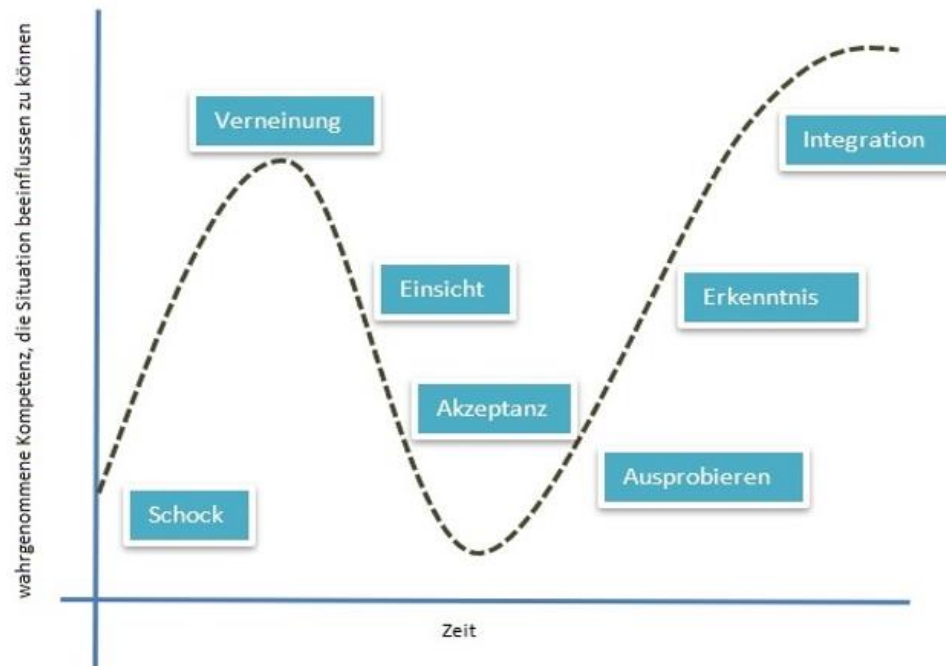


Nachfolgezentrale
Berlin

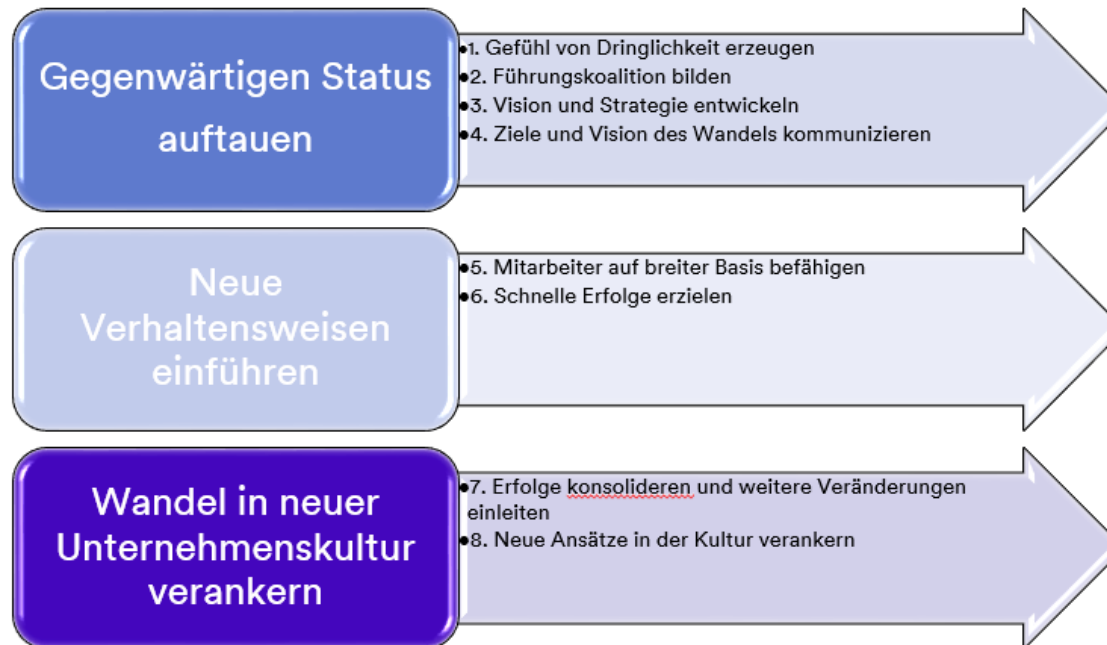
www.nachfolgefahrplan.org



Sieben Phasen eines Veränderungsprozesses (angelehnt an E. Kübler-Ross)



Acht-Stufen-Prozess nach Porter



Zusammenfassung

- Der Eintritt der Nachfolge stellt für alle Beteiligten einen großen Veränderungsprozess mit unmittelbarer Auswirkung auf die Unternehmenskultur dar.
- Führungskräfte spielen aufgrund ihrer Vorbildfunktion eine besondere Rolle für das Gelingen des Prozesses.
- Emotionale Intelligenz und Kommunikation stellen Schlüsselkompetenzen dar.

