

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

Working Paper

Resilienz als Schlüsselkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen im digitalen Zeitalter - Teil 3: Resilienz in Unternehmensmodellen

IUCF Working Paper, No. 3/2026

Suggested Citation: Becker, Marco; Daube, Carl Heinz; Peskes, Markus; Reinking, Ernst; Semenischev, Corrina (2026) : Resilienz als Schlüsselkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen im digitalen Zeitalter - Teil 3: Resilienz in Unternehmensmodellen, IUCF Working Paper, No. 3/2026, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/336644>

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 3

Resilienz in Unternehmensmodellen

Zusammenfassung

Organisatorische Resilienz ist ein integratives Konzept aus strukturellen, kulturellen und führungsbezogenen Faktoren, das in Familienunternehmen aufgrund ihrer wertorientierten Ausrichtung besondere Stärken aufweist. Sowohl resilienzfördernde Unternehmenskulturen als auch wertebasierte Führung erhöhen die Anpassungsfähigkeit von Organisationen und wirken positiv auf die externe Wahrnehmung, messbar etwa über den QScore. Das PwC-Resilienzmodell bietet hierfür einen praxisorientierten Rahmen, der normative Standards mit reifegradbasierten Entwicklungsprozessen verbindet und Resilienz als strategische Kernkompetenz verankert.

¹ **Prof. Dr. Marco Becker** lehrt und forscht zu den Themen Controlling und Finanzmanagement an der NBS Northern Business School – University of Applied Science 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 als Research Fellow 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 zu den Themen Unternehmensrechnung und Finanzwirtschaft an der NBS Northern Business School – University of Applied Science in Hamburg. Darüber hinaus ist sie selbständig im Bereich Research Consultancy.

Abstract

Organizational resilience is an integrative concept comprising structural, cultural, and leadership-related factors that is particularly strong in family businesses due to their value-oriented approach. Both resilience-promoting corporate cultures and value-based leadership increase the adaptability of organizations and have a positive effect on external perception, which can be measured using the QScore, for example. The PwC resilience model offers a practical framework for this, combining normative standards with maturity-based development processes and anchoring resilience as a core strategic competence.

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“² Vor dem Hintergrund globaler Krisen, technologischer Disruptionen und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck ist dieses Zitat relevanter denn je. Unternehmen müssen weit mehr als bloß robust sein: Sie müssen wandlungsfähig, lernbereit und widerstandsfähig gegenüber Unsicherheiten sein. In diesem Kontext gewinnt das Konzept der unternehmerischen Resilienz zunehmend an strategischer Bedeutung. Doch was genau macht ein Unternehmen resilient – und wie lässt sich diese Fähigkeit strukturell im Geschäftsmodell verankern, bewerten und messen?

Diese Artikelreihe, bestehend aus fünf Aufsätzen, geht der übergeordneten Forschungsfrage nach, wie Resilienz als Schlüsselkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen im digitalen Zeitalter wirkt. Im zweiten Teil wurde gezeigt, dass digitale Resilienz weit mehr ist als die Summe technischer Sicherheitsmaßnahmen. Sie stellt eine strategische Metakompetenz dar, die technologische, organisatorische, kulturelle und menschliche Dimensionen integriert. Der dritte Teil dieser Artikelreihe beschäftigt sich mit dem Thema: Resilienz in Unternehmensmodellen, vor allem in Familienmodellen, der Frage, ob der sog. Q-Score ein geeignetes Tool ist und wie entscheidend die Unternehmenskultur und wertebasierte Führung ist, um für die zukünftigen Herausforderungen gerüstet zu sein.

1. Einleitung

Die Resilienz von Unternehmensmodellen hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, insbesondere vor dem Hintergrund globaler Krisen, disruptiver Marktveränderungen und wachsender Unsicherheit. Resiliente Unternehmen zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, externe Schocks zu absorbieren, sich anzupassen und gestärkt aus Herausforderungen hervorzugehen. Diese Fähigkeit ist eng mit strukturellen, kulturellen und führungsbezogenen Aspekten der Organisation verknüpft. In Familienunternehmen etwa sind spezifische Resilienzmerkmale erkennbar, die sich aus einer langfristigen Orientierung, generationsübergreifender Kontinuität und wertegeleitetem Handeln ergeben. Der QScore bietet in diesem Zusammenhang ein systematisches Instrument zur Bewertung der organisatorischen Resilienzfähigkeit solcher Unternehmensformen. Parallel dazu wird deutlich, dass eine resilienzfremdliche Unternehmenskultur – geprägt durch Vertrauen, Transparenz und Lernbereitschaft – sowie eine wertebasierte Führung essenzielle Enabler für nachhaltige Resilienzstrategien darstellen. Diese kulturellen Faktoren schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeitende aktiv an der Bewältigung von Unsicherheiten mitwirken und organisationale Lernprozesse gefördert werden. Dabei steht die Führung in der Verantwortung, klare Werte zu vermitteln und diese im

