

Frugal: Einfach eine intelligente Lösung

Konsequent auf die Kunden in Schwellenländern ausgerichtet,
kann Frugal Innovation Unternehmen völlig neue Märkte erschließen



Institut für Technologiemanagement

Universität St.Gallen

Roland
Berger



navigating
complexity

Management Summary

Genau solche Innovationen verlangen Kunden in Schwellenmärkten: frugale Produkte und Dienstleistungen, von Grund auf neu erdacht, günstig, einfach zu bedienen, sparsam und robust, dabei aber so leistungsfähig wie mögliche Vorbilder aus Industrieländern oder Hightech-Segmenten. Doch solche einfache Lösungen sind nicht einfach zu entwickeln oder gar am Markt zu platzieren. Berater, Wissenschaftler und Unternehmenspraktiker haben für diese Publikation analysiert und strukturiert, worauf es ankommt.

Multinationale Unternehmen, die neue Zielgruppen erschließen wollen und sich beim Entwickeln frugaler Produktinnovationen nicht von klaren Vorgaben leiten lassen, haben in den Emerging Markets langfristig geringe Erfolgsaussichten. Denn Ansätze, Denkmuster und Produkteigenschaften, die im Heimatmarkt bekannt und bewährt sind, greifen meist nicht für den neuen Kontext.

Grundlage für einen erfolgreichen Markteintritt ist eine systematische Auseinandersetzung mit den Voraussetzungen im Markt, den Wünschen der Kunden – und auch möglichen Hindernissen.

Die gesuchte Lösung darf sich nicht ausschließlich auf das Kernprodukt fokussieren, sondern muss auch dessen Anwendungsumgebung einbeziehen und ein geeignetes Geschäftsmodell dafür entwickeln: eine vollständig frugale Lösung (Frugal Product Offering). Vor der Produktentwicklung empfiehlt es sich, im Unternehmen eine **Burning Platform** zu etablieren, die Gründe,

Chancen und mögliche Risiken der angestrebten Veränderung benennt. Danach erfolgt die Formulierung der strategischen Ziele, die mit einer frugalen Lösung erreicht werden sollen (**Strategic Intent**). Erst dann startet die Entwicklung des Produkts und der Services, deren Eigenschaften zielgerichtet auf die zuvor erlangten Erkenntnisse abgestimmt sind und die deshalb von Grund auf neu erdacht werden müssen.

Diese Publikation bietet ein Fundament für den Markterfolg von Industrieunternehmen. Sie stellt eine gründlich systematische Herangehensweise vor – entwickelt von Roland Berger und dem Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen (ITEM–HSG).

Inhalt

Grundlagen für den Markterfolg	4
Wie der Start gelingt	8
Produktentwicklung, Markt und Kunden	14
Produktion, Supply Chain Management, Logistik	20
Branding, Go-to-Market und Service	22
Voraussetzungen und Strukturen	26

Kapitel 1:

Grundlagen für den Markterfolg

Frugale Produkte und Dienstleistungen sind günstig, einfach zu bedienen, strikt auf die Anwender ausgelegt. Das verspricht nicht nur in Schwellenländern ein gutes Geschäft. Wenn man es richtig macht.

Ein deutscher Hersteller von Hightech-Kunststoffen – Selbstbeschreibung: Lösungsanbieter polymerer Systeme – ermöglicht es den Familien kenianischer Landwirte, täglich eine warme Mahlzeit zuzubereiten und dabei nicht nur die eigene Gesundheit und die Umwelt zu schonen, sondern auch die lokale Wirtschaft zu stärken. Ein Schweizer Start-up sorgt dafür, dass seine Kunden in Tansania einen flexiblen Zugang zu Elektrizität haben, obwohl sie keinen Zugang zum öffentlichen Stromnetz haben. Beide Projekte sind Ergebnisse von Innovationsprozessen, die für westliche Unternehmen drastisch an Bedeutung gewinnen: der Entwicklung frugaler Produktlösungen in den *Emerging Markets*, um neue Marktsegmente zu erschließen und Geschäftsmodelle zu entwickeln.

In einer mehr als zweijährigen Projektphase haben Akteure aus Beratung, Wissenschaft und Unternehmenspraxis ein Framework entworfen, das als Fundament derartiger Initiativen dient. Roland Berger begleitet branchenübergreifend zahlreiche Projekte zur Entwicklung frugaler Produktlösungen von der Konzeption bis zur fertigen Produktstrategie. Das Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen (ITEM-HSG) befasst sich detailliert mit den theoretischen Grundlagen erfolgreichen Innovationsmanagements und hat zahlreiche Umsetzungsfälle aus der Praxis zusammengetragen. Die formulierten Rahmenbedingungen knüpfen an Diskussionen und Analysen in früheren Roland Berger Publikationen an, darunter u.a. das [TAB Frugal](#) von 2015. Frugale Produkte und Dienstleistungen sind von Grund auf neu erdacht. Sie sind günstig, einfach zu bedienen, konsequent auf Anwendungsart und -umgebung ausgelegt, sparsam und robust, dabei aber nicht weniger leistungsfähig als mögliche Vorbilder aus dem Westen oder entsprechenden Hightech-Segmenten. Ihre Entwicklung erfordert – und eröffnet – völlig neue Perspektiven, die selten mit denen in traditionellen Märkten zu vergleichen sind.

