

Becker, Marco; Daube, Carl Heinz; Peskes, Markus; Reinking, Ernst; Semenischev, Corinna

Working Paper

Resilienz als Schlüsselkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen im digitalen Zeitalter - Teil 1: Resilienz als Fundament unternehmerischer Zukunftsfähigkeit

IUCF Working Paper, No. 1/2026

Suggested Citation: Becker, Marco; Daube, Carl Heinz; Peskes, Markus; Reinking, Ernst; Semenischev, Corinna (2026) : Resilienz als Schlüsselkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen im digitalen Zeitalter - Teil 1: Resilienz als Fundament unternehmerischer Zukunftsfähigkeit, IUCF Working Paper, No. 1/2026, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/335699>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marco Becker, Carl Heinz Daube, Markus Peskes, Ernst Reinking, Corinna Semenischev¹

Resilienz als Schlüsselkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen im digitalen Zeitalter

Teil 1

Resilienz als Fundament unternehmerischer Zukunftsfähigkeit

¹ **Prof. Dr. Marco Becker** lehrt und forscht zu den Themen Controlling und Finanzmanagement an der NBS Northern Business School – University of Applied Sciences in Hamburg und ist stellvertretender Leiter des Instituts für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF). Darüber hinaus ist er Gründer und Partner der Marco Becker Management Consultants.

Prof. Dr. Carl Heinz Daube lehrt und forscht am IUCF Institut für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement, er ist Professor für Finanzierung und Studiengangsleiter M.Sc. Controlling & Finance an der NBS Northern Business School - University of Applied Sciences. Er ist außerdem Partner bei MGRP Management Group Dr. Röser & Partner.

Prof. Dr. Markus Peskes lehrt und forscht primär zu den Themen Rechnungswesen und Controlling an der NBS Northern Business School - University of Applied Sciences in Hamburg und ist Leiter des Instituts für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF). Darüber hinaus ist er Gründer und Partner von Constart – Consulting für Startups und Mittelstand.

Prof. Dipl.-Ing. Ernst Reinking lehrt und forscht an der NBS Northern Business School – University of Applied Science in Hamburg zu Themenbereichen Wirtschaftsinformatik, digitale Ökonomie und Künstliche Intelligenz.

Prof. Dr. Corinna Semenischev lehrt und forscht am IUCF - Institut für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement. Sie ist Professorin für Unternehmensrechnung und Finanzwirtschaft an der NBS Northern Business School – University of Applied Science in Hamburg. Darüber hinaus ist sie selbständig im Bereich Research Consultancy.

Zusammenfassung

Der erste Beitrag der Artikelreihe legt das konzeptionelle Fundament zur Analyse unternehmerischer Resilienz, indem der Begriff auf individueller, organisationaler und strategischer Ebene systematisch eingeordnet und die Relevanz internationaler Normen und Standards als integratives Managementinstrument untersucht wird. Darauf aufbauend wird das unternehmerische Geschäftsmodell als Zusammenspiel von Strategie, Organisation, Markt und Technologie analysiert und anschließend um eine resilienzorientierte Perspektive erweitert. Aus dieser Betrachtung lassen sich zentrale strukturelle und funktionale Dimensionen zukunftsfähiger Unternehmensgestaltung ableiten. Es zeigt sich, dass nachhaltige Geschäftsmodellresilienz nur durch eine ganzheitliche Verankerung von Resilienz über verschiedene Ebenen und Unternehmensbereiche hinweg erreicht werden kann.

Abstract

The first article in this series establishes a foundation for analysing corporate resilience, considering its individual, organisational, and strategic dimensions, and examining the role of international norms and standards as integrative management instruments. Building on this foundation, the business model is analysed as the interplay of strategy, organisation, market, and technology and subsequently extended through a resilience-oriented perspective. This approach allows key structural and functional dimensions of future-oriented corporate design to be derived. The analysis demonstrates that sustainable business model resilience can only be achieved through the holistic integration of resilience across multiple organisational levels and functional areas.

1. Einleitung

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“² Dieses oft zitierte Diktum beschreibt die gegenwärtigen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns treffender denn je. Globale Krisen, geopolitische Unsicherheiten, technologische Disruptionen, regulatorische Verdichtungen sowie sich rasant verändernde Markt- und Kundenanforderungen stellen Unternehmen vor eine neue Qualität von Komplexität und Dynamik. Dieses Umfeld hoher Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – der sogenannten VUCA-Welt – verlangt mehr als punktuelle Effizienz oder kurzfristige Robustheit.³

In diesem Kontext gewinnt der Begriff der **Resilienz** zunehmend an Bedeutung. Resilienz beschreibt dabei nicht allein die Fähigkeit, Störungen zu überstehen oder Krisen zu bewältigen, sondern vielmehr die Kompetenz, aus Unsicherheit zu lernen, sich weiterzuentwickeln und gestärkt aus Veränderungen hervorzugehen.⁴ Gerade im digitalen Zeitalter, das durch hohe Geschwindigkeit, Vernetzung, technologische Disruptionen und neue regulatorische Anforderungen geprägt ist, wird Resilienz zu einer zentralen Schlüsselkompetenz. Sie ist eng mit Zukunftsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigem Unternehmenserfolg verknüpft. Unternehmen sind daher gefordert, ihre Handlungsfähigkeit auch unter Unsicherheit dauerhaft zu sichern und sich kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Gleichzeitig bleibt der Resilienzbegriff im unternehmerischen Kontext häufig unscharf und wird in der Praxis oft nur auf einzelne Maßnahmen wie Risikomanagement, Business Continuity oder IT-Sicherheit reduziert. Bisherige Forschungsarbeiten betonen dahingehend die Notwendigkeit standardisierter Messmethoden, interdisziplinärer Untersuchungen und der Weiterentwicklung theoretischer Konzepte, um organisatorische Resilienz künftig umfassender erfassen und praktisch umsetzen zu können.⁵