² Heraklit von Ephesus, 535-475 v. Chr.

organisationalen Alltag vorzuleben. Ein praxisrelevanter Ansatz zur Verankerung von Resilienz in Unternehmensmodellen findet sich im Rahmenmodell von PWC zur organisatorischen Resilienz, das acht zentrale Handlungsfelder identifiziert.

Es integriert normative Anforderungen – u. a. aus der ISO 22316, ISO 22301 und ISO 31000 – und überträgt diese in konkrete Steuerungspraktiken. Dieses Modell hebt die Bedeutung integrativer Steuerungssysteme, kontinuierlicher Risikobewertung sowie einer strategisch fundierten Krisenvorsorge hervor. Damit zeigt sich, dass Resilienz kein isoliertes Ziel, sondern ein dynamischer Organisationsprozess ist, der auf allen Ebenen – von der Kultur bis zur Governance – systematisch gefördert werden muss. Die differenzierte Betrachtung der Resilienz in verschiedenen Unternehmensmodellen ermöglicht es, spezifische Stärken zu identifizieren und gezielte Entwicklungsstrategien abzuleiten.³

³ Die Details werden in Abschnitt 4. dieses Artikels dargestellt.

2. Familienunternehmen und der QScore

Familienunternehmen stellen eine dominierende Unternehmensform weltweit dar. In Europa und Nordamerika machen sie zwischen 60 % und 90 % aller Unternehmen aus und sind damit ein wesentlicher Bestandteil der Wirtschaftsstruktur⁴. Charakteristisch für Familienunternehmen sind die enge Verbindung zwischen Eigentum und Kontrolle,⁵ die langfristige Ausrichtung sowie die starke Identifikation mit dem Unternehmen⁶. Diese Merkmale wirken sich nicht nur auf interne Prozesse aus, sondern beeinflussen maßgeblich die Außenwahrnehmung der Marke. Eine zentrale Metrik zur Beurteilung der Markenwahrnehmung ist der sogenannte QScore, der die Bekanntheit und Beliebtheit von Marken bei Konsumenten misst.⁷

Der QScore, ursprünglich zur Bewertung von Prominenten eingesetzt, hat sich zunehmend zu einem Instrument der Markenanalyse entwickelt. Er basiert auf einer repräsentativen Befragung, bei der sowohl der Bekanntheitsgrad als auch die Sympathie für eine Marke quantifiziert werden. Für Familienunternehmen ist der QScore insofern von Relevanz als familiäre Werte wie Vertrauen, Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit in der öffentlichen Wahrnehmung oft mit einer positiven emotionalen Markenbindung korrelieren.⁸

Empirische Studien zeigen, dass Familienunternehmen in der Regel höhere Sympathiewerte erzielen, wenn ihre familiäre Identität aktiv kommuniziert wird.⁹ Dieses sogenannte „familiness signaling“ kann einen positiven Einfluss auf den QScore ausüben, insbesondere bei Konsumenten, die wertorientierte Kaufentscheidungen treffen.¹⁰ Marken wie Mars Inc. oder SC Johnson haben durch eine klare Positionierung als Familienunternehmen hohe QScore-Werte erreicht, da Konsumenten diese Unternehmen mit Authentizität und Verantwortung assoziieren.

Gleichzeitig sind kulturelle Unterschiede im Konsumverhalten zu beachten. Während in westlichen Gesellschaften die Offenlegung der familiären Führung meist positiv bewertet wird, reagieren Konsumenten in Ostasien differenzierter: Hier wird das Familienimage teilweise mit Intransparenz oder Vetternwirtschaft assoziiert, was den QScore negativ beeinflussen kann.¹¹ Dies macht eine

⁴ Vgl. La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer (1999): S. 472.

⁵ Die sog. Principle-Agent-Problematik existiert somit in diesen Unternehmen kaum. Es gibt daher auch kaum Interessenkonflikte zwischen Eigentümer (Principle) und angestellter Geschäftsführung (Agent).

⁶ Vgl. Chrisman, Chua, & Sharm (2005): S. 557.

⁷ Vgl. Marketing Evaluations Inc. (2022).

⁸ Vgl. Zellweger, Eddleston, & Kellermanns (2010): S. 57.

⁹ Vgl. Beck & Prügl (2018): S. 21.

¹⁰ Vgl. Binz Astrachan et al. (2018): S. 13.

¹¹ Vgl. Zellweger, Eddleston, & Kellermanns (2010): S. 61.

differenzierte internationale Markenstrategie notwendig, die sowohl kulturelle Erwartungshaltungen als auch die mediale Darstellung der Familienidentität berücksichtigt.

Darüber hinaus zeigt sich, dass der QScore familiengeführter Unternehmen in Krisenzeiten weniger volatil ist als bei Nicht-Familienunternehmen. Die Ursache hierfür liegt in der als höher empfundenen sozialen Verantwortung und Stabilität familiengeführter Organisationen.¹² Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass ein zu starker Fokus auf Tradition und Familiendynastie die Innovationskraft hemmt und damit langfristig zu einem Rückgang des QScores führt.¹³

Eine nachhaltige Markenführung im Familienunternehmen erfordert daher eine Balance zwischen Tradition und Moderne. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, ihre Familiengeschichte narrativ aufzuladen – etwa durch Storytelling über Gründerfiguren – und diese zugleich mit zeitgemäßen Werten wie Diversität, Digitalisierung und Umweltbewusstsein zu verbinden.¹⁴ Der QScore dient hier als effektives Messinstrument zur Bewertung der Außenwirkung dieser kommunikativen Strategien.

Die Forschung steht erst am Anfang, systematisch zu untersuchen, wie der QScore als strategisches Steuerungselement in der Markenführung von Familienunternehmen genutzt werden kann. Erste Studien deuten darauf hin, dass insbesondere emotionale und identitätsstiftende Elemente der Markenkommunikation den QScore positiv beeinflussen.¹⁵ Zukünftige Analysen könnten sich auf den Einfluss von Generationenwechseln, Führungsstilen oder auch Governance-Strukturen auf die Entwicklung des QScores konzentrieren.

Die folgende Tabelle zeigt die zehn zentralen Kriterien für den QScore bei Familienunternehmen.

¹² Vgl. Craig, Dibrell, & Garrett (2014): S. 232.

¹³ Vgl. De Massis et al. (2016): S. 95.

¹⁴ Vgl. Micelotta & Raynard (2011): S. 201.

¹⁵ Vgl. Carrigan & Buckley (2008): S. 167.

Nr.	Kriterium	Definition	Messkriterium	Relevanz für Familienunternehmen
1	Familienstrategie	Grad der strategischen Einbindung der Familie ins Unternehmen	Vorhandensein & Qualität einer Familienverfassung	Sichert langfristige Stabilität und Orientierung an Generationenzielen
2	Nachfolgeplanung	Strukturierte Vorbereitung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge	Dokumentierter Nachfolgeprozess & Zeithorizont	Kritisch für Kontinuität und Wissenstransfer über Generationen hinweg
3	Governance-Strukturen	Klarheit und Effizienz der Entscheidungsstrukturen	Existenz von Beiräten, Aufsichtsgremien, Rollenverteilung	Reduziert Konfliktpotenzial und fördert professionelle Unternehmensführung
4	Werte & Unternehmenskultur	Verankerung familiärer Werte im Unternehmen	Unternehmensleitbild, gelebte Werte, Mitarbeiterbefragungen	Stärkt Identität, Loyalität und Differenzierung im Markt
5	Kommunikation	Qualität und Transparenz der internen und externen Kommunikation	Kommunikationskanäle, -frequenz, Feedbackprozesse	Fördert Vertrauen innerhalb der Familie und gegenüber Stakeholdern
6	Innovationsfähigkeit	Fähigkeit zur kontinuierlichen Erneuerung und Anpassung	F&E-Ausgaben, Innovationspipeline, Patente	Wichtig für Wettbewerbsfähigkeit trotz oft konservativer Strukturen
7	Finanzielle Stabilität	Nachhaltige finanzielle Führung und Krisenresistenz	Eigenkapitalquote, Liquiditätskennzahlen, Verschuldungsgrad	Sichert Unabhängigkeit und Generationenübergreifende Substanz
8	Mitarbeiterbindung	Fähigkeit, Talente langfristig zu halten und zu motivieren	Fluktuationsrate, Zufriedenheit, Entwicklungsprogramme	Persönliche Bindung oft höher – essenziell für Kontinuität und Qualität
9	Gesellschaftliche Verantwortung	Engagement für Umwelt, Soziales und Gemeinwohl	CSR-Bericht, konkrete Projekte, Stakeholderdialog	Reflektiert den langfristigen Wertekern familiengeführter Unternehmen
10	Professionalisierung	Grad der Trennung von Eigentum und operativer Führung	Anteil externer Manager, Qualifikation der Führungsmannschaft	Ermöglicht Skalierbarkeit und mindert Konflikte bei wachsender Komplexität

