

# Re:Think <sup>1|2026</sup>

Das Magazin des VNL für Wertschöpfung

Handlungsfähig bleiben, wenn die Lage kippt: In einer Welt permanenter Störungen sind Systeme, die nicht an starren Positionen festhalten, im Vorteil. Sie passen sich an, verändern ihre Struktur – und bleiben auch dort stabil, wo andere abrutschen.



# Re:silienz

# Resilienz entsteht im Netzwerk

Resilienz entsteht nicht im einzelnen Unternehmen, sondern im Zusammenspiel belastbarer Wertschöpfungsnetzwerke. Wer Informationen teilt, Rückkopplungen verkürzt und Beziehungen stärkt, kann Impulse besser einordnen und Unsicherheit gezielt zur Quelle für Entwicklung und Chancen machen.

Die Kapitänin eines Schiffes würde bei tosenden Stürmen weder den Anker werfen noch sich auf die exakte Einhaltung des geplanten Kurses fokussieren. Vielmehr werden Wellen und Wind aktiv als Teil der Fortbewegung genutzt – nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Dynamik. Unsere Stürme sind Zölle, schwankende Energiepreise, kriegerische Auseinandersetzungen – teilweise mit diffusen Rahmen und Zielen – sowie mächtige Ankündigungen, die widerrufen, eingestellt oder nur inkonsistent umgesetzt werden. Sie sind nicht nur volatil, sondern in ihrer Wirkung oft widersprüchlich. Genau in dieser Überlagerung entsteht systemische Spannung.

## Der Bullwhip-Reflex

In der Logistik beschreibt der Bullwhip-Effekt ein einfaches, aber folgenreiches Muster: Kleine Veränderungen in der Kundennachfrage lösen entlang

der Lieferkette immer größere Reaktionen aus. Was am Markt als leichtes Zucken beginnt, wird über Händler, Disposition und Produktion zu einer kräftigen Bewegung – oft resultierend in Überbeständen, Engpässen oder hektischen Kurswechslern. Der Mechanismus dahinter ist trivial und zugleich wirkungsvoll: Unsicherheit wird mit Sicherheitsaufschlägen beantwortet, Prognosen werden interpretiert statt hinterfragt, und jede Stufe verstärkt aus vermeintlicher Vorsicht heraus. So entsteht Dynamik nicht durch das Ereignis selbst, sondern durch die Verarbeitung des Ereignisses im System.

Übertragen auf die aktuelle Wirtschaftsdynamik zeigt sich derselbe Reflex – nicht in Warenströmen, sondern in Entscheidungen. Einzelne Impulse wirken nie isoliert. Sie treffen auf Organisationen, die Signale deuten, sich absichern und weitergeben – und genau dadurch

ihre Wirkung vervielfachen. Aus moderaten Veränderungen entstehen so Kaskaden an Reaktionen: Investitionen werden gestoppt oder überproportional beschleunigt, Lager aufgebaut oder radikal abgebaut, Märkte vorschnell aufgegeben oder aggressiv betreten. Reaktion wird damit selbst zum Treiber von Instabilität. Die Herausforderung liegt daher nicht primär im schnelleren Reagieren, sondern im präzise kalibrierten Reagieren. Wer jede Bewegung als Trend liest und unmittelbar reagiert, verstärkt das System. Wer hingegen Transparenz schafft, Rückkopplungen verkürzt, das Gesamtsystem im Blick behält und bewusst zwischen Signal und Rauschen unterscheidet, dämpft den Effekt – und gewinnt Handlungsspielraum zurück.

## Stabilität durch Vernetzung

Der Bullwhip-Effekt ist damit mehr als ein logistisches Phänomen – er ist ein systemisches Verstärkungsprinzip: Nicht die Stärke des externen Impulses entscheidet über die Wirkung, sondern die Art und Weise, wie

„Nicht der Impuls, sondern die Reaktion bestimmt das System.“

## „Investieren in wirksame Beziehungsintensitäten bringt Resilienz.“

Unternehmen darauf reagieren. Entscheidend ist nicht das Ereignis, sondern die Qualität der Reaktion darauf. Realität ist, dass Resilienz nicht (nur) durch einzelne Unternehmen entsteht, sondern in Wertschöpfungsnetzwerken. Störungen sind keine Ausnahme, sondern konstitutiver Bestandteil dynamischer Systeme. Planung wird dabei durch schnelle Rückkopplungsschleifen ergänzt, die es ermöglichen, früh aus realen Effekten zu lernen, bevor sich Fehlentwicklungen verstärken. Gerade im Zusammenspiel von Unternehmen zeigt sich, dass nicht nur die Stärke einzelner Akteure entscheidend ist, sondern die Qualität ihrer Verbindungen. Stabilität entsteht nicht aus Abschottung, sondern aus Vernetzung. Wertschöpfungsnetzwerke werden zu adaptiven Systemen, in denen vertrauensbasierte Beziehungen und ein kontinuierlicher Informationsfluss differenzierte statt überzogene Reaktionen begünstigen.

Wer diese Logik weiterentwickelt bis hin zum kulturellen Prinzip, schafft nachhaltig Resilienz. Diese Basis macht widerstandsfähig gegenüber Schocks. Resiliente Organisationen überstehen Unsicherheit und nutzen sie gezielt als Quelle für Entwicklung und Chancen. Sie reagieren nicht nur – sie

entwickeln sich durch die Reaktion weiter. Für Unternehmen bedeutet das einen Perspektivenwechsel: Nicht Stabilität ist das Ziel, sondern ein produktiver und souveräner Umgang mit Instabilität. Nicht Vermeidung, sondern bewusste Nutzung von Dynamik wird zur Kompetenz. Der Umgang mit Währungsdifferenzen und –schwankungen gehört seit jeher zum unternehmerischen Handeln. Warum nicht eine verbindliche Zollbasis als Fixpunkt im Angebot verankern – etwa einen konkret benannten Referenzzollsatz zum Stichtag – und jede Veränderung konsequent als nachvollziehbare Differenz zu diesem Ausgangswert abbilden?

### Lernen aus Störungen

Das hat weitreichende Konsequenzen für Führung und Steuerung. Nicht die Vermeidung von Fehlern steht im Zentrum, sondern die Gestaltung eines Systems, das durch Fehler besser wird. Fehler werden damit nicht zum Risiko, sondern zur Informationsquelle. Der Bullwhip-Effekt zeigt, wie sich

Systeme durch Überreaktionen selbst destabilisieren. Die eigentliche Gestaltungsaufgabe liegt daher darin, ein Gegenmodell zu entwickeln, das externe Impulse nicht verstärkt, sondern in Lern- und Anpassungsfähigkeit übersetzt. Ziel ist nicht Dämpfung um jeden Preis, sondern gezielte Verarbeitung von Dynamik. Damit wird eine zentrale Frage entscheidend: Geht es im eigenen Unternehmen darum, Störungen möglichst unbeschadet zu überstehen – oder darum, aus ihnen systematisch stärker hervorzugehen? Genau hier entscheidet sich, ob Resilienz reaktiv bleibt – oder strategisch wirksam wird.

Herzlichst, Ihr  
Franz Staberhofer



Bnw: Franz Staberhofer

### Franz Staberhofer

Obmann des VNL Österreich

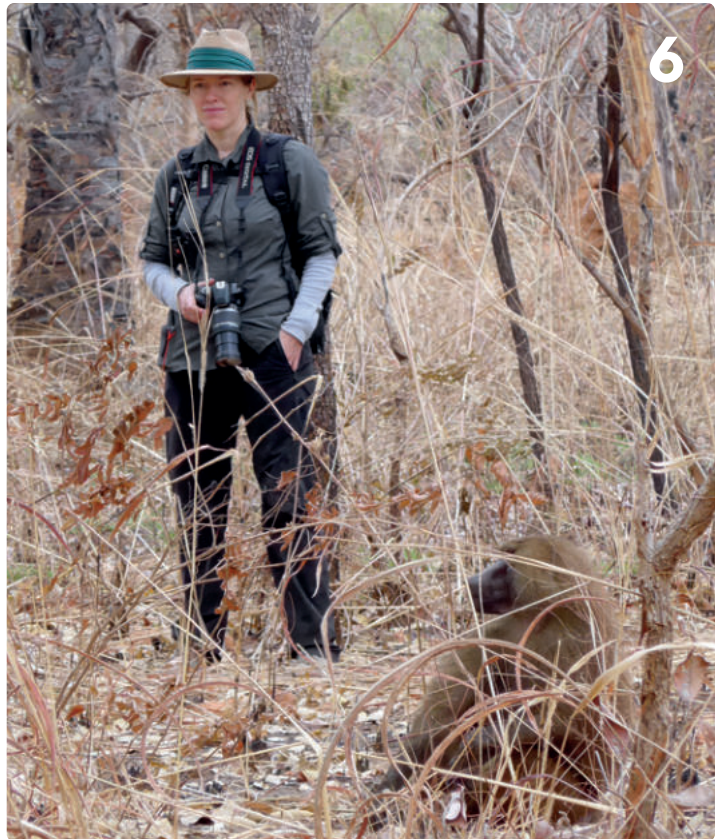
## „Ziel ist nicht Dämpfung um jeden Preis, sondern gezielte Verarbeitung von Dynamik.“

# Content

## Verhaltensforschung:

### **„Affen haben keine Formulare.“**

Primaten-Forscherin Julia Fischer erklärt, was Affen den Menschen in Sachen Resilienz voraushaben, wann sie besondere Entdeckerfreude zeigen – und was das mit bürokratischen Strukturen zu tun hat.



## Geschichtsforschung:

### **„Es ist auch ein Kampf gegen den Pessimismus.“**

Warum reagieren manche Gesellschaften auf Aggression mit Anpassung, andere mit Widerstand? Die Historikerin Anne Applebaum über Werte, Resilienz und die Bereitschaft, für Überzeugungen einzustehen.



## Führung:

### **„Wer selbst starr ist, wird keine resiliente Organisation führen.“**

VW-Aufsichtsrat Hans Dieter Pötsch über Resilienz, das Scheitern linearen Denkens in einer nicht-linearen Welt und krisensichere Lieferketten.



Strategie:

**„Wer resilient sein will, darf nicht in der Rückschau verharren.“**

Christian Janecek und Markus Schinko von LogServ über Logistik als strategischen Faktor, belastbare Konzepte, Partnerschaften und konsequente Vorbereitung.



Musikleitung:

**„Entwicklung passiert selten im Liegestuhl.“**

Der Ausnahme-Dirigent Markus Poschner würdigt Kunst als Quelle von Resilienz und betont den Wert von tiefer Auseinandersetzung mit Musik als Quelle der Selbsterfahrung.



Extremsport:

**„Stolz ist ein großer Leistungskiller.“**

Extrem-Radsportler Christoph Strasser über Hunger nach Erfolg, Durchhalten in Krisenmomenten und die Angst, sich zu blamieren.



Evolutionsbiologie:

**„Es gibt Arten, die einfach durchhalten.“**

Biologe Erich Eder über Waldbrände, Hochwasser und zerstörte Lebensräume – und darüber, was Wirtschaft von Vielfalt, Kooperation und Redundanz lernen kann.