Die vorliegende Artikelreihe, bestehend aus fünf aufeinander aufbauenden Beiträgen, verfolgt daher das Ziel, eine ganzheitliche Betrachtung resilienter Geschäftsmodelle vorzunehmen. Die übergeordnete Forschungsfrage widmet sich der Analyse, wie unternehmerische Resilienz als strategische Schlüsselkompetenz verstanden und nachhaltig in zukunftsfähige Geschäftsmodelle

² Dieses Zitat wird traditionell Heraklit von Ephesus (ca. 535–475 v. Chr.) zugeschrieben.

³ Vgl. Bennett & Lemoine (2014): S. 311 ff.

⁴ Vgl. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR) (2017).

⁵ Vgl. Dong (2023): S. 86 ff.

integriert werden kann. Um diese Zielsetzung zu erreichen, ist die Artikelreihe inhaltlich wie folgt konzipiert.

Der erste Teil der Artikelreihe legt das konzeptionelle Fundament, indem er die Begriffe Resilienz auf psychologischer, organisationaler und strategischer Ebene einordnet, internationale Normen und Standards vorstellt und das Geschäftsmodell als zentrale Schnittstelle zwischen Strategie, Organisation, Markt und Technologie analysiert. Dabei wird der Erfolg des Geschäftsmodells um eine resilienzorientierte Perspektive erweitert und zentrale Dimensionen abgeleitet, die die strukturellen Säulen eines zukunftsfähigen Unternehmens bilden.

Der zweite Artikel erweitert die Analyse und betrachtet digitale Resilienz als strategische Metakompetenz. Die Untersuchung adressiert dabei zentrale Herausforderungen wie technologische Komplexität, Cyberbedrohungen und kulturelle Trägheit. Dabei wird gezeigt, dass digitale Resilienz die Integration technischer, organisatorischer und menschlicher Dimensionen erfordert. Auf dieser Basis werden typische Erkennungsmerkmale digital resilienter Unternehmen und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.

Der dritte Teil beleuchtet organisatorische Resilienz als Zusammenspiel struktureller, kultureller und führungsbezogener Faktoren, mit einem besonderen Fokus auf Familienunternehmen. Dabei werden die Rolle wertebasierter Führung und resilienzfördernder Unternehmenskulturen für Anpassungsfähigkeit und externe Wahrnehmung untersucht. Ergänzt wird dies durch praxisnahe Ansätze wie das PwC-Resilienzmodell, das Resilienz als strategische Kernkompetenz operationalisiert.

Der vierte Artikel aus der Serie befasst sich mit zentralen Merkmalen und Schlüsselfaktoren resilienter Organisationen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Organisationen Stabilität und Anpassungsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld ausbalancieren können. Dabei wird der Unterschied zwischen klassischen Resilienzstrategien und digitaler Resilienz aufgezeigt sowie deren Integration zu einem ganzheitlichen, praxisnahen Resilienzansatz diskutiert.

Der fünfte Teil der Artikelreihe entwickelt ein umfassendes Bewertungsmodell auf Basis von über 100 Kriterien, welches die Resilienz von Unternehmen systematisch messbar macht. Die Kriterien werden dabei über mehrere zentrale Analysebereiche strukturiert, die beispielsweise strategische, organisationale, technologische und wirtschaftliche Aspekte unternehmerischer Resilienz abbilden. Ziel ist es, Resilienz analytisch und quantitativ zu erfassen und daraus praxisnahe

Handlungsempfehlungen für die Stärkung von Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit in Unternehmen abzuleiten.

Beginnend mit dem ersten Teil der Artikelreihe wird nachfolgend zunächst das konzeptionelle Fundament gelegt. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie Resilienz als strategisches Grundprinzip in Geschäftsmodelle integriert werden kann. Ausgangspunkt ist eine systematische Begriffsabgrenzung, gefolgt von der Darstellung internationaler Normen und Standards, die Resilienz als integrierte Managementkompetenz operationalisieren. Darauf aufbauend wird das Geschäftsmodell als zentrale Schnittstelle zwischen Strategie, Organisation, Markt und Technologie analysiert und unter resilienzorientierten Gesichtspunkten betrachtet. Abschließend werden die verschiedenen Dimensionen resilienter Geschäftsmodelle skizziert, die im weiteren Verlauf der Artikelreihe vertieft und praxisnah untersucht werden.

2. Resilienz im Unternehmenskontext: Begriffsabgrenzung und -einordnung

Der Begriff Resilienz hat in den letzten Jahren – nicht zuletzt im Zuge der Corona-Pandemie – erheblich an Bedeutung gewonnen. Obwohl er mittlerweile in vielen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Kontexten verwendet wird, bleibt seine genaue Bedeutung häufig unscharf.⁶ Mit Blick auf die Zielsetzung der Artikelreihe, Resilienz als Schlüsselkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen im digitalen Zeitalter zu untersuchen, bedarf es daher zunächst einer präzisen Begriffsabgrenzung.