Einer Studie von Roland Berger zufolge erwarten zahlreiche Firmen, dass *Frugal Innovation* innerhalb der kommenden fünf Jahre massiv an Bedeutung gewinnen wird – sowohl hinsichtlich der Umsätze als auch in Bezug auf ihre Profitabilität. Während die Potenziale in vielen Management-Etagen bekannt sind, fehlt es in der Umsetzung jedoch oft an klaren Orientierungspunkten, die einen langfristigen Markterfolg begünstigen.

DER RAHMEN FÜR FRUGAL INNOVATION

Hindernisse und Widerstände entstehen erfahrungsgemäß oft schon im Unternehmen selbst, weil es Mitarbeitern an Akzeptanz für neue Lösungen und Geschäftsmodelle fehlt. Wenn es konkret werden soll, ist häufig ein mangelndes Verständnis der Bedingungen im Zielmarkt eine der größten Hürden. Die Anbindung an lokale Akteure und Gegebenheiten in Herstellung und Vertrieb ist lückenhaft oder fehlt komplett. Dazu schwächen lange Produktentwicklungszyklen ohne regelmäßiges Kunden-Feedback die Zielgenauigkeit. Um diese oder ähnliche Fehler zu vermeiden und die Mechanismen teilweise unbeständiger Märkte zu verstehen, ist eine spezifische Herangehensweise nötig, die nach unseren Erfahrungen eine möglichst individuelle Konfiguration der Produkte und Dienstleistungen voraussetzt. → [A](#)

HERAUSFORDERUNG AUCH FÜR ETABLIERTE UNTERNEHMEN

Frugale Innovation ist nicht trivial. Das belegen Beispiele von Unternehmen, die zwar auf Schwellenmärkten heimisch sind, denen es aber trotzdem oft schwerfällt, den Anforderungen des gewählten Marktsegments zu genügen. 2009 brachte der indische Autokonzern Tata das günstigste massengefertigte Auto der Welt auf den Markt. Der "Nano" entsprach neuesten Sicherheitsanforderungen, war ideal für den Stadtverkehr geeignet, gering im Verbrauch und kostete umgerechnet gerade einmal USD 2,000. Um den Preis so niedrig wie möglich

A: Nicht nur auf das Produkt beschränken.

Eine frugale Lösung umfasst auch Peripherie und Geschäftsmodell.



zu halten, verzichtete Tata auf den Einbau einer Klimaanlage, es gab nur einen Scheibenwischer und kein Radio. Damit hatte das Unternehmen jedoch die Bedürfnisse seiner Zielgruppe falsch eingeschätzt. Die anvisierte indische Mittelschicht wollte zwar ein Auto haben, das billig ist – aber nicht so aussieht. 2013 brachte Tata ein überarbeitetes Modell auf den Markt, den "Nano LX": mit modernisiertem Design, Stereoanlage, sportlichen Radkappen und einer Marketingkampagne, die sich an junge Käufer unter 35 Jahren richtete.

Beim chinesischen Haushaltselektronik-Konzern Haier war die Beschwerde eines Landwirts aus der chinesischen Provinz Sichuan ausschlaggebend. Der Kunde hatte den Techniker gerufen, weil der Abfluss seiner neuen Waschmaschine ständig verstopfte. Offenbar war in der Maschine nicht nur die normale Wäsche gewaschen worden, sondern auch die Süßkartoffelernte. Mit "sauberer" Ware erzielte der Landwirt auf dem Markt höhere Preise. Dreck und Erde hatten jedoch den dünnen Abflussschlauch verstopft.

Anstatt dem Kunden vorzuschreiben, wie er die Maschine richtig zu benutzen habe, orientierte sich das Unternehmen an den Bedürfnissen der ländlichen Zielgruppe und konstruierte eine Maschine mit breiterem Abfluss, die robust genug war, um darin außer Süßkartoffeln auch kleine Kürbisse und Muscheln zu reinigen.

SYSTEMATISIERUNG ALS ERFOLGSGRUNDLAGE

Für westliche Firmen, die in Schwellenländern Fuß fassen wollen, ist es schon aus Kostengründen entscheidend, Missverständnisse zu vermeiden und Fehler gar nicht erst zu begehen. Bei der Erschließung neuer Märkte kann bereits ein einzelner Irrtum dafür sorgen, dass ein Projekt sich durch Nachbesserungen verzögert und verteuert oder gleich scheitert. Diese Gefahr besteht an zahlreichen Punkten im Entwicklungsprozess. Deshalb ist es entscheidend, die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen systematisch anzugehen.

B: Anwendungsart und -umgebung verstehen.
Nur die Zielgruppe zählt.



