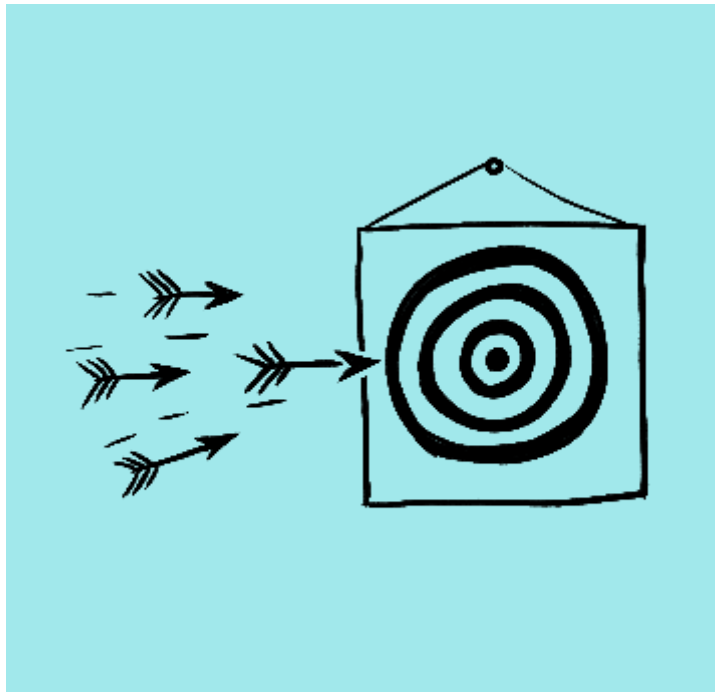


**Change That
Works** *Werkstatt*

DEEP DIVE

Marktplatz der Macher:innen SWAROVSKI

Deep Dive: Marktplatz der Macher:innen



Agenda

SWAROVSKI

Kontext und Herausforderung

Methode und Ergebnisse:
Ablauf, Herausforderungen, Erfolgskriterien

Reflexion in Trios

Dialog zur Methode und zum Fall



**Julia
KHALIL**



**Michael
FASCHINGBAUER**



**Angela
GRUBER**

01

Kontext und Herausforderung

The World of Swarovski

Swarovski Crystal Business

Swarovski creates beautiful products of impeccable quality and craftsmanship that bring joy and celebrate individuality.

Founded in 1895 in Austria, the company designs, manufactures, and sells the world's finest crystals, Swarovski Created Diamonds, Swarovski Zirconia, jewelry, and accessories, as well as home décor and crystals for Automotive.

Revenue of EUR 1,906 million

18,600 employees

Global presence across 140 countries and

2,300 Swarovski boutiques

Headquartered in Wattens, Tyrol Austria, and Maennedorf, Switzerland. *Made in Austria* for all Swarovski crystals.

SWAROVSKI



LUXignite

Our VISION

To be an actor of scale, in the top-3 luxury fashion & jewelry brands in key markets, running at market profitability with a top-tier Brand relevance

Our MISSION

We are the Master of Light. We offer customers joy by igniting their dreams with beautiful products and a unique journey through luxury. We are a product-led, customer-inspired, and culturally relevant company, with a unique savoir-faire in the creation of beautiful crystal-based products of remarkable complication and impeccable quality. We are an active and positive player in society, through our cultural activities and social & environmental action.