Im Allgemeinen bezeichnet Resilienz die Fähigkeit eines Systems, auf Störungen flexibel zu reagieren, sich anzupassen und dabei seine grundlegenden Funktionen und Strukturen aufrechtzuerhalten oder sogar gestärkt daraus hervorzugehen.⁷ Diese Systeme können Individuen, Organisationen, ganze Branchen oder auch Volkswirtschaften sein.

Resilienz lässt sich also auf unterschiedlichen Ebenen betrachten. Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist eine stärkere Fokussierung dieser allgemeinen Definition auf den unternehmerischen Kontext erforderlich. In diesem Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 1 die Vielschichtigkeit **unternehmerischer Resilienz**. Als übergeordnete Ebene integriert diese sowohl individuelle als auch organisationale Aspekte und beschreibt die strategische und strukturelle Fähigkeit von Unternehmen, sich in einem dynamischen Marktumfeld langfristig zu behaupten und

⁶ Vgl. Duchek (2020): S. 217 ff.

⁷ Vgl. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR) (2017).

Geschäftsmodelle krisenfest zu gestalten.⁸ Resilienz geht jedoch über reine Robustheit hinaus. Sie impliziert nicht nur Widerstandsfähigkeit, sondern auch Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft. Damit dies erreicht werden kann, bedarf es sowohl der psychologischen Resilienz der Belegschaft als auch der organisationalen Resilienz innerhalb eines Unternehmens.⁹

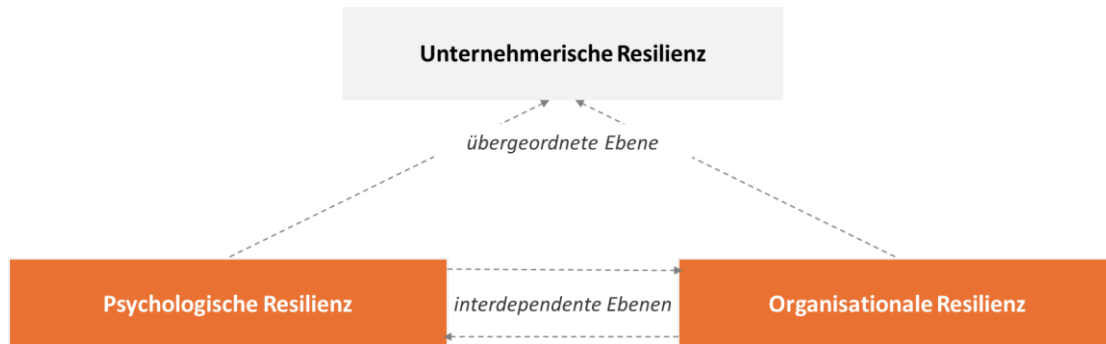


Abbildung 1: Ebenen unternehmerischer Resilienz¹⁰

Die **psychologische Resilienz** bezieht sich vor allem auf die individuelle Ebene und beschreibt die Fähigkeit von Personen, Belastungen, Stress oder herausfordernde Ereignisse zu bewältigen, sich anzupassen und sich trotz widriger Umstände positiv weiterzuentwickeln. Sie ist eine multidimensionale Eigenschaft, die sowohl persönliche Ressourcen als auch soziale Unterstützung und organisatorische Rahmenbedingungen berücksichtigt.¹¹

Die **organisationale Resilienz** hingegen beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, unter Unsicherheit und in Krisensituationen nicht nur handlungsfähig zu bleiben, sondern durch Anpassung ihre Betriebsfähigkeit und Wertschöpfung aufrechtzuerhalten oder schnell wiederherzustellen. Sie basiert dabei auf der Gestaltung robuster Strukturen, flexibler Prozesse, klarer Entscheidungswege sowie effizienter Informationsflüsse, die es der Organisation ermöglichen, Risiken frühzeitig zu erkennen und auf Störungen zu reagieren.¹²

Beide Ebenen, psychologische Resilienz und organisationale Resilienz, wirken interdependent aufeinander und verstärken sich gegenseitig.¹³ So bewältigen Individuen Herausforderungen leichter,

⁸ Vgl. Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd & Zhao (2017), S. 740 ff.

⁹ Vgl. Di Bella (2014), S. 83 ff.

¹⁰ Eigene Darstellung.

¹¹ Vgl. Hartmann (2022): S. 1043 ff.

¹² Vgl. Ducheck (2020): S. 215 ff.; ISO 22316:2017.

¹³ Vgl. Mitansha & Potangaroa (2025): S. 2 ff.

wenn sie in einem unterstützenden organisatorischen Umfeld arbeiten, und Organisationen überstehen Krisen besser, wenn ihre Mitarbeitenden fähig, motiviert und psychologisch stabil sind.¹⁴

Duchek (2020) weist darauf hin, dass die Begriffsverwendung von Resilienz in der Literatur bislang uneinheitlich ist und der Begriff in zahlreichen Facetten interpretiert wird.¹⁵ Im Unternehmenskontext werden die Begriffe „organisationale Resilienz“ und „unternehmerische Resilienz“ zudem teils synonym verwendet. Beide Konzepte sind eng aneinander angelehnt. Unternehmerische Resilienz erweitert die Perspektive der organisationalen Resilienz um die strategische Dimension und fokussiert auf die Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells, die Reaktion auf Markt- und Umweltveränderungen sowie die langfristige Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. In der Praxis überschneiden sich beide Konzepte stark, da strategische Anpassungsfähigkeit nur möglich ist, wenn die internen Strukturen, Prozesse und Mitarbeitenden resilient sind, was der Sichtweise von Resilienz als dynamisches Zusammenspiel mehrerer Ebenen entspricht.¹⁶