Zusammenfassung

Die bewusste und aktive Gestaltung der Unternehmenskultur ist auch in Nachfolgeprozessen gleichberechtigt und gleichbedeutend der strategischen, kaufmännischen und operativen Steuerung der Organisation zu verstehen und stellt ein wichtiges Aufgabenfeld einer verantwortungsbewussten und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensführung dar.

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Der Mensch im Mittelpunkt der
Nachfolge

Erfahrungsbericht aus der Praxis



#wirgründen

Fixed vs. Growth Mindset

✗ Statisches Denken

Entwicklungsdenken ✓

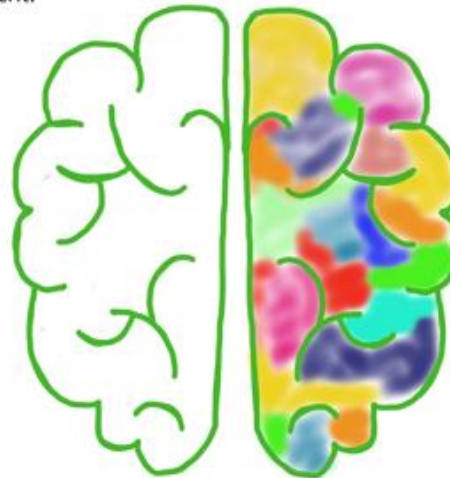
Es klappt einfach nicht.

Andere können das besser.

Ich habe schon alles probiert.

Die Politik ist schuld.

Ich kann das nicht.



Was muss ich lernen damit es klappt?

Wenn ich es übe, werde ich besser.

Ich kann es auf eine andere Weise probieren.

Von wem könnte ich das lernen?

Fehler machen ist ok.
Ich wachse daran.

Mitarbeiter-Engagement



Mitarbeiter-Engagement



Beobachten Sie sich:
Wie schnell urteilen Sie, ob Sie
etwas gut oder schlecht finden?



Vertrauen



Woran erkenne ich Vertrauen? *#wirgründen*



Wie sehr vertrauen Sie Ihrem Chef?

- ☐ Sagt er/sie an, was er/sie tun wird und macht es dann auch wirklich?
- ☐ Spricht er/sie hinter dem Rücken von Kollegen? Kann ich darauf vertrauen, dass vertrauliche Infos nicht weitererzählt werden?
- ☐ Bewertet und urteilt er/sie ich über Ansichten meiner Kollegen "Das ist doch Quatsch"?
- ☐ Startet er/sie mit der Grundannahme in ein Gespräch, dass ich Gutes tun wollte, auch wenn die Karre gerade in den Dreck gefahren ist und viel Druck da ist?
- ☐ Werden meine Grenzen respektiert? zB Wird von mir erwartet, dass ich regelmäßig Überstunden mache, ohne dass darüber gesprochen wurde?

Unternehmenskultur ist wie ein Garten



Projekt zu Unternehmensnachfolge

Inno4Ufo

Wie können wir Nachfolgen im Handwerk in Barnim/Uckermark unterstützen
mit New Work und solidarischen Geschäftsmodellen?

Forschungs- und Entwicklungsprojekt der
Hochschule für Nachhaltige Entwicklung (HNEE)

Projektlaufzeit 3 Jahre.
Ende: 08/25



Was nehmen Sie aus dieser Session mit?

Kontaktmöglichkeiten:

info@nachfolgezentrale.berlin

Inno4ufo@hnee.de



Fragen?

Gerne direkt stellen, oder an:

Maria Wichmann

Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

maria.wichmann@hnee.de

Telefon: +49-151-2222 4978



**Hochschule
für nachhaltige Entwicklung
Eberswalde**

Dr. Christian Schuchardt

Nachfolgezentrale Berlin

c.schuchardt@nachfolgezentrale-berlin.de

Telefon: +4915125241880



**Nachfolgezentrale
Berlin**

BPW 2026

Deine Idee | Dein Konzept | Dein Unternehmen

Hotline: 030 / 21 25 - 21 21

E-Mail: info@b-p-w.de

Internet: www.b-p-w.de

Förderer



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg wird gemeinsam durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe des Landes Berlin und durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg unterstützt sowie aus Mitteln der Europäischen Union kofinanziert.