

## Nicht nur auf die Effizienz schauen

**Strategie.** Jetzt sei der Zeitpunkt, aus der Coronakrise zu lernen und die Resilienz zu stärken, sagt Werner H. Hoffmann. Zum Beispiel „die Wertschöpfungspartner strategisch managen“.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Wenn nichts mehr dazwischenkommt, dann ist die Coronakrise – Freedom-Day hin oder her – bald überwunden. Für Unternehmen heißt das: Den spürbaren wirtschaftlichen Aufschwung mitzunehmen und das Wachstum zu nutzen. Agile Unternehmen werden sich dabei ungleich leichter tun und sich mit Themen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung beschäftigen. „Ich sehe“, bestätigt Werner H. Hoffmann, Leiter des Instituts für Strategisches Management an der WU Wien und Partner von Contrast EY Management-Consulting, „Innovationsbedarf und Innovationsdynamik bei Geschäftsmodellen und Technologien.“

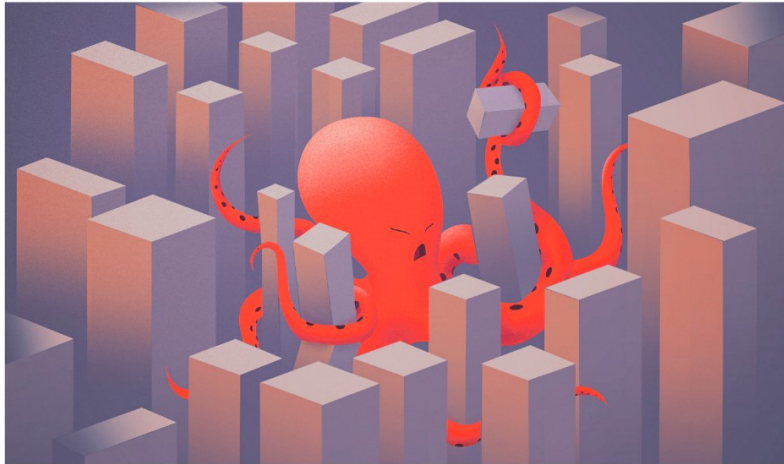
Jetzt sei auch der Zeitpunkt, Lehren aus der Pandemie zu ziehen, sagt Hoffmann, und sich für die nächste zu rüsten – gleich, ob sie durch politische Ereignisse ausgelöst werde, durch ein Blackout, eine Pandemie oder etwas anderes, auf das man sich nicht spezifisch vorbereiten könne. Über Notfall- und Krisenpläne und Chancen-Risiken-Management hinaus, rät Hoffmann Unternehmen daher, Maßnahmen zu ergreifen, um die Resilienz zu stärken. Und die Frage nach der Krisenfestigkeit zu stellen. Wie die Antworten ausfallen,

### ZUR PERSON



**Werner H. Hoffmann** ist Vorstand des Instituts für Strategisches Management der WU Wien und Partner von Contrast EY Management-Consulting. Zudem ist er Initiator des Wiener Strategieforums.  
[www.strategieforum.at](http://www.strategieforum.at)

[Hoffmann]



Resilienz hilft im Kampf gegen die Krisenkrake.

[MGO]

hänge sehr stark vom individuellen Risikoappetit ab. Aber: In den Unternehmen müsse man die Versorgungssicherheit und damit die Abhängigkeit von Lieferanten und Absatzmittlern überprüfen. Oder wie es Hoffmann formuliert, „die Wertschöpfungspartner strategisch managen“.

Konkret kann das etwa bedeuten, wichtige Komponenten für die Produktion nicht nur von einem Lieferanten zu beziehen, sagt Hoffmann. Zumindest zwei Lieferanten zu haben, sei besser. Allerdings auch nur dann, wenn beide nicht unmittelbar aus derselben Region stammen.

Krisenvorsorge, das sei unbestritten, kostete immer Geld, sagt Hoffmann. So sehr es geboten sei, die Kosten im Auge zu behalten, so sehr müsse man die Wertschöpfungskette im Blick haben. Und:

„Organisationen sollten nicht nur auf die Effizienz schauen. Denn gewisse Effizienz Nachteile sichern das Überleben“, sagt Hoffmann.

#### Resilienz ist der Schlüssel

Zum Überleben brauche es auch Resilienz. Anschaulich umrissen im 4-R-Modell:

► **Robustheit.** Das ist die Fähigkeit, Belastungen standzuhalten und sie absorbieren zu können.

► **Redundanz.** Organisation sollten überlebenswichtige Aufgaben auf mehrere Arten erledigen können. So etwa wie moderne Linienflugzeuge über mehrfach redundante Steuerungssysteme verfügen. Diese kann man als unnötigen Kostenpunkt sehen, gleichzeitig schützen sie vor dem Totalausfall. „Die Redundanz zeigt die Spannung zwischen maximaler Effizienz und Krisenfestigkeit. Auch

Geldreserven sind auf den ersten Blick unwirtschaftlich“, sagt Hoffmann. Klar ist: Reservekapazitäten kosten immer Effizienz.

► **Reaktionsschnelligkeit.** So platt es klinge, es sei zutreffend: Eine Krise berge immer Chancen. Vorausgesetzt, man „erkennt die Opportunität und kann rasch Ressourcen aktivieren“.

► **Ressourcen** bzw. Einfallersreichtum ist die Fähigkeit, kreativ auf Ereignisse reagieren zu können. Dazu brauche es einerseits eine solide Finanzierung und Reserven, „deep pockets“, auf die man unkompliziert greifen kann. Andererseits „Humanressourcen“: loyale Mitarbeiter. „Deren Identifikation mit dem Unternehmen erhöht die Krisenfestigkeit“, sagt Hoffmann. Denn resiliente Menschen sehen in ihrer Arbeit und Aufgaben einen Sinn – unabhängig von jeder Krise.

### SPRECHBLASE



VON MICHAEL KÖTTRITSCH

## Heute mit Verkleidung

Warum man Disketten nicht unterschätzen soll.

Manchmal ist es schon übertrieben, wie über die schnelllebige Zeit gejammert wird, in der wir angeblich leben. Ständige Veränderung oder Change, wie es im Business-Englisch heißt. Besonders wenn es um Digitalisierung geht. Längst redet niemand mehr von elektronischer Datenverarbeitung (EDV).

Und dann stellt man fest, dass die IT-Welt in manchem sehr konservativ ist. Ganz ehrlich: Was geben wir ein, wenn wir am Computer einen Text abspeichern wollen? Strg + S. Ja. Oder wir klicken auf das entsprechende Symbol.

Da der Fasching bald zu Ende geht, verkleidet sich die Sprechblase diesmal als Bildblase: Das angesprochene Symbol stellt in den meisten Programmen noch immer eine 3,5-Zoll-Diskette dar. So viel zur Schnelligkeit. Stimmt schon: Die Lebensdauer der Discs gaben die Hersteller schon damals mit bis zu 30 Jahren an.

[michael.koettritsch@diepresse.com](mailto:michael.koettritsch@diepresse.com)

### DiePresse.com/Karriere

Ihr Newsletter jeden Freitagmittag neu mit News aus „Management & Karriere“. Jetzt kostenlos bestellen: [DiePresse.com/karrierenewsletter](http://DiePresse.com/karrierenewsletter)



Schulmeister Finance konzentriert sich auf die Vermittlung von Positionen im Controlling, Finanz- und Rechnungswesen. Unser Auftraggeber ist ein bedeutendes Technologieunternehmen mit Sitz in Salzburg-Stadt. Folgende Funktion gelangt zur Besetzung:

## LEITUNG PROCESS-, PROJECT- UND PORTFOLIOMANAGEMENT (M/W/D)

Hauptaufgaben dieser Position sind die Schaffung von betriebswirtschaftlichem Mehrwert durch Optimierung der unternehmensweiten Prozesslandschaft sowie die Verantwortung für ein effizientes und effektives Projekt- und Portfoliomangement zur Sicherstellung der Erreichung der strategischen Unternehmensziele. Es geht hier um nachhaltige, zukunftssträchtige Projekte, welche die Transformation unseres Kunden in Richtung Digitalisierung und Green Tech maßgeblich begleiten werden.

Ihre Aufgabe ist die personelle, organisatorische und fachliche Leitung einer ca. 10-köpfigen Abteilung von Prozessmanagern und Projekt- und Prozesscoaches. Ausgehend von einem definierten Zielbild werden Sie ein Rahmenwerk für Monitoring, Überwachung und Steuerung der Prozesslandschaft inkl. Internes Kontrollsystem entwickeln. Für das unternehmensweite Projektmanagement Office werden Sie Standards definieren und umsetzen. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf dem Aufsetzen und der Koordination von Projekten inklusive Projektpriorisierung, Portfoliobildung sowie Projektsteuerung. Ihre Rolle umfasst in weiterer Folge die proaktive Entwicklung, Initiierung und Koordination von Prozessdigitalisierungs-, Prozessautomatisierungs- und Prozessstandardisierungsinitiativen. Process-Mining, KVP und Robotics-Process-Automation soll entwickelt und gemeinsam mit der Internen IT-Abteilung intensiviert werden.

Sie treffen das gewünschte Profil unseres Auftraggebers, wenn Sie fundierte Erfahrung und Methodenkenntnisse im Prozess- und Projektmanagement mitbringen. Eine abgeschlossene wirtschaftliche und/oder technische Ausbildung auf Hochschulniveau, entsprechende IT-Affinität und State-of-the-Art-Wissen idealerweise zu Themen rund um Prozessoptimierung und Lean Management runden Ihr Profil ab. Als Führungspersönlichkeit zeichnen Sie sich durch sehr gute Moderations-, Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten sowie Umsetzungsstärke, Eigeninitiative und Überzeugungskraft aus.

Unser Kunde bietet eine herausragende Aufgabe mit großer Gestaltungsmöglichkeit in einem modernen, innovationsgetriebenen Umfeld. Neben umfangreichen Führungs- und Weiterbildungsprogrammen punktet unser Kunde mit Stabilität und einer wertschätzenden Führungskultur. Je nach Qualifikation und Erfahrung wird ein Bruttojahresgehalt zwischen ca. € 90.000 und € 100.000,- geboten, zuzüglich variabler Komponente.

Ihre Ansprechpartnerin für diese Position ist Frau Mag. Ulrike Steiner. Bei Interesse übersenden Sie Ihre aussagekräftigen Unterlagen am besten per E-Mail an [finanzlinz@schulmeister-consulting.com](mailto:finanzlinz@schulmeister-consulting.com). Bitte geben Sie im Betreff das Kennwort **UA-SQE-PUK-01-PR** an.

Schulmeister Management Consulting Linz GmbH

Schubertstraße 4 | 4020 Linz | Tel: 0732 890 084, Fax: -88  
[finanzlinz@schulmeister-consulting.com](mailto:finanzlinz@schulmeister-consulting.com) | [www.schulmeister-consulting.com](http://www.schulmeister-consulting.com)