Where to Play



PLAY IN CRYSTALS & BEYOND



WIN IN KEY MARKETS THROUGH TOP CITIES



BUILD LUXURY @SCALE

How to Win



PRODUCT IS KING



CUSTOMER IS QUEEN



BE PART OF THE CONVERSATION



UNLEASH THE SWAGGER

OUR CULTURE & SUSTAINABILITY

A cool, confident and responsible organization with Luxury in its DNA

Swarovski's Global Markets Organization

With a strong focus on key markets and key cities

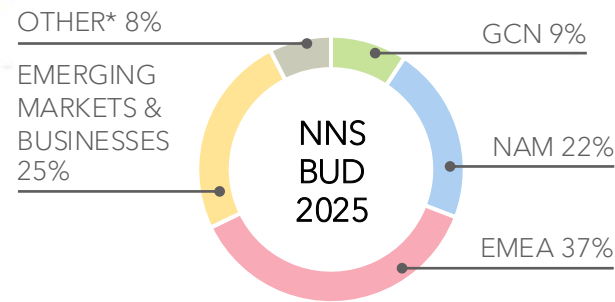
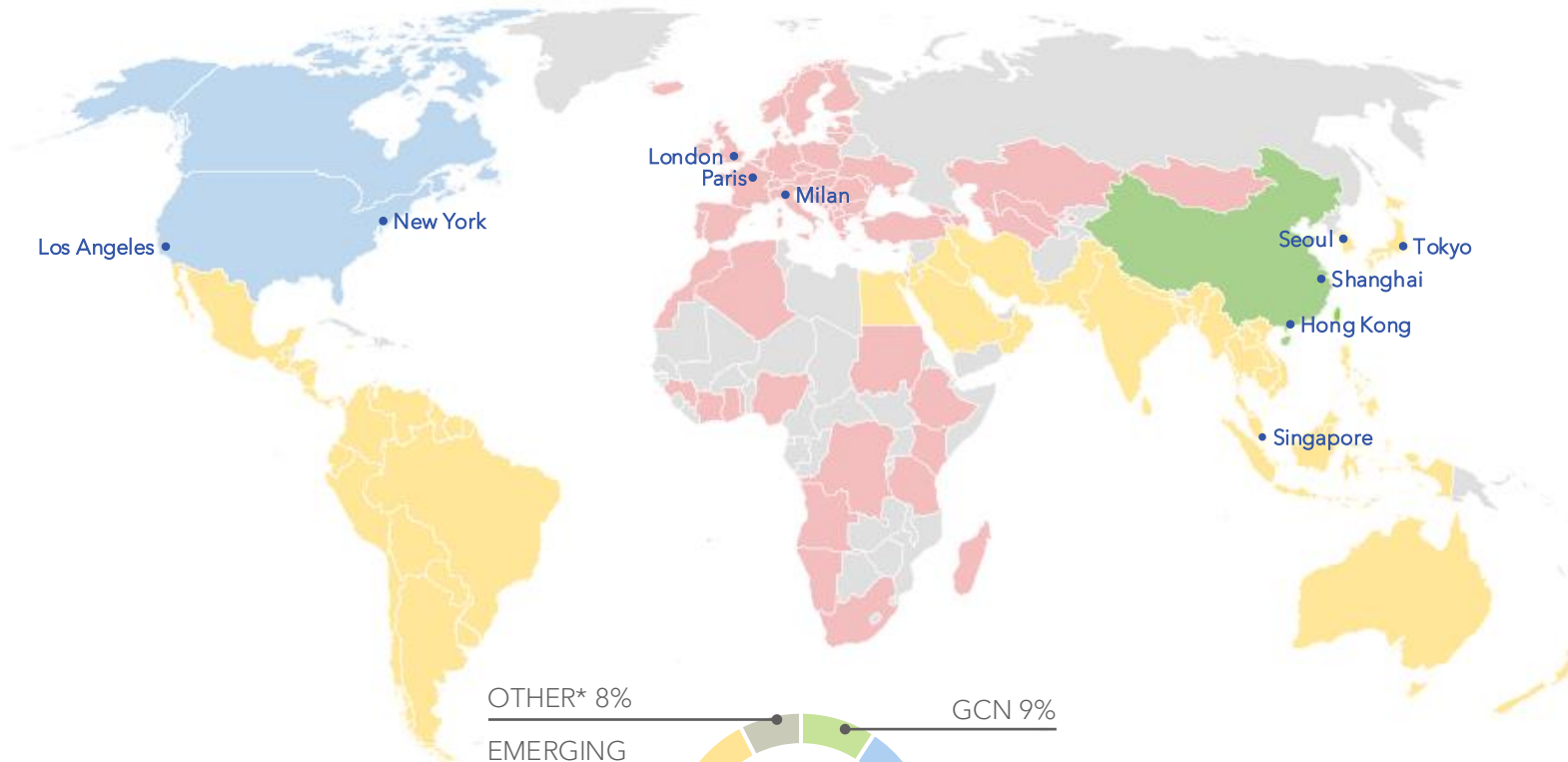
GEOGRAPHIC AREAS

North America

Greater China

EMEA

Emerging Markets



GM MARKET CAPABILITIES

Sales B2C & B2B

Marketing Operations

Demand Planning

Distribution & Real Estate

CX Academy

Client Services

HR

Finance

Construction & Facility Mgmt.

eCommerce

Supply Chain Mgmt.

Global Business Services

Legal, Procurement

• = Top 10 Cities

North America: USA, Canada

Greater China: Mainland China, Taiwan Region, Hong Kong SAR, Macau SAR

EMEA: UK & Ireland, DACH, Italy & Iberica, France & Benelux, Central Eastern Europe, Africa & Nordics

Other: Mobility, 3rd Party Online, GKA B2B

NNS = BUD 2025 @ BUD'25 FX

SWAROVSKI

Talents' Learning Needs

The feedback from High Potentials' Learning Survey end of 2024 revealed strong interest in **collaborative, hands-on learning, innovative problem solving, and greater visibility.**

The Hackathon "Market of Dream Makers" addresses these needs through a dynamic, large-group format that **encourages experimentation, active participation and real business impact.**

Our Mission

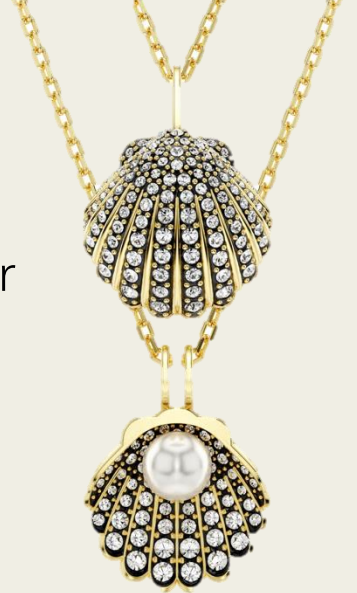
Empower high-potential talents to turn ideas into action – driving profitability and organizational health through innovation and impactful cross-functional collaboration.





Hackathon Strategic Ambition

Create positive impact on sustainable profitability and organisational health by bringing ideas to life that boost retail performance, protect or generate cash, and accelerate problem solving.



CHALLENGES:

RETAIL PERFORMANCE

Inspiration / Idea Examples:

- *KPI driven selling techniques*
- *Optimized staff planning*
- *Right product mix in stock*

Positive Impact:

Operational efficiency – through smarter processes and improved workflows.

Customer satisfaction – as streamlined operations often result in better service and availability

CASH

Inspirations / Idea Examples:

- *Old inventory liquidation channels*
- *Trapped cash optimization*
- *Selling underused assets, sale-leaseback*

Positive Impact:

Financial resilience – by protecting and generating cash, ensuring the business can respond flexibly to market shifts.