Kapitel 2:

Wie der Start gelingt

Frugale Innovationen springen zu kurz, wenn sie nur das Produkt ins Auge fassen. Sind die strategischen Fragen zum Geschäft beantwortet? Ist das Unternehmen bereit für einen Kulturwandel?

Unternehmen, die ihr Produktportfolio um frugale Innovationen erweitern wollen, müssen dafür die notwendigen Grundlagen innerhalb der eigenen Organisation schaffen. Voraussetzung ist insbesondere die Erkenntnis, dass sich die Konzeption nicht zu stark auf das eigentliche Kernprodukt fokussieren darf. Vielmehr ist entscheidend, von vornherein eine ganzheitliche Lösung anzustreben: ein vollständiges *Frugal Product Offering*. Dieses kann erfahrungsgemäß erheblich zum Erfolg der angestrebten Marktdurchdringung beitragen. Außer den klassischen Eigenschaften des Produkts – Design, Form, Funktionen und Leistungsfähigkeit – sollten Firmen deshalb zwei weitere Dimensionen berücksichtigen:

1. Die Peripherie. Welche Extras werden benötigt? Ist unter Umständen die Abfüllmenge entscheidend, um Kunden überzeugen zu können? Oder die Verpackung?

2. Das Geschäftsmodell. Sind zusätzliche Services erforderlich, um das Produkt zum Erfolg zu führen? Kommen alternative Erlösmodelle infrage (z.B. Vermietung statt Verkauf)?

Vor der eigentlichen Produktentwicklung gilt es zudem, den angestrebten Veränderungsprozess im Unternehmen zu verankern – idealerweise mit der Etablierung einer *Burning Platform*.

DIE BURNING PLATFORM

Aus Unternehmenssicht ist die *Burning Platform* das Eingeständnis, dass Stillstand keine Option mehr ist – entweder, weil sich eine Bedrohung des eigenen Geschäftsmodells bzw. der Position im (Heimat-)Markt abzeichnet, die Krise bereits eingetreten ist und zur existenziellen Bedrohung werden kann, wenn nicht die richtigen Schlüsse und Konsequenzen gezogen werden, oder, weil das Unternehmen andernfalls die Chancen in *Emerging Markets* verpasst.

ANSTOSS ZUR VERÄNDERUNG

Burning Platform beschreibt das Prinzip, im Zeichen einer sich ankündigenden oder bereits eingetretenen Krise zum Handeln gezwungen zu sein. Der Begriff geht zurück auf ein reales Vorkommnis: das Feuer auf der Piper Alpha-Bohrinsel im Jahr 1988. Damals standen Arbeiter vor der Entscheidung, auf der brennenden Plattform auszuharren, die sicher explodieren würde – oder das Risiko einzugehen, in die 30 Meter unter ihnen liegende Nordsee zu springen, um auf Rettung zu hoffen. Die Männer, die sich für den Sprung ins Ungewisse entschieden, überlebten.

Ein Anstoß zur Veränderung ist erfahrungsgemäß dann erfolgreich, wenn er vom Topmanagement des Unternehmens mitgetragen wird, von dort transparent an alle Mitarbeiter kommuniziert sowie mit Argumenten – rationaler und emotionaler Art – belegt wird: konkreten Zahlen und Marktdaten, sich ändernden Kundenansprüchen, dem Vorsprung eines Wettbewerbers, der Entwicklung neuer Technologien.

Mögliche Alternativszenarien müssen ebenso klar benannt werden wie die Gründe, die dagegen sprechen. Nur auf diesem Weg lässt sich das notwendige Verständnis für die Zusammenhänge etablieren, aus der schließlich die Bereitschaft der Mitarbeiter resultiert, auch schwierige Entscheidungen mitzutragen und umzusetzen. Unternehmen, die eine Burning Platform früh genug für sich simulieren, haben die Möglichkeit, zu handeln. Wer zögert, wird letztlich dazu gezwungen und läuft damit Gefahr, den Anschluss zu verlieren, was möglicherweise schwer aufzuholen ist.

C: Strategic Intent.

Es braucht Klarheit über das strategische Ziel des Managements, denn es bestimmt maßgeblich die ersten Schritte.



ROLAND BERGER PERSPEKTIVE

Strategisches Ziel erkennen

Prioritäten ableiten, z.B. auf

- > Preis
- > Volumen
- > Erwartungen an Profitabilität
- > Unterstützung des Managements

DER STRATEGIC INTENT

Sobald die Herausforderungen erkannt und benannt sind, geht es in einem zweiten Schritt um die Formulierung der strategischen Ziele, die mit einer frugalen Lösung erreicht werden sollen, den Strategic Intent. → C

Leitfrage dabei ist, was genau das Management mit den angestoßenen Veränderungen zu erreichen hofft und in welche Richtung sich das Unternehmen dabei entwickeln soll. Dient die Initiative dazu,

- > neue Geschäftsfelder zu erschließen, also Wachstum in den mittleren und unteren Marktsegmenten zu generieren?
- > das eigene Produktportfolio im Premiumsegment zu schützen, indem das darunterliegende Segment besetzt wird (*fencing*)?
- > Initiativen der Konkurrenz in Emerging Markets etwas entgegenzusetzen oder ihnen damit einen Schritt voraus zu sein?
- > die Einstiegshürde für neue Kunden zu senken, um sie später einmal an höherwertige Produkte heranzuführen (*trade-up*)?
- > die zu entwickelnden Lösungen auch im Heimatmarkt einzuführen, um dort neue Zielgruppen anzusprechen (*reverse innovation*)?