Insgesamt ist unternehmerische Resilienz also kein statischer, sondern vielmehr ein höchst dynamischer und kontinuierlicher Zielzustand. Denn unternehmerische Resilienz erfordert Fähigkeiten zur proaktiven Vorbereitung, zur situativen Reaktion sowie zur nachgelagerten Reflexion und Anpassung. Insbesondere im digitalen Zeitalter, das von disruptiven Technologien, globalen Verflechtungen und volatilen Märkten geprägt ist, wird Resilienz zur Schlüsselkompetenz zukunftsfähiger Unternehmen.¹⁷

3. Unternehmerische Resilienz als integriertes Normen- und Managementkonzept

Diese hohe Bedeutung von Resilienz im Unternehmenskontext spiegeln verschiedene international anerkannte Normen und Standards wider. Sie bieten einen strukturierten Rahmen, um verschiedene Ebenen der Resilienz in bestehende Unternehmens- und Managementprozesse zu integrieren. Unterschiedliche ISO-Normen, beispielsweise ISO 22316:2017 oder ISO 31000:2018, liefern dabei praxisnahe Leitlinien, wie Unternehmen Resilienz als steuerbares und überprüfbares Ziel entwickeln können. Entsprechend basiert Resilienz hierbei auf einem integrierten Normenverständnis, das verschiedene Managementdisziplinen miteinander verbindet.

¹⁴ Vgl. Wut, Lee & Xu (2022). S. 10.

¹⁵ Vgl. Duchek (2020): S. 217 f.

¹⁶ Vgl. Di Bella (2014), S. 83 ff.

¹⁷ Die spezifischen Aspekte digitaler Resilienz werden im zweiten Beitrag dieser Artikelreihe vertieft behandelt.

Auf Grundlage der wichtigsten Normen werden im Folgenden die individuelle und organisationale Ebene verbunden, zugleich strategische und operative Perspektiven verknüpft und aufgezeigt, wie Resilienz auf Basis dieser Standards konkret in bestehende Führungs-, Risiko- und Wissensmanagementprozesse eingebettet werden können.

3.1 Normativer Rahmen

Eine zentrale Referenznorm für das Verständnis organisationaler Resilienz stellt die internationale Norm **ISO 22316:2017** mit dem Titel ‚Sicherheit und Resilienz – Organisationale Resilienz – Grundsätze und Merkmale‘ dar. Sie definiert organisationale Resilienz in Übereinstimmung mit der in Kapitel 2 dargestellten Einordnung als *„die Fähigkeit einer Organisation, sich vor, während und nach Störungen anzupassen, um Überleben, Prosperität und Wachstum zu sichern.“*¹⁸ Damit geht der Resilienzbegriff explizit über reine Krisenbewältigung hinaus und schließt Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und strategische Weiterentwicklung mit ein.

Resilienz wird dabei als übergreifende Eigenschaft einer Organisation verstanden, die aus dem koordinierten Zusammenspiel verschiedener Bereiche entsteht. Besonders zentrale Rollen spielen dabei Führung, Unternehmenskultur und Risikomanagement, da sie maßgeblich die Anpassungsfähigkeit und Widerstandskraft prägen. Darüber hinaus tragen Wissensmanagement, Business Continuity, Informationssicherheit sowie kontinuierliche Verbesserungsprozesse entscheidend zur Förderung organisationaler Resilienz bei. Diese Perspektive korrespondiert mit dem in Kapitel 2 beschriebenen Zusammenspiel von psychologischer und organisationaler Resilienz.

Ergänzend hierzu liefert **ISO 31000:2018** mit dem Fokus auf Leitlinien für das ‚Risikomanagement‘ eine wesentliche Grundlage für die antizipative Dimension unternehmerischer Resilienz. Die Norm beschreibt Risikomanagement als integralen Bestandteil der Führung und Entscheidungsfindung und betont die Bedeutung des organisationalen Kontexts, der Einbindung von Menschen sowie einer kontinuierlichen Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.¹⁹ In resilienten Unternehmen fungiert Risikomanagement nicht ausschließlich als Kontrollinstrument, sondern als strategisches Frühwarn- und Lernsystem.

¹⁸ Vgl. ISO 22316:2017.

¹⁹ Vgl. ISO 31000:2018.

3.2 Resilienz als Ergebnis integrierter Managementsysteme

Die Fähigkeit eines Unternehmens, auf Störungen wirksam zu reagieren und seine Wertschöpfung aufrechtzuerhalten, wird zudem durch spezialisierte Managementsystemnormen gestützt. Eine besondere Rolle nimmt hierbei die Norm **ISO 22301:2019** ein. Diese berücksichtigt speziell Anforderungen zur ‚Sicherheit und Resilienz – Managementsysteme zur Aufrechterhaltung der Geschäftskontinuität‘. Die Norm adressiert die Sicherstellung der betrieblichen Kontinuität bei gravierenden Ereignissen und definiert Anforderungen an Vorbereitung, Reaktion und Wiederanlauf kritischer Geschäftsprozesse. Im Kontext unternehmerischer Resilienz stärkt Business Continuity Management (BCM) die kurzfristige Reaktions- und Wiederherstellungsfähigkeit, ersetzt jedoch nicht die langfristige Anpassungs- und Innovationsfähigkeit resilienter Organisationen.²⁰

Mit zunehmender Digitalisierung gewinnt darüber hinaus die **ISO/IEC 27001:2022** mit dem Titel ‚Informationssicherheit, Cybersecurity und Datenschutz – Managementsysteme für Informationssicherheit – Anforderungen‘ an Relevanz. Informationssicherheit, Cyberresilienz und Datenschutz sind zentrale Voraussetzungen für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit von Unternehmen im digitalen Zeitalter. Die Norm unterstützt resiliente Strukturen, indem sie den Schutz kritischer Informationswerte, die systematische Behandlung informationsbezogener Risiken sowie die organisatorische Verankerung von Sicherheitskompetenzen fordert.²¹ Dieser bedeutende und facettenreiche Aspekt der Resilienz wird im zweiten Teil der Artikelreihe genauer untersucht.²²

3.3 Psychologische Resilienz, Wissen und Kultur im normativen Kontext

Obwohl es keine eigenständige ISO-Norm zur psychologischen Resilienz gibt, wird diese in mehreren Standards implizit adressiert. Insbesondere die Norm **ISO 30401:2018** zu den Anforderungen für ‚Managementsysteme für Wissensmanagement‘ trägt zur Stärkung individueller und kollektiver Resilienz bei, indem sie den systematischen Umgang mit Wissen, Lernen und Erfahrungsaustausch fördert.²³ Wissensverfügbarkeit, Kompetenzentwicklung und eine lernorientierte Organisationskultur gelten als zentrale Voraussetzungen für die Bewältigung von Unsicherheit und Veränderung.

Auch **ISO 37301:2021** mit dem Fokus auf die Anforderungen für ‚Managementsysteme für Compliance‘ leistet einen indirekten Beitrag zur unternehmerischen Resilienz. Durch klare Rollen, transparente Entscheidungsstrukturen und eine wertebasierte Führung unterstützt sie die psychologische Sicherheit

²⁰ Vgl. ISO 22301:2019.

²¹ Vgl. ISO/IEC 27001:2022.

²² Vgl. Becker, Daube, Peskes, Reinking & Semenischev (2026).

²³ Vgl. ISO 30401:2018.

und Orientierung in komplexen und regulierten Umfeldern. Mitarbeitende werden dadurch befähigt, verantwortungsvoll mit Unsicherheiten, Zielkonflikten und normativen Anforderungen umzugehen.²⁴

Insgesamt stellt die Etablierung, Förderung und Aufrechterhaltung eines resilienten Geschäftsmodells stellt ein komplexes, mehrdimensionales und dynamisches Ziel dar. Unternehmerische Resilienz entsteht nicht durch die isolierte Umsetzung einzelner Normen, sondern durch deren integrierte Anwendung im Zusammenspiel von Mensch, Organisation, Technologie und Strategie.

4. Resilienz als Fundament der Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodells

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass unternehmerische Resilienz nicht als isolierte Fähigkeit verstanden werden kann, sondern als Ergebnis des Zusammenspiels normativer, organisatorischer und individueller Faktoren. Internationale Normen und Standards bieten hierfür einen strukturierten Bezugsrahmen, der Resilienz als strategische Querschnittsaufgabe in Unternehmen verankert. Gleichwohl bleibt die Frage offen, wie sich diese normativ fundierten Resilienzprinzipien konkret in der Gestaltung von Geschäftsmodellen niederschlagen.

So richtet sich in dem folgenden Kapitel der Fokus auf die operative und strategische Ebene der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit. Die Analyse resilienter Unternehmen erfordert folglich ein vertieftes Verständnis darüber, wie Geschäftsmodelle nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern zugleich anpassungsfähig, robust und lernfähig ausgestaltet werden können.²⁵

Vor diesem Hintergrund wird das klassische Verständnis eines erfolgreichen Geschäftsmodells nunmehr um die Dimension der Resilienz erweitert. Erfolgsfaktoren werden nicht nur unter dem Gesichtspunkt von Effizienz und Wettbewerbsvorteilen betrachtet, sondern zugleich im Hinblick auf ihre Fähigkeit, Risiken zu bewältigen, Lernprozesse zu ermöglichen und strategische Flexibilität sicherzustellen. Diese erweiterte Perspektive bildet die konzeptionelle Brücke zwischen normativ fundierter Resilienz (Kapitel 3) und der konkreten Analyse von Geschäftsmodellen.

Als analytischer Einstieg dient dabei zunächst ein etabliertes Modell der Geschäftsmodellanalyse, das sogenannte „magische Dreieck des Geschäftsmodells“, welches im nächsten Abschnitt vorgestellt

²⁴ Vgl. ISO 37301:2021.

²⁵ Die Untersuchung dieser Aspekte wird im dritten Teil der Artikelserie vertieft, wobei der Schwerpunkt auf den Besonderheiten von Familienunternehmen liegt. Dabei werden spezifische Merkmale, wie wertebasierte Führung, unternehmensinterne Netzwerke und kulturelle Stabilität, hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Resilienz und Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen analysiert.

wird. Dieses Modell erlaubt es, zentrale Erfolgsdimensionen systematisch zu erfassen und bildet zugleich den Ausgangspunkt für die anschließende Überführung in ein resilienzorientiertes Geschäftsmodellverständnis.

4.1 Was ist ein erfolgreiches Geschäftsmodell?

Wie lässt sich also die Resilienz eines Geschäftsmodells systematisch erfassen und gezielt stärken? Um diese Frage zu beantworten, bietet das sogenannte „magische Dreieck des Geschäftsmodells“²⁶ einen geeigneten analytischen Rahmen, der zugleich die Grundlage für die Integration von Resilienzkonzepten bildet. Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, werden hierbei verschiedene Elemente berücksichtigt, die den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen.



Abbildung 2: Magisches Dreieck der Geschäftsmodelle²⁷

Das erste Element „**Kunde**“ umfasst die Identifikation und Segmentierung relevanter Zielgruppen sowie das Verständnis ihrer Bedürfnisse und Erwartungen. Auf dieser Grundlage können Leistungsangebote gezielt ausgerichtet und stabile Beziehungen zu Kunden und Stakeholdern aufgebaut werden.

Der zweite Bestandteil des Modells beinhaltet das **Leistungsangebot** und das **Wertversprechen**, also die Produkte und Dienstleistungen, die für die Zielgruppen einen Mehrwert erzeugen und das Geschäftsmodell attraktiv sowie marktfähig halten.

²⁶ Vgl. Gassmann, Csik & Frankenberger (2013).

²⁷ Angelehnt an Gassmann, Csik & Frankenberger (2013).

Die **Wertschöpfungskette** bildet den dritten relevanten Faktor und beschreibt die operative Umsetzung des Geschäftsmodells, einschließlich relevanter Prozesse, Strukturen und Partnernetzwerke. Sie sichert die Effizienz, Skalierbarkeit und Anpassungsfähigkeit der Wertschöpfung.

Schließlich umfasst die vierte Ebene „**Ertragsmechanik**“ die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Geschäftsmodells. Sie berücksichtigt Kosten- und Umsatzstrukturen sowie Ertragsmodelle und stellt sicher, dass das Unternehmen auch unter volatilen Marktbedingungen stabil operiert.

Das magische Dreieck verdeutlicht, wie Wert geschaffen, Leistungen erbracht und Erträge generiert werden. Auch im Kontext der Resilienz bietet es einen Ausgangspunkt, da es zentrale Fragen der Zielkunden, des Leistungsversprechens, der Wertschöpfungsprozesse und der Ertragsmechanik adressiert. Um jedoch die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen in volatilen und unsicheren Märkten sicherzustellen, sollen diese Dimensionen zusätzlich unter dem Gesichtspunkt der Resilienz erweitert werden. Resilienz durchdringt dabei alle Dimensionen als Querschnittskompetenz, umfasst die psychologische Widerstandskraft der Mitarbeitenden ebenso wie die organisationale Robustheit und Anpassungsfähigkeit von Strukturen, Prozessen und Netzwerken. Im Folgenden wird gezeigt, wie sich typische Resilienzstressoren identifizieren und passende Schutzfaktoren ableiten lassen, um ein erfolgreiches Geschäftsmodell nachhaltig widerstandsfähig zu gestalten.

4.2 Resilienzorienteerte Gestaltung von Geschäftsmodellen

Um die Widerstandsfähigkeit eines Geschäftsmodells systematisch zu erhöhen, ist es zunächst bedeutend, die zentralen Einflussfaktoren von Resilienz explizit zu identifizieren. Dabei geht es nicht allein um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sondern vor allem darum, wie ein Unternehmen auf Veränderungen, Risiken und Unsicherheiten reagieren und sich anpassen kann. Ein zentraler Ansatzpunkt hierfür sind die sogenannten Resilienzstressoren und Schutzfaktoren.²⁸

Resilienzstressoren sind Faktoren oder Ereignisse, die die Stabilität eines Geschäftsmodells gefährden können. Sie können aus dem Marktumfeld kommen, aus internen Strukturen oder Prozessen oder aus Belastungen der Mitarbeitenden selbst resultieren. Beispiele hierfür sind unvorhergesehene Marktschwankungen, technologische Ausfälle, ineffiziente Prozesse oder Personalknappheit.

²⁸ Vgl. Di Bella (2014), S. 167 ff.

Schutzfaktoren hingegen sind die Mittel, mit denen Unternehmen diesen Belastungen begegnen und ihre Widerstandsfähigkeit erhöhen können. Dazu zählen sowohl organisatorische Maßnahmen, wie flexible Prozesse, redundante Strukturen, Innovationsfähigkeit oder Wissensmanagement, als auch psychologische Faktoren, beispielsweise motivierte, engagierte und belastbare Mitarbeitende, die Veränderungen aktiv mittragen und kreative Lösungen entwickeln.

Die systematische Betrachtung von Stressoren und Schutzfaktoren erlaubt, gezielte Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz unternehmerischer Geschäftsmodelle abzuleiten. Nur wenn Risiken und potenzielle Schwachstellen klar erfasst werden, können Unternehmen wirksame Strategien entwickeln, um sowohl die organisatorische Robustheit als auch die psychologische Widerstandskraft ihrer Belegschaft zu sichern.

Kunde – Zielkunden und Segmente

In dieser Dimension stehen die Beziehungen zu Kunden und Stakeholdern im Mittelpunkt. Typische Risiken sind Kundenabwanderung, der Verlust strategischer Partner oder Vertrauensverluste bei wichtigen Anspruchsgruppen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen organisatorische und psychologische Ressourcen aktiviert werden. Dazu gehören stabile Kundenbindungsmaßnahmen, die Diversifizierung der Kundenbasis sowie das Engagement der Mitarbeitenden für die Pflege von Kundenbeziehungen.

Nutzenversprechen – Leistungsangebot und Wertversprechen

Diese Dimension betrifft das Kerngeschäft. Produkte, Dienstleistungen und das Wertversprechen, das für die Zielgruppen einen Mehrwert erzeugt. Typische Stressoren sind fehlende Marktanpassung oder Innovationsstau. Resilienz wird durch organisatorische Maßnahmen wie die Entwicklung flexibler Angebote, Förderung von Innovationsfähigkeit und Diversifikation von Produkten oder Dienstleistungen erhöht. Gleichzeitig spielen psychologische Faktoren eine Rolle, zum Beispiel motivierte und belastbare Mitarbeitende, die kreative Lösungen entwickeln und aktiv an Anpassungen mitwirken.