PROBLEM SOLVING

Inspirations / Idea Examples:

- *S&OP - Sales & Operations Planning*
- *Repair Center in Wattens*
- *Managing tariffs*

Positive Impact:

Employee engagement – by removing friction points and empowering teams with better tools and solutions.

Innovation culture – by encouraging proactive problem solving and continuous improvement.

02

Die Methode „Marktplatz der Macher:innen“

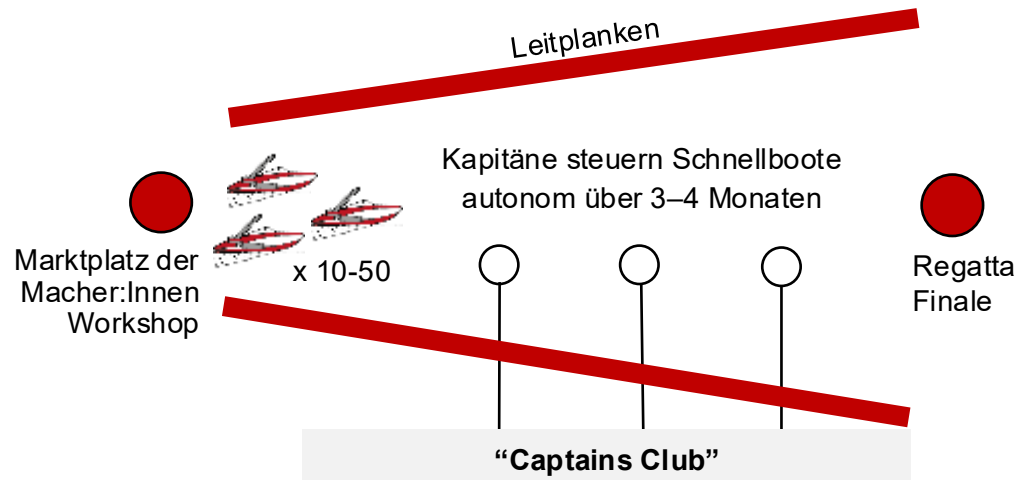
Der Marktplatz der Macher:innen

Der Marktplatz der Macher:innen befähigt Menschen zum „Machen“. Mit dem, was schon da ist – ihre Mittel, Netzwerke und Neugier – starten sie Schnellboote, holen Crew an Bord und lernen hands-on, was „unternehmerisch handeln“ wirklich bedeutet.

WANTED: Unternehmerisches Verhalten

Menschen, die

- auch unter Ungewissheit aktiv werden
- über Silos hinweg denken und handeln
- Eigeninitiative zeigen und sich selbst organisieren
- erkunden, gestalten, ausprobieren
- Ideen einbringen **und** umsetzen



Warum es funktioniert / Kernelemente

- Basis Effectuation-Theorie: Gestalten mit den vorhandenen Mitteln
- Voll skalierbar: 10–100 Teilnehmende, in Präsenz oder vollständig virtuell
- Unterstützt durch ein Regatta-Service-Team aus der eigenen Organisation
- Reflexion und Lernen integriert: Captains Clubs, Retro, Regatta Finish
- Sichtbarer Fortschritt: über den Schnellboot-Monitor



Playbook
Unterstützung



Peer Learning im
Captains Club



„Effectuation
inside“



Learning Nuggets für
Intrapreneure



Regatta Service +
Expert Support



Sichtbare
Wirkung

Typische Use Cases

- Energie für Strategieumsetzung erzeugen
- Kulturentwicklung
- bereichsübergreifende Zusammenarbeit stärken

Marktplatz der Macher:innen – 3 Optionen

Je nach den Anforderungen bieten wir unsere Unterstützung in unterschiedlicher Intensität an.

1. Basis – “Leuchtturm”	2. Intensiv – “mit Rückenwind”	3. Impact – “Idee bis Wirkung”
Szenario: Hoher Eigenanteil in der Ausgestaltung. Unterstützung an den kritischen Punkten bzw. über Playbook Nutzen: Mit geringeren externen Kosten von einem erprobten Format profitieren und dieses selbst an eigene Bedürfnisse anpassen.	Szenario: Die kritischen Rituale entlang des Prozesses werden extern begleitet. Nutzen: Mehr Sicherheit durch kontinuierliche Begleitung und stabilen Austausch—damit Ideen nicht versanden, sondern situativ Traktion bekommen.	Szenario: Die kritischen Rituale entlang des Prozesses werden extern begleitet. Nutzen: Maximale Wirkung durch umfassende Betreuung und vertiefte Lernschleifen – ideal, wenn aus ersten Ideen konkrete Beiträge zur Strategie oder Kultur entstehen sollen.
Enthält: ▪ Vorbereitung mit Regatta Service & Sponsor ▪ Planung & Basis-Sparring während des Prozesses ▪ Anpassung und Moderation Market-of-Makers-Workshop ▪ Playbook-Unterstützung für die weiteren Rituale (generische Vorlagen) für alle Do-it-Yourself Anteile	Enthält: Alle Bausteine aus <i>Basis</i> + ▪ Erweitertes Sparring entlang des Prozesses ▪ Anpassung & Moderation 1 Captains Clubs ▪ 2-3 Lern-Nuggets unternehmerisches Handeln ▪ Anpassung & Moderation Regatta-Finale (Präsenz) ▪ Laufende Abstimmung mit Sponsor	Enthält: Alle Bausteine aus <i>Intensiv</i> + ▪ Anpassung & Moderation der Prep-Meetings ▪ Erweitertes Sparring entlang des Prozesses ▪ Anpassung & Moderation aller Captains Clubs ▪ Anpassung Lern-Nuggets „unternehmerisch handeln“ ▪ Transferworkshop nach der Regatta
Paket-Preis: xxx	Paket-Preis: yyy	Paket-Preis: zzz

03

Was hat SWAROVSKI
daraus gemacht?

“Market of Dream Makers” Hackathon

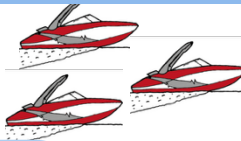
A pilot development program for High Potential talents

July - November 2025



Market of Dream Makers – Turn ideas into action!

A global virtual program for curious and innovation-driven talents at Swarovski



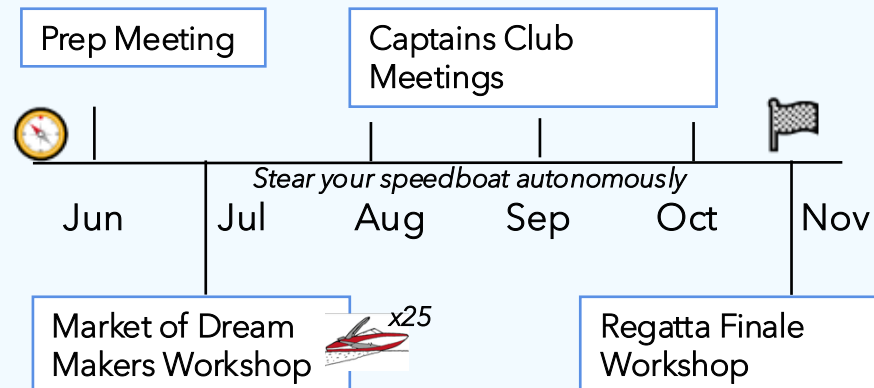
What is the Market of Dream Makers? A virtual, hackathon-style format over 3-4 months where you craft and steer a small agile initiative – a “speedboat” – contributing to a topic strategically relevant for Swarovski.

Why join as a Captain? Lead a fast-track initiative on a business-critical topic, gain visibility and make an impact while growing your entrepreneurial mindset, innovation skillset and network.

What you'll need

- Curiosity and the will to contribute
- Willingness to self-organize and co-create
- Up to 5% of your working time

How does it work?



Guardrails

- Join with or without your own idea
- Voluntary, self-organized participation – no formal reporting
- No preset budget (funding possible later)

Hackathon Strategic Ambition and Outcomes

Create positive impact on sustainable profitability and organisational health by bringing ideas to life that boost retail performance, protect or generate cash, and accelerate problem solving.

Finalist Pitches

RETAIL PERFORMANCE

Speedboat 1: "SMARTI"

Floorset execution success tool powered by AI to measure fast productivity of our zoning & merchandising in store

Speedboat 2: "From Welcome to WOW"

A selection tool (business case) & Buddy program for Store Managers

Speedboat 3: "From B2B to Store"

A branding collab turning 545 Ingrediente's clients into Milano flagship visitors

CASH

Speedboat 4: "Swarovski for Future"

Digital sales platform for "Family & Friends" turning obsolete stock into cash while supporting sustainability

PROBLEM SOLVING

Speedboat 5: "Crystal Mind"

An In-house AI agent to find company info faster & cheaper than CoPilot



Our Hackathon Guadrails

Participation

- You can join with or without own idea
- 100% voluntary and self-organized
- Limited to 50 spots (first come, first serve)
- Teams (speedboats) are encouraged to form cross-functionally for stronger ideas
- Commitment: Up to 5% working time

Steering

- No nomination or manager approval required to join
- No formal reporting to line manager - only informal updates
- Ideas should not duplicate existing projects
- A series of workshops will support ideation, innovation and learning
- No preset budget - funding may follow later if relevant

Results

- Focus on prototypes and tangible activities, not ideas only
- Concludes with a virtual "Regatta," where teams pitch to ExCo sponsors
- Evaluation criteria for final pitches: potential impact, feasibility, and creativity
- Recognition through visibility, internal communication and commitment to implement the best ideas



SWAROVSKI

Big Picture

Ambitions & Guardrails



Let's align on our strategic ambitions and guardrails for what's possible!

Individual Means Assessment



Reflect on what you bring to the table: your skills, resources, and network.

Personal Ideas for Speedboats



Write down bold, feasible ideas you can start with your own means.

Dialogues in the Market



Pitch your idea, get feedback, and recruit first crew members!