Abbildung 1 Kriterien für den QScore bei Familienunternehmen¹⁶

Insgesamt zeigt sich, dass Familienunternehmen durch gezielte Kommunikationsstrategien, die ihre familiäre Identität sinnvoll inszenieren, Wettbewerbsvorteile generieren können. Der QScore fungiert dabei als Spiegelbild ihrer Markenstärke und bietet Entscheidungsträgern wertvolle Rückschlüsse auf die Effektivität ihrer Positionierung im Markt. Somit erweist sich der QScore nicht nur als Kennzahl, sondern als strategisches Instrument im Spannungsfeld zwischen Tradition, Vertrauen und Innovationsdruck.

¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an INTES Akademie / PwC (2015).

3. Resilienzfrendliche Unternehmenskultur und wertebasierte Führung

In einer zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen VUCA-Welt¹⁷ gewinnt die organisationale Resilienz an strategischer Relevanz für Unternehmen. Zentrale Bestandteile resilienter Unternehmensmodelle sind eine resilienzfrendliche Unternehmenskultur und eine wertebasierte Führung, da sie nicht nur die Bewältigung externer Schocks ermöglichen, sondern auch die langfristige Wandlungsfähigkeit und Anpassungskraft stärken.¹⁸ Resilienzfrendliche Unternehmenskulturen zeichnen sich durch psychologische Sicherheit, lernfördernde Fehlerkulturen, Transparenz sowie hohe soziale Kohäsion aus. Diese Merkmale begünstigen eine proaktive Auseinandersetzung mit Unsicherheiten und fördern das Vertrauen in kollektive Bewältigungsstrategien.¹⁹

Wertebasierte Führung (siehe auch nachstehende Abbildung) unterstützt diesen kulturellen Rahmen, indem sie eine ethische Orientierung, Sinnstiftung und emotionale Stabilität in Entscheidungsprozesse integriert. Führungskräfte agieren dabei als resiliente Rollenmodelle und erzeugen durch integrative Kommunikation und partizipative Entscheidungsstrukturen ein Klima der psychologischen Sicherheit.²⁰ Der Resilienzbegriff in der Unternehmensführung geht damit über rein reaktive Krisenbewältigung hinaus und wird zu einem strukturprägenden Prinzip organisationaler Transformation. Studien zeigen, dass Unternehmen mit stark ausgeprägter wertebasierter Führung signifikant besser auf disruptive Veränderungen reagieren können und gleichzeitig eine höhere Innovationsfähigkeit aufweisen.²¹

¹⁷ Vgl. Becker & Daube (2025): S. 3.

¹⁸ Vgl. Lengnick-Hall et al. (2015): S. 743.

¹⁹ Vgl. Ducheck (2020): S. 220).

²⁰ Vgl. Van der Vegt et al. (2015): S. 973.

²¹ Vgl. Hamel & Välikangas (2017): S. 6.