**Standards**

Vorwort	<b>2</b>
Treffpunkte	<b>34</b>

**Impressum**

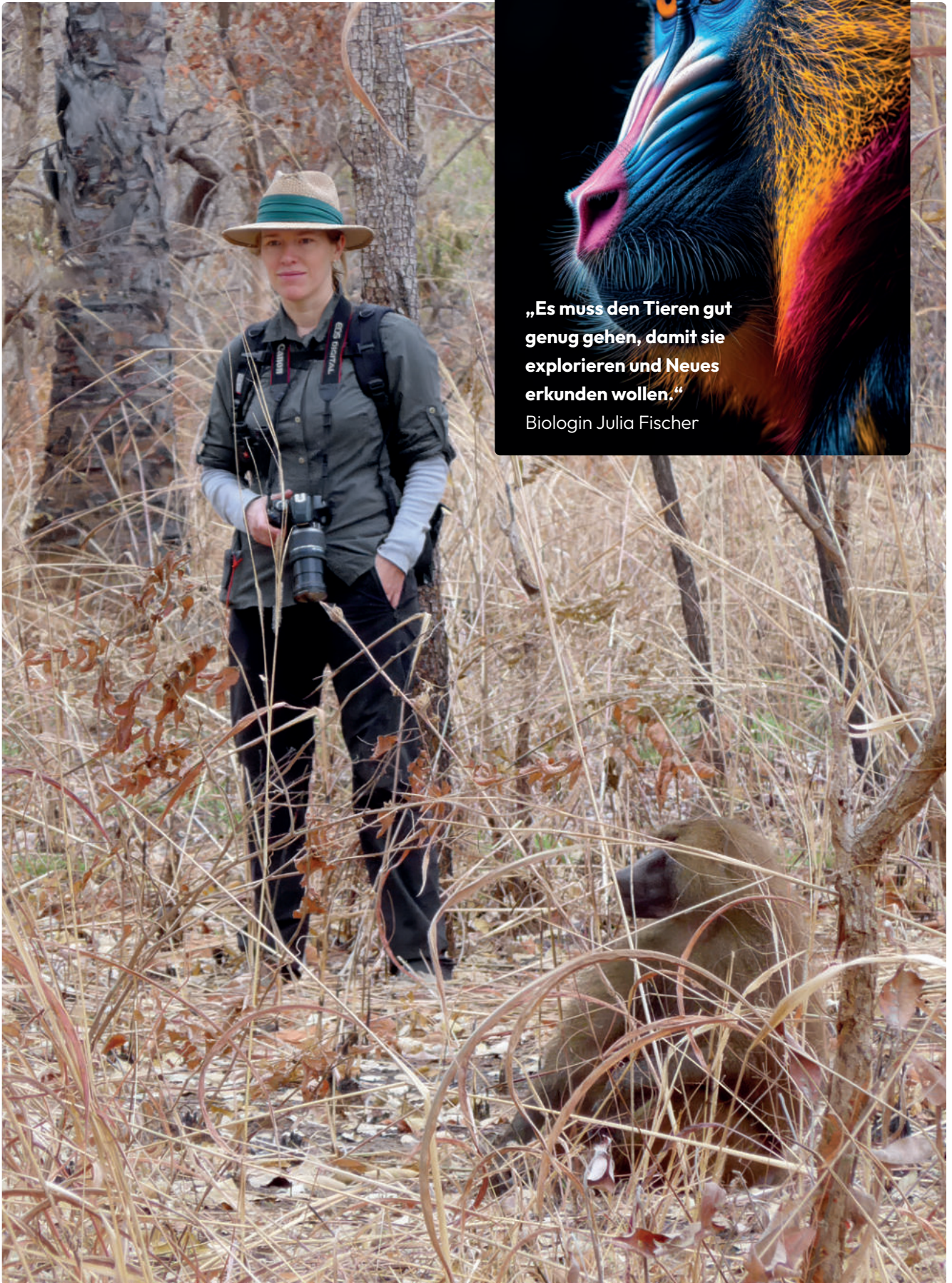
Re:Think – Das Magazin des VNL für Wertschöpfung  
**Ausgabe 1|2026**

Herausgeber:  
**VNL – Verein Netzwerk Logistik**  
Wehrgrabengasse 4-6, 4400 Steyr  
office@vnl.at | www.vnl.at

Inhaltliche Verantwortung:  
Franz Staberhofer  
Redaktion: Piotr Dobrowolski,  
Daniel Pohself (Leitung)  
Produktion & Grafik Design:  
WEKA Industrie Medien  
Druck: Druckerei Berger, Horn  
Coverfoto: AdobeStock, mit KI bearbeitet

Offenlegung gem. § 25 Mediengesetz:  
Re:Think ist das Mitgliedermagazin des VNL und unterstützt mit seinen Inhalten das Wissen um wirtschaftliche und politische Hintergründe des modernen Supply-Chain-Managements.

Bnw: privat, Adobe Stock; Mateusz Skwarczek; Volkswagen AG; Logserv; Robert Josipovic; Sebastian Mittermeier/www.beyondplaces.de; privat



„Es muss den Tieren gut genug gehen, damit sie explorieren und Neues erkunden wollen.“

Biologin Julia Fischer

# „Affen haben keine Formulare“

Die Primaten-Forscherin Julia Fischer erklärt, was Affen in Sachen Resilienz den Menschen voraushaben, wann sie die größte Entdeckerfreude zeigen und was das alles mit den wenig risiko- und innovationsfreudigen bürokratischen Strukturen der menschlichen Gesellschaft zu tun hat.

Interview: Piotr Dobrowolski

**Re:Think:** *Bestätigt die Evolutionsbiologie die These, dass Wohlstand tendenziell die Risikobereitschaft senkt? Ist es auch in der Tierwelt so, dass satte Exemplare eher zur Bequemlichkeit neigen?*

**Julia Fischer:** Über die Tierwelt im Ganzen kann ich nicht sprechen, bei jenen Tieren, die ich am besten kenne, das sind Paviane und Makaken, kann man sagen, dass es einen Sweet-spot gibt. Es muss den Tieren gut genug gehen, damit sie explorieren und Neues erkunden wollen. Wenn Affenkinder völlig ausgehungert sind, dann

spielen sie nicht mehr und wenn sie absolut vollgefressen sind, auch nicht. Aber so richtig vollgefressen sind die Affenkinder im Freiland eigentlich nie. Der zweite wichtige Faktor ist Alter. Alter spielt bei der Risikobereitschaft eine riesige Rolle.

*Üblicherweise sagt man, jedenfalls auf Menschen bezogen: Je älter ein Individuum ist, desto zurückhaltender und weniger offen für Veränderungen ist es.*

**Fischer:** Ja, denn als junger Mensch kann man viel gewinnen, wenn man in die Welt zieht

**„Wir bräuchten ein gesundes Mittelmaß zwischen Routine und Flexibilität, Affen sind da wirklich großartig.“**

**Julia Fischer,** Primaten- und Verhaltensforscherin, Biologische Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen

## „Heute gelten viele Verhaltensweisen als hochgefährlich, die noch vor wenigen Jahrzehnten völlig normal waren.“

Julia Fischer

und Risiken eingeht. Und umgekehrt, wenn man schon alt ist und sich alles bewährt hat, was man bis jetzt gemacht hat, dann ist man weniger risikobereit. Deswegen werden Menschen im Alter tendenziell tatsächlich konservativer.

*Es gibt aber auch Mut und Risikobereitschaft, die aus der puren Verzweiflung entstehen.*

**Fischer:** Ja, das hat man zum Beispiel zur Zeit der großen Hungersnot in Irland im 19. Jahrhundert gesehen. Da haben viele Iren und Irinnen alles hinter sich gelassen, was sie noch hatten, und das Risiko auf sich genommen, in die Neue Welt zu gehen, ohne zu wissen, was sie dort erwartet. Allerdings gab es damals auch Menschen, die selbst dazu nicht mehr in der Lage waren, weil sie buchstäblich vor dem Verhungern standen. Es muss immer noch ein Minimum an Kraft übrig sein, um ein Risiko eingehen zu können.

*Sie haben vorhin den Sweetspot zwischen hungrig und überfressen erwähnt, an dem Affen am bereitesten für neue Erfahrung und damit Risiko sind. Wenn wir annehmen, das ließe sich auch auf Menschen übertragen: Wo würde der Sweetspot liegen?*

**Fischer:** Das lässt sich nicht so einfach sagen, denn das Phänomen Risikobereitschaft ist ja nicht monokausal. Beim

Menschen kommen außerdem auch kulturelle Gepflogenheiten dazu. Die können sich allerdings sehr schnell ändern. Heute gelten viele Verhaltensweisen als hochgefährlich, die noch vor wenigen Jahrzehnten völlig normal waren. Sehr gut kann man das bei der Ängstlichkeit sehen, mit der heute, zumindest bei uns, Kinder aufgezogen werden. Wer schickt in einer Stadt noch seine Kinder zum Spielen nach draußen, oder lässt sie auf einen Baum klettern? In der freien Wildbahn würden wir so eine extreme Veränderung innerhalb von zwei Generationen niemals sehen.

*Der Hang zu Absicherung, das sinkende Vertrauen in die eigene Resilienz ließe sich vielleicht auch damit erklären, dass wir nicht nur als Einzelpersonen, sondern auch als Gesellschaft immer älter werden.*

**Fischer:** Das kann man als These aufstellen. Aber wenn es so ist, dann handelt es sich dabei um kulturellen Wandel. Evolution geht nicht so schnell. Den Drang, alles per Gefahrenbeurteilung zu regeln und jedes Risiko auszuschließen, können daher Soziologen wahrscheinlich besser erklären als ich. Die Tatsache, dass wir in einer zunehmend überalterten Gesellschaft leben, in der ältere Leute immer länger den Ton angeben, erklärt für mich allerdings nicht, warum auch junge Leute, heute risikoaverser sind. Mit Corona hat sich das

Bedürfnis nach Sicherheit noch einmal verstärkt. Mir kommt auch vor, dass Angst vor Risiko im deutschsprachigen Bereich besonders ausgeprägt ist.

*Ist das tatsächlich so?*

**Fischer:** Es fällt auf, dass wir am Primatenzentrum auf eine Anzeige für Feldassistenz in Senegal so gut wie nie Bewerbungen von Deutschen bekommen. Wir erhalten Bewerbungen aus Spanien und aus Italien und auch aus Frankreich, und natürlich welche aus Afrika, aber keine Deutschen. Es gibt bei uns offenbar kaum noch Leute, die Feldforschung in Afrika machen möchten. Wenn ich im Bachelor-Studium von dieser Möglichkeit erzähle, dann heißt es: Nee, das ist so weit weg, das ist mir zu unsicher, zu fremd. Ich denke schon, dass junge Menschen heute in ein Dasein hineinsozialisiert werden, wo schon in der Schule vermittelt wird, Risiko möglichst zu vermeiden. Also nicht rausgehen, weil es zu gefährlich ist, und keine Abenteuer zu wagen.

*Es wird ja auch beklagt, dass Deutschland und Österreich der Entdeckergeist abhandengekommen ist und wir deshalb die Innovationsführerschaft verlieren.*

**Fischer:** Wundert es Sie? Wer wird denn heute noch Verantwortung übernehmen wollen, wenn diese hauptsächlich darin besteht, dass man die ganze

Zeit irgendwelche Listen kontrollieren muss? Der spielerische, explorative Zugang, dass man etwas ausprobiert und das auch schiefgehen darf, ist verlorengegangen. Auch auf den Universitäten. Die Akkreditierungsprozesse von Studiengängen sind zum Beispiel so aufwendig, dass sich jedes Institut drei Mal überlegt, ein neues Modul anzubieten, weil die Bewilligung so mühsam ist und so lange dauert. Da haben es Affen einfacher, die müssen keine Formulare ausfüllen. Wir haben immer mehr Menschen, die umfangreiche bürokratische Dokumentationen führen müssen, anstatt das zu tun, was sie tun sollten und auch tun wollen: forschen, Kinder betreuen, Alte pflegen oder was auch immer. Das macht Arbeit sinnentleert und ist wohl mit ein Grund für die latente Unzufriedenheit und Aggressivität, die man derzeit überall erlebt.

