



RETHINKING TRANSFORMATION

RESILIENZ & TURNAROUND
FÜR DIE ZUKUNFT

HERZLICH WILLKOMMEN!

RETHINKING Transformation

AGENDA

TEIL 1

09:00 – 09:20	Check-in & Welcome
09:20 – 09:30	Opener Bernhard Pollety, CEO [bu:st] group GmbH
09:30 – 09:50	Keynote Denise Reckerth Fabian Aupperle Managing Consultants [bu:st] group GmbH
09:50 – 10:00	Q&A
10:00 – 10:20	Keynote Giulia Wälter, Confidence Builder & Business Developer Peter Thommen, Global Strategist & Sparring Partner
10:20 – 10:30	Q&A
10:30 – 10:45	Coffee & Networking
10:45 – 12:00	Workshop Session 1. Führung & Resilienz in Krisenzeiten 2. Projektmanagement & Restrukturierung

LUNCH

TEIL 2

13:00 – 13:20	Keynote Norbert Leifeld, Managing Director Bavaria Yachts
13:20 – 13:30	Q&A
13:30 – 13:50	Keynote Bettina Falckenthal, Executive Mentor & Coach
13:50 – 14:00	Q&A
14:00 – 14:20	Keynote Mark Trübenbacher, CEO Playgreen BV
14:20 – 14:30	Q&A
14:30 – 15:00	Coffee & Networking
15:00 – 15:45	Open Stage Discussion
15:45 – 16:00	Outro

OPENER



BERNHARD POLLETY

CEO [bu:st] group GmbH

Definition

Transformation bezeichnet einen grundlegenden, oft irreversiblen Wandel von Strukturen, Prozessen, Systemen oder Zuständen. Sie geht über oberflächliche Veränderungen hinaus und führt zu einer tiefgreifenden Neuausrichtung oder Umgestaltung.

Tiefgreifend

Systemisch

Langfristig

Disruptiv

ChatGPT 4.0, Juni 2025

Ergebnis einer KI Befragung zu den großen übergreifenden Transformationen der letzten 35 Jahre



“

*Eine gute Transformation ist **strategisch klar**, **operativ präzise** und **menschlich einfühlsam**. Sie verbindet Vision mit Umsetzung, Technologie mit Kultur und kurzfristige Anpassungen mit langfristigem Denken. Letztlich ist der Erfolg einer Transformation daran zu messen, wie gut das Unternehmen seine **Wettbewerbsfähigkeit**, **Resilienz** und **Innovationskraft** steigert, während es gleichzeitig die Bedürfnisse seiner **Mitarbeitenden** und **Kunden** erfüllt.*

ChatGPT 4.0, Juni 2025



RETHINKING TRANSFORMATION

RESILIENZ & TURNAROUND
FÜR DIE ZUKUNFT

KEYNOTE

KEYNOTE

Gegenwind nutzen – Wie Organisationen durch Turbulenzen an Stärke gewinnen.



DENISE RECKERTH

Coach | Moderation | Training

Circle Lead Organisationsgestaltung [bu:st] group GmbH



FABIAN AUPPERLE

Teamleiter | Trainer

Projektleitung externe Projekte [bu:st] group GmbH



Gegenwind nutzen.

Wie Organisationen durch
Turbulenzen wachsen.

Von Sicherheit über Stabilität
zum Wachstum



Die Herausforderung.

Kurz vor Serienstart: Eskalation durch Bauteilversagen

Schockstarre, Schuldzuweisungen im Team

Operativer Druck dominierte den Alltag

Fehlende Kommunikation zwischen Abteilungen

Sicherheit schaffen.



Entscheidungsstrukturen

Chaos ordnen: Wer entscheidet? Wann? Wie?



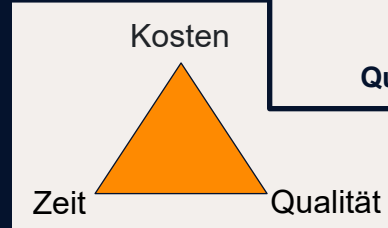
Methoden

Projektmanagement-Dreieck, 5-Why Analyse



Ergebnis

Orientierung, Struktur, Tempo



Warum ist das Bauteil ausgefallen?

Überhitzung

Warum kam es zur *Überhitzung*?

Unzureichender Kontakt

Warum war der *Kontakt unzureichend*?

Einzelteilabweichung

Warum gab es *Einzelteilabweichungen*?

Schüttgut beim Lieferanten

Warum als *Schüttgut*?

Qualitätsmängel der Kontaktflächen



Stabilität herstellen.



Klarheit statt starre Regeln

Klare Orientierung statt Überregulierung



Verlässliche Abstimmungen

Strukturierte und verbindliche Regelrunden



Transparente Prozesse

Visualisierte Entscheidungswege verbessern die Zusammenarbeit

Wachstum ermöglichen.



Kollaborationsworkshop

Zusammenarbeit und Rollenklärung durch moderiertes Format



Feedbackschleifen

Kurze Zyklen mit konkreter Reflexion und Anpassung



Prozessuale Anpassungen

Organisation für langfristige Resilienz umbauen



Persönliche Learnings aus der Krise.



Was bleibt?

**Krisen zeigen die Stabilität und Lernfähigkeit einer Organisation.
Echte Weiterentwicklung beginnt im Gegenwind.**

Wo steht ihr gerade, wenn ihr an euren Arbeitsalltag denkt?



Sicherheit

Orientierung und Struktur



Stabilität

Verlässlichkeit und Klarheit



Wachstumsfähigkeit

Zukunftsorientierung und Resilienz



RETHINKING TRANSFORMATION

RESILIENZ & TURNAROUND
FÜR DIE ZUKUNFT

KEYNOTE

KEYNOTE

So gelingt Zukunft: Mit Strategic Foresight immer einen Schritt voraus sein.



GIULIA WÄLTER

Confidence Builder & Business Developer



PETER THOMMEN

Confidence Builder & Business Developer



SO GELINGT ZUKUNFT

MIT STRATEGIC FORESIGHT IMMER
EINEN SCHRITT VORAUSS SEIN

Peter Thommen
& Giulia Wälter



**Die Welt
braucht
Foresight!**

- 1) Komplexität**
- 2) Tempo des Wandels**
- 3) Unsicherheit**

**«Ein Megatrend ist,
dass es immer mehr
Megatrends gibt.»**



Carsten Beck, Futurist & Director
Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS)

**«Die Welt verändert
sich *(wohl)* schneller als
Dein Unternehmen.»**



Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS)



Reciprocal Tariffs		
Country	Tariffs Charged to the U.S.A. Including Existing Tariffs and Trade Barriers	U.S.A. Discarded Reciprocal Tariffs
China	67%	34%
European Union	39%	20%
Vietnam	90%	46%
Taiwan	64%	32%
Japan	46%	24%
India	32%	26%
South Korea	50%	25%
Thailand	72%	36%
Switzerland	61%	31%
Indonesia	64%	32%
Malaysia	47%	24%
Cambodia	97%	49%
	10%	10%
	60%	30%
	10%	10%
	74%	37%
	10%	10%



Das Strategic Foresight Paradox

50%

erwarten eine grundlegende Veränderung
ihres Geschäftsmodells in 3–5 Jahren

26%

sehen Foresight als Priorität

11%!

arbeiten systematisch an der
langfristigen Zukunft (5+ Jahre)

**Wessen Unternehmen erlebt grundlegende
Veränderungen in den nächsten 5 Jahren?**



**Wer nutzt Strategic Foresight, um die
längerfristige Zukunft zu antizipieren?**



Es gibt ein Momentum

■ Die Vernetzung

- wächst seit den 2000er
- Forschung, Akademie und Wirtschaft

■ Die Nutzung

- Systematisch: 10-20% der Grossunternehmen
- Gelegentlich: weitere 30-40%

■ Das grosse Potenzial

- KMUs (unter 5%)

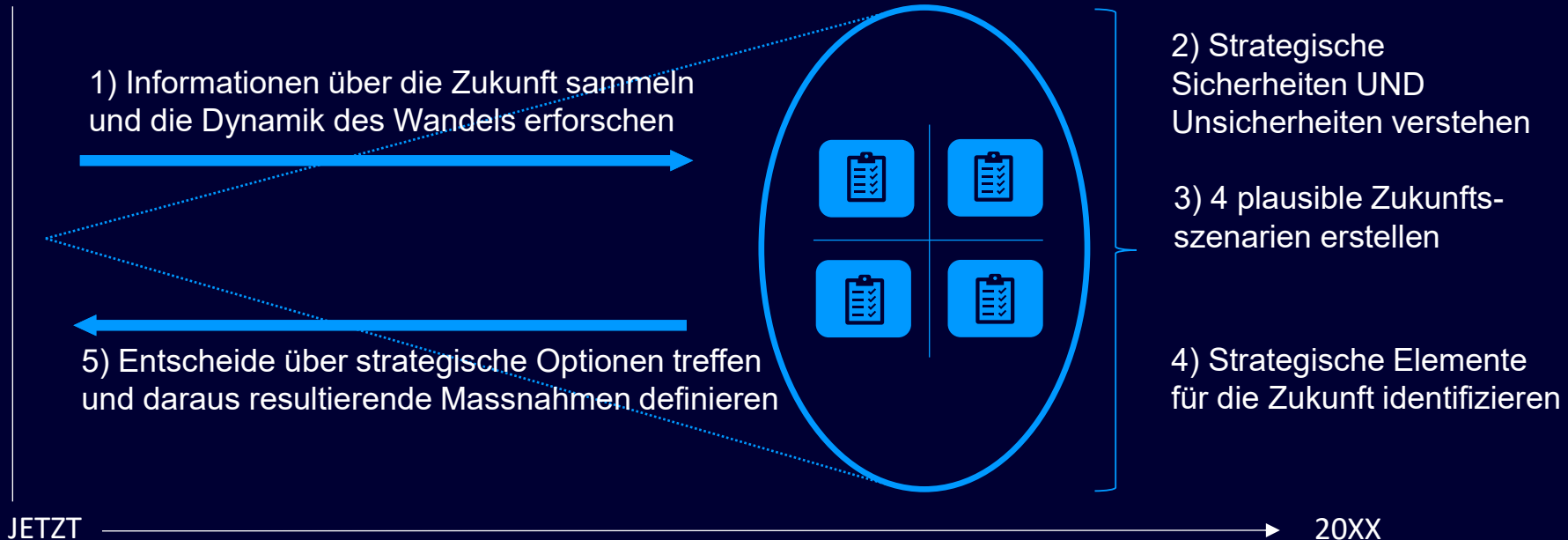


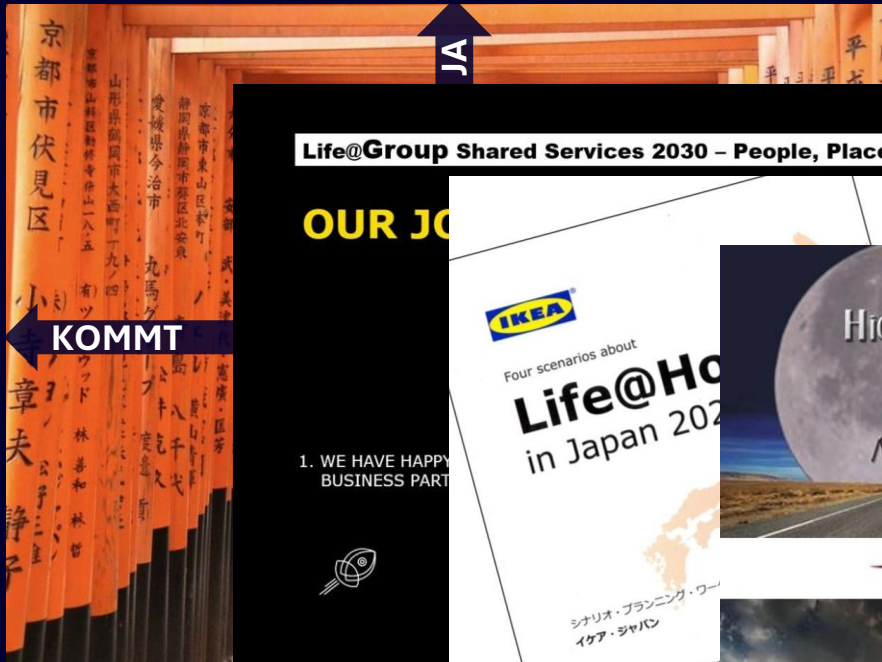
**«Die Hälfte des Geldes,
das ich für Werbung ausgabe,
ist verschwendet.**

**Das Problem ist nur:
Ich weiß nicht, welche Hälfte.»**

Henry Ford

Die 2x2 Foresight Matrix Methode





Life@Group Shared Services 2030 – People, Places, Processes

OUR JO

KOMMT

1. WE HAVE HAPPY
BUSINESS PART



Four scenarios about

Life@Home
in Japan 202

シナリオ・プランニング・ワー
イクア・ジャパン

協力
コペンハーゲン未来調査研
エコノミスト誌 (The Econom
立教大学
ジャパン・コンシューマ

東京、2008年9月～



Creating IKEA Poland 2015



Zukunftsfähig dank Foresight

- 1) Heutige Pläne und Massnahmen sind im Einklang mit der Zukunft
- 2) Leader gestalten die Zukunft statt sich ihr nur anzupassen
- 3) Organisationen sind der Zeit und der Konkurrenz voraus



**Foresight
wird Mainstream
werden (müssen)!**



SO GELINGT ZUKUNFT

MIT STRATEGIC FORESIGHT IMMER
EINEN SCHRITT VORAUSS SEIN

Peter Thommen
& Giulia Wälter





RETHINKING TRANSFORMATION

RESILIENZ & TURNAROUND
FÜR DIE ZUKUNFT

WORKSHOP SESSION

Workshop Session

Workshop 1

Führung & Resilienz in Krisenzeiten



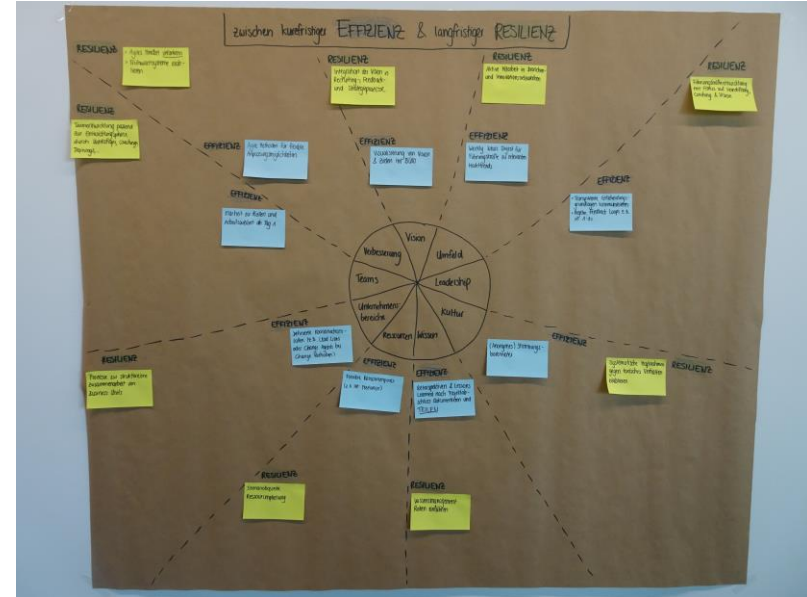
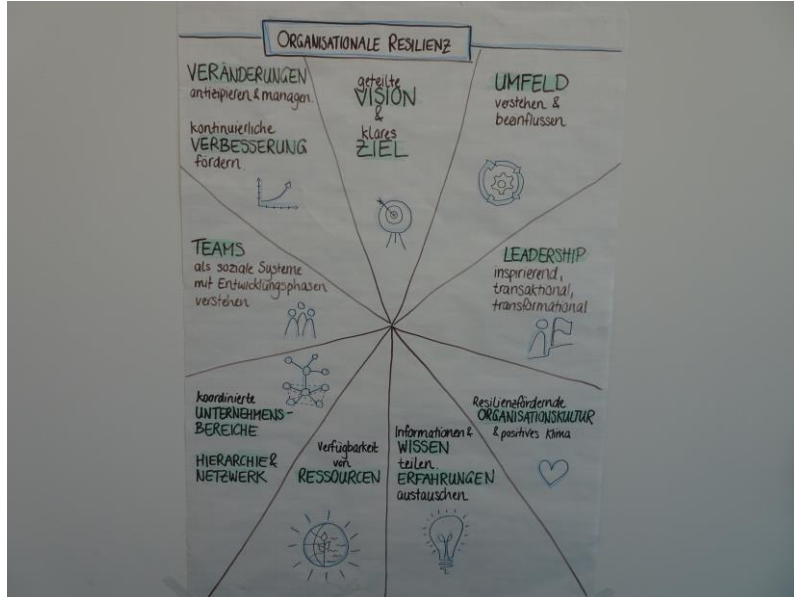
Workshop 2

Projektmanagement & Restrukturierung



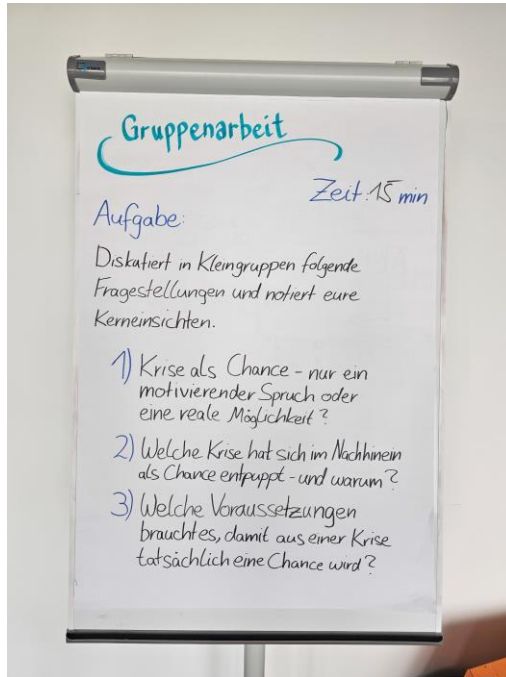
Workshop 1

Führung & Resilienz in Krisenzeiten



Workshop 2

Projektmanagement & Restrukturierung





RETHINKING TRANSFORMATION

RESILIENZ & TURNAROUND
FÜR DIE ZUKUNFT

KEYNOTE

KEYNOTE

Krise im Unternehmen – Ein Charaktertest



NORBERT LEIFELD

Managing Director Bavaria Yachts

„In der Krise beweist sich der Charakter“
(Helmut Schmidt)

BAVARIA YACHTS

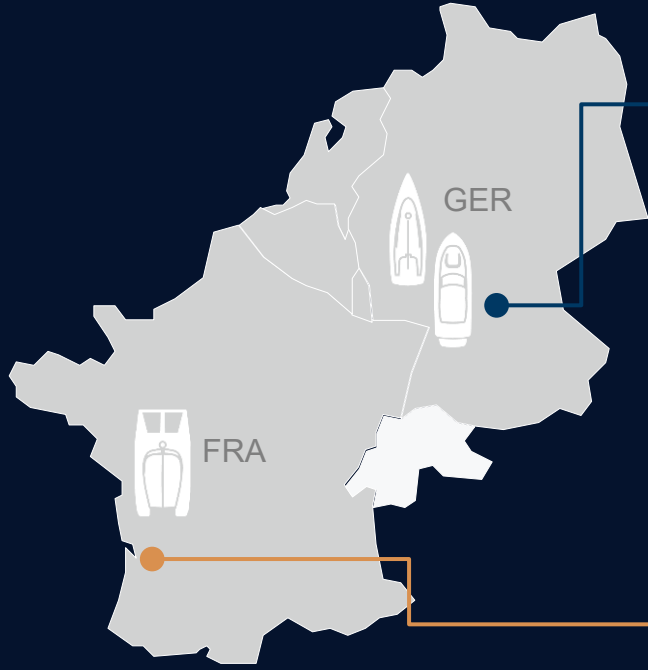


BAVARIA YACHTS



NAUTITECH

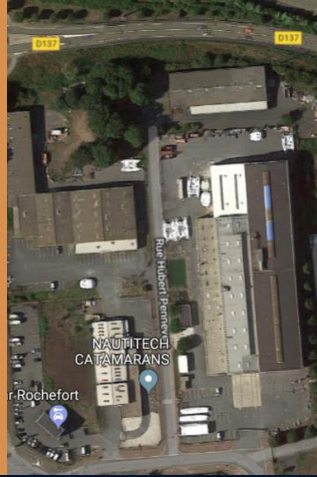




Giebelstadt



Rochefort

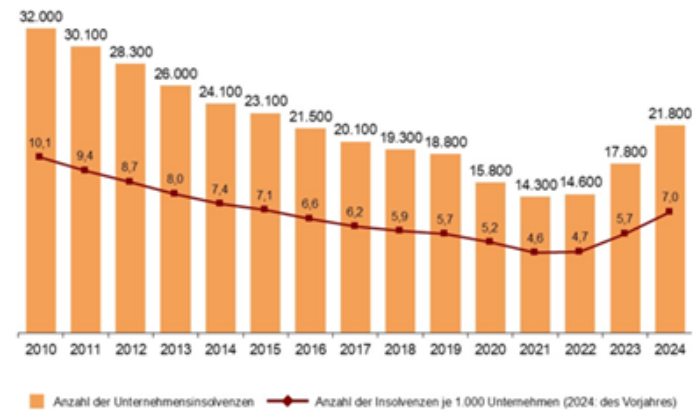








Unternehmensinsolvenzen und Quote der insolventen Unternehmen am Bestand (2010 bis 2024)



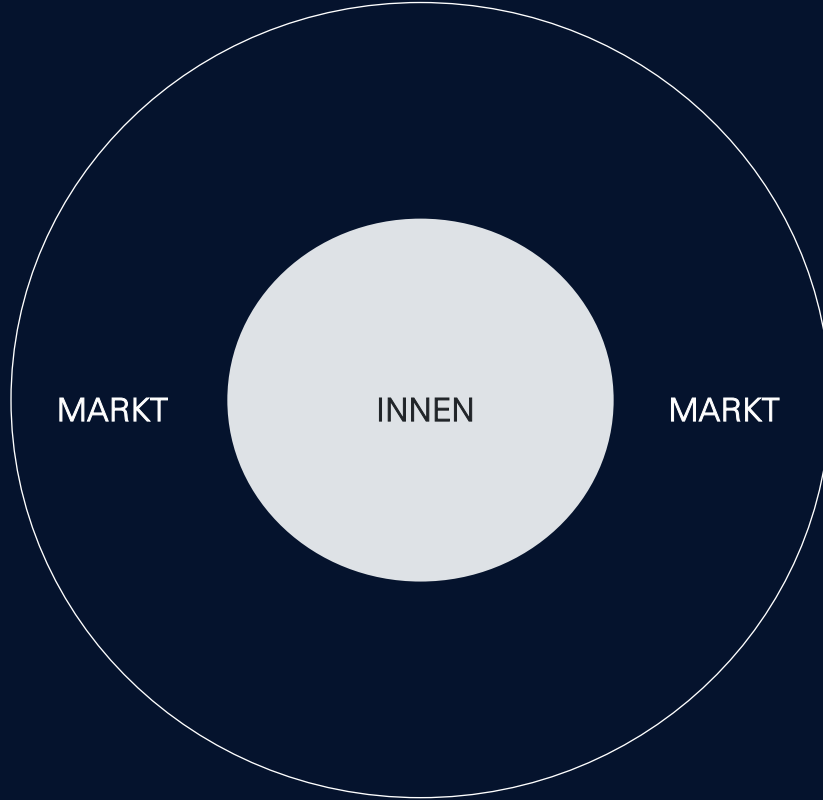
AUSSEN

MARKT

INNEN

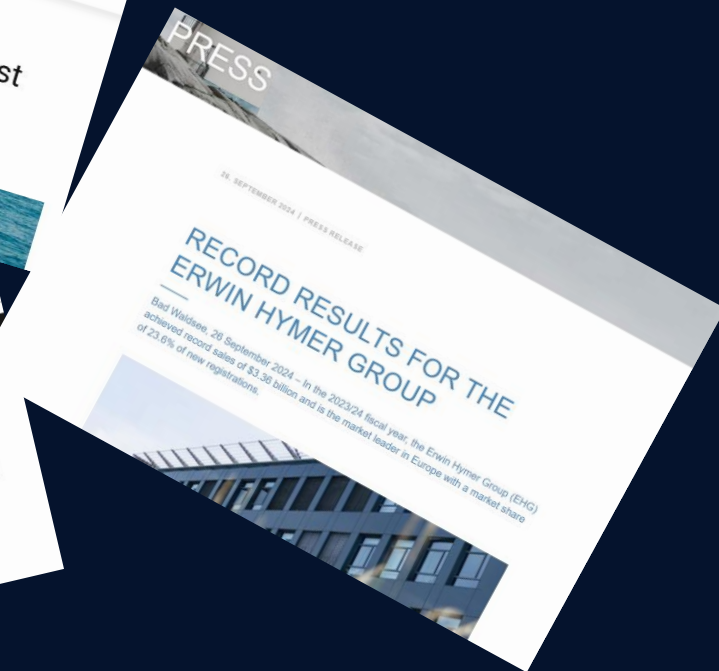
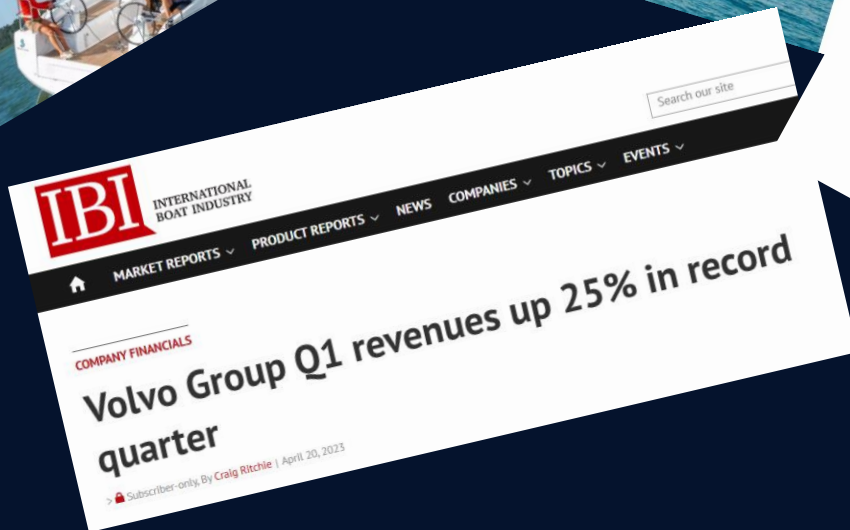
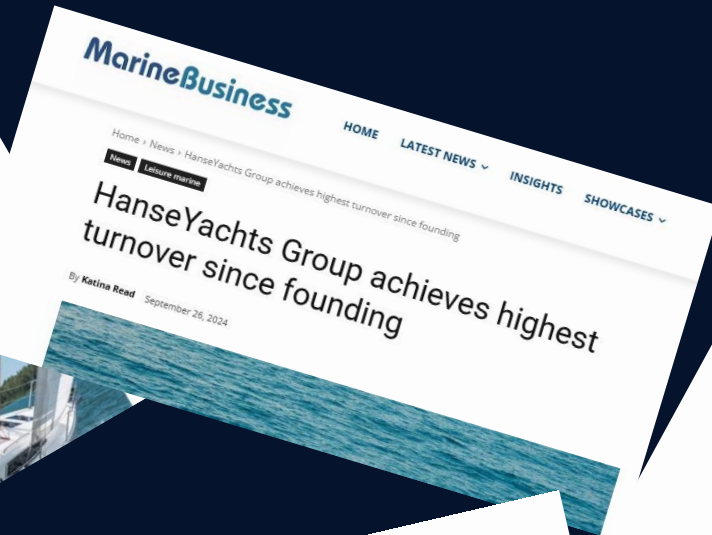
MARKT

AUSSEN



3 Eckpfeiler im Krisenmanagement

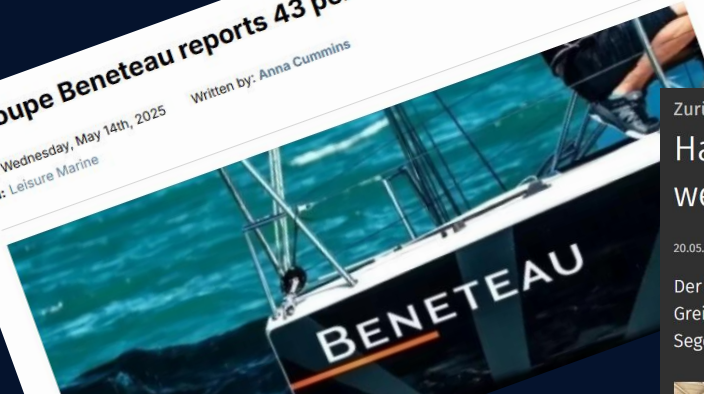
I. AKZEPTANZ



Groupe Beneteau reports 43 per cent drop in Q1 revenue

Wednesday, May 14th, 2025
In: Leisure Marine

Written by: Anna Cummins



Yachts > Shipyards

ELAN YACHTS

Production stop and restart

Michael Good · 27.03.2025



Will no longer be built, at least for the time being: The flagships of Elan Yachts, the G76. The photo shows the Explorer version for long blue water cruising.

Elan Yachts in Slovenia is completely shutting down the production of its yachts and intends to completely overhaul

Zurück auf Los

Hanseyachts strebt Neubeginn mit weniger Mitarbeitern an

20.05.2025 · Quelle: dpa · 1 min Lesedauer ·

Der Mehrheitseigner von Hanseyachts steigt aus und es sollen Stellen in Greifswald abgebaut werden. Nun will sich Deutschlands größter Segeljachtenbauer der Zukunft stellen ...



Mit einem Besitzerwechsel und einer künftig reduzierten Belegschaft strebt die Hanseyachts AG als größter deutscher Hersteller von Segeljachten einen Neuanfang an. Das heißt, strategische Entscheidungen, die mannte das

WIRTSCHAFT

So meistert Bavaria die Flaute

Bavaria-CEO Michael Müller und COO Norbert Leifeld im float-Interview über die aktuelle Entwicklung der deutschen Serienwerft aus Giebelstadt.

Teilen Feedback English

von KERSTIN ZILANER in BOOTZUSAMMENFASSUNG WIRTSCHAFT

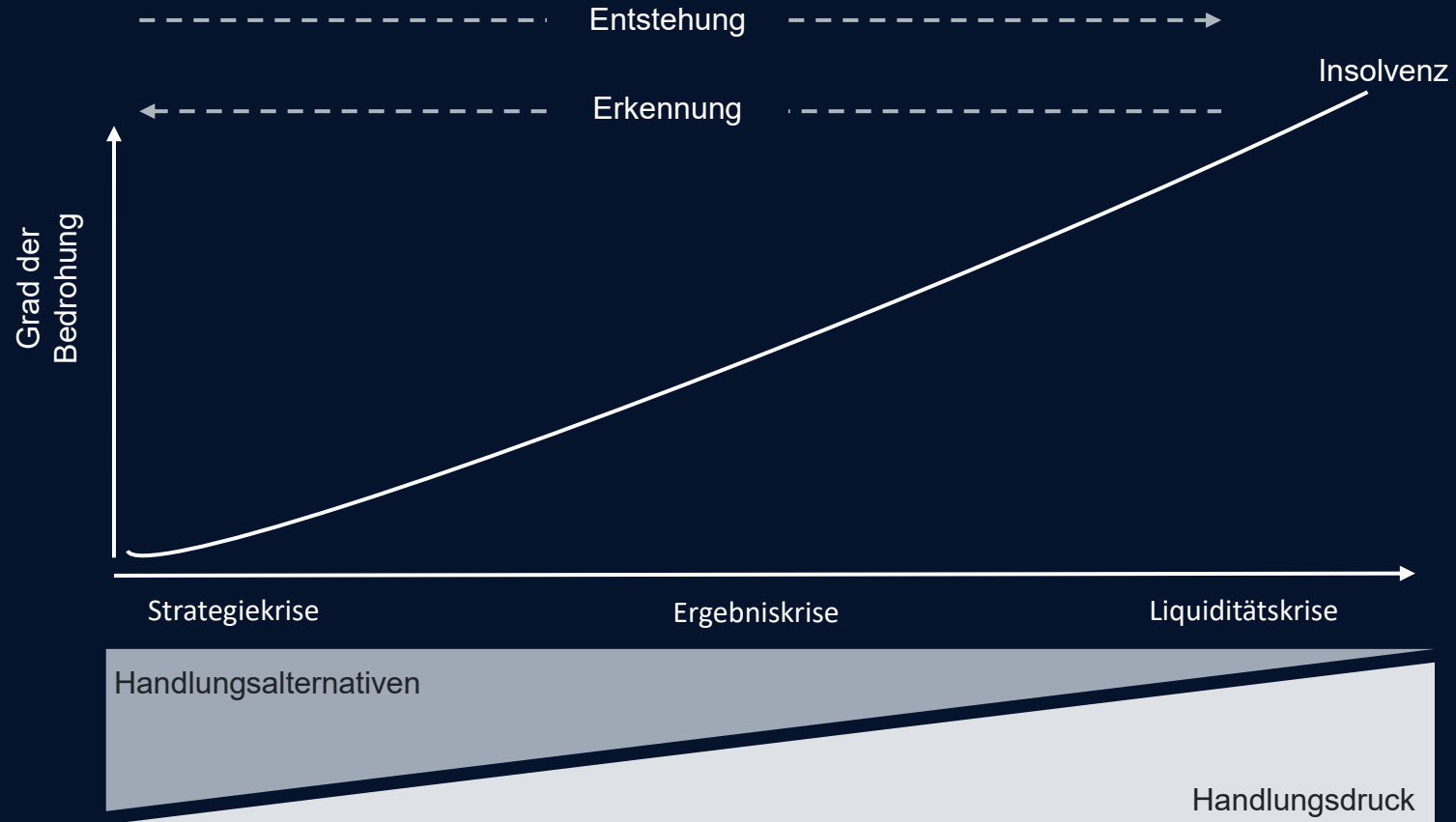
Die Zeiten für den Bootbau sind schwierig, es werden deutlich weniger Boote verkauft als in den letzten Jahren. Das hat seine Gründe. In den Corona-Jahren waren Boote kurzfristig für viele Menschen besonders attraktiv und brachten den Werften hohe Erlöse. Die nun deutlich abgenommen. Bei den Kleinbooten

Volvo Penta Q1 2025: Marine sales ease amid mixed demand

Thursday, May 1st, 2025
In: Leisure Marine

Written by: Anna Cummins

VOLVO





II. ENTSCHEIDEN



Transparenz
Kurzfristige
Interessen einzelner
Risikobereitschaft
Klarheit



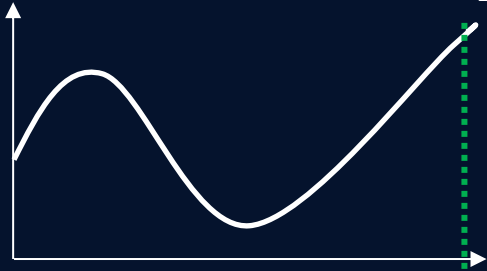
Vermeidung von Panik
langfristige Ziele
Gemeinwohl
Vorsicht
Hoffnung geben

Harte Entscheidungen
Unpopuläre Entscheidungen
Konsequent in der Umsetzung
Authentizität

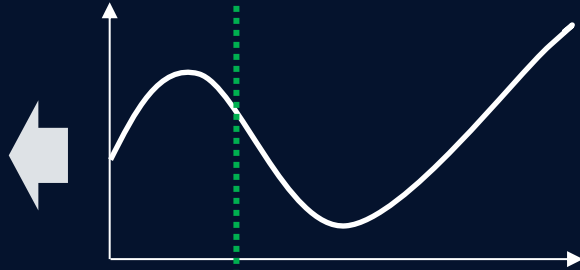
III. KOMMUNIZIEREN

Entscheidung

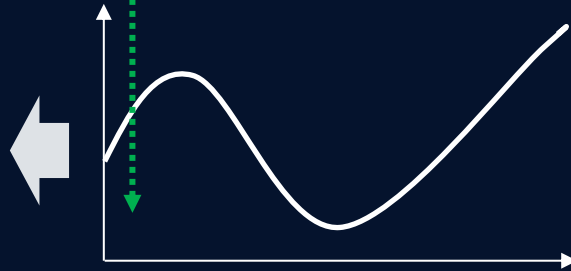
Management

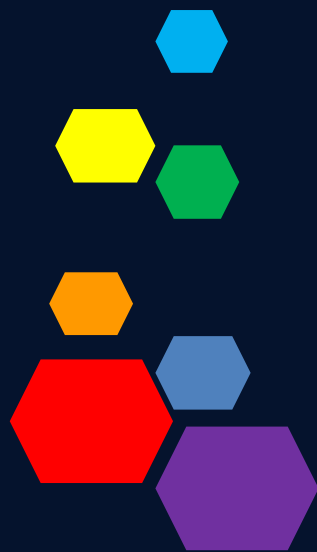


1st Level



2nd Level





- I. AKZEPTANZ
- II. ENTSCHEIDEN
- III. KOMMUNIZIEREN

DEMUT
VERZICHT
EMPATHIE
ACHTSAMKEIT
SELBSTTRANSZENDENZ



Q&A



RETHINKING TRANSFORMATION

RESILIENZ & TURNAROUND
FÜR DIE ZUKUNFT

KEYNOTE

KEYNOTE

Level Up Your Knowledge! Erfahrungswissen für die Resilienz Ihrer Organisation.



BETTINA FALCKENTHAL

Executive Mentor & Coach

RETHINKING Transformation

Level Up Your Knowledge across Generations

In a rapidly changing business landscape **strategic tacit knowledge transfer** is not just a best practice but a **tactical tool for organizational resilience & continuity.**



Understanding Tacit Knowledge



Definition

- experience, intuition, and relational know-how,
- deeply personal, context-dependent,
- difficult to articulate, document or store,
- cannot be easily captured in manuals, databases, or standard operating procedures,
- requires creative transfer mechanisms and organizational approaches.



Examples

- It's how a veteran negotiator knows when to pause during a tense meeting.
- It's how an experienced technician senses a malfunction before the machine stops working.
- It's how a senior team member understands the informal networks that really drive decisions.
- It's the senior nurse that reads in a patient's expression what the doctor missed.



What's at Stake: quality, speed, agility and stability

- **Increased Onboarding Times**
New employees take longer to reach full productivity without access to institutional knowledge and proven shortcuts.
- **Avoidable Staff and Skill Shortage**
Not knowing your staff's preferences and plans combined with a lack of creativity how to distribute tasks intelligently builds pressure unnecessarily.
- **Avoidable Errors**
Teams repeat mistakes that experienced colleagues would have prevented, leading to quality issues and customer dissatisfaction.
- **Decline in Strategic Agility**
Organizations lose the ability to quickly adapt to market changes when they lack the contextual understanding that comes from experience.
- **Relationship Disruption**
Customer and supplier relationships built on personal connections may deteriorate when key relationship holders depart without an established successor.



Current Approaches: What's Working and What Isn't

Common Transfer Strategies

- Mentoring programs pairing seniors with juniors
- Job shadowing opportunities
- Storytelling sessions to capture experiences
- Coaching relationships for skill development

While effective, these methods rely heavily on mutual trust and readiness. If the junior is unprepared to listen or the senior lacks motivation to teach, the exchange fails.

Common Pitfalls

- Programs without cultural support
- Insufficient time allocation for knowledge sharing
- Lack of recognition for knowledge contributors
- Possible competition between partners for success recognition

Programs without proper organizational support or dedicated time allocation are rarely sustainable and often fail to capture the most valuable tacit knowledge.



Leveraging Technology

Serious Games for Knowledge Transfer

Serious Games create emotionally engaging simulations that can accelerate learning by:

- Recreating complex decision scenarios
- Providing safe spaces to practice and fail
- Capturing decision-making patterns of experts
- Making the learning process memorable

These tools are not replacements for human interaction but powerful amplifiers of it, extending the reach and impact of senior expertise throughout the organization.

AI-Powered Knowledge Systems

AI approaches to capturing tacit knowledge include:

- Analyzing unstructured data (e.g. style of emails or presentations) to support relationship building
- Adding transparency to skills available across the organization
- Creating knowledge maps from conversations
- Mining legacy systems and data pools for hidden information

Taking Action: Next Steps

Assess Your Knowledge Vulnerability

Identify critical knowledge areas at risk and key knowledge holders nearing retirement or transition.

Design Tailored Transfer Programs

Create structured opportunities for intergenerational exchange that respect the needs of both senior and junior employees.

Implement Supporting Technology

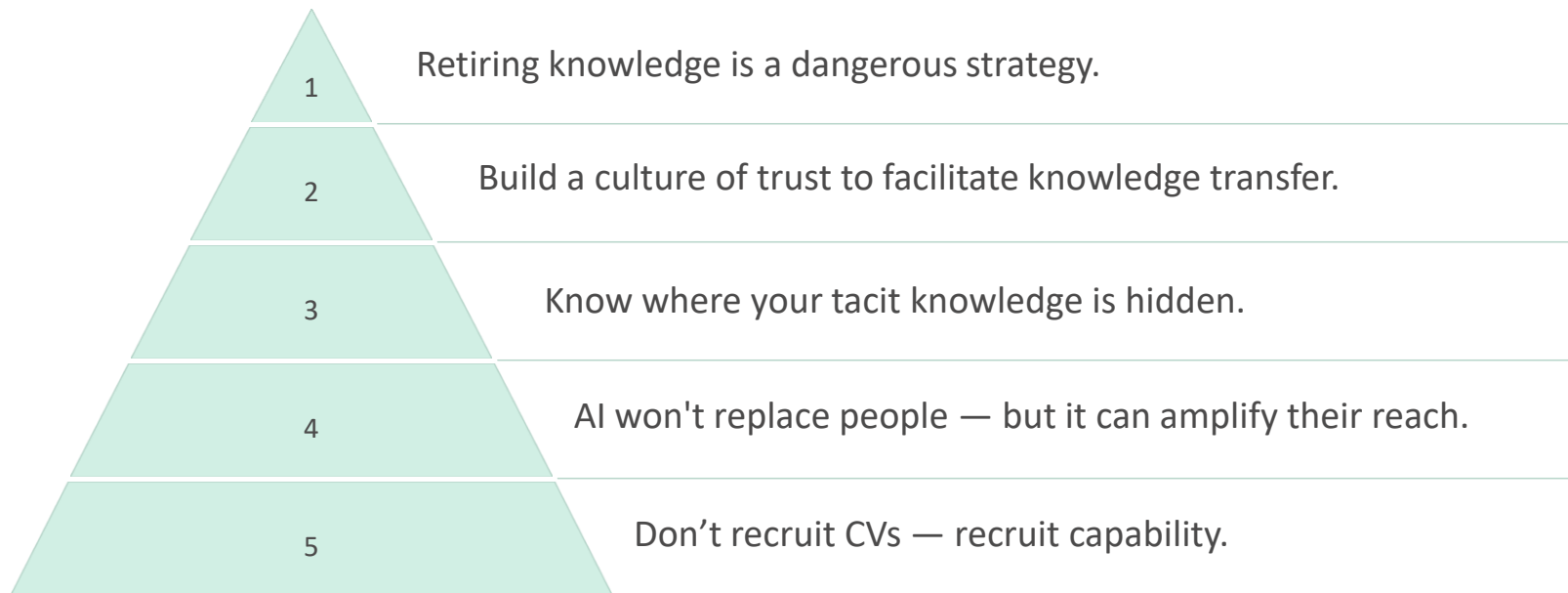
Explore serious games and AI tools that can enhance and scale human knowledge transfer efforts.

Measure and Refine

Establish metrics to track progress and continuously improve your knowledge transfer initiatives.

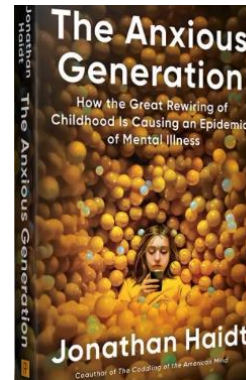
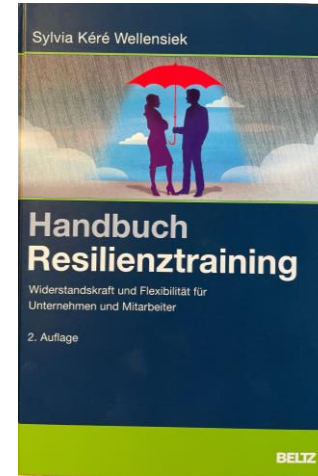


5 Key Takeaways



Knowledge loss is not inevitable. Organizations that bridge the generational knowledge gap will build resilience and maintain their competitive advantage in an increasingly complex business environment.

More on the topic of individual and organizational resilience





RETHINKING TRANSFORMATION

RESILIENZ & TURNAROUND
FÜR DIE ZUKUNFT

KEYNOTE

KEYNOTE

Anpfiff im Ausnahmezustand – Agiles Handeln in volatilen Zeiten.



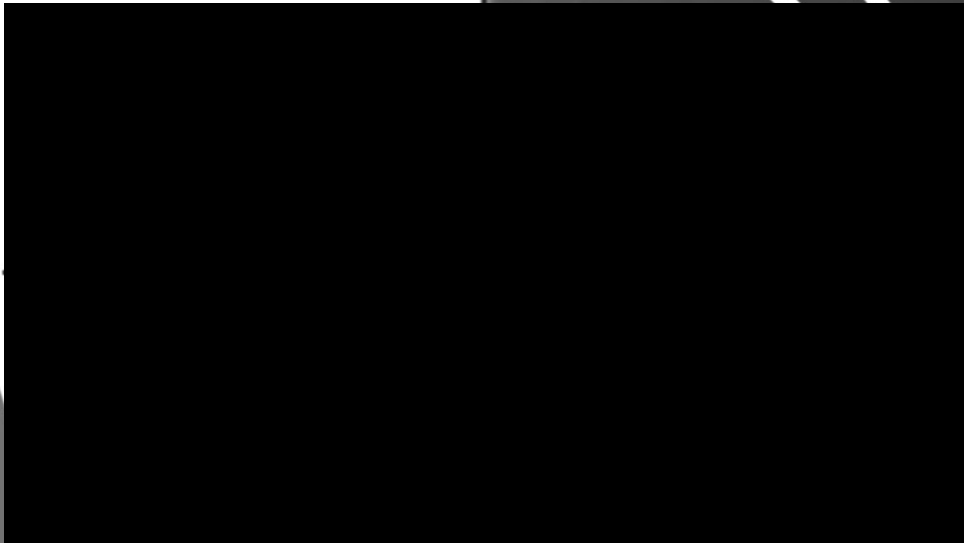
MARK TRÜBENBACHER

CEO Playgreen BV



RETHINKING TRANSFORMATION

RESILIENZ & TURNAROUND
FÜR DIE ZUKUNFT



—

—

Was tust du,
wenn über Nacht eine ganze Branche
zum Stillstand kommt?

GEGEN GEISTER



Bundesliga droht ein Verlust von 750 Millionen Euro

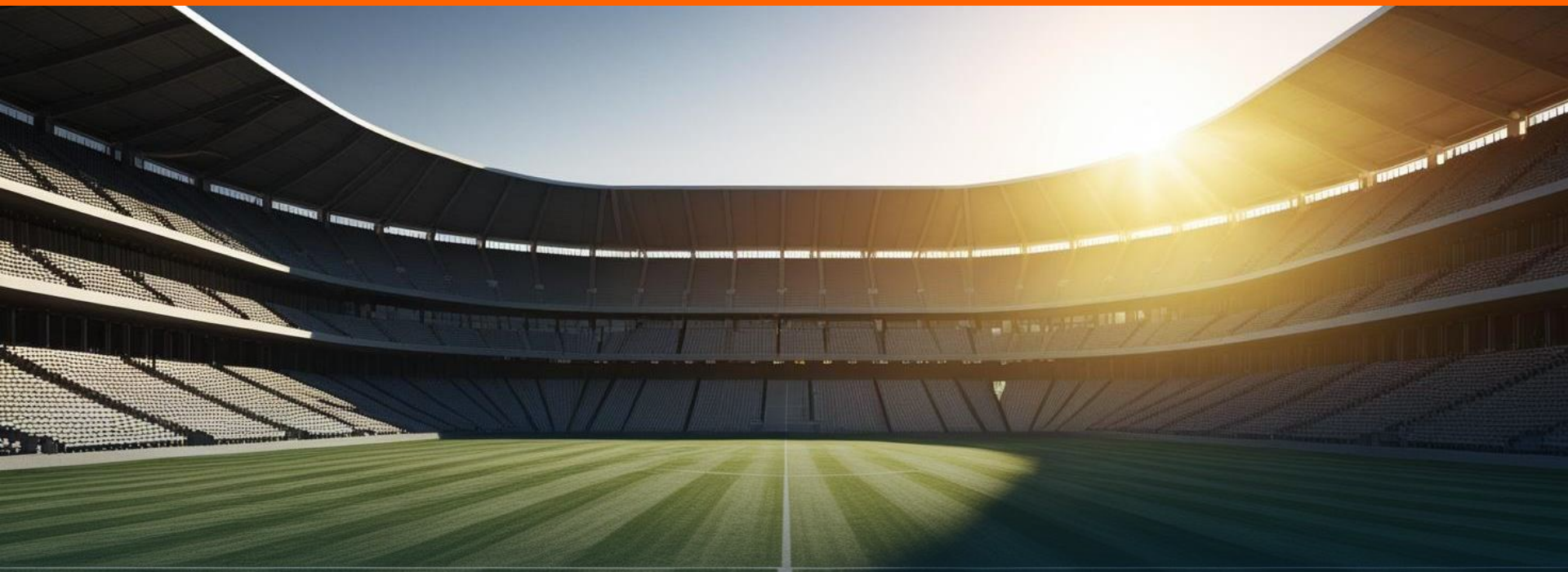
Möglicher maximaler Verlust der Fußball-Bundesliga in der
Saison 2019/20 aufgrund der Corona-Pandemie in Mio. Euro



Quelle: KPMG



statista



Anpfiff im Ausnahmezustand
Mark Trübenbacher

SGL

Meet SGL System



Tech-driven solutions for world-class sports venues.

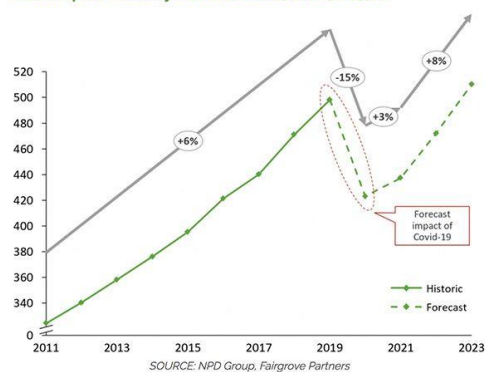
Gründung:	2017
HQ:	Niederlande
Mitarbeiter:	~ 80
Sports:	8
Continents:	6
Kunden:	620
Umsatz:	~ 70m€

The Playing Field

Growth in global sports, especially football.

High energy, big stakes, fast-moving.

Global Sports Industry – Estimated Market Size [\$bn]



The Reality

Volatility & unpredictability. Political influence, economic shifts, tournament uncertainty.

Government will not fund Casement for Euro 2028

14 September 2024

Share Save

Mark Simpson
BBC News NI community correspondent

Stoke City have lost an average £676,000-a-week since relegation from the Premier League as a football finance expert admits performance

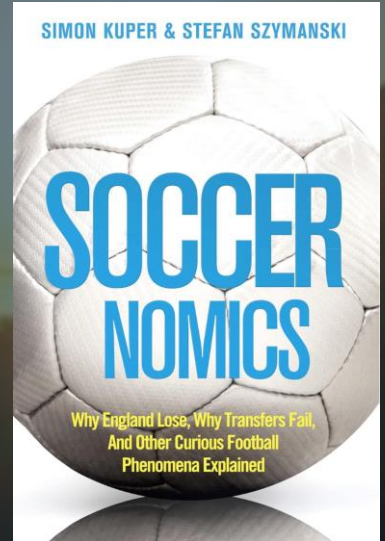
buten un binnen

Werder trennt sich sofort von
Trainer Werner



A Fragile Balance

Stable leagues (EPL, Bundesliga) vs. risky markets (Serie A, Superleague, South America)



Then came COVID

No matches. No revenue. No roadmap.



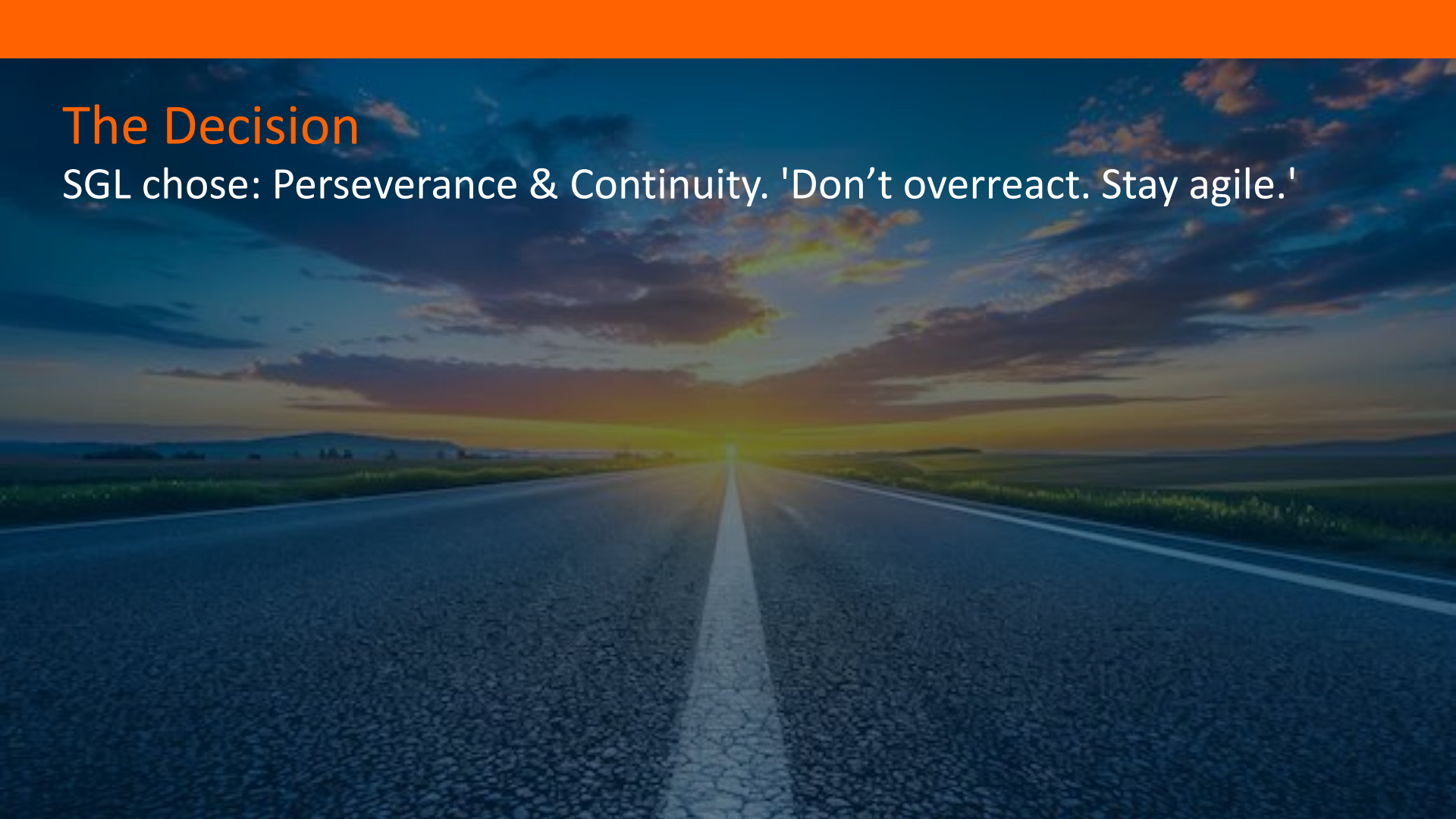
The Crossroads

What do you do when your business case disappears? Lay off, shut down — or hold the line?



The Decision

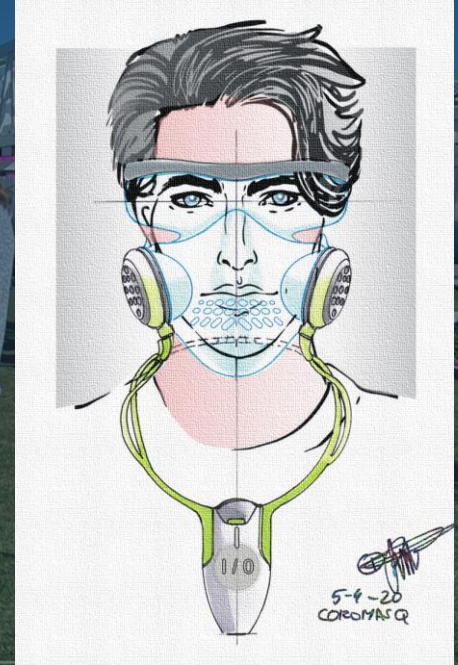
SGL chose: Perseverance & Continuity. 'Don't overreact. Stay agile.'



Strategic Moves

Focus. Outsource or partner. Shrink margin, gain flexibility. Innovate.

 **EUROSPORTS**
TUR



Agility in Action

Partnerships that kept SGL lean.



EVERLASTING QUALITY

love is in the details



Culture of Resilience

Internal message: keep teams engaged, don't panic.



The Payoff

SGL emerged stronger, leaner, more adaptable.

Growth resumed post-COVID.

Profitability grew during COVID.



Resilience isn't built in a crisis. It's revealed.
Build it before you need it.



Resilience isn't built in a crisis. It's revealed.

A large iceberg floats in a deep blue ocean under a clear sky with scattered white clouds. The visible tip of the iceberg is a jagged, snow-covered mountain peak. Below the waterline, the submerged portion of the iceberg is much larger and more complex, showing various textures and shapes of ice. This visual metaphor represents the concept of resilience, where the true strength of an individual or organization is only revealed during a crisis, much like the hidden part of the iceberg.

Thank you for your attention
mt@greenday.ag



RETHINKING TRANSFORMATION

RESILIENZ & TURNAROUND
FÜR DIE ZUKUNFT

DANKE!

The background features a dark blue field with light blue wavy lines on the left side. A large white circle is centered in the upper half, with an orange hexagon at its top-left and a brown hexagon at its bottom-right. The text 'RETHINKING TRANSFORMATION' is written in orange inside the circle, with 'RESILIENZ & TURNAROUND FÜR DIE ZUKUNFT' in white below it. A solid orange bar at the bottom contains the word 'FEEDBACK' in white. A QR code is located on the right side.

RETHINKING TRANSFORMATION

RESILIENZ & TURNAROUND
FÜR DIE ZUKUNFT

FEEDBACK