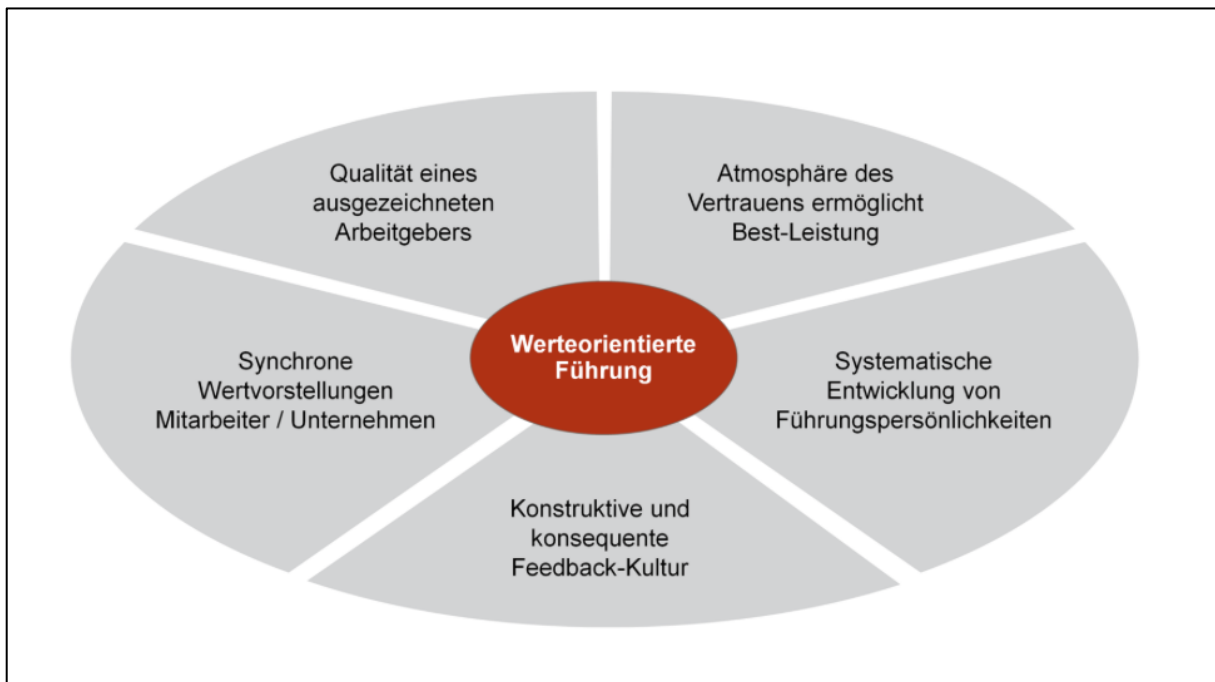


Abbildung 2 Komponenten der wertorientierten Führung²²

Zudem fungieren geteilte Werte, wie Integrität, Verantwortung und Nachhaltigkeit als normative Anker, die in komplexen Situationen Orientierungsfähigkeit bieten und eine kohärente Reaktion auf Ambiguität ermöglichen. In resilienzfrendlichen Kulturen manifestiert sich Führung nicht als hierarchisches Instrument, sondern als dynamisches Interaktionssystem, das Selbstwirksamkeit, Autonomie und Kooperation fördert.²³ Resilienz wird dadurch zur strategischen Fähigkeit, die auf organisationale Routinen, Werte und Führungsstile zurückgreift, um in instabilen Kontexten Handlungsspielräume zu erweitern.²⁴

Internationale Studien belegen, dass resilienzfördernde Führung in Kombination mit einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur ein signifikant geringeres Maß an Burnout, Fluktuation und dysfunktionaler Konfliktbewältigung aufweist.²⁵ Resilienzfrendliche Kulturen sind somit nicht nur reaktive Schutzmechanismen, sondern konstituieren proaktive Zukunftsfähigkeit. Die Integration dieser Faktoren in das unternehmerische Modell stärkt die organisationale Ambiguitätstoleranz und ermöglicht es Unternehmen, Unsicherheit nicht nur zu überstehen, sondern als strategische Ressource zu nutzen.²⁶

²² Vgl. Strategy & Transformation Consulting (2016)

²³ Vgl. Caza & Milton (2012): S. 495.

²⁴ Vgl. Kühl (2016): S. 112.

²⁵ Vgl. Boin & Lodge (2016): S. 4.

²⁶ Vgl. Lengnick-Hall et al. (2015): S. 746.

4. Organisatorische Resilienz bei PwC: Rahmenmodell und Praxisansatz

Im Zuge zunehmender Disruptionen – seien es geopolitische Krisen, pandemische Ereignisse oder technologische Umbrüche – hat die Bedeutung organisationaler Resilienz in der Unternehmenspraxis stark zugenommen. PwC definiert organisatorische Resilienz als die Fähigkeit einer Unternehmung, sich veränderten Umständen zu antizipieren, anzupassen, disruptive Ereignisse widerstandsfähig zu überstehen und sich rasch zu erholen.²⁷

Das Modell von PwC fußt auf einem proprietären Ansatz, der internationale Normen wie ISO 22316, ISO 22301, ISO 31000 und ISO 27001 sowie BCI-Guidelines und NIST SP 800-160 integriert. Zentral ist ein dreistufiger Implementierungsansatz, bestehend aus Check-Up, Diagnose und Resilienz-Booster. Im initialen **Check-Up-Modul** erfolgt eine umfassende Übersicht über Stakeholder, Resilienz-Disziplinen und deren Interdependenzen mittels Workshops und Szenario-Simulationen. Dabei werden insbesondere unterscheidbares Silodenken adressiert und Synergien zwischen Business Continuity, Krisenmanagement, physischen Sicherheitsfunktionen sowie Risiko-, Qualitäts- und Supply-Chain-Management herausgearbeitet.