*Außer auf Formulare zu verzichten: Was können wir von Affen in Sachen Resilienz noch lernen?*

**Fischer:** Wir bräuchten ein gesundes Mittelmaß zwischen Routine und Flexibilität, Affen sind da wirklich großartig. Sie haben ihre Tagesroutinen, denen sie nachgehen. Aber wenn sie an einem Tag merken, aha da drüben brüllen gerade die Löwen, dann gehen sie einfach einen anderen Weg. Mit Blick auf den Menschen könnte man also sagen: Auch Affen

haben Gewohnheiten, aber sie machen das nicht völlig stupide. Wenn es nötig ist, passen sie ihr Vorgehen an. Ich wünschte, wir hätten auch wieder mehr Freiräume – dazu gehört dann natürlich auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.



## Julia Fischer, 59

ist Biologin, Primaten- und Verhaltensforscherin. Sie leitet die Forschungsgruppe Kognitive Ethologie am Deutschen Primatenzentrum und ist Professorin an der Biologischen Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen. Sie promovierte 1996 über die Lautgebung von Berberaffen und war in der Folge unter anderem Leiterin des „Baboon Camp“ in Botswana, wo sie die Kommunikation freilebender Paviane untersuchte. Nach Stationen in Harvard, an den National Institutes of Health, an der University of Pennsylvania und am Max-Planck-Institut für evolutionäre Anthropologie wurde sie Professorin in Göttingen. Als eine der bekanntesten Stimmen in der deutschen Verhaltensbiologie engagiert sich Julia Fischer auch als Wissenschaftsvermittlerin.

# „Es ist auch ein Kampf gegen den Pessimismus“



Anne Applebaum,  
Historikerin und Publizistin:  
„Die wahre Lehre  
aus der deutschen  
Geschichte lautet nicht,  
dass Deutsche niemals  
kämpfen sollten, sondern  
dass sie eine besondere  
Verantwortung tragen,  
sich für die Freiheit  
einzusetzen und dabei  
Risiken einzugehen.“

Bnw:

Während manche Gesellschaften auf Aggression lieber mit Anpassung reagieren, scheinen andere die Idee des Widerstands verinnerlicht zu haben. Woran liegt das? Was unterscheidet resiliente Gesellschaften von nichtresilienten? Die polnisch-amerikanische Historikerin und Publizistin Anne Applebaum meint: in erster Linie die Werte, für die man bereit ist, einzutreten.

Von Piotr Dobrowolski

**G**inge es bloß nach Zahlen, dann hätte Russland im Februar 2022 mit Hilfe seines riesigen Militärapparats die Ukraine innerhalb von Tagen unterwerfen müssen. Doch das Gegenteil passierte: Inzwischen leisten Ukrainer bereits das fünfte Jahr Widerstand.

Würde Risikovermeidung ihr Handeln bestimmen, dann würden Israelis jedes Mal, wenn ihr Land in bewaffnete Konflikte gerät, versuchen, dem Geschehen fernzubleiben. Doch das Gegenteil passiert. Als die Hamas Israel angriff, stellten sich israelische Reservisten förmlich an, um in ihre Heimat zurückzureisen. Auch nach dem Beginn des Kriegs mit dem Iran, kehrten unzählige Israelis trotz akuter Raketenbedrohung sofort nach Hause zurück.

### **Soldatenmatrix.**

Offensichtlich, so urteilt die polnisch-amerikanische Historikerin und Publizistin Anne Applebaum, gibt es Gesellschaften, deren Resilienz und Bereit-

schaft, Widerstand zu leisten, besonders stark ausgeprägt ist. In der Ukraine, erinnert sie, sammelten in den Tagen nach der Invasion Privatpersonen Geld, um den Kauf von Nachtsichtgeräten zu finanzieren, Manager hipper Cafés rückten freiwillig ein, Väter brachten ihre Kinder in Sicherheit und kehrten dann zurück, um an der Front zu kämpfen.

In Israel wiederum, analysiert der in Haifa lebende Psychologe und Psychotherapeut Robi Friedman, schalte bei Bedrohung von außen nahezu die gesamte Gesellschaft in eine, wie er es nennt, Soldatenmatrix. „Wenn es Krieg gibt, werden wie

auf Knopfdruck alle zu Soldaten. Natürlich müssen nicht alle kämpfen, aber jeder hat eine Rolle in diesem Krieg.“

Was das für den einzelnen bedeuten kann, hat Friedman in der eigenen Familie erlebt: Sein Schwiegersohn meldete sich wenige Stunden nach dem Hamas-Überfall als Freiwilliger und wurde im Kampf getötet. Dabei war er, wie Friedman, betont, ein antiautoritär eingestellter Mensch. Das Militär war ihm im Grunde zuwider. „Aber in so einer Situation kämpft man selbstlos. Ich würde sagen, die eigenen Leute bedingungslos zu verteidigen, ist ein Instinkt.“

### **Völlig falsche Schlüsse.**

So unterschiedlich Israel und die Ukraine auch sind, sie haben etwas gemeinsam, das die dortigen Gesellschaften besonders resilient macht: eine gemeinsame Erzählung, die über alle noch so großen Differenzen hinweg identitätsstiftend wirkt.

In Israel ist es die einzigartige Situation eines Staates, der sich als die Heimat und Sicherheits-

**„Die magische Formel ‚Nie wieder‘ machte blind für die Realität.“**

Anne Applebaum

garantie für alle Juden weltweit fühlt und sich auch als die einzige funktionierende Demokratie in Nahost sieht. In der Ukraine wiederum stiftet der Wunsch nach Unabhängigkeit Zusammenhalt und Resilienz. „Der Kampf der Ukraine gegen Russland ist ein Kampf zwischen einer offenen und einer geschlossenen Gesellschaft. Die Ukrainer vertrauen darauf, dass ihre Version der Demokratie nicht nur attraktiver als die russische Autokratie ist, sondern auch effektiver“, sagt Anne Applebaum. Im satt gewordenen Westeuropa sei dieser Glaube den Menschen hingegen abhandengekommen. Oder zumindest das Bewusstsein, dass Demokratie und freie Wirtschaft im äußersten Fall auch militärisch verteidigt werden müssen. Applebaum wirft Europa daher vor, aus dem Zweiten Weltkrieg und aus der friedvollen Nachkriegszeit die völlig falschen Schlüsse gezogen zu haben: „Die magische Formel, ‚Nie wieder‘ machte blind für die Realität. Die wahre Lehre aus der deutschen Geschichte lautet nämlich nicht, dass Deutsche niemals kämpfen sollten, sondern dass sie eine besondere Verantwortung tragen, sich für die Freiheit einzusetzen und dabei Risiken einzugehen. Wir wissen, dass der Ruf nach Pazifismus angesichts einer aggressiven Diktatur oft nichts anderes ist als Appeasement und Hinnahme dieser Diktatur.“



Bnw: APA-Images / dpa / Andreas Arnold

**„Wer die Zerstörung fremder Demokratien akzeptiert, ist weniger bereit, gegen die Zerstörung der eigenen Demokratie zu kämpfen.“**

Anne Applebaum

### **Ertrotzte Normalität.**

Seit mehr als vier Jahren lebt die Ukraine im Kriegszustand und funktioniert dennoch als Staat

und als Gesellschaft nach wie vor erstaunlich gut. Zum Teil, weil die Menschen sich jedes Stück Normalität, das nur denkbar, ist ertrotzen, wie der ukrai-

nische Schriftsteller Serhij Zhadan erzählt. Etwa indem sie im ostukrainischen Charkiw, einer Stadt, die nur wenige Kilometer von der Front entfernt liegt, gezielt Buchläden besuchen und dort Zeit verbringen.

Zum anderen aber auch, weil die ukrainische Führung ungeachtet all ihrer Schwächen in der Lage ist, ein Zukunftsversprechen am Leben zu erhalten: „Gerade weil die Ukraine nach etwas Besserem strebt, nach Freiheit und Wohlstand, wird sie zu einem gefährlichen Rivalen“, analysiert Applebaum.

Europa hat hingegen über Jahrzehnte hinweg derart unbesorgt leben können, dass die Vorstellung, die ganze Welt würde sich automatisch in Richtung liberaler Demokratie bewegen, den Mindset prägte. Begriffe wie die in Österreich früher häufig beschworene „geistige Landesverteidigung“, die unter anderem meinte, die Möglichkeit eines Angriffs nicht aus den Augen zu verlieren, erschienen spätestens seit den 2000er-Jahren wie aus der Zeit gefallen. Bereits 1985 urteilte der Verfassungsrechtler und ÖVP-Politiker Felix Ermacora, dass es der Politik am Willen fehle, die Landesverteidigung zu einem allgemeinen Anliegen zu machen.

### **Gegen Wankelmut und Pessimismus.**

Seit damals haben sich die Bedrohungen, denen liberale

Demokratien sich ausgesetzt sehen, verändert, doch sie sind um nichts geringer geworden. An der mangelnden Wehrbereitschaft hat das indessen nichts geändert. In einer EU-weiten Umfrage erklärte Ende 2023 nur rund ein Drittel der Befragten, im Kriegsfall für das eigene Land kämpfen zu wollen. Die Mehrheit will zwar Sicherheit und unterstützt Rüstungsausgaben — aber nur eine Minderheit ist bereit, selbst zur Waffe zu greifen.

Für Anne Applebaum bedeutet das: Europa fürchtet zwar den Krieg, doch es zweifelt an seiner Fähigkeit, ihn im Fall des Falles zu gewinnen. Den Grund dafür sieht sie auch darin, dass in Europa wie in den USA seit 2014 das Vertrauen in demokratische Institutionen und Bündnisse dramatisch gesunken, die Polarisierung hingegen massiv gestiegen ist: „Es ist nun mal so, dass Desinformationskampagnen der Art, wie sie die Russen etwa bei der US-Wahl 2016 durchführten, am besten in polarisierten Gesellschaften funktionieren, in denen das Misstrauen besonders hoch ist.“

Wenn liberale Gesellschaften resilient werden wollen, so sei diese Aufgabe daher keineswegs nur rein militärischer Natur, sagt Applebaum: „Es ist auch ein Kampf gegen die Hoffnungslosigkeit, den Pessimismus und die schleichende Anziehungskraft der Autokratie, die bisweilen im Gewand einer verlogenen Sprache des Friedens daherkom-

men.“ Sich gegen antidemokratische Erzählungen zu wappnen, die behaupten, Autokratien würden Stabilität bringen, während Demokratien Kriege und Blutvergießen verursachen, sei dementsprechend unverzichtbar. Denn, und das findet Applebaum besonders gefährlich: „Wer die Zerstörung fremder Demokratien akzeptiert, ist weniger bereit, gegen die Zerstörung der eigenen Demokratie zu kämpfen.“



Bnw: APA-Images / Action Press / Panama Pictures

### **Anne Elizabeth Applebaum, 61**

ist eine US-amerikanisch-polnische Journalistin, Kolumnistin und Historikerin. Ihre Arbeiten über die jüngere Geschichte Osteuropas wurden mehrfach ausgezeichnet. 2004 erhielt sie einen Pulitzer-Preis, 2024 den Friedenspreis des Deutschen Buchhandels.

# „Wer selbst starr ist, wird keine resiliente Organisation führen.“

Der VW-Aufsichtsrat Hans Dieter Pötsch erklärt, was er unter Resilienz versteht, warum lineares Denken in einer nicht-linearen Welt scheitern muss und wie VW seine Lieferketten auch in Zukunft krisensicher halten will.