Wertschöpfungskette – Prozesse und Wertschöpfung

Diese Dimension umfasst die operative Umsetzung des Geschäftsmodells, also Prozesse, Strukturen, Partnernetzwerke und Technologien. Typische Risiken sind technologische Ausfälle, Prozessunterbrechungen, ineffiziente Kommunikation oder Personalknappheit. Resilienz wird hier durch organisatorische Maßnahmen wie modulare Prozessgestaltung, klare Rollenverteilung,

redundante Strukturen und kontinuierliche Weiterbildung gefördert. Auf der psychologischen Ebene sind wiederum Vertrauen innerhalb der Teams und die Fähigkeit der Mitarbeitenden, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, entscheidend.

Ertragsmechanik – Wertschöpfung und Ertragsmodelle

Die Ertragsmechanik betrachtet die Kosten- und Umsatzstrukturen und stellt sicher, dass das Geschäftsmodell wirtschaftlich tragfähig bleibt. Typische Stressoren sind Ertragsinstabilität, unzureichende Preisgestaltung oder mangelnde Rentabilität. Die Resilienz wird durch organisatorische Maßnahmen wie flexible Ertragsmodelle, Diversifikation von Umsatzquellen und robuste finanzielle Planung gestärkt. Psychologische Faktoren spielen ebenfalls eine Rolle. Mitarbeitende, die ein wirtschaftliches Bewusstsein zeigen und aktiv an der Optimierung von Ertragsmechanismen mitwirken, tragen maßgeblich zur Stabilität des Modells bei.

Ein resilientes Geschäftsmodell überträgt die Prinzipien des magischen Dreiecks gezielt auf die Widerstandsfähigkeit. Das Leistungsangebot wird flexibel an Marktveränderungen angepasst, die Wertschöpfungsprozesse sind wandlungsfähig und stabil, die Beziehungen zu Kunden und Stakeholdern werden aktiv gepflegt und weiterentwickelt, und die nachhaltige Ertragsmechanik sorgt für wirtschaftliche Stabilität. Resilienz fungiert somit als Querschnittsdimension, die strategische, organisationale und menschliche Aspekte miteinander verknüpft. Nur Unternehmen, die kurzfristige Schocks bewältigen und sich gleichzeitig nachhaltig an veränderte Rahmenbedingungen anpassen, sichern langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

5 Geschäftsmodellresilienz als Ergebnis bereichsübergreifender Resilienz

Die bisherigen Kapitel haben deutlich gemacht, dass unternehmerische Resilienz weder auf einzelne Maßnahmen noch auf isolierte Organisationsbereiche reduziert werden kann. Vielmehr zeigt sich Resilienz als Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels aus psychologischen, organisationalen, strategischen und strukturellen Faktoren. Ein resilientes Geschäftsmodell basiert also auf mehreren, miteinander verflochtenen Dimensionen, die sich gegenseitig beeinflussen und verstärken. Cronenberg (2020) betont in diesem Zusammenhang die komplexe Wechselwirkung zwischen organisationalen Strukturen, externen Rahmenbedingungen sowie der individuellen und kollektiven Resilienz von Mitarbeitenden. Auch der internationale Standard ISO 22316:2017 unterstreicht, dass Resilienz auf der Integration verschiedener Elemente, darunter Führung, Kultur, Informationsfluss, Ressourcen und Beziehungen zu Stakeholdern, beruht. Dabei wird deutlich, dass Resilienz in nahezu

allen Bereichen eines Unternehmens verankert sein muss, um sich im Geschäftsmodell als Ganzes niederschlagen zu können.

Während Kapitel 4 also das resilienzorienteerte Geschäftsmodell auf Basis zentraler Erfolgsfaktoren analysiert hat, zeigt sich in der Praxis, dass die Wirksamkeit dieser Maßnahmen maßgeblich von der Umsetzung in den einzelnen Unternehmensbereichen abhängt.²⁹ Kapitel 5 beleuchtet dies daher näher und verdeutlicht, wie das Zusammenspiel verschiedener Bereiche die Widerstandsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des gesamten Geschäftsmodells sicherstellt.

Insgesamt lassen sich, abhängig vom gewählten Detaillierungsgrad, zahlreiche Bereiche identifizieren, die die zentralen Determinanten der Geschäftsmodellresilienz abbilden. Für die weitere Betrachtung wurden im Folgenden sechs übergeordnete, besonders relevante Bereiche hervorgehoben. Diese Faktoren wirken wechselseitig aufeinander ein und verstärken sich gegenseitig. Abbildung 3 visualisiert den komplexen Wirkungsrahmen, der die Resilienz des gesamten Geschäftsmodells beeinflusst.



Abbildung 3: Wirkungsrahmen eines resilienten Geschäftsmodells³⁰

²⁹ Vgl. Alsaqer & Ali (2025): S. 190 f.

³⁰ Eigene Darstellung.

Die Übersicht verdeutlicht, dass Faktoren wie Human Resources, Unternehmenskultur, Führung, Organisation, Technologie, Netzwerke sowie finanzielle und strategische Stabilität zusammenwirken, um die gesamtheitliche Resilienz des Unternehmens zu sichern. Nur dann kann das Geschäftsmodell als zukunftssicher gelten.

- **Menschliche Ressourcen und Kompetenzen** bilden das Fundament unternehmerischer Resilienz, da nur kompetente, motivierte und lernfähige Mitarbeitende in der Lage sind, Veränderungen zu bewältigen und Anpassungsprozesse aktiv mitzugestalten.³¹
- Die **Unternehmenskultur** ist entscheidend, da sie bestimmt, wie mit Unsicherheit, Fehlern und Wandel umgegangen wird und damit kollektive Resilienz erst ermöglicht oder hemmt.³²
- **Organisation, Führung und Governance** müssen resilient ausgestaltet sein, um auch unter Druck klare Entscheidungen, verlässliche Verantwortlichkeiten und wirksame Kommunikation sicherzustellen.³³
- **Externe Beziehungen und Netzwerke** tragen zur Resilienz bei, indem sie Abhängigkeiten reduzieren, Stabilität erhöhen und gemeinsame Bewältigungsstrategien in Krisensituationen ermöglichen.³⁴
- **Technologie und Digitalisierung** sichern Resilienz durch Transparenz, Frühwarnfähigkeit, Ausfallsicherheit und technologische Agilität in zunehmend digitalen und vernetzten Märkten.³⁵
- **Finanzielle und strategische Resilienz** sind notwendig, um Handlungsspielräume zu bewahren, kurzfristige Schocks abzufedern und strategische Anpassungen auch unter Unsicherheit realisieren zu können.³⁶

³¹ Vgl. Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall (2011): S. 243 ff.

³² Vgl. Srivastava & Rao (2025): S. 2 ff.

³³ Vgl. Dong (2023): S. 86 ff.

³⁴ Vgl. Di Bella (2014): S. 170 f.

³⁵ Vgl. Tang, Dong & Zhou (2025).

³⁶ Vgl. Shojaee & Mirzaei (2025): S. 150 ff.

Jede Determinante leistet einen eigenständigen Beitrag zur unternehmerischen Widerstandsfähigkeit. Sowohl die individuelle Resilienz der Mitarbeitenden als auch die organisationale Widerstandskraft müssen dabei gewährleistet sein. Erst im integrativen Zusammenspiel aller Dimensionen entfaltet ein Geschäftsmodell sein volles Resilienzpotezial. Diese Vielschichtigkeit wird in den folgenden Teilen der Artikelreihe (Artikel 2-5) vertieft und praxisnah analysiert.

Literaturverzeichnis

Alsaqer, M. F., & Ali, D. A. (2025). *The determinants of organizational resilience: A systematic review.* Journal of Reproducible Research, 2, 186–198.

Becker, M., Daube, C. H., Peskes, M., Reinking, E., & Semenischev, C. (2026). *Resilienz als Schlüsselkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen im digitalen Zeitalter: Teil 2 – Digitale Resilienz als Metakompetenz.* IUCF-Working Paper, 2/2026. Erscheint demnächst.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world.* Business Horizons, 57(3), 311–317.

Cronenberg, A. (2020). *Unternehmensresilienz: Konzepte, Standards und Best Practices.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Di Bella, J. (2014). *Unternehmerische Resilienz: Protektive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten.* Inaugural-Dissertation, Universität Mannheim.

Dong, B. (2023). *A systematic review of the organizational resilience literature and future outlook.* Frontiers in Business, Economics and Management, 8(3), 86–89.

Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: A capability-based conceptualization.* Business Research, 13, 215–246.

Gassmann, O., Csik, M., & Frankenberger, K. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator.* München: Hanser.

Hartmann, S. (2022). *Psychological resilience of entrepreneurs: A review and research agenda.* Journal of Small Business Management, 60(3), 1041–1079.

ISO 22301:2019. *Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements.* International Organization for Standardization (ISO). 2019. Genf: ISO.

ISO 22316:2017. *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes.* International Organization for Standardization (ISO). 2017. Genf: ISO.

ISO 30401:2018. *Knowledge management systems — Requirements.* International Organization for Standardization (ISO). 2018. Genf: ISO.

ISO 31000:2018. *Risk management — Guidelines.* International Organization for Standardization (ISO). 2018. Genf: ISO.

ISO 37301:2021. *Compliance management systems — Requirements with guidance for use.* International Organization for Standardization (ISO). 2021. Genf: ISO.

ISO/IEC 27001:2022. *Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements.* International Organization for Standardization (ISO/IEC). 2022. Genf: ISO.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management.* Human Resource Management Review, 21(3), 243–255.

Mitansha, M., & Potangaroa, R. (2025). *Investigating the connection between individual resilience and organisational resilience.* Systems, 13(10), S. 1–26.

Shojaee, S., & Mirzaei, I. (2025). *The impact of financial flexibility on the resilience of small and medium enterprises in the face of economic shocks.* Business, Marketing, and Finance Open, S. 150–159.

Srivastava, S., & Rao, M. K. (2025). *The influence of organizational culture on organizational resilience and employee performance through the mediation of high-performance work systems.* Discover Psychology, 5, Article 170, S. 1–20.

Tang, C., Dong, S., & Zhou, R. (2025). *The impact of digitalization on corporate resilience.* International Review of Economics & Finance, 97.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). (2017). *The Sendai Framework Terminology on Disaster Risk Reduction: Resilience.* <https://www.undrr.org/terminology/resilience>, zuletzt abgerufen am 23.10.2025.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). *Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams.* *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.

Wut, T.-M., Lee, S.-W., & Xu, J. (2022). *Role of organizational resilience and psychological resilience in the workplace — internal stakeholder perspective.* *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 1–14.