Die **Diagnose-Phase** bestimmt mittels PwC-Resilienzmodell den operativen Reifegrad in acht Kernkomponenten. Ein eigenständiges Rahmenmodell zur Förderung organisationaler Resilienz entwickelt, das strategische, operationale sowie kulturelle Elemente integriert

1. Governance und Kultur
2. Framework und Abläufe
3. Situationswahrnehmung
4. Schnittstellen und Integration
5. Fähigkeiten und Leistungen
6. Technologie und Werkzeuge
7. Training und Awareness

Auf Basis der Diagnose wird ein Resilienz-Fahrplan entwickelt, der Zielniveaus und Prioritäten für jede Komponente festlegt. Die dritte Phase, **Resilienz boosten**, fokussiert auf die gezielte Stärkung priorisierter Felder durch passende Maßnahmen und Simulationen zur Validierung. Simulationsübungen dienen dabei als Testinstrumente, um Fähigkeiten zu prüfen und kontinuierlich zu verbessern. Das Modell ist eingebettet in PwC-Berichte, wie den Global Crisis Survey 2021 und 2023, die zeigen, dass 70 % bis 89 % der Organisationen Resilienz als strategische Priorität erkennen

²⁷ Die folgenden Ausführungen basieren auf PwC (2022) und PwC (2023).

Zudem verweist PwC auf empirische Daten, laut denen resiliente Unternehmen nach Krisen schneller shareholder value wiedererlangen und teilweise um 10 % wachsen, während weniger resiliente Firmen bis zu 15 % verlieren. Die Relevanz des Modells liegt darin, dass es Disziplinen aus Risiko-, Krisen-, Business Continuity, IT-Sicherheit und operativem Geschäft integriert. So entsteht ein ganzheitlicher Rahmen, der Technologie, Workforce, Daten und finanzielle Stabilität umfasst – PwC spricht hier von vier Resilienz-Säulen

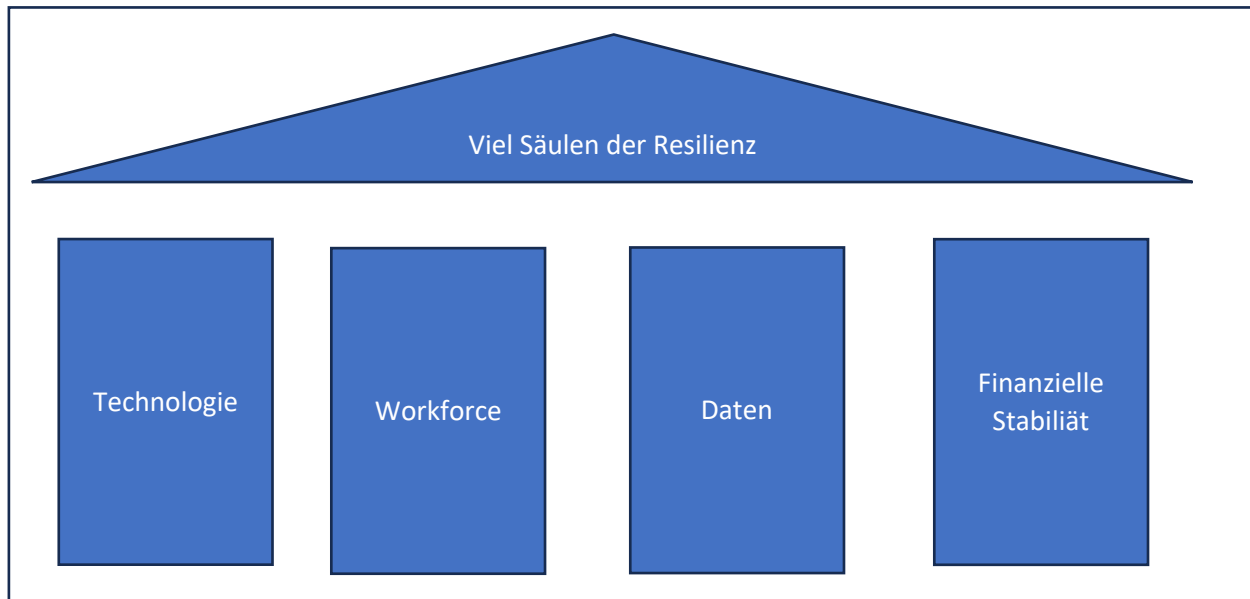


Abbildung Vier Säulen der Resilienz²⁸

Die Integration schafft eine unternehmensweite Sicht auf kritische Prozesse und Dienste, wodurch Fragmentierung überwunden wird. Der Ansatz unterstützt die Entstehung eines Enterprise-Resilience-Modells, das strategische, operative und finanzielle Resilienz kombiniert.

Strategische Resilienz umfasst die proaktive Gestaltung der Organisation im Angesicht disruptiver Trends, wie KI, regulatorischer Wandel oder Klimarisiken.

Operative Resilienz zielt auf die Aufrechterhaltung kritischer Geschäftsservices, auch unter Störungsbedingungen.

Finanzielle Resilienz sichert Liquidität, Asset-Integrität und nachhaltige Kapitalführung. Ebenfalls betont PwC die Bedeutung eines integrierten Risiko-Resilienz-Ansatzes, der Risikomanagement und Resilienz-Maßnahmen verbindet und Datenintegration fördert. So unterstützt das Modell die Schaffung eines "Bow-Tie"-Ansatzes zur Visualisierung von Risiken, Kontrollen und resilienzbezogenen Gegenmaßnahmen.

²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an PWC.

In der akademischen und praktischen Debatte ist das Modell deshalb bedeutsam, weil es disziplinübergreifende Kohärenz und Governance-Verantwortung herausstellt. Governance und Kultur schaffen eine resilientheitsfördernde Leitungsstruktur und Vertrauen auf allen Ebenen. Geeignete Frameworks und Abläufe sorgen für klare Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten in Krisensituationen. Durch Situationswahrnehmung werden Frühwarnsysteme etabliert, und ein kontinuierliches Monitoring unterstützt die Früherkennung.

Schnittstellen und Integration überwinden funktionale Silos durch interaktive Zusammenarbeit. Fähigkeiten und Leistungen referenzieren auf gezielte Kompetenzausbaumaßnahmen und Ressourcenallokation. Technologie und Werkzeuge berücksichtigen digitale Plattformen, GRC-Systeme²⁹ und Datenintegration zur Echtzeit-Transparenz

Dazu gehören Training und Awareness, die ein Bewusstseinsklima und die Kompetenzentwicklung durch regelmäßige Übungen fördern. Ein kontinuierliches Monitoring stellt sicher, dass Resilienzmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und angepasst werden.

In der Praxis liefert das Modell Organisationen einen strukturierten Pfad zur Resilienzentwicklung, der messbar, normengeleitet und praxisorientiert ist. Die normative Verankerung in ISO-Standards schafft Vergleichbarkeit und Glaubwürdigkeit gegenüber allen Stakeholdern. Durch Simulationen und Diagnosen wird Resilienz operational messbar und der Erfolg von Maßnahmen dient als evaluatives Feedback.

Das Modell basiert auf einem reifegradbasierten Capability-Ansatz, der in anderen Gebieten wie IT-Governance oder Qualitätsmanagement gängig ist. Für Unternehmen bedeutet dies einen Rahmen, Resilienz strategisch zu verankern, funktional auszubauen und kontinuierlich zu optimieren.

Insgesamt leistet dieser Ansatz einen wesentlichen Beitrag sowohl für die Theorie als auch für die unternehmerische Praxis, indem er Resilienz operationalisiert, systematisiert und in einen governance-orientierten Kontext stellt.

²⁹ GRC-Systeme - Governance, Risk und Compliance - sind Frameworks, die Unternehmen helfen, ihre Ziele zu erreichen, Risiken zu managen und gesetzliche Vorgaben einzuhalten.

5. Zusammenfassung

Die Analyse verdeutlicht, dass organisatorische Resilienz ein vielschichtiges, dynamisches und strategisch bedeutsames Konzept darstellt, das strukturelle, kulturelle und führungsbezogene Dimensionen integriert. Besonders Familienunternehmen verfügen aufgrund ihrer langfristigen Orientierung, wertgeprägten Identität und stabilen Governance über spezifische Resilienzpoteziale, die sich auch in der Markenwahrnehmung über Instrumente wie den QScore widerspiegeln. Gleichzeitig zeigt sich, dass resilienzfördernde Unternehmenskulturen – geprägt durch Vertrauen, Lernorientierung und psychologische Sicherheit – in Verbindung mit wertebasierter Führung die adaptive Leistungsfähigkeit wesentlich stärken. Der PwC-Ansatz zur organisationalen Resilienz bietet hierfür ein umfassendes Rahmenmodell, das normative Standards, integrierte Steuerungssysteme und einen reifegradbasierten Entwicklungsprozess verbindet. Durch die Zusammenführung von Risiko-, Krisen-, Sicherheits- und Business-Continuity-Management entsteht ein holistisches Resilienzverständnis, das sowohl strategische als auch operative und finanzielle Dimensionen berücksichtigt. Aus theoretischer Sicht eröffnet dies neue Ansatzpunkte, Resilienz systematisch zu messen, zu vergleichen und in die Governance von Organisationen einzubetten. Für die Praxis liefert es konkrete Leitlinien, um Resilienz gezielt zu gestalten, kontinuierlich zu überprüfen und als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Perspektivisch wird es darauf ankommen, die Wirkmechanismen zwischen kulturellen Faktoren, Führungsstilen und messbaren Resilienzergebnissen weiter empirisch zu untersuchen. Zudem könnten digitale Technologien, datenbasierte Frühwarnsysteme und KI-gestützte Entscheidungsmodelle künftig eine zentrale Rolle in der Weiterentwicklung organisationaler Resilienz einnehmen.

Quellenverzeichnis

Beck, S., & Prügl, R. (2018)

Family firm reputation and humanizing the firm: Employees as a strategic resource for family firm image. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 213–228.

Becker, M., Daube, C.H. (2025)

Vom Change Management zum Transformationsmanagement - Teil 2 – Überblick über kulturell-mindset-orientierte Modelle zum Transformationsmanagement. IUCF Working Paper, No. 4/2025, ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

Binz Astrachan, C., Waldkirch, M., Michiels, A., Pieper, T. M., & Bernhard, F. (2018)

Practitioners' theories of change in family firm professionalization. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 12–26.

Boin, A., & Lodge, M. (2016)

Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration*, 94(2), 289–298. <https://doi.org/10.1111/padm.12264>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006)

Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.

Carrigan, M., & Buckley, J. (2008)

'What's so special about family business?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005)

Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.

Caza, B. B., & Milton, L. P. (2012)

Resilience at Work: Building Capability in the Face of Disruption. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 395–420. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083626>

Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014)

Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229–238.

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016)

Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002)

Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.

Duchek, S. (2020)

Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.

Edmondson, A. C. (2019)

The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004)

Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.

Hamel, G., & Välikangas, L. (2017)

The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, Special Issue on Strategy (Reprint R0710E), 1–11.

Hatch, M. J. (1993)

The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021)

Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.

INTES Akademie / PwC (2015)

Der QScore – Die Qualität von Familienunternehmen messbar machen. <https://intes-akademie.de/news/downloads/>

Kühl, S. (2016)

Organisationen: Eine sehr kurze Einführung. Springer VS.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999)

Corporate ownership around the world. The Journal of Finance, 54(2), 471–517.

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.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2015)

Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), Organizational Resilience (pp. 739–751). Wiley.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007)

Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford University Press.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006)

Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective. Journal of Business Ethics, 66(1), 99–115.

Marketing Evaluations Inc. (2022)

Q Scores: Measuring likability and appeal. Abgerufen von <https://www.qscores.com>

McKinsey & Company. (2020)

COVID-19: Implications for business. <https://www.mckinsey.com>

Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011)

Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. Family Business Review, 24(3), 197–216.

PWC (2022)

Organisatorische Resilienz – Krisen und Veränderungen meistern.
https://www.pwc.de/de/forensic-services/krisenmanagement/organisatorische-resilienz-krisen-und-veraenderungen-meistern.html?utm_source=chatgpt.com

PWC (2023)

Global Crisis and Resilience Survey 2023. https://www.pwc.at/de/aktuelle-themen/global-crisis-survey.html?utm_source=chatgpt.com

Schein, E. H. (2010).

Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Strategy & Transformation Consulting (2017)

Komponenten der wertebasierten Führung. https://www.strategy-transformation.com/01_komponenten-der-werteorientierten-fuehrung/.

Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015)

Managing Risk and Resilience. Academy of Management Journal, 58(4), 971–980. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007)

Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 3418–3422.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008)

Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89–126.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015)

Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World (3rd ed.). Wiley.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010)

Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. Journal of Family Business Strategy, 1(1), 54–63.