Visualize and Launch



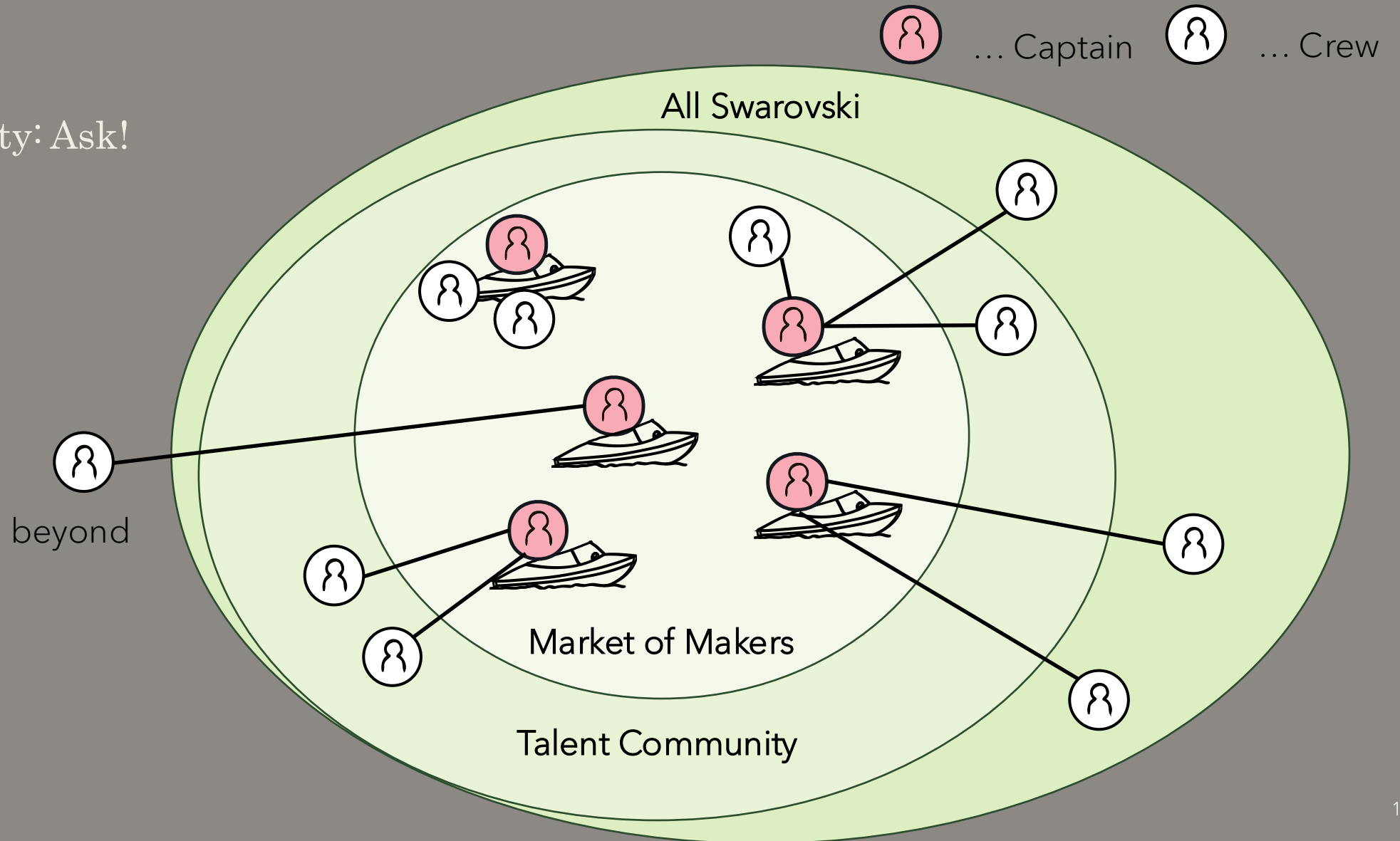
Present your ready-to-launch idea – if no one objects, it's a go!

From Preparation Call to Today

Today in the Market of Dream Makers Workshop

Where do you find your crew?

- Key-activity: Ask!



“We do not learn from
experience... we learn from
reflecting on experience.”

John Dewey

SWAROVSKI



Captains Club

3 Meetings, 1.5 hrs each

1. Knowledge Nugget „Entrepreneurial ASK“
2. Captain's Log: Reflect on your Speedboat
3. Intervision
4. Plenary Resonance Round – Sharing key takeaways
5. Ideas for further Captains Clubs

CC 1

1. Captain's Log: Reflect on your Speedboat
2. Intervision
3. Plenary resonance round – Sharing key takeaways
4. Knowledge Nugget „Affordable Loss Principle“
5. Regatta Finish - Preparation
6. Maintain Speedboat Monitor

CC 2

1. “If I had my pitch today ...”
+ Feedback from non-sailing captains & crew
2. Speedboats vs. Tankers: Boost for the finish
3. Regatta Finish – Preparation

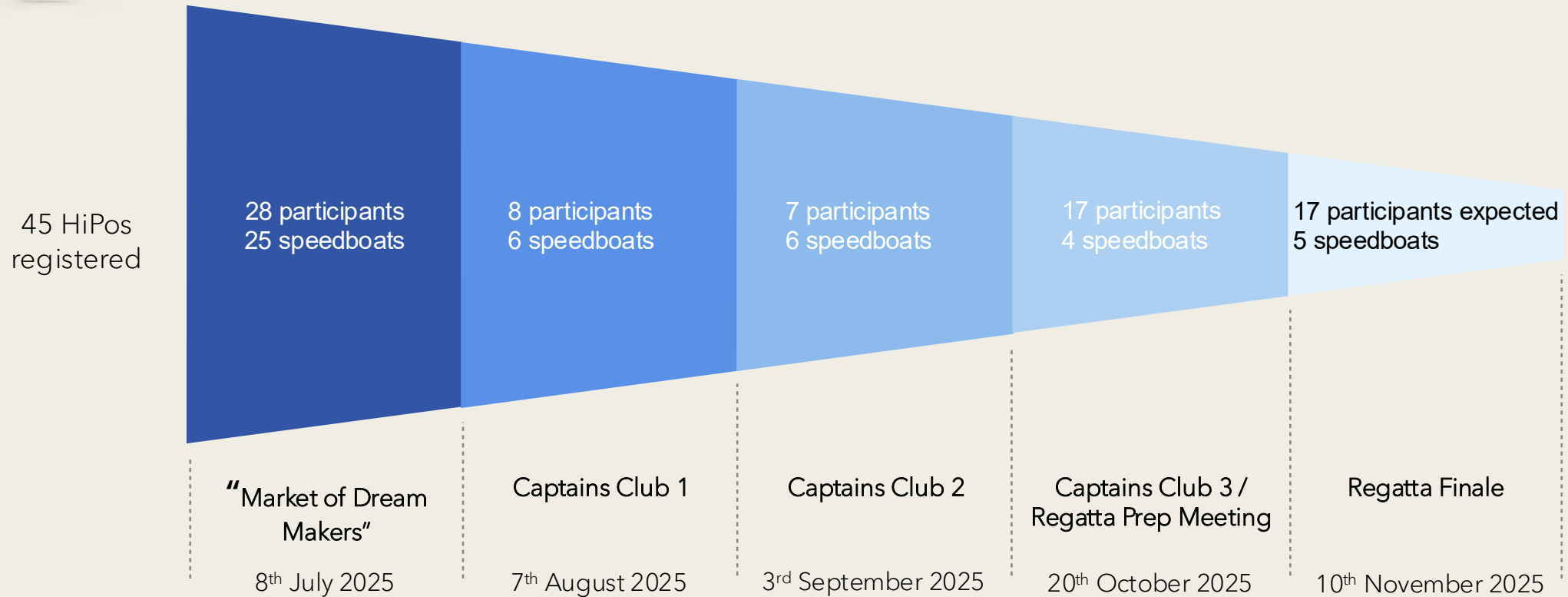
CC 3





Hackathon Journey Overview

Strong start, high energy and collaboration, with attrition driven by shifting business, role or development priorities



From Speedboat to Shore

Participants' Recommendation to the Sponsors



Back to harbor

We are back at the starting point, but we have gained valuable learnings.



Hand over result

We have achieved a result that can be transferred to daily business now.



Continue in a project

Based on our promising results, we would like to continue as a project with dedicated resources.

What did we learn along the program?

Participants: The power of learning by doing, collaboration across functions, and a tangible way to create real business impact – while building a global network, gaining ExCo visibility, and exploring new business areas beyond comfort zones."

Sponsor: The program showcased the incredible talent in our organization – highlighted by precise, engaging pitches – and reinforced the importance of nurturing growth and agility of our people in our transformation journey.

Julia: Giving our talents a clear frame, mandate and the freedom to explore unlocks creativity, confidence, and global connections – while success also depends on engaging sponsors early and throughout, and avoiding summer timing.

ICG: Results emerge when people are given real freedom to shape solutions – working with the means already available to them, whether in virtual or in-person settings.

04 Referenz

Swarovski

Ideen globaler Talente in die Tat umsetzen im „Marktplatz der Macher“

Die Herausforderung

Swarovski wollte ihre globalen Talente dabei unterstützen, über ihre aktuelle Rolle hinaus Wirkung zu erzielen und konkrete Beiträge zu strategischen Ambitionen wie Retail Performance und Problem Solving zu leisten. Das Programm sollte vollständig virtuell funktionieren, Talente über Regionen und Funktionen verbinden und zur Kulturentwicklung beitragen. Dabei sollten die Teilnehmer unternehmerische Fähigkeiten entwickeln und lernen, was es bedeutet, Ideen unter realen Bedingungen voranzutreiben.



Der Ansatz

- Co-Creation eines sechsmonatigen Talenteprogrammes
- Durchführung eines „Marktplatz der Macher“- zum Start von Speed Boats („keine Idee ist zu klein“)
- Speed Boat-Regatta über mehrere Monate mit Captains Clubs zum gemeinsamen Lernen und Austausch unter Peers
- Abschluss der Regatta mit Pitches vor Sponsoren
- Debrief (Impact, Skillentwicklung und Kultur)

Die Resultate

- Aktivierung zur funktions- und länderübergreifenden Zusammenarbeit von Talenten
- 28 Talente starteten 25 Speed Boats („Store Mg. Buddy Program, From Welcome to WOW, AI Chatbot...“), die auf strategische Prioritäten einzahlen
- 5 Projekte von 17 Talenten wurden beim Regatta-Finish vorgestellt – alle mit definierten nächsten Schritten
- Neue Kompetenzen, unter Ungewissheit zu handeln und mit dem zu arbeiten, was da ist.
- Effektive, vollständig virtuelle Zusammenarbeit in einem globalen Umfeld

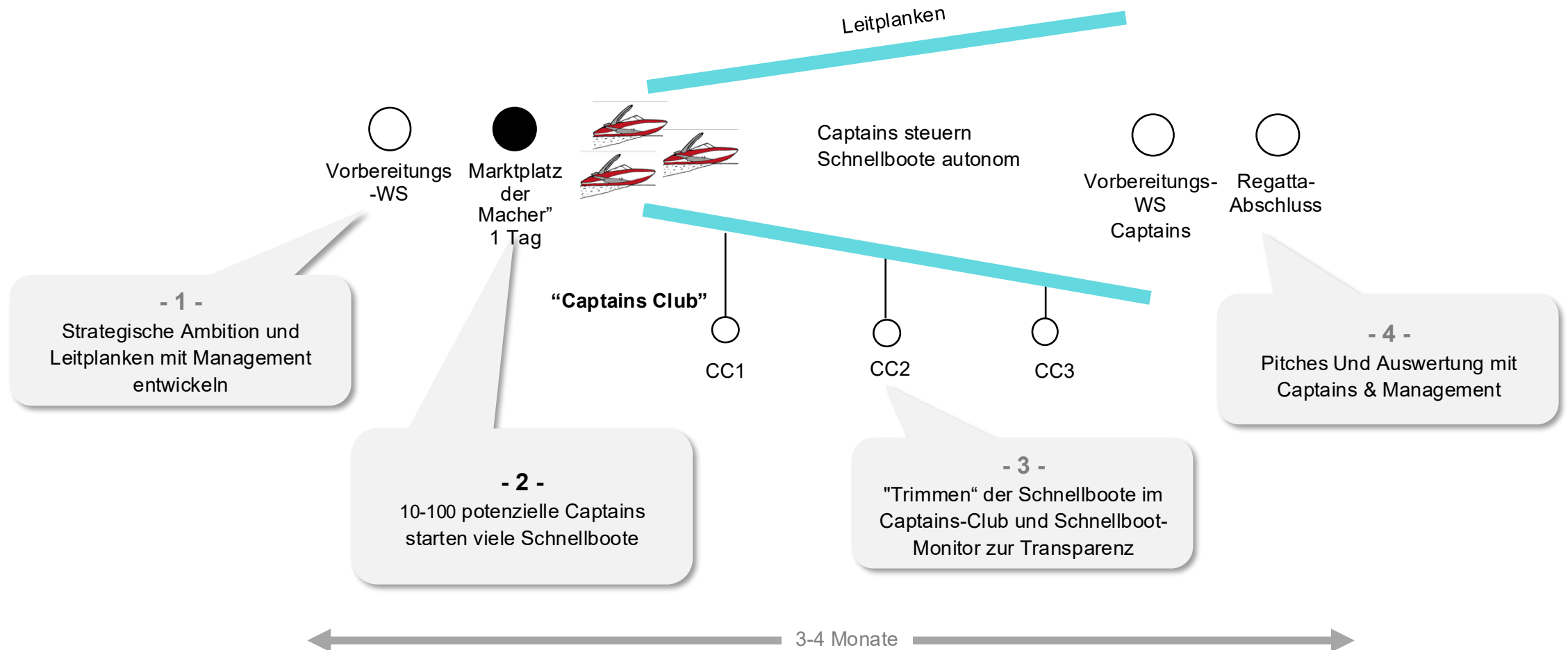
05 Mehr zum Marktplatz der Macher:innen

Schön wäre, wenn unsere Mitarbeiter:Innen...



Wie kann man
Mitarbeiter:innen dazu
anregen, sich wie
Entrepreneure zu verhalten?

“Marktplatz der Macher:innen” und “Schnellboot-Regatta” zu Förderung unternehmerischen Verhaltens



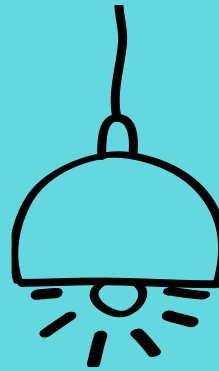
Erfolgsfaktoren?

Das Management versteht Intrapreneurship als Methode, die eine andere Führung als das Tagesgeschäft braucht

Organisation der Freiwilligkeit (Intrapreneurship kann nicht „verordnet“ werden)

Eine strategische Ambition, in die sich viele gerne und aus Eigeninteresse einschreiben können

Klarheit über das „2. Betriebssystem“



Energie durch Aufmerksamkeit des Top-Managements

Keine Anreize, die an Ergebnisse gebunden sind – es geht darum, ein Verhalten zu belohnen

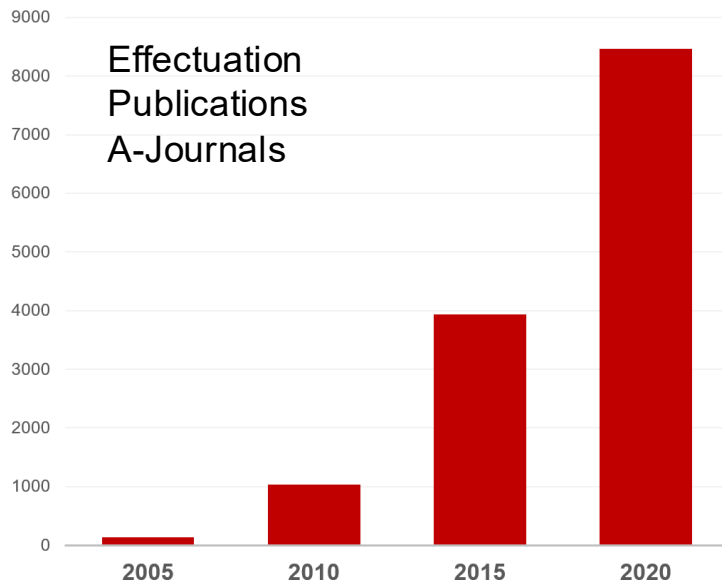
Solide Grundlage für unternehmerisches Handeln (Effectuation) – „Einfach machen“ reicht nicht aus!

Ein starkes Regatta-Service und Sponsoren, die der Initiative ausreichend Priorität einräumen

06 Wissenschaftliche Basis: Effectuation

Effectuation

Unternehmergeist
entschlüsselt



Wie denken, entscheiden
und handeln
Entrepreneure?
cognition research
(Denkprozesse)



Effect-
uation

- Empirisch erforschte Elemente der Expertise erfahrener Mehrfach-Gründer
- Methode zum Gestalten unter Ungewissheit

BEOBACHTBAR

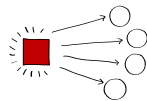
LERNBAR

LEHRBAR

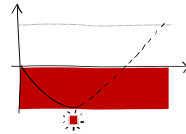
Effectuation-Prinzipien statt kausale Planung

Effectuation Prinzipien

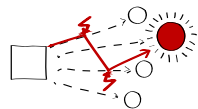
Mittellorientierung



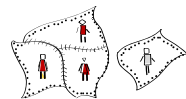
Leistbarer Verlust



Zufälle und Umstände

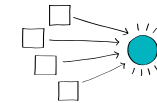


.. die, die früh mitmachen

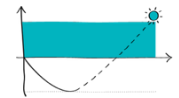


Causation Prinzipien

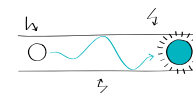
Zielorientierung



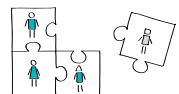
Erwarteter Ertrag



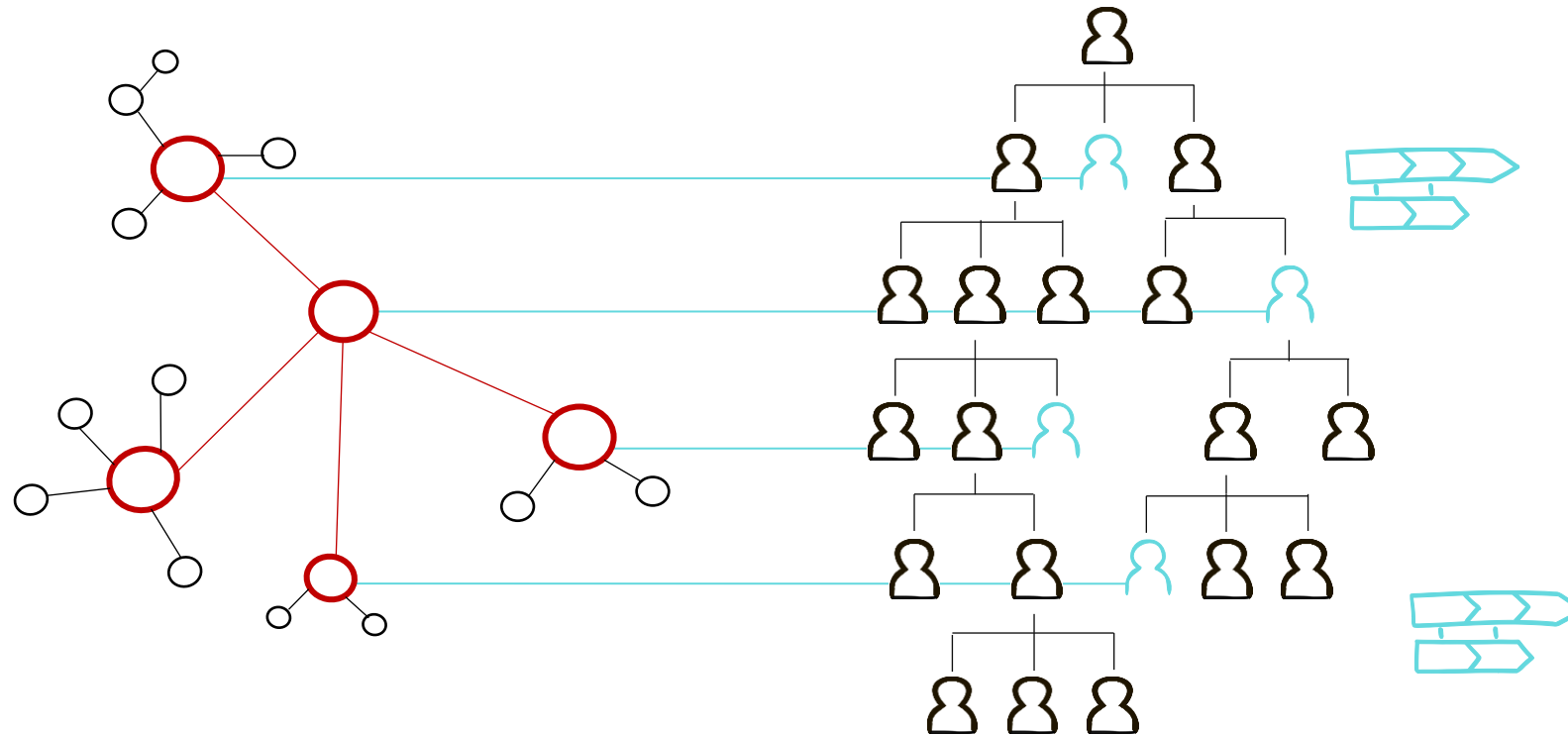
Risiko-Management



Die „richtigen“ Partner

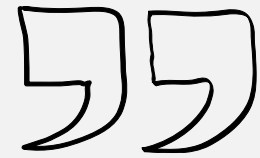


Der Marktplatz nutzt das 2. Betriebssystem



2. Betriebssystem
(informell, netzwerkartig, Personen
und ihre Beziehungen)

1. Betriebssystem
(formell, hierarchisch,
Prozesse und Zuständigkeiten)



Handeln schlägt planen ...
denn gewisser wird es nicht.



**Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer
denken, entscheiden und handeln**
Michael Faschingbauer

[Link Amazon](#)

4. Aufl. Juni 2021

Michael Faschingbauer

Orga-Berater, ICG & Effectuation Intelligence



[Kontakt LinkedIn](#)