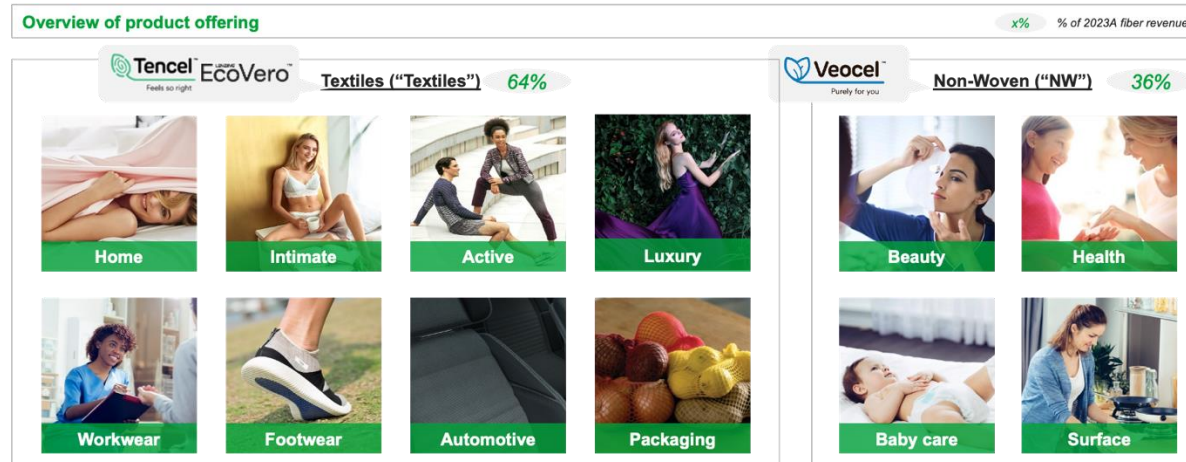


Innovative by nature

Organisatorische Veränderungen in turbulenten Zeiten

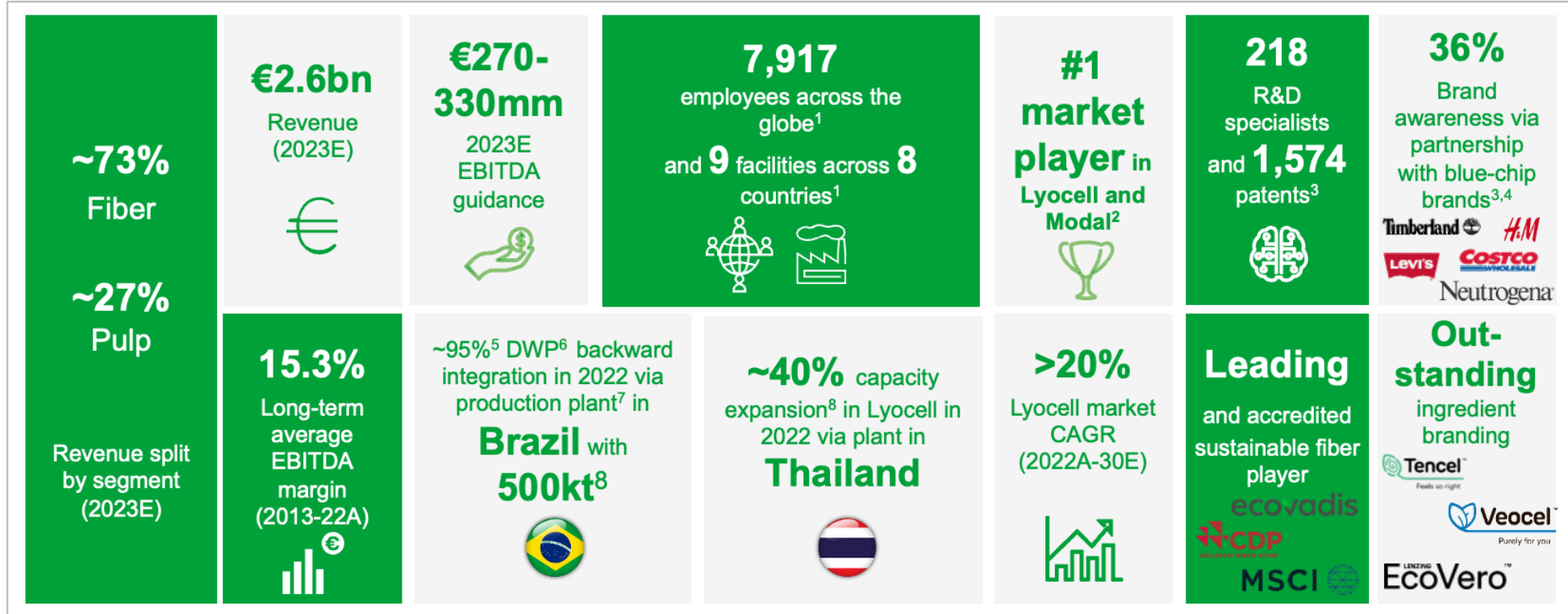
Erfahrungsbericht eines CEO
Opex-Forum Schwetzingen – Oktober 2024

Wer oder was ist Lenzing?



...oder in Zahlen

Company snapshot



Unternehmen = Familie auch oder gerade in der Krise?



Richard Branson (Gründer von Virgin Group):

„Treat your employees like family, and they will be loyal and give their all to the company. If your team is happy and productive, your customers will feel it too.“



Indra Nooyi (ehemalige CEO von PepsiCo):

„When you run a company, it's like being the head of a family. You need to nurture and protect your people, encourage them to grow, and make them feel like they're part of something

Stellen wir uns folgendes Szenario vor:

Sie leben in einer Familie:

- **Verheiratet, Kind(er) älter als 14J**
- **Eltern beide berufstätig, bis...**
- **Ein Einkommen fällt weg, und in folge dessen sind ihre monatlichen Ausgaben sind größer als ihre Einnahmen!**

Was tun Sie?

Was würde passieren, wenn wir/sie typische Verhaltensmuster der Industrie applizieren?

Sie leben in einer Familie

Verheiratet, 2-3 Kinder (>14J)

Ein Einkommen fällt weg

- 1) Eltern besprechen **Krisenplan**; (erw.) Kinder werden nicht involviert, sondern mit Unsicherheiten versorgt ...“genieß dein Training, wer weiß wie lange noch“
- 2) Eine namhafte **Unternehmensberatung** „McBain“ wird engagiert – und schlägt vor die Familie zu reduzieren (zu hohe SG&A), weil die Einnahmen deutlich gesunken sind. Ferner sollten gewisse Resorts übergeben werden – Haushaltskasse an die Tochter mit Mathe LK, etc
- 3) Ferner sollte das **Führungspersonal (Eltern) auf den Prüfstand** gestellt werden. Elite-Partner & Co werden separat mit einem Headhunting-Auftrag für jeweils Vater und Mutter beauftragt
- 4) Die Situation verschärft sich, weil **der Unternehmensberater viel kostet und wenig Neues erzählt** – Ideen zur Kostensenkung hatten die Elternteile bereits umgesetzt
- 5) Die eigentliche **Ursache gerät in den Hintergrund** – ewige Dialoge mit Unternehmensberatern, Headhuntern und Anwälten lässt die Jobsuche auf der Strecke bleiben

Krisen erfordern Org-Veränderungen?! Wirklich??

In Zeiten von Krisen zeigen Unternehmen oft ähnliche Verhaltensmuster:

- Management schottet sich ab
- Orga-Veränderungen werden angestoßen
- Überproportionaler Einsatz von Beratern

Aber erfolgreich?

- Unsicherheit reduziert Mitarbeiter*innen Engagement, und **engagierte Mitarbeiter können das Ergebnis um 80%** verbessern (Gallup Studie)
- **Nur 30%** aller Organisatorischen Veränderungen sind **erfolgreich** (McK Studie von 2021)
- **Starke Kultur = 4x schneller** durch die Krise

Do's and DON'Ts von Organisations-Veränderungen

Verknüpfung von emotionaler und rationaler Intelligenz

DO's

- **Hinterfrage das WARUM und die ART der Krise!! (Zur Sicherheit 2-3x)**
Analyse interner & externer Faktoren (Beispiel Cockpit; OP-Saal)
- **Rechtzeitig starten die Kultur zu stärken – nicht auf die Krise warten**
- **Transparente Kommunikation verstärken**
- **Agilität der Organisation fördern**
- **Mitarbeiter'innen stärken (auch mittels Beratern)**
- **Fokus! auf Kernkompetenzen**
- **Psychologische Sicherheit schaffen - > Loyalität**
- **Szenarien planen – wichtig: das langfristige Ziel klar haben und kommunizieren**
- **Führungskräfte als Vorbild**
- **Feedbackzyklen einführen -> Input zur agilen Anpassung**

Dont's

- **Aktionismus statt entschlossenes & fokussiertes Handeln**
Veränderung der Veränderung wollen
- **Starrheit – statt Ziel vor Augen mit agilem Ansatz verfolgen**
- **Langfristigen Plan aufgeben**
- **Fehlende Einbindung der Mitarbeiter'innen und anderer Stakeholder**
- **(Wohl)-Befinden der MA ignorieren**
- **Inkompatible Veränderungen**
Systeme für die man die Ressourcen nicht hat
- **Management uneins**
Wichtige Regel: 50% agreement – 100% commitment
- **Management setzt falsche Signale**



Lassen Sie uns gemeinsam diskutieren!

Leitfrage für die Breakout-Session

Warum vertraut man in Krisenzeiten der eigenen Orga nicht?

Und wenn doch, was tun in Zeiten der Krise ausser Orga-Veränderung?

Ach ja und übrigens

Richard Branson (Gründer von Virgin Group):

„Treat your employees like family, and they will be loyal and give their all to the company. If your team is happy and productive, your customers will feel it too.“

Indra Nooyi (ehemalige CEO von PepsiCo):

„When you run a company, it's like being the head of a family. You need to nurture and protect your people, encourage them to grow, and make them feel like they're part of something

Virgin Atlantic takes a big step forward in securing its future, by launching a court backed process as part of a solvent recapitalisation of the airline and holiday business, with a Restructuring Plan that once approved and implemented, will keep Virgin Atlantic flying.

Uppss.....

PepsiCo initiated a plan to restructure the company, resulting in layoffs and a temporary cost increase through 2023. While job loss can be perceived as a red flag, the company anticipates that its approach will generate productivity savings and a boost in revenue. In fact, PepsiCo projects that its plan to “simplify, harmonize and automate processes” will result in significant long-term financial growth.