Kurz gesagt: Was eigentlich macht die Entwicklung frugaler Lösungen sinnvoll oder gar notwendig? Vor allem aber: Was passiert, wenn sie versäumt wird? Sich zu vergewissern, wie die zu treffende Entscheidung das Unternehmen beeinflussen wird, ist ähnlich essenziell: Welche Konsequenzen hat sie für Mitarbeiter und Arbeitsabläufe?

Um diese Fragen zu beantworten, ist es in der Regel erfolgversprechend, sich grundlegender Prioritäten bewusst zu werden – etwa, ob das Projekt so schnell wie möglich zur Profitabilität geführt werden soll oder ob es sich um eine strategische Investition handelt, die langfristig angelegt ist.

ZIELMARKTDEFINITION UND FOKUSSIERUNG

Eine wichtige Prämisse, um die Komplexität des Vorhabens zu begrenzen, ist die Definition des Zielmarkts. Dazu gehören:

1. Die Festlegung auf einen einzigen regionalen Markt. Auf diese Weise lassen sich die Anforderungen von Markt und Kunden möglichst homogen gestalten und zu viele Kompromisse bei der Lösungsfindung vermeiden. Anders als im Premiumsegment, das mit geringfügig adaptierten Produkten über Marktgrenzen hinweg bedient werden kann (z.B. Mercedes-Benz S-Klasse), variieren die Kundenbedürfnisse zwischen den Märkten besonders in den unteren und mittleren Segmenten signifikant. Teilweise treten derartige Variationen auch in ein und demselben Markt auf, da diese nicht so homogen sind wie ihre westlichen Counterparts. Bei dieser Vorgehensweise kann mit einer überschaubaren Zahl an Stakeholdern geplant werden.

2. Ein fundiertes Verständnis der Marktmechanismen. Dazu gehören u.a.: Preisschwellen, Wachstumsraten, Markenrelevanz sowie die für Kunden wesentlichen Kriterien bei der Produktauswahl. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, auch die zentralen Wettbewerber im ausgewählten Segment zu bestimmen sowie in Erfahrung zu bringen, welche Strategien sie verfolgen und in welche Richtung sich diese wahrscheinlich weiterentwickeln werden.

Klare strategische Ziele, die den Markt bestimmen, haben wesentlichen Einfluss auf die tatsächliche Umsetzung, weil sie eine Richtung vorgeben, an der sich alle Mitarbeiter des Unternehmens orientieren können.

BEST PRACTICE (1)

Das oberfränkische Familienunternehmen **REHAU** und das Schweizer Start-up **Power-Blox** sind diesen Prinzipien gefolgt, um mit innovativen Produktlösungen erfolgreich neue Märkte zu erschließen.

REHAU hat eine kostengünstige skalierbare Lösung entwickelt, mit deren Hilfe die Familien kenianischer Landwirte täglich ein warmes Abendessen zubereiten können. Die unter dem Namen REHAU HomeGas vertriebene Mikrobiogasanlage ist in der Lage, ohne den Einsatz von Feuerholz eine beständige Gasflamme zu produzieren, auf der gekocht werden kann. Dafür wird außer 25 Litern Wasser am Tag noch einmal so viel Kuhdung benötigt, den Mikroorganismen in einem großen Fermenter zu Biogas vergären. Das dabei entstehende Material kann zudem als organischer Dünger für die Feldbewirtschaftung eingesetzt werden, um Ernteerträge zu steigern. 2014 wurde REHAU für seine Entwicklung mit dem Deutschen Ideenpreis ausgezeichnet.

Power-Blox hat eine Lösung für ein grundlegendes Problem in Tansania gefunden. Ladenbetreiber, Dienstleister und Non-Profit-Organisationen sind bisher damit konfrontiert, dass in weiten Teilen des Landes kein öffentliches Stromnetz existiert. Deshalb werden Generatoren verwendet, deren Treibstoff hohe Kosten verursacht und die Umwelt belastet, oder es kommen Systeme mit hoher Fehleranfälligkeit zum Einsatz. Dagegen ist die Alternative des Schweizer Start-ups kompakt, klimafreundlich und auch von technikunerfahrenen Nutzern zu bedienen. Ein einzelner Power-Blox-Energiewürfel mit Solarpanel erzeugt genug Energie, um damit einen kleinen Kühlschrank, drei LED-Lampen und das Ladegerät eines Mobiltelefons zu betreiben. 2014 wurde



Power-Blox mit dem Axpo Energy Award ausgezeichnet. Für das Vorläuferprodukt erhielten die Schweizer 2015 den UN National Energy Globe Award of Tanzania.



Kapitel 3:

Produktentwicklung, Markt und Kunden

Unternehmen stehen viele Methoden offen, um zu einer frugalen Lösung zu kommen. Theoretisch. Manche sind einfach zu komplex. Hauptsache, die Kunden geraten nicht aus dem Blick.

Ein grundlegendes Verständnis der Kunden, eine klare Definition von Produktnutzen und die Ermittlung des optimalen Preispunkts sind zentrale Bestandteile der erfolgreichen Entwicklung frugaler Produkte. Unternehmen können nur dann Lösungen für neue Zielgruppen schaffen, wenn sie begreifen, wie ihre Kunden in den Emerging Markets leben, wie bzw. in welchem Umfeld sie Produkte verwenden und welche Gründe es dafür gibt.

MARKT UND ZIELGRUPPE ANALYSIEREN

Wer ist der typische Kunde? Ist er Privatanwender oder wird er das Produkt professionell verwenden? Wie genau wird er es nutzen – mit großer Vorsicht oder so, dass von hoher Strapazierfähigkeit ausgegangen werden muss? In welcher Situation und welchem Umfeld erfolgt der Einsatz? Drinnen oder draußen? An Orten mit hoher Luftfeuchtigkeit, hohem Staubaufkommen oder unregelmäßiger Stromversorgung? Welche Produkteigenschaften sind unerlässlich, welche möglicherweise verzichtbar? Welchen Preis sind die Kunden für das Produkt zu zahlen bereit? Welche Volumina werden benötigt?

Je detaillierter diese Fragen vor Entwicklungsbeginn beantwortet werden, desto größer ist die Chance, später mit einer passgenauen Lösung erfolgreich zu sein, die sich zugleich von bereits vorhandenen Produkten eines Wettbewerbers sowie deren Funktionen, Eigenschaften und Leistung abhebt.

Um derart erfolgreich zu sein, genügt es nicht, sich ausschließlich auf Marktanalysen zu verlassen. Produktmanager bzw. -entwickler sollten sich ihr eigenes Bild vom Zielmarkt machen, mit den potenziellen Kunden direkt in Kontakt treten und sie nach ihren Wünschen befragen und im Alltag beobachten, statt Standards anzubieten. Idealerweise wird eine grundlegende Marktforschung deshalb von Projektteams begleitet, die in Vor-Ort-Beobachtungen die *customer pain points*

verstehen lernen und verlässlich einschätzen können, welchen Anforderungen ein Produkt genügen muss, das für einen Anwenderkreis von Grund auf neu konzipiert wird.

Die richtige Positionierung spielt unserer Erfahrung zufolge auch deshalb eine Rolle, weil sie mögliche Auswirkungen auf den Heimatmarkt im Falle einer *reverse innovation* berücksichtigt – also die spätere Einführung eines ähnlichen oder gleichartigen Produkts, das ausreichend vom übrigen Portfolio abgegrenzt sein muss, um einen Kannibalisierungseffekt auszuschließen.

PRODUKTENTWICKLUNG

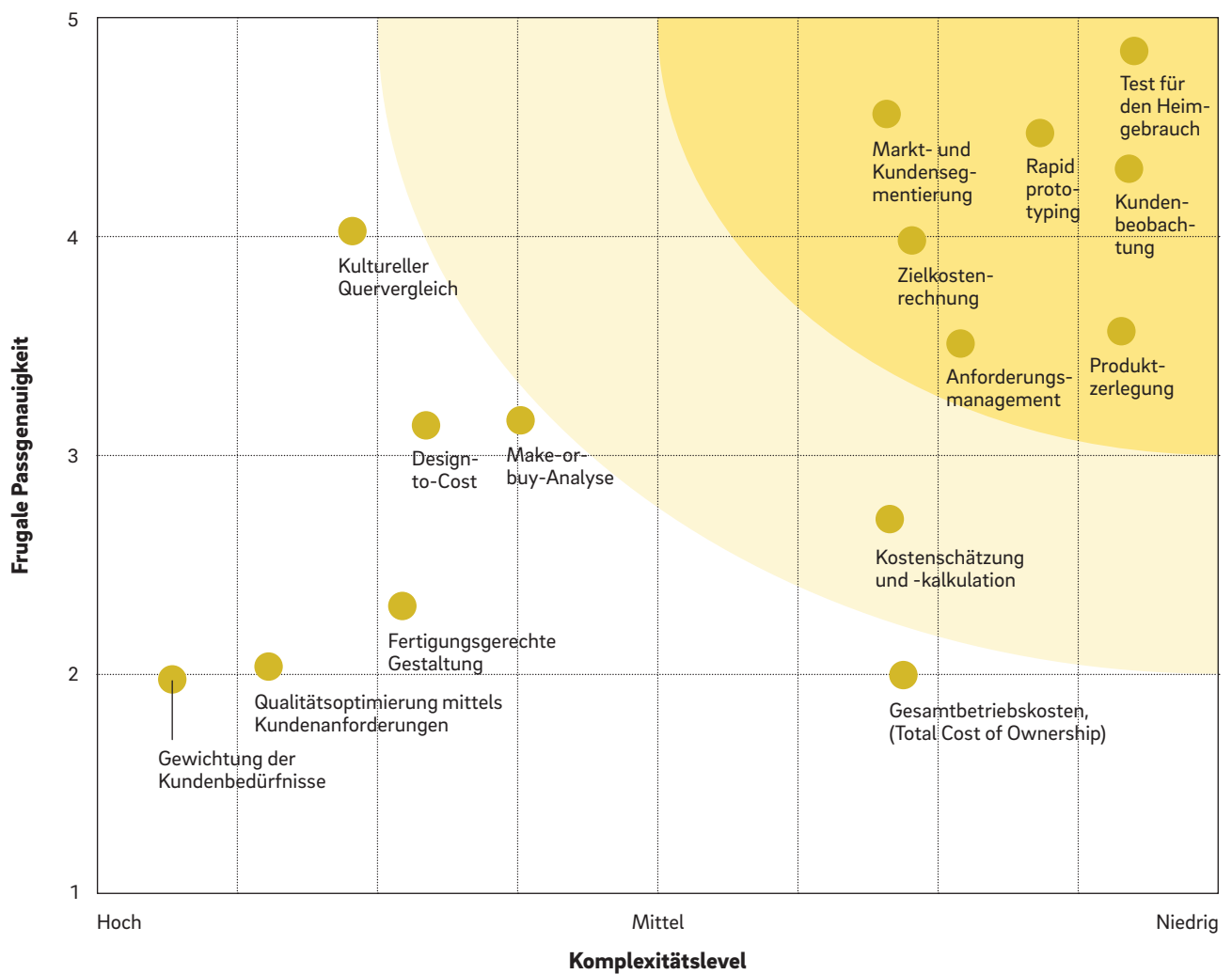
Die eigentliche Entwicklung ist eng an wesentliche Grundprinzipien geknüpft, damit Unternehmen den richtigen Fokus beibehalten.

Innovation statt Reduktion: Wer existierende Produkte für andere Märkte als Blaupause nimmt und lediglich Umfang oder Leistungsfähigkeit reduziert, um sie zu niedrigeren Preisen anzubieten, wird damit nicht erfolgreich sein. Frugale Produktlösungen sind speziell für die Kunden im definierten Zielmarkt von Grund auf neu entwickelt. Die Basis dafür ist eine klar definierte Betrachtung der Gesamtbetriebskosten (*Total Cost of Ownership*), für die wesentliche Kostentreiber bekannt sein müssen. Insbesondere ehrgeizig formulierte Preisziele erfordern in der Regel radikal neue Produktdesigns und eine komplett neue Produktarchitektur.

Offenheit für neue Ansätze: Eine kreative Herangehensweise und der Mut, bisherige Ansätze grundlegend zu hinterfragen, sind essenziell. Das Scrum-Modell verlangt etwa die kontinuierliche Anpassung der Vorgehensweise während des laufenden Prozesses, um unvorhersehbaren Herausforderungen zu begegnen. Mittels Design-getriebener Produktentwicklung lassen sich wiederum spätere Kosten bei der Montage mög-

D: Die besten Methoden zur frugalen Produktentwicklung.

Klassische Methoden eignen sich manchmal besser: gemeinsame Einschätzung von Roland Berger, Universität St. Gallen und Industrieexperten.

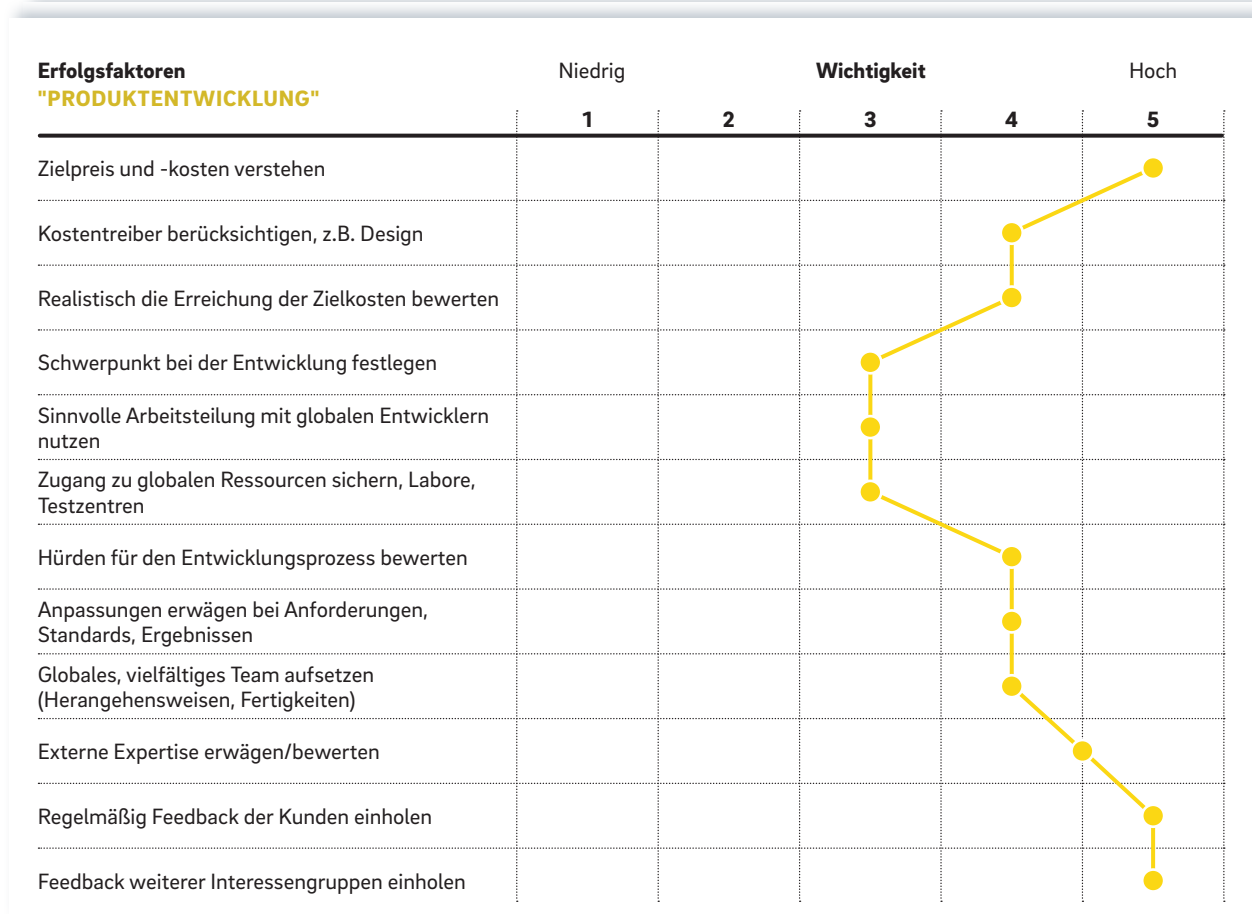


■ Priorität-1-Methoden für frugale Produktentwicklung ■ Priorität-2-Methoden für frugale Produktentwicklung

Quelle: Forschungsprojekt "Frugal Innovation", Roland Berger und ITEM

E: Unser Bewertungsschema "Wertschöpfung für frugale Lösungen" – exemplarisch dargestellt am Beispiel der Produktentwicklung.

"Produktentwicklung" ist einer von 16 Eckpfeilern unseres Ansatzes mit insgesamt 80 Erfolgsfaktoren.



.....

BEST PRACTICE (2)

Für die Entwicklung seiner Mikrobiogasanlage hat sich REHAU detailliert den **Alltag der Zielgruppe** in Kenia angesehen: Haushalte mit fünf bis sechs Familienmitgliedern, die auf dem Land wohnen, in der Milchproduktion aktiv sind und deutlich über die Hälfte der Bevölkerung ausmachen. Aus **Interviews** erfuhr das Unternehmen, dass zahlreiche Familien vornehmlich mit Feuerholz kochen, was in den Häusern zu starker Rauchentwicklung führt und Atemwegserkrankungen befördert. Zudem muss aufwendig Holz gesammelt werden, wodurch z.B. Kindern und Jugendlichen weniger Zeit für die Schulbildung bleibt.

Diese Belastungen entfallen durch die Nutzung von REHAU HomeGas. Die Familien leben gesünder, haben mehr Zeit und einen zusätzlichen Anreiz, weitere Kühe anzuschaffen. Über den Verkauf von überschüssiger Milch und nicht selbst genutztem Gas erschließen sie sich eine neue Einnahmequelle und können mittelfristig ihren Lebensstandard verbessern. Darüber hinaus wird die Umwelt geschont, weil weniger CO₂ und Methangas in die Atmosphäre entweichen und es weniger Rodungen für Feuerholz gibt.

Das **Produktdesign** ist konsequent den Anforderungen der Käufer angepasst. Verwendete Materialien sind widerstandsfähig und hitzebeständig. Die Anlage ist transportabel konstruiert und eignet sich für die Beförderung mit dem Motorrad. Mit 500 Euro pro Anlage sind die **Kosten** für die Landwirte erschwinglich. Der Betrag entspricht in Kenia etwa dem Gegenwert von zwei bis drei Kühen. Nach zwei bis drei Jahren hat sich die Investition amortisiert.

Auch Power-Blox orientiert sich eng an den **Bedürfnissen des Marktes**, unter anderem durch die Beteiligung von Ethnologen für ein bestmögliches Kundenverständnis. Die Produktidee stammt von Ingenieuren, die während ihrer Arbeit an Energieprojekten in Tansania und Kenia die Nachteile etablierter Lösungen erlebten. Daraus entstand die Initiative, ein modulares System zu konstruieren, für das sämtliche elektronischen Teile neu entwickelt wurden. Im fertigen Energiewürfel kommen je nach Bedürfnis und **ökonomischen Rahmenbedingungen** Bleisäurebatterien oder Lithium-Ionen zum Einsatz.

Das System ist beliebig skalierbar, bereits getätigte Investitionen sind nicht verloren, wenn der Energiebedarf der Nutzer steigt. Anstatt eine neue Anlage zu kaufen, stecken Kunden einfach mehrere Würfel aneinander und erweitern ihr Netz auf diesem Weg jeweils um 200 W und 1,2 KWh Speicherkapazität. Bei Bedarf kann das Netz auch von Dritten angezapft werden. Im Unterschied zu gängigen Systemen reguliert Power-Blox sich selbst. Jeder neue Würfel macht das Netz stabiler. Der Aufbau benötigt nur wenige Minuten und kann an wechselnden Standorten erfolgen.

.....



Foto: Rehau AG

lichst gering halten. Wer (selbst gesetzte) Hürden identifiziert, kann sie leichter überwinden, um neue Standards zu definieren.

Das richtige Team finden: Mitarbeiter, die ein solches Projekt zum Erfolg führen, verfügen nicht nur über die fachliche Expertise, sondern auch über Aufgeschlossenheit und das passende Mindset. Es empfiehlt sich, eine möglichst mannigfaltige Mannschaft mit Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft zusammenzustellen, um Innovation zu begünstigen. Firmen sollten vorhandenes Wissen im Unternehmen identifizieren und, sofern vorhanden, ihre lokalen Dependancen einbinden. Bei Bedarf sollte auf die Expertise externer Fachleute zurückgegriffen werden.

Lokal denken: In vielen Fällen ist es sinnvoll, Teile der Entwicklung im jeweiligen Zielmarkt anzusiedeln, sofern dadurch nicht der Zugang zu Mitarbeitern mit den nötigen fachlichen Kompetenzen oder zu technischen Einrichtungen (z.B. Labors, Test-Centern) eingeschränkt wird. Wichtig ist zudem, dass Mitarbeiter in bedeutenden Momenten Entscheidungsfreiheit erhalten, damit die Agilität des Prozesses nicht gestört wird.

Feedback zu jeder Zeit: Die Evaluation der Arbeitsschritte durch Feedbacks aus der Zielgruppe darf nicht nur zu Beginn des Prozesses erfolgen, sondern muss mit agilen Methoden als Konstante während des gesamten Prozesses begriffen werden. Erst mit regelmäßigen *user tests* und der Rückmeldung aus Kundensicht lässt sich vermeiden, dass die Entwicklung in die falsche Richtung steuert. Ebenso wichtig sind die Einschätzungen weiterer Stakeholder, z.B. von Handelspartnern, Behörden oder anderen Abteilungen des eigenen Unternehmens.

Kapitel 4:

Produktion, Supply Chain Management, Logistik

Vom Einkauf bis zur Logistik: Prozesse im Unternehmen müssen einfacher werden, um möglichst flexibel zu agieren und Ressourcen optimal einzusetzen. Auch Qualität wird neu definiert.

Jede erfolgreiche Produkteinführung beruht auf einer funktionierenden Wertschöpfungs- und Lieferkette, für die im Falle frugaler Innovationen in der Regel Anpassungen notwendig sind.

Qualitätsstandards müssen geprüft und notfalls angepasst werden, da andernfalls die Gefahr besteht, westliche Erfahrungen blind zu übernehmen. Es empfiehlt sich, einen unternehmensweiten Mindeststandard festzulegen, um die Marke zu schützen und Kundenerwartungen gerecht zu werden. Ein Absenken bisheriger Qualitätsstandards spart vor allem Kosten; dabei sollten aber immer die übrigen Bedingungen im Umfeld berücksichtigt werden.

Für die **Beschaffung** ist es wichtig, frühzeitig potenzielle, möglichst lokale Lieferanten zu bestimmen und – falls notwendig – lokale Fachleute in die Akquise einzubeziehen. Auch die Kriterien für die Auswahl von Lieferanten müssen erfahrungsgemäß oft flexibler gehandhabt werden als im Heimatmarkt. Dabei sollte darauf geachtet werden, ob ein Partner seine Lieferkapazitäten schnell ausweiten kann, um bei Bedarf die Skalierbarkeit des Projekts zu gewährleisten. Darüber hinaus empfiehlt es sich, Partner von vornherein an der Entwicklung möglicher Lösungen teilhaben zu lassen. Dafür müssen sie jedoch die angestrebte Zielkostenrechnung verstehen. Möglicherweise lohnt es sich, neue Kooperationsmodelle auszutesten – etwa, indem Lieferanten Investitions Garantien erhalten.

Die **Montage** der Komponenten sollte in der Regel zwar möglichst marktnah erfolgen. Allerdings können Zulieferungen aus einem globalen Produktionsnetzwerk notwendig sein, um etwa fachliches Know-how oder IT-Strukturen zu nutