

14. Jahrestagung des AK Finanzierung
am 12.-13. Juni 2026 Technischen Hochschule Ingolstadt

Resilienz als Schlüsselkompetenz
Strategische Wettbewerbsvorteile für zukunftsfähige
Unternehmensmodelle im digitalen Zeitalter

Prof. Dr. Carl Heinz Daube

Professur für Finanzierung
Studiengangsleiter M.Sc. Controlling & Finance
NBS Northern Business School University of Applied Sciences
IUCF Institut für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement

Organisatorische Resilienz ist kein reaktiver Schutzmechanismus, sondern eine integrative Metakompetenz, die strukturelle, kulturelle und führungsbezogene Faktoren vereint.



Der Familien-Vorteil

Familienunternehmen besitzen durch wertorientierte Führung und langfristige Ausrichtung natürliche Resilienzpoteziale. Diese 'Familianness' stärkt das Vertrauen und die Marke, messbar durch den QScore.



Kultur als Enabler

Eine resilienzfremdliche Kultur (psychologische Sicherheit, Fehlerkultur) und wertebasierte Führung sind die Voraussetzungen, um externe Schocks nicht nur zu absorbieren, sondern als Innovationstreiber zu nutzen.



Das PWC-Rahmenwerk

Ein praxisorientiertes Modell (basierend auf ISO-Normen) operationalisiert Resilienz in drei Phasen: Check-Up, Diagnose und Booster. Es verankert Resilienz strategisch in Technologie, Workforce, Daten und Finanzen.

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

– Heraklit von Ephesus

Vor dem Hintergrund globaler Krisen, technologischer Disruptionen und Wettbewerbsdruck reicht Robustheit nicht mehr aus. Unternehmen müssen wandlungsfähig, lernbereit und widerstandsfähig sein.



Insight: Digitale Resilienz ist weit mehr als technische Sicherheit. Sie ist eine strategische Metakompetenz, die technologische, organisatorische, kulturelle und menschliche Dimensionen integriert.

Familienunternehmen: Tradition als Resilienzfaktor

The 'Familliness' Advantage

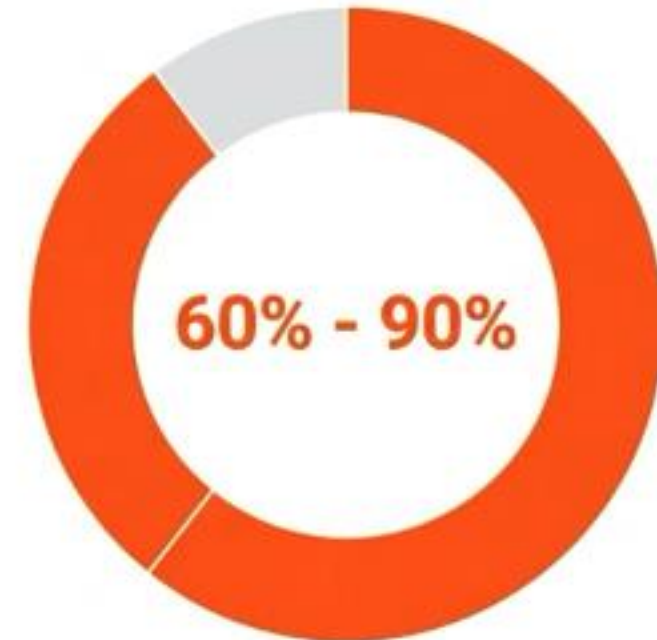
- Enge Verbindung zwischen Eigentum und Kontrolle.
- Langfristige Ausrichtung und starke Identifikation.
- Werte wie Vertrauen, Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit korrelieren positiv mit emotionaler Markenbindung.

The QScore Concept

- Ursprünglich für Prominente entwickelt, misst der QScore heute Bekanntheit und Beliebtheit von Marken.
- "Familliness signaling" steigert den QScore.

Resilienz-Effekt

- Der QScore von Familienunternehmen ist in Krisenzeiten weniger volatil aufgrund der wahrgenommenen Stabilität.



**Anteil von Familienunternehmen
in Europa und Nordamerika**

Die zehn Treiber des QScore für Familienunternehmen

1. Familienstrategie

Sicherung langfristiger Stabilität.

2. Nachfolgeplanung

Kritisch für Kontinuität und Wissenstransfer.

3. Governance-Strukturen

Reduziert Konfliktpotenzial durch klare Gremien.

4. Werte & Unternehmenskultur

Stärkt Identität und Loyalität.

5. Kommunikation

Fördert Vertrauen durch Transparenz.

6. Innovationsfähigkeit

Wettbewerbsfähigkeit trotz Tradition.

7. Finanzielle Stabilität

Sichert Unabhängigkeit (Eigenkapitalquote).

8. Mitarbeiterbindung

Persönliche Bindung sichert Qualität.

9. Gesellschaftliche Verantwortung

CSR reflektiert den Wertekern.

10. Professionalisierung

Trennung von Eigentum und operativer Führung.

In der VUCA-Welt*) ist Kultur die erste Verteidigungslinie

1. **Psychologische Sicherheit:** Ein Klima, in dem Risiken angesprochen werden können, ohne negative Konsequenzen zu fürchten.
2. **Fehlerkultur:** Lernfördernder Umgang mit Fehlern statt Sanktionierung.
3. **Soziale Kohäsion:** Hohes Vertrauen in kollektive Bewältigungsstrategien.



Impact: Eine resilienzfrendliche Kultur ermöglicht eine **proaktive Auseinandersetzung mit Unsicherheiten.**

***)VUCA:** Volatility (Volatilität/Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit)



Ergebnis: Unternehmen mit wertebasierter Führung reagieren signifikant besser auf disruptive Veränderungen (höhere Ambiguitätstoleranz).

Organisatorische Resilienz ist die Fähigkeit, sich zu antizipieren, anzupassen, disruptive Ereignisse zu überstehen und sich rasch zu erholen.





Finanzielle Resilienz

- sichert Liquidität, Asset-Integrität und nachhaltige Kapitalführung
- beinhaltet einen integrierten Risiko-Resilienz-Ansatzes, der Risikomanagement und Resilienz-Maßnahmen verbindet und Datenintegration fördert
- das Modell unterstützt die Schaffung eines “Bow-Tie”-Ansatzes zur Visualisierung von Risiken, Kontrollen und resilienzbezogenen Gegenmaßnahmen

5 Wirtschaftliche Stabilität & Zukunftsfähigkeit

5.1 Finanzielle Robustheit

Nr.	Inhalt	Bewertung (0...5)	Anmerkungen
5.1.1	Solide Kapitalstruktur		
5.1.2	Kostenbewusstsein		
5.1.3	Breite Finanzierungsquellen		
5.1.4	Effizientes Controlling		
5.1.5	Flexible Budgetierung		
5.1.6	Positive Cashflow-Generierung		
5.1.7	Innovationsbudget bereitstellen		
5.1.8	Nachhaltige Investitionsentscheidungen		
5.1.9	Finanzielle Resilienz		
5.1.10	Performance-Messung mit KPIs		

SUMME:

Tabelle 11: Checkliste zur Bewertung der finanziellen Robustheit¹⁶

Die acht Handlungsfelder der Diagnose

✓ Governance und Kultur Leistungsstruktur und Vertrauen.	✓ Framework und Abläufe Klare Rollen und Prozesse.	✓ Situationswahrnehmung Frühwarnsysteme und Monitoring.	✓ Schnittstellen und Integration Überwindung von Silodenken.
✓ Fähigkeiten und Leistungen Ressourcenallokation und Kompetenzaufbau.	✓ Technologie und Werkzeuge GRC-Systeme und Echtzeit-Transparenz.	✓ Training und Awareness Regelmäßige Übungen und Bewusstseinsbildung.	✓ Kontinuierliche Verbesserung Feedbackschleifen und Validierung.



Synthesis

Resilienz ist ein dynamischer Prozess, der durch das Zusammenspiel von **wertebasierter Führung (Kultur)** und **strukturierten Frameworks (PwC-Modell)** entsteht. Für Familienunternehmen ist der QScore ein strategisches Instrument zur Steuerung **der Balance zwischen Tradition** und Innovation.

Future Outlook

Die Rolle digitaler Technologien



Datenbasierte Frühwarnsysteme.



KI-gestützte Entscheidungsmodelle.



Echtzeit-Integration von Risiko- und Resilienzdaten.

**Resilienz muss operationalisiert, systematisiert
und in die Governance eingebettet werden.**

Ich danken Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

Becker, Marco; Daube, Carl Heinz; Peskes, Markus; Reinking, Ernst; Semenischev, Corinna (2026c)

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

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



Professur für Finanzierung
Studiengangsleiter M.Sc. Controlling & Finance

NBS Northern Business School gGmbH
University of Applied Sciences
IUCF Institut für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement
Wandsbeker Marktstr. 103-107, 22041 Hamburg

Mobil: +49 179 3902132
Tel.: +49 40 35 700 340
E-Mail: daube@nbs.de
Internet: www.nbs.de