Interview: Piotr Dobrowolski

„Die größte Herausforderung ist nicht die Technologie, sondern das Mindset.“

**Hans Dieter Pötsch,**  
Vorsitzender Aufsichtsrat  
Volkswagen AG

*Re:Think: Als langjähriger Manager in der Automobilindustrie haben Sie viele einschneidende Wendepunkte erlebt – von der Finanzkrise über die COVID-19-Pandemie bis hin zur Lieferkettenkrise und geopolitischen Verwerfungen. Was haben Sie aus diesen Erfahrungen über Resilienz gelernt – auch auf persönlicher Ebene?*

**Hans Dieter Pötsch:** Resilienz wird häufig als Stehaufmännchen-Kompetenz bezeichnet. Es ist heutzutage aber viel mehr. Die vergangenen Krisen haben gezeigt, dass lineares Denken in einer nichtlinearen Welt scheitert. In der Automobilindustrie waren wir lange darauf trainiert, in stabilen Systemen zu optimieren. Diese Stabilität ist verschwunden, es gibt sie so nicht mehr. Persönlich habe ich gelernt, dass Resilienz stark mit Entscheidungsfähigkeit unter

Unsicherheit verknüpft ist. Es geht nicht darum, die perfekte Information abzuwarten, sondern handlungsfähig zu bleiben. Gleichzeitig braucht es mentale Flexibilität: die Fähigkeit, Annahmen schnell zu hinterfragen und auch liebgezwonnene Strategien loszulassen. Organisationen spiegeln dabei immer das Mindset ihrer Führung wider – wer selbst starr ist, wird keine resiliente Organisation führen.

*Wenn außergewöhnliche Ereignisse – die berühmten „Black-Swan-Events“ – fast zum Normalfall werden: Was bedeutet das für Unternehmen? Müssen sie den Fokus auf Effizienz durch einen Fokus auf Sicherheit ersetzen?*

**Pötsch:** Der Fokus muss heute auf beidem liegen: Effizienz und Sicherheit. Potenzielle Engpässe



Bnw: Volkswagen AG

Hans Dieter Pötsch, Vorsitzender Aufsichtsrat Volkswagen AG:  
**„Resilienz wird häufig als Stehaufmännchen-Kompetenz bezeichnet. Es ist heutzutage aber viel mehr.“**

sind zur neuen Normalität geworden. Geopolitische Spannungen, Marktverwerfungen und Materialknappheiten gehören inzwischen zum Alltag. Statt dauerhaft im Krisenmodus zu agieren, müssen diese Ereignisse gezielt als Lerngelegenheiten genutzt werden, um die strukturelle Anpassungsfähigkeit, und damit die Sicherheit, zu erhöhen. Der Halbleitermangel ist dafür ein gutes Beispiel: Er hat zu neuen Standards sowie zu gemeinsamen Prozessen mit den Partnerunternehmen geführt, die das Gesamtsystem wider-

standsfähiger gemacht haben. Die Anpassung von Systemen zur Sicherstellung einer stabilen Versorgung bedeutet jedoch nicht, dass Effizienz in den Hintergrund tritt. Im Gegenteil: Das Ziel muss es bleiben, Kunden den größtmöglichen Mehrwert für ihr Geld zu bieten. Effizienz in der Beschaffung heißt heute nicht mehr ausschließlich Preisverhandlungen mit Lieferanten zu führen, sondern bedeutet vielmehr ein enges Zusammenspiel innerhalb des Unternehmens und mit externen Partnern, um Lösungen

zu entwickeln, die für alle Seiten effizient und sinnvoll sind.

*Lange galt die globale Vernetzung von Lieferketten als Garant für Profitabilität, heute wird sie zunehmend als Verwundbarkeit wahrgenommen. Was ist aus Ihrer Sicht die größere Bedrohung: Geopolitik, ein Systemwandel hin zu Machtpolitik oder übermäßige Regulierung?*

**Pötsch:** Es ist eine Kombination aus all diesen Faktoren. Geopolitische Unsicherheiten stellen globale Industrien vor



Bnw: Volkswagen AG

## „Regelbasierter Handel bleibt entscheidend für wettbewerbsfähige Lieferketten.“

Hans Dieter Pötsch

erhebliche Herausforderungen. Regelbasierter Handel, offene Märkte und stabile Beziehungen bleiben jedoch entscheidend für wettbewerbsfähige Lieferketten in der Automobilindustrie. Im Volkswagen Konzern begegnen wir diesen geopolitischen Entwicklungen, indem wir unsere Position in allen wichtigen globalen Märkten weiter stärken, die sowohl für Wachstum als auch für die Absicherung der Lieferketten relevant sind – insbesondere in China, den USA und Europa. Wir unterstützen

konsequent Local-for-Local-Strategien, unter anderem durch ein proaktives Monitoring der Märkte gemeinsam mit bestehenden und neuen lokalen Partnern sowie durch eine weitere Lokalisierung der Lieferketten. Dieser Ansatz berücksichtigt regionale Kundenanforderungen ebenso wie geopolitische und regulatorische Unsicherheiten und stärkt damit unsere Resilienz insgesamt.

*„Resilienz durch Diversifizierung“ ist derzeit ein häufig genannter*

*Begriff. Wie weit muss Diversifizierung gehen – reichen zwei Lieferanten oder braucht es zehn? Und wie tief sollte sie in der Lieferkette ansetzen?*

**Pötsch:** Diese Frage lässt sich nicht mit einer festen Zahl beantworten – dafür sind die Komplexität und die Unterschiede je nach Komponente oder Material zu hoch. Wir verfolgen einen strukturellen Ansatz zur Stärkung der Resilienz, indem Lieferketten von linearen Strukturen hin zu mehrstufigen Netzwerken weiterentwickelt werden. Dadurch erhöhen wir die Anpassungsfähigkeit und die Agilität und reduzieren die Konzentrationsrisiken. Gleichzeitig liegt der Fokus klar auf der Risikominderung – durch

die systematische Identifikation, Überwachung und Steuerung technisch kritischer Komponenten und Materialien, den Ausbau von Transparenz über mehrere Lieferstufen hinweg sowie durch den direkten Austausch über Tier-1-Lieferanten hinaus.

*Resilienz ist nicht nur eine Frage der Ressourcen, sondern auch von Governance und Strategie. Wurde dieser Aspekt in den vergangenen Jahren vernachlässigt?*

**Pötsch:** Resilienz ist seit Jahren ein zentrales Thema. Es ist eine der tragenden Säulen der Strategie und prägt ganz konkret die Art und Weise, wie wir mit unseren Lieferanten zusammenarbeiten. Ein Beispiel dafür ist die Einführung eines sogenannten Strategic-Supplier-Managements. Es adressiert gezielt die Herausforderung, dass kurzfristige Störungen in der Vergangenheit mitunter Entscheidungen dominiert und langfristige, strategische Partnerschaften verzögert oder verwässert haben. Mit diesem Ansatz rücken wir Resilienz bewusst als Kernelement von Governance und Strategie in der Beschaffung in den Mittelpunkt.

*Für die Automobilindustrie, die stark von Halbleitern abhängig ist, ist deutlich geworden, wie schnell politische Entscheidungen das Tagesgeschäft beeinflussen können. Ist die Branche heute ausreichend darauf vorbereitet?*

**Pötsch:** Wir haben aus früheren Krisen viel gelernt. Unsere Halbleiter- und Beschaffungsstrategie jedenfalls ermöglicht es, proaktiv zu handeln und die Resilienz weiter zu stärken. Vor 2021 beispielsweise waren Halbleiter in vielerlei Hinsicht eine Black Box – mit begrenzter Transparenz, teilweise sogar für Tier-1-Lieferanten. Seitdem haben wir unsere Transparenz entlang der Lieferkette deutlich erhöht, Prozesse gestrafft und eine eigene Halbleiterorganisation sowie ein interdisziplinäres Management etabliert. Durch die enge und direkte Zusammenarbeit mit Partnern aus der Halbleiterindustrie – und nicht ausschließlich über Tier-1-Lieferanten – konnten wir unser Lieferantenportfolio erweitern und gegenseitiges Vertrauen aufbauen. Das trägt dazu bei, Kapazitäten abzusichern und alternative Beschaffungsoptionen zu ermöglichen.

*Mit Blick nach vorn: Was wird diejenigen Unternehmen auszeichnen, die die aktuelle Krise nicht nur überstehen, sondern gestärkt aus ihr hervorgehen?*

**Pötsch:** Es sind meines Erachtens vor allem drei Dinge. Erstens strategische Klarheit. Sie wissen, wo sie im globalen Spannungsfeld stehen wollen – technologisch, geografisch und politisch. Zweitens operative Flexibilität. Sie haben ihre Lieferketten so gestaltet, dass sie schnell reagieren

können – durch Transparenz, Digitalisierung und alternative Optionen. Drittens kulturelle Anpassungsfähigkeit. Die größte Herausforderung ist nicht die Technologie, sondern das Mindset. Unternehmen, die bereit sind, alte Erfolgsmodelle zu hinterfragen und kontinuierlich zu lernen, werden langfristig erfolgreich sein. Besonders in der Automobilindustrie, die sich gleichzeitig mit Elektrifizierung, Digitalisierung und geopolitischem Wandel auseinandersetzen muss, wird diese Kombination zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal.



Bnw: Max Slovencik

## Hans Dieter Pötsch

Hans Dieter Pötsch ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Volkswagen AG, davor vor war der gebürtige Österreicher Finanzvorstand. Er ist auch Vorstandsvorsitzender der Porsche Automobil Holding SE. Im März hat ihn der VW-Nominierungsausschuss für eine weitere Amtszeit als Aufsichtsratschef vorgeschlagen.



„Die Welt ist, wie sie ist. Man kann darüber klagen, dass früher vieles einfacher war. Das bringt nur nichts.“

**Christian Janecek,**  
Geschäftsführer LogServ

„Wir müssen Szenarien durchspielen. Erst dann wird Resilienz operativ wirksam.“

**Markus Schinko,**  
Geschäftsführer LogServ



# Wer resilient sein will, darf nicht in der Rückschau verharren.“

Volatile Märkte, geopolitische Eingriffe: Für Industrieunternehmen wird Logistik immer stärker zum strategischen Faktor. Christian Janecek und Markus Schinko, Geschäftsführer von LogServ, sprechen im Doppelinterview darüber, warum belastbare Konzepte heute wichtiger sind als maximale Kostenoptimierung, weshalb ein Plan B allein nicht mehr reicht – und wieso Resilienz vor allem eine Frage von Know-how, Partnerschaften und konsequenter Vorbereitung ist.

Interview: Daniel Pohselt

**Re:Think:** *Herr Janecek, Herr Schinko, beginnen wir mit einer grundlegenden Frage: Wie definieren Sie Resilienz? Und ist Effizienz in einer Welt permanenter Verwerfungen überhaupt noch das entscheidende Kriterium?*

**Christian Janecek:** Wenn man 25 Jahre zurückblickt, war Logistik vor allem eines: ein Kostenfaktor. Entsprechend lautete der Auftrag meist, Kosten zu senken. Das hat sich grundlegend verändert. Logistik ist zunehmend zum Engpassfaktor geworden – zu wenig Fahrer, zu wenig Bahnkapazitäten, zu wenig Verfügbarkeit insgesamt. Damit wurde Logistik für Industrieunternehmen vom Kostenblock zu einem echten Erfolgsfaktor. Nicht mehr nur Produktqualität und Produktionsleistung stehen im Vordergrund, sondern auch die Qualität der Services rundherum. Und dazu gehört Logistik ganz wesentlich. Deshalb würde ich klar sagen: Ja, Resilienz schlägt Effizienz. Dort, wo ein Bereich zum Engpass oder Wettbewerbsfaktor wird, zählt Qualität mehr als der niedrigste Preis.

**Markus Schinko:** Für uns bedeutet Resilienz vor allem Belastbarkeit. Wenn wir heute Logistikketten planen, brauchen wir nicht nur einen Plan A, sondern auch einen Plan B und C, in manchen Fällen sogar einen Plan D. Diese Alternativen sind nicht immer die wirtschaft-

lichsten. Aber wenn man resiliente Logistik will, müssen sie im Vorfeld entwickelt werden. Im Ernstfall ist es oft zu spät, erst dann nach Lösungen zu suchen. Und Resilienz heißt für uns nicht nur, Alternativen auf dem Papier zu haben, sondern sie auch zu testen. Szenarien müssen durchgespielt werden. Erst dann wird Resilienz operativ wirksam.

*Das klingt nach hohem Aufwand. Wie konkret sieht diese Szenarienplanung aus? Und wie lässt sich der zusätzliche Aufwand organisatorisch bewältigen?*

**Schinko:** Der erste Punkt ist Know-how. Es klingt einfach, von Plan B, C oder D zu sprechen. Tatsächlich braucht man dafür Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die jeweiligen Szenarien fachlich abdecken können. In der Logistik ist das nicht selbstverständlich. Wir haben den Vorteil, dass wir über unsere Anwendungsfälle sehr viel Erfahrung aufgebaut haben – insbesondere in der Rohstoffzuführung, im Outbound und bei den Verkehrsträgern, die wir einsetzen. Auf dieser Basis können wir alternative Routen und Konzepte belastbar entwickeln. Natürlich erzeugt das Mehraufwand. Aber die entscheidende Frage lautet: Welchen Beitrag leistet dieser Aufwand zur Risikominimierung? Wenn er hilft, Versorgung und Leistung abzusichern, dann ist er gerechtfertigt.

**Janecek:** Man darf sich dabei nicht in der Vergangenheit verlieren. Gerade in Europa wird viel darüber gesprochen, warum die Bahninfrastruktur in Deutschland so geworden ist, wie sie ist. Das mag berechtigt sein, bringt uns operativ aber nicht weiter. Unser Ansatz ist ein anderer: Die Situation ist, wie sie ist. Die Vergangenheit lässt sich nicht mehr beeinflussen. Also richten wir den Blick nach vorne und entwickeln Lösungen für Gegenwart und Zukunft. Das ist letztlich auch eine Kulturfrage. Wer resilient sein will, darf nicht in der Rückschau verharren.

*Bedeutet das im Umkehrschluss: Unternehmen sind heute fast zwangsläufig immer zu langsam, wenn sie nur auf aktuelle Ereignisse reagieren?*

**Janecek:** Man muss unterscheiden. Vieles ist durchaus planbar. Etwa regulatorische Veränderungen in Europa, die Handelsströme verändern können. Dann reicht es nicht, nur vertrieblich zu reagieren. Man sollte sich gemeinsam mit der Logistik anschauen, welche Regionen künftig relevanter werden und wie man sie transportseitig bedienen kann. Der Punkt ist nicht, die Welt vollständig vorherzusagen. Aber dort, wo Entwicklungen erkennbar sind, muss man sie antizipieren.

**Schinko:** Gleichzeitig gibt es Ereignisse, die sich nicht im Detail



planen lassen. Wenn geopolitische Entscheidungen von einem Tag auf den anderen neue Konflikte auslösen, ist das nicht wirklich prognostizierbar. Aber auch dann hilft Vorbereitung. Man kann die Rohstoffversorgung etwa so aufstellen, dass nicht alles über einen einzigen Hafen läuft, selbst wenn das aus Kostensicht attraktiv wäre. Alternativ kann man die Versorgung breiter aufstellen und mehrere Optionen offenhalten. Dann ist man vielleicht nicht jederzeit maximal kostenoptimiert unterwegs, gewinnt aber Handlungsspielraum. Für einen Binnenstandort wie Linz ist genau dieser Spielraum essenziell.

*Entsteht aus diesem permanenten Krisenmodus auch Neues – etwa in Form neuer logistischer Lösungen?*

**Janecek:** Ja, zwangsläufig. Wenn sich in der Stahlindustrie der Rohstoffmix verändert, verändern sich auch die Transportströme. Schrott wird künftig eine wesentlich größere Rolle spielen. Wenn sich solche Verkehre deutlich erhöhen, muss man überlegen, wie diese Mengen effizienter und robuster

organisiert werden können. Das betrifft nicht nur die Abwicklung am Standort selbst, sondern die gesamte Kette. Solche Veränderungen stoßen Innovation an – nicht an einem einzigen Punkt, sondern entlang des Systems.

*Bekommen Sie von Kundenseite heute mehr „unlösbare“ Aufgaben auf den Tisch als früher?*

**Schinko:** Was wir jedenfalls beobachten, ist ein Rückgang von Logistik-Know-how in der Industrie. Vor 25 Jahren war in vielen Industrieunternehmen deutlich mehr eigene Kompetenz vorhanden. Heute wird häufiger angenommen, dass ein Spediteur oder ein externer Partner das schon richten werde. Für uns ist das einerseits ein Hinweis auf eine problematische Entwicklung, andererseits aber auch eine Chance. Denn genau darin liegt ein Wettbewerbsvorteil: Logistik nicht nur zuzukaufen, sondern als leistungsfähigen, resilienten Bestandteil des Angebots zu verstehen.

**Janecek:** Genau da stellt sich die Kernfrage: Ist Logistik Teil der

eigenen Kernkompetenz – ja oder nein? Wer diese Frage vor 15 Jahren mit Nein beantwortet hat, tut sich heute oft schwer. Denn dann wurde Know-how abgebaut, Personal reduziert, Transportbeschaffung vielleicht in den Einkauf verschoben und vor allem nach Preis entschieden. Aber damit beurteilt man eben nicht mehr die Qualität, nicht die Effizienz im Gesamtsinn und schon gar nicht die Nachhaltigkeit der Leistungserbringung. Wer Logistik als beliebige Fremdleistung betrachtet, verliert Gestaltungsmacht.

*Wie wirkt sich diese Unsicherheit auf Investitionsentscheidungen aus? Wird vorsichtiger entschieden?*

**Schinko:** Unsere Investitionen konzentrieren sich stark auf die Ausstattung interner Transporte. Dort, wo wir investieren, haben wir durch die Nähe zu unseren Eigentümern den Vorteil, Bedarfe relativ gut einschätzen zu können. Deshalb sind Investitionen in vielen Fällen nach wie vor planbar. Die Unsicherheiten führen eher dazu, dass zusätzliche Investitionen nötig werden können,



**Schinko:** Im Grunde ist das längst Teil der täglichen Anforderung. Je schneller sich Rahmenbedingungen verändern und je unsicherer das Umfeld wird, desto stärker wird genau dieser Faktor nachgefragt: die nachhaltige Sicherstellung der Leistungserbringung. Nicht Nachhaltigkeit im ökologischen Sinn, sondern Verlässlichkeit und Durchhaltefähigkeit im operativen Sinn.

**Janecek:** Der strategische Mehrwert liegt dabei nicht nur in der einzelnen physischen Leistung, sondern sehr stark in der Fähigkeit, Zusammenhänge rasch auf den Boden zu bringen. Wir ergehen uns nicht in philosophischen Betrachtungen über das Weltgeschehen. Wir fragen: Welchen Impact hat ein Ereignis auf unsere Systeme, auf Kundengruppen, auf Versorgungsströme? Wenn etwa Treibstoffpreise explodieren und damit Transportpreise steigen, dann hilft es nicht, sich darüber aufzuregen. Dann muss man Argumente und Lösungen liefern. Es geht darum, Handlungsfähigkeit sicherzustellen.

*Ermüdet diese permanente Unsicherheit nicht irgendwann?*

**Janecek:** Die Welt ist, wie sie ist. Man kann darüber klagen, dass früher vieles einfacher war. Das bringt nur nichts. Entscheidend ist, mit der Gegenwart umzugehen und für die Zukunft handlungsfähig zu bleiben. Genau darin liegt letztlich Resilienz.

wenn sie zur Risikominimierung beitragen.

**Janecek:** Investitionen sollte man dabei nicht zu eng verstehen. Eine Investition kann auch bedeuten, Partner langfristig aufzubauen. Wir arbeiten mit vielen Partnern in unterschiedlichen Bereichen. Und wenn wir überzeugt sind, dass eine Partnerschaft Sinn ergibt, dann versuchen wir, sie so zu gestalten, dass sie in guten wie in schwierigen Zeiten tragfähig bleibt.

Der wichtigste Rat ist daher: nicht kurzfristig optimieren, sondern tragfähige Modelle entwickeln.

*Wie sieht ein solches tragfähiges Modell konkret aus?*

**Janecek:** Nicht im Sinn von „wir

helfen jemandem mit Geld über die Runden“. Es geht vielmehr darum, Verträge so zu gestalten, dass sie für beide Seiten fair und überlebensfähig sind. Ein einfaches Beispiel ist die Abbildung von Dieselpreisentwicklungen. Wenn ein Dieselpreisgleitmechanismus erst nach einem Monat greift, kann das für einen Lkw-Frachtführer mit sehr geringen Margen existenzbedrohend sein. Reagiert das Modell wöchentlich, ist das deutlich fairer. Solche Regelungen sind wichtig. Denn was nützt der beste Tarif, wenn der Partner wirtschaftlich nicht durchhält? Wer Lieferfähigkeit erhalten will, muss auch das Ökosystem funktionsfähig halten.

*Wird Resilienz damit selbst zur Dienstleistung?*



# „Entwicklung passiert selten im Liegestuhl.“

Der Ausnahme-Dirigent Markus Poschner würdigt Kunst als Quelle von Resilienz, betont den Wert von tiefer Auseinandersetzung mit Musik als Quelle der Selbsterfahrung und spricht über den intensiven und oft erhellenden Moment des Kippens, wenn ein Vorhaben misslingt.

Interview: Piotr Dobrowolski

**E**in Interview mit Markus Poschner zu führen, ist zunächst einmal eine zeitliche Herausforderung. Zuerst war der gebürtige Münchner mit den Vorbereitungen für die Premiere von „Katja Kabanova“ am letzten April-Sonntag beschäftigt. Am darauffolgenden Montag präsentierte er das Programm des Bruckner-Orchesters für die Spielzeit 2026/27. Doch am Dienstag, exakt einen Tag vor Redaktionsschluss, fand Poschner wie vereinbart Zeit, um die Fragen von Re:Think zu beant-

worten. Und er tat es auf jene Art, die ihn nach übereinstimmendem Urteil von Fachleuten auch als Künstler kennzeichnet: reflektiert, fern von jeglicher Effekthascherei, dafür immer um neue Ideen und Gedanken bemüht.

Poschners Drang, althergebrachte Muster aufzubrechen, zeigen sich in seinem Wirken als Dirigent überall. Geradezu als symbolisch dafür können aber seine Einspielungen von Bruckners Symphonien gelten, für die er auch mehrfach ausgezeichnet wurde. Poschner präsentiert

dem Publikum tatsächlich einen völlig anderen Bruckner und löst den Komponisten unter enger Bezugnahme auf die aktuelle musikwissenschaftliche Forschung aus der lange geübten monumental-verstaubten Aufführungspraxis.

Für Poschner besteht Resilienz, wie er im Interview mit Re:Think erklärt, eben nicht nur in Widerstandskraft, sondern auch in der Wandlungsfähigkeit. Dass Poschner als ein sehr kommunikationsbegabter, publikums- und orchesterbezogener Dirigent gilt, hat viel mit dieser Sichtweise auf die Welt zu tun. Seine Wandlungsfähigkeit stellt Poschner übrigens auch durch sein ungewöhnlich breites Repertoire unter Beweis. Nach zehn Jahren beim Bruckner-Orchester in Linz beschreitet Poschner noch einmal einen neuen Weg und wechselt ab der Saison 2027/28 als Chefdirigent den Kontinent, um die Utah Symphony zu leiten.

**„Resilienz bedeutet nicht nur Widerstandskraft, sondern auch Wandlungsfähigkeit und Respekt vor dem Unbekannten – und genau das trainiert Kunst.“**

**Markus Poschner,**  
Chefdirigent ORF Radio Symphonieorchester Wien  
mit Beginn der Spielzeit 2026/27



Bnw: Reinhard Winkler

## „Ökonomie stabilisiert Systeme – Kunst stabilisiert uns Menschen.“

Markus Poschner

**Re:Think:** Herr Poschner, Sie haben wohl tausende an Konzerten hinter sich. Wie schaffen Sie es, selbst bei Werken oder Komponisten, die Sie in- und auswendig kennen, nicht in ein Gefühl der selbstzufriedenen Sätttheit oder gar Übersättigung zu kommen?

**Markus Poschner:** Routine ist der größte Feind – und gleichzeitig ein hervorragender Lehrer. Ich versuche, jedes Werk so zu behandeln, als hätte

ich es gerade erst entdeckt. Der Notentext ist kein statisches Objekt, sondern ein Möglichkeitsraum, den wir immer wieder mit Leben füllen müssen. Wenn man genau hinschaut, findet man immer neue Farben, Spannungen, Schichten. Ich spiele nicht das Stück – ich begegne ihm jedes Mal neu. Sätttheit und Routine entstehen erst, wenn man aufhört zu fragen.

*Wenn man mitunter ein und dasselbe Programm immer wieder, womöglich an mehreren Tagen hintereinander aufführen muss, fällt es wahrscheinlich dennoch nicht ganz einfach, die Neugier zu bewahren.*

**Poschner:** Ganz im Gegenteil, es gibt uns die Möglichkeit, immer weiter zu gehen und tiefer einzutauchen, mehr über uns selbst zu erfahren. Außerdem ist das Publikum jedes Mal anders, der Raum reagiert anders, und ich selbst bin auch nicht

identisch mit dem von gestern. Man geht ja auch nicht nur einmal in die Berge und sagt dann: Jetzt habe ich's gesehen. Neugier bleibt, weil man sich in der Musik immer selbst begegnet und von Mal zu Mal immer intensiver in der Lage ist zu erleben – wie in der Natur auch.

*Resilienz von Gesellschaften wird in der aktuellen Debatte vor allem mit wirtschaftlichen bzw. politischen Rahmenbedingungen verknüpft. Sie stehen auf dem Standpunkt, auch Kunst macht resilient bzw. ist, wie Sie es bezeichneten, humanrelevant.*

**Poschner:** Ökonomie stabilisiert Systeme – Kunst stabilisiert uns Menschen. Und ohne stabile Menschen gibt es keine stabile Gesellschaft. Kunst ist ja nicht nur Bestätigung des Alltags und die ewige Wiederholung des Immergleichen, der immer selben Erzählung. Kunst ist eine Alternative zur Wirklichkeit. Sie soll aufrütteln, erhellen, ergreifen und manchmal auch wütend machen, denn da draußen ist viel, was einen wütend machen kann. Kunst schafft immer Resonanzräume, in denen all unsere Unterschiedlichkeiten ausgehalten werden können, ohne sofort in einfache Antworten zu flüchten. Das ist hochgradig humanrelevant. Resilienz bedeutet ja nicht nur Widerstandskraft, sondern auch Wandlungsfähigkeit und Respekt vor dem Unbekannten – und genau das trainiert Kunst.

*Und wie wird der Künstler selbst resilient? Schließlich sind gerade Künstler nicht vor Anfeindungen, existenziellen Nöten oder Missgunst des Publikums gefeit. Wie gehen Sie persönlich damit um, vor allem in Live-Situationen, wo es keinen zweiten Versuch gibt?*

**Poschner:** Künstler sein heißt für mich: verletzlich bleiben, ohne daran zu zerbrechen. Kritik und Scheitern gehören dazu – auf der Bühne sogar in Echtzeit. Ich versuche, das nicht als Bedrohung zu sehen, sondern als Chance zu wachsen mit hoffentlich großem künstlerischen Mehrwert. Wenn etwas kippt, entsteht manchmal genau daraus der intensivste Moment. Und wenn nicht: Am nächsten Abend gibt es wieder eine Chance. Das ist beruhigend und beängstigend zugleich. Live heißt eben auch: kein Netz, aber dafür Wahrhaftigkeit und unglaubliche Intensität.

*Sie sind dafür bekannt, dass Sie, bildlich gesprochen, ein zu langes Verweilen in der Komfortzone nicht gerade förderlich für den künstlerischen Ausdruck finden. Ist das noch Resilienz oder schon Härte zu sich selbst?*

**Poschner:** Ein gewisses Unbehagen ist ein sehr produktiver Zustand, wenn es nicht selbstzerstörerisch wird. Wer sich dauerhaft zu wohl fühlt und es sich bequem macht, spielt irgendwann nur noch sich selbst. Ich würde das nicht

Härte nennen, sondern Neugier mit Konsequenzen. Natürlich muss man aufpassen, sich nicht zu überfordern – aber Entwicklung passiert selten im Liegestuhl. Komfort ist angenehm, aber selten Erinnerungswürdig.

*Sie sehen Kulturschaffende nicht nur als mögliche Resilienz-Förderer, die durch ihren Fokus auf Werte wie Resonanz, Respekt und Dialog die Gesellschaft besser machen können, Sie fordern auch, unter anderem mit Blick auf die USA, dass Künstler Zeichen setzen sollen. Aber überschätzen Sie nicht auch ein wenig die Wirkmacht des Guten, Wahren und Schönen auf die Politik?*

**Poschner:** Wie der berühmte Kollege Leonard Bernstein schon einmal sagte: „Kunst hat noch nie einen Krieg beendet oder Menschen aus der Not befreit. Aber Kunst kann die Menschen verändern, verwandeln und sie lehren, besser miteinander umzugehen und aufeinander Acht zu geben.“ Kunst verändert unsere Wahrnehmung der Welt und unseres Gegenübers, und daraus entsteht Haltung. Das ist langsamer, aber dafür umso nachhaltiger. Es geht um Bildung im ganz menschlichen Sinne. Ein Konzert ersetzt keine politische Entscheidung – aber es kann den inneren Kompass justieren. Und der entscheidet am Ende, wie wir miteinander und mit unserer Umwelt umgehen wollen.



Bnw: Robert Josipovic

## Markus Poschner, 55

studierte in München und wurde nach Assistenzen bei Sir Roger Norrington und Sir Colin Davis Erster Kapellmeister an der Komischen Oper Berlin und danach Generalmusikdirektor der Bremer Philharmoniker. Es folgten Chefpositionen beim Orchestra della Svizzera italiana und beim Bruckner Orchester Linz, das er auch derzeit leitet.

Mit Beginn der Spielzeit 2026/27 wird Markus Poschner neuer Chefdirigent des ORF Radio Symphonieorchester Wien, schon 2025/26 hat er die Position als Chefdirigent des renommierten Sinfonieorchester Basel angetreten. Ab 2027/28 übernimmt er außerdem die Leitung des Utah Symphony Orchestra, eines der führenden amerikanischen Orchester.

Zu seinen wichtigsten Auszeichnungen zählen der ICMA 2018 für den Brahms-Zyklus mit dem Orchestra della Svizzera italiana, der ICMA Special Achievement Award 2024 für den Bruckner-Gesamtzyklus sowie der Österreichische Musiktheaterpreis für die musikalische Leitung von Tristan und Isolde.

Extrem-Radsportler  
Christoph Strasser:  
„Jemandem etwas zu  
beweisen war nie mein  
großer Antrieb.“



Bnw: Lex Kareilly

# „Stolz ist ein großer Leistungskiller“

Extrem-Radsportler Christoph Strasser erklärt, warum er nach zwanzig Jahren an der Weltspitze immer noch auf Erfolge hungrig ist, was ihm hilft, in schwierigen Momenten durchzuhalten und warum die Angst, sich zu blamieren, einer der größten Gegner der Resilienz ist.

**Interview: Piotr Dobrowolski**

**Re:Think:** *Herr Strasser, jedes Mal, wenn wir uns sehen, haben Sie ein Rennen gewonnen. Jetzt gerade das rund 1000 Kilometer lange Unknown Race, das nach sehr ungewöhnlichen Regeln ausgetragen wird.*

**Christoph Strasser:** Es ist ein Rennen, das ohne Begleitteam gefahren wird. Normalerweise kennt man bei unbegleiteten Rennen die Streckenpunkte, die angefahren werden müssen im Vorhinein und hat genügend Zeit, sich eine möglichst gute Route zu überlegen. Beim Unknown Race ist das anders. Erst eine Stunde vor dem Start haben wir die Koordinaten der ersten Kontrollstelle bekommen, dort wieder die nächsten Koordinaten, bei der nächsten

Kontrollstelle wieder die nächsten und so weiter. So ein Rennen zu bestreiten, ist eine ganze eigene Herausforderung.

*Was zu meiner eigentlichen Einstiegsfrage führt: Wieso tun Sie sich das alles an, wieso versuchen Sie immer noch neue Bestleistungen aufzustellen? Dass Sie sehr schnell und sehr lange Rad fahren können, müssen Sie als sechsfacher Sieger des legendären RAAM, des Race Across America, nun wirklich niemandem beweisen.*

**Strasser:** Jemandem etwas zu beweisen war nie mein großer Antrieb. Mir ging es immer um das Erleben, um das Überstehen schwieriger Situationen. Auch beim RAAM war der Hauptantrieb, zu sehen, was ich aus

mir herausholen kann. Ich habe mich sehr bewusst dazu entschieden, vom Ultra-Cycling zu leben. Da es in diesem Sport keine großen Preisgelder gibt, ist das wie beim Profibergersteigen. Es zählt die Leistung, aber ob man damit Geld verdienen kann, hängt auch davon, welche Geschichten man über seine Rennen erzählt.

*Mit Ihrer Entscheidung, von Rennen mit Begleitteams auf unbegleitete Rennen umzusteigen, haben Sie beschlossen, in einem für Spitzensportler relativ hohen Alter noch einmal eine ganz neue Geschichte zu erzählen.*

**Strasser:** Unsupported-Racing fühlt sich für mich tatsächlich fast wie eine zweite Karriere



„Ich glaube tatsächlich, dass Stolz und die Angst, sich zu blamieren, zu den stärksten Leistungskillern überhaupt gehören.“

**Christoph Strasser,**  
Extrem-Radsportler

an. Denn mein Betreuersteam war immer eine meiner großen Stärken – alles Superleute, alle gut eingespielt, die Abläufe haben perfekt funktioniert, ich musste nur Rad fahren. Jetzt muss ich selbst mein Gepäck mitnehmen, muss selbst Pannen reparieren, muss mich selbst verpflegen, muss mich um Schlafpausen kümmern. Es ist in jeder Hinsicht eine neue Erfahrung, man lernt auch die Länder, durch die man fährt, auf eine ganz andere Art kennen. Die Rennen selbst sind übrigens ähnlich episch wie begleitete Ultra-Cycling-Events. Das Transcontinental Race TCR, bei dem ich dieses Jahr zum fünften Mal antreten werde, führt heuer von Trondheim in Norwegen nach Kalamata in Griechenland.

*Sie haben das TCR schon zwei Mal gewonnen. Ohne ein Support-Team quer durch einen ganzen Kontinent zu fahren – ist das die höchste Stufe der Selbstverantwortung, die es im Ultra-Rennsport gibt? Und auch jene, die am meisten Resilienz fordert?*

**Strasser:** Das ist schwer zu sagen. Wenn ich beim RAAM den Wunsch spürte, aufzugeben, wusste ich: In dem Moment, wo ich vom Rad steige, geht es mir augenblicklich besser, ich kann in den Bus, bekomme trockene Kleidung, Essen, Trinken, kann mich hinlegen. Würde ich aufgeben, würde ich allerdings meine Crew enttäu-

schen, die das alles unbezahlt macht, die sich extra für unser Rennen Urlaub genommen hat. Das ist schon ein sehr starker Motor, auch in ganz schlimmen Momenten weiterzumachen. Wenn ich hingegen bei einem unbegleiteten Rennen irgendwo mitten in Montenegro aufhören will, weil ich falsch kalkuliert habe, durstig und hungrig bin, dann kann ich sofort aufhören, kein Mensch würde etwas sagen. Allerdings wäre meine Lage dadurch um nichts besser. Ich wäre immer noch irgendwo in der Einöde, ohne Essen, ohne Trinken, voll fertig. Auf eine gewisse Weise ist es daher sogar einfacher, bei einem unbegleiteten Rennen weiterzufahren, einfach weil es in dem Moment oft keine andere Wahl gibt.

*Wenn wir schon vom Aufgeben reden, im Training gibt es hundert Ausreden, um aufzugeben. Zudem ist Radfahren nicht ganz ungefährlich. Wie schaffen Sie es, sich jeden Tag aufs Neue zu motivieren und aufs Rad zu setzen?*

**Strasser:** Ganz banal: Ich mache es einfach gern. Und der sportliche Wettkampf ist für mich nach wie vor eine riesige Motivation. Ich bin jetzt bald 43, das ist im Ausdauersport zwar immer noch ein gutes Alter, aber natürlich ist längst eine junge Generation da, 20-Jährige, die brutal schnell und brutal gut fahren. Mich gegen sie zu behaupten, ist im sportlichen Sinn schon ein großer Antrieb.

*Und die rein physische Gefahr?*

**Strasser:** Da gibt es einen Teil, der in der eigenen Verantwortung liegt und es gibt Pech. Dort wo ich es beeinflussen kann, bin ich extrem sicherheitsbedacht und gehe keine Risiken ein. Das betrifft zum Beispiel schnelle Abfahrten oder Straßen mit viel Durchzugsverkehr. Im Winter fahre ich auch viel am Heimtrainer. Ich hatte bis jetzt einen groben Unfall in zwanzig Jahren. Die blödesten Stürze passierten mir übrigens mit dem Citybike im Stadtpark oder am Abend, wenn man heimfährt und mit dem Kopf woanders ist.

*Sie sind über vierzig. Irgendwann werden Sie nicht mehr auf dem Niveau fahren können, auf dem Sie heute fahren. Haben Sie angesichts dieser Tatsache nicht manchmal auch Zukunftsängste? Ultra-Fahrer verdienen ja nicht wie Fußballprofis.*

**Strasser:** Hundertprozentige Sicherheit kann man nicht haben. Aber ich bin überzeugt, dass es gut weitergeht. Ich halte Vorträge und verdiene meinen Lebensunterhalt mit einem Onlineshop, wo meine Lebensgefährtin und ich Radausrüstung, Sportlernahrung und Raddressen verkaufen. Wir haben einen Podcast, der mir unglaublich viel Spaß macht. Ich bin immer wieder als Redner bei Unternehmen eingeladen. Das ist wie ein Getriebe, wo ein Rad ins andere greift, und dieses Ge-

samtpaket ist das, was mich antreibt. Ich weiß aber auch, dass es Sportler gibt, die in ihrer aktiven Zeit unglaubliche Leistungen gebracht haben, die sich im Leben danach nicht wirklich zurechtgefunden haben. Ich bin aber überzeugt, dass Menschen, die viel erlebt haben, viel zu erzählen und viel beizutragen haben, egal ob Bergsteiger, Radfahrer oder etwa ein Skispringer wie Toni Innauer. Wie im Sport muss man dabei Wagnisse eingehen, und manchmal auch seinen Stolz ablegen.

*Wie meinen Sie das?*

**Strasser:** Ich erkläre es an einem Beispiel. Vor Menschen zu reden, vielleicht sogar auf Englisch, ist nicht gerade das, was mir in die Wiege gelegt wurde. Ich kann mich erinnern, wie ich zu meinem ersten Vortrag vor Managern einer großen internationalen Bank nach Wien eingeladen war. Die ganze Fahrt von Graz über den Wechsel habe ich überlegt, wie ich absagen könnte: Ich könnte, dachte ich, sagen, dass ich eine Panne hatte. Aber dann würden sie mir ein Ersatzauto schicken. Ich könnte sagen, dass es einen Todesfall in der Familie gab, aber das fand ich dann doch zu pietätlos. Ich habe mir sicher hundert Ausreden überlegt, bis ich am Ende gesagt habe: Ich muss da jetzt durch. Und ich glaube, das ist der Schlüssel: sich für nichts zu schade zu sein, keine Angst haben, sich zu blamieren, seinen

Stolz abzulegen. Das ist beim Radfahren nicht viel anders. Nach Stunden sitzt niemand gut am Rad und fühlt sich super. Für mich ist auch da die Lösung zu sagen: Ist doch egal, Hauptsache ich mache weiter. Ich glaube tatsächlich, dass Stolz und die Angst, sich zu blamieren, zu den stärksten Leistungskillern überhaupt gehören.

## Christoph Strasser, 43

ist einer der erfolgreichsten Ultracycling-Athleten weltweit. Bekanntheit erlangte er vor allem durch seine sechs Siege beim Race Across America, das als härtestes Radrennen der Welt gilt. Strasser gewann auch zweimal das Transcontinental Race, das weltweit wichtigste Radrennen, bei dem keine Begleitfahrzeuge zugelassen sind. Er hält eine Reihe von Weltrekorden im Ultra-Cycling und betreibt den Podcast „Sitzfleisch“ über Ausdauersport, Grenzerfahrungen und mentale Stärke.

# „Es gibt Arten, die einfach durchhalten“

Was passiert, wenn ein System unter Druck gerät? Der Biologe Erich Eder blickt auf Waldbrände, Hochwasser, gekippte Teiche und die schrittweise Wiederbesiedelung zerstörter Lebensräume – und leitet daraus überraschend konkrete Lehren für die Wirtschaft ab: Resilienz entsteht nicht durch Starre, sondern durch Vielfalt, funktionale Kooperation, Redundanz und die Fähigkeit, nach Krisen eine neue Ordnung zu entwickeln.

Interview: Daniel Pohselt



**Re:Think:** *Herr Eder, in Wirtschaft und Management ist Resilienz zum Schlüsselbegriff geworden. Sie sagen aber gleich zu Beginn: Streng genommen kann man Resilienz gar nicht auf Arten anwenden. Was meinen Sie damit?*

**Erich Eder:** Der Begriff Resilienz bezieht sich in der Biologie nicht auf einzelne Arten, sondern auf Systeme – vor allem auf Ökosysteme. Das ist ein wichtiger Unterschied. Eine Art ist kein System, sondern sie

besteht aus vielen Individuen. Ein Ökosystem hingegen ist ein System: Es ist ein Geflecht aus Organismen, Beziehungen, Stoffströmen und Umweltbedingungen. Nur auf dieser Ebene lässt sich sinnvoll von Resilienz sprechen. Der Begriff stammt ursprünglich übrigens gar nicht aus der Biologie, sondern aus der Technik. Dort ging es um Fragen des Fail-safe-Designs, also um die Fähigkeit technischer Systeme, Störungen auszuhalten oder kontrolliert

auf sie zu reagieren. In den 1970er-Jahren wurde dieser Gedanke von der Ökologie aufgegriffen und auf natürliche Systeme übertragen. Das war ein wichtiger Perspektivenwechsel – und er ist bis heute relevant.

*Was genau beschreibt Resilienz in einem ökologischen Sinn?*

**Eder:** Im Kern geht es um die Reaktionsfähigkeit von Systemen auf Umweltveränderungen und darum, wie ein System



Aus dem klassischen Räuber-Beute-Modell bekannt: Der Schneeschuhhase.

Bnw: Adobe Stock

nach einer Störung wieder dasteht. Lange Zeit ging man in der Ökologie von einem sogenannten ökologischen Gleichgewicht aus. Dieses Bild war sehr wirkmächtig: die Vorstellung, die Natur sei in einem stabilen, fast gottgegebenen Zustand, und Störungen seien bloß Ausnahmen. Heute sehen wir das anders. Ökosysteme sind keine statischen Gleichgewichte, sondern dynamische Systeme. Sie befinden sich in permanentem Austausch mit

ihrer Umwelt, reagieren laufend auf Veränderungen und entwickeln sich weiter. Solche Veränderungen können geringfügig sein oder radikal. Ein Hochwasser, ein Waldbrand, Trockenheit, Temperaturverschiebungen oder der Ausfall einzelner Arten – all das sind Eingriffe in ein System. Resilienz beschreibt dann, wie gut dieses System mit solchen Eingriffen umgehen kann.

*Was macht ein Ökosystem resilient?*

**Eder:** Die kurze Antwort lautet: Vielfalt. Wir wissen heute sehr klar, dass ökologische Systeme dann am resilientesten sind, wenn sie aus möglichst vielen verschiedenen Arten bestehen. Das ist übrigens das wichtigste Argument für Naturschutz: Je höher die Vielfalt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Ausfall einer Art oder eine starke Veränderung der Umwelt kompensiert werden kann. Man kennt aus dem Unterricht oft das klassische Räuber-Beute-Modell, etwa mit dem kanadischen Luchs und dem Schneeschuhhasen. Diese einfache Logik funktioniert vor allem in sehr artenarmen Systemen. In komplexeren Ökosystemen – etwa in einem mitteleuropäischen Wald – ist das anders. Fällt dort eine Beuteart aus, bricht nicht automatisch das gesamte System zusammen. Ein Räuber kann auf andere Beute umsteigen, Pflanzen können in veränderten Bedingungen andere

Strategien entwickeln, und im Gesamtsystem gibt es mehr Möglichkeiten zur Regulation. Genau das ist Resilienz: Nicht die starre Bewahrung eines Zustands, sondern die Fähigkeit, nach einer Störung funktionsfähig zu bleiben oder sich neu zu organisieren.

*Das klingt nach einer unmittelbaren Parallele zur Wirtschaft.*

**Eder:** Ja, diese Analogie drängt sich geradezu auf. Wenn man alles auf ein einziges Produkt, einen einzigen Lieferanten, einen einzigen Absatzmarkt oder eine einzige Region konzentriert, dann schafft man eine Art Monokultur. Das kann eine



Bnw: privat

## Erich Eder

ist Assistenzprofessor für Biologie an der Medizinischen Fakultät der SFU Wien und lehrt seit über 25 Jahren an der Universität Wien.

## „Störungen gehören zu vielen Systemen dazu.“

**Erich Eder**, Assistenzprofessor für Biologie,  
Medizinische Fakultät der SFU Wien



Zeit lang effizient wirken, macht ein System aber anfällig. In einem vielfältigen Ökosystem gibt es unterschiedliche Rollen, Beziehungen und Handlungsoptionen. Und je mehr davon vorhanden sind, desto eher kann ein Ausfall aufgefangen werden. Auf ökonomische Systeme übertragen heißt das: Diversifizierung erhöht die Stabilität. Wer alle Chips nur aus einer Region bezieht, handelt nicht besonders klug. Wer nur ein einziges Produkt hat, nur eine Technologie oder nur eine Art von Kundenbeziehung, erhöht das Risiko. Natürlich ist die Wirtschaft nicht eins zu eins Natur. Aber die Grundlogik ist ähnlich: Vielfalt schafft Elastizität, Monokulturen schaffen Verwundbarkeit.

*Sie verwenden oft das Beispiel von Waldbränden. Was lässt sich daran über Krisen lernen?*

**Eder:** Waldbrände sind ein sehr gutes Beispiel, weil man an ihnen sehen kann, dass unterschiedliche Arten auf dieselbe Krise ganz unterschiedlich reagieren. Es gibt Baumarten, die Brände überstehen. Ande-

re sterben, aber ihre Samen bleiben keimfähig. Manche Pflanzen benötigen sogar Feuer, damit ihre Samen überhaupt keimen können. Das heißt: Was aus menschlicher Sicht als Katastrophe erscheint, ist für manche Organismen Teil ihrer evolutionären Umwelt. Daneben gibt es Arten, die verschwinden und aus benachbarten Gebieten wieder einwandern. Nach so einer Störung beginnt das, was man in der Ökologie Sukzession nennt: die schrittweise Wiederbesiedelung eines Lebensraums. Zunächst kommen Pionierarten, dann andere, und erst nach langer Zeit entsteht wieder ein stabiler Mischwald. Auch daraus kann man einiges lernen. Erstens: Krisen vernichten nicht einfach nur, sie schaffen auch Raum für Neuordnung. Zweitens: Nicht alle reagieren gleich. Manche halten durch, manche weichen aus, manche kommen später zurück. Drittens: Entscheidend ist, auf welcher Ebene man das System betrachtet. Brennt ein Teil des Waldes, kann das Gesamtsystem trotzdem resilient sein, wenn der Rest die Wiederbesiedelung ermöglicht.

*In der Wirtschaft ist häufig von „Kippen“ oder „Zusammenbruch“ die Rede. Gibt es solche Momente in der Ökologie auch?*

**Eder:** Ja, aber man muss vorsichtig sein mit solchen Begriffen. Wenn wir sagen, ein Teich sei „gekippt“, dann klingt das so, als wäre danach nichts mehr da. Tatsächlich entsteht aber (meist) ein anderes Ökosystem. Das vorherige hat uns vielleicht besser gefallen – mit Wasserpflanzen, Fischen und Amphibien. Nach einer Überdüngung bleibt womöglich eine braune Brühe aus Bakterien und Algen zurück. Das ist aus menschlicher Sicht unerquicklich, biologisch aber trotzdem ein System. Die gute Nachricht ist also: Es gibt fast immer ein Danach. Die schlechte Nachricht: Dieses Danach kann eines sein, das wir nicht wollen. Auch wirtschaftlich gilt das. Nach einer großen Krise entsteht stets wieder Aktivität, aber nicht unbedingt in der Form, die für die vorherigen Player angenehm ist. In der Nachkriegszeit etwa gab es Schmuggler, Schwarzmarktgewinner, improvisierte Händler – das war auch eine Form von Sukzession. Es war ein neues wirtschaftliches Gefüge, aber für viele Menschen ein sehr hartes.

*Heißt das, Krisen sind für Systeme sogar produktiv?*

**Eder:** Produktiv wäre vielleicht zu positiv formuliert.

Aber Störungen gehören zu vielen Systemen dazu. Denken wir an Aulandschaften entlang der Donau. Dort gibt es in regelmäßigen Abständen Hochwasser. Bäume werden weggeschwemmt, Altarme zugeschüttet, neue Gewässer entstehen, Schlammflächen werden freigelegt. Aus Sicht des Ökologen sind solche Störungen kein bloßer Ausnahmezustand, sondern Teil des Systems. Genau diese wiederkehrenden Unterbrechungen erhöhen in manchen Fällen sogar die Artenvielfalt, weil in unterschiedlich stark gestörten Zonen unterschiedliche Arten leben. Das Entscheidende ist also nicht die vollständige Vermeidung von Störung, sondern die Fähigkeit, mit Störung umzugehen. Das ist im Grunde auch die entscheidende Frage für Unternehmen.

*Sie sprechen auch von unterschiedlichen Strategien, mit Krisen umzugehen. Wie sieht das in der Natur aus?*

**Eder:** Es gibt Arten, die einfach durchhalten. Und es gibt Arten, die ausweichen und später zurückkehren. In Untersuchungen an Laufkäfern in Überschwemmungsgebieten hat man gesehen, dass manche Arten wegfliegen, während andere die Überflutung im Versteck aushalten. Interessant ist: Die robusten „Durchhalter“ sind oft keine hochspezialisierten Seltenheiten, sondern eher

weit verbreitete Allerweltsarten, die generell sehr viel aushalten. Spezialisten dagegen sind häufig empfindlicher. Das heißt aber nicht, dass Spezialisierung grundsätzlich falsch wäre. Sie kann sehr erfolgreich sein. Nur macht sie Systeme verletzlicher, wenn sich die Bedingungen stark ändern. Deshalb würde ich sagen: Spezialisierung kann auf Ebene des Einzelakteurs sinnvoll sein, aber auf Ebene des Gesamtsystems braucht es Diversität.

*Was folgt daraus für Unternehmen konkret?*

**Eder:** Dass Diversifizierung kein modisches Managementwort ist, sondern eine Überlebensstrategie. Ein Unternehmen sollte nach Möglichkeit nicht nur ein Produkt herstellen, nicht nur auf eine Lieferkette vertrauen und nicht nur in einer Marktlogik denken. Wer sich zu radikal auf ein einzelnes Standbein verengt, begibt sich in eine gefährliche Lage. Ich kenne das Beispiel eines Sensenherstellers, der in den 1980er-Jahren komplett auf Brillengestelle umgestellt hat. Das war aus meiner Sicht ein doppelter Fehler. Erstens, weil er das alte Geschäft nicht teilweise weiterlaufen ließ. Zweitens, weil er zu radikal auf etwas völlig anderes umgestellt hat. In der Natur passiert so etwas nicht. Wenn einem Fuchs die Feldmäuse ausgehen, frisst er nicht von heute auf morgen nur noch eine einzige ande-

re Art. Er probiert aus, testet Alternativen. Das wäre auch für Unternehmen ein vernünftiger Weg: nicht abrupt alles aufgeben, sondern verwandte Möglichkeiten erschließen, schrittweise diversifizieren und neue Nischen entwickeln.

*Sie verwenden den Begriff „ökologische Nische“ sehr offensiv. Was ist daran für Manager interessant?*

**Eder:** Vor allem, dass eine Nische nicht einfach da ist und darauf wartet, besetzt zu werden. Man macht sie sich. Das wird häufig missverstanden. Eine ökologische Nische entsteht durch die Art und Weise, wie ein Organismus oder ein Unternehmen seine Möglichkeiten nutzt. Ich erkläre das meinen Studierenden gern mit einem sehr einfachen Beispiel: Wenn jemand Pizzabäcker ist und in eine Stadt zieht, in der es schon genug Pizzerien gibt, dann muss er nicht automatisch etwas völlig anderes machen. Er kann derselbe Pizzabäcker bleiben, aber sein Geschäftsmodell ändern – etwa als erster rund um die Uhr liefern. Damit schafft er sich eine neue Nische. Genau so funktioniert es auch in der Natur. Für Unternehmen ist das eine wichtige Botschaft: Neue Märkte entstehen oft nicht dadurch, dass irgendwo ein leerer Raum wartet, sondern dadurch, dass jemand bekannte Fähigkeiten mit einer neuen Logik kombiniert.

## Im Umbruch agieren – das Jahrestreffen der Supply-Chain- und Logistikverantwortlichen in Österreich

Internationale Krisen, der globale Wettkampf um knappe Ressourcen und der Aufstieg der Künstlichen Intelligenz verändern Wirtschaft und Logistik tiefgreifend. Die zweitägige zentrale Leitveranstaltung des VNL in Linz beleuchtet diesen Strukturwandel und zeigt praxisnahe Lösungen für resilientere Lieferketten sowie neue Geschäftsmodelle. Das Logistik-Future-Lab am ersten Tag beschäftigt sich mit aktuellen geopolitischen, technologischen und energetischen Entwicklungen. Am Abend wird der Österreichische Logistik-Preis vergeben, gefolgt vom traditionellen Sommerfest. Der zweite Veranstaltungstag stellt Best Practices in den Fokus: Beim Österreichischen Logistik-Tag werden Einblicke in die erfolgreiche Umsetzung von Vorzeigeprojekten präsentiert, die thematisch von zirkulärer Wertschöpfung über Steuerung von Supply Chains und E-Trucking bis zu innovativen Transport- und Intralogistiklösungen reichen.

### 33. Österreichischer Logistik-Tag

17. bis 18. Juni 2026



## Aktiv. Klar. Resilient. SCM mit Erfolg durch bewegte Zeiten führen.

Das VNL Logistik-Forum Bodensee zählt zu den wichtigsten Treffpunkten der Logistik und des Supply-Chain-Managements im Vier-Länder-Eck. Über 300 Entscheider:innen aus Industrie, Handel und Dienstleistung diskutieren aktuelle Entwicklungen rund um Digitalisierung, KI und resiliente Lieferketten. Neben praxisnahen Vorträgen, Panels und Keynotes bietet ein Marktplatz innovative Lösungen führender Anbieter. Die kompakte Tagesveranstaltung im Festspielhaus Bregenz schafft ideale Bedingungen für intensiven fachlichen Austausch und persönliches Networking.

### Logistik-Forum Bodensee 2026

24. September 2026



## Standortpolitik trifft Logistikpraxis

Auch 2026 versammelt der VNL beim Logistik-Forum Wien Entscheider:innen, Expert:innen und Innovator:innen aus Wirtschaft, Politik und Forschung. Die Veranstaltung bietet aktuelle Einblicke in die neue Logistikstandortstrategie Österreichs, in die Wiener Stadtentwicklung und anwendungsorientierte Lösungen für die Herausforderungen der Logistik im urbanen Bereich. Die Teilnehmenden erwarten ein hochkarätiges Programm mit spannenden Vorträgen und Panels. Als führende Plattform fördert das Logistik-Forum Wien Wissenstransfer, Vernetzung und den gemeinsamen Austausch über aktuelle Trends, Risiken und Chancen in der Logistik.

### Logistik-Forum Wien

1. Oktober 2026



## Orientierung in volatilen Zeiten – Strategien und Tools aus der Praxis

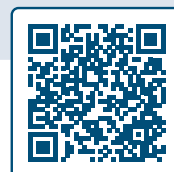
Als zentrales Event für Supply Chain & Logistik in Südösterreich bringt das Logistik-Forum Graz Entscheider:innen und Expert:innen aus Industrie, Handel, Technologie und Wissenschaft zusammen, um aktuelle Herausforderungen und Trends lösungsorientiert zu beleuchten. Auf dem Programm stehen exzellente Keynotes, Fach-Sessions und ein Ausstellerbereich mit innovativen Lösungen. Das Forum spannt den thematischen Bogen von Resilienz und geopolitischen Entwicklungen über KI und Automatisierung bis zu Nachhaltigkeit und Regulierung. Die Veranstaltung bietet wertvolle Einblicke, Best Practices und ideale Möglichkeiten für Networking und Austausch.

### Logistik-Forum Graz

5. November 2026



## Alle VNL-Veranstaltungen im Überblick



# IM NETZWERK ERFOLGREICHER

Österreichs größtes Wirtschaftsnetzwerk  
im Bereich Logistik

**JETZT  
MITGLIED  
WERDEN!**

Wir spüren Lösungen nach und auf.  
Wir lieben es, in die Tiefe zu gehen.  
Wir stehen für die Sache. Seit 1993.  
Wir verbinden Menschen. Ideen. Technologien.  
Wir sind 6.200 Persönlichkeiten. In knapp 600 Unternehmen.

**Wir begleiten die Logistik in die Zukunft.**



**Erfahren Sie hier  
mehr über Vorteile  
und Leistungen.**

**vni**  
ÖSTERREICH

VEREIN  
NETZWERK  
LOGISTIK

[www.vnl.at](http://www.vnl.at)



Gefördert aus  
Mitteln des  
Landes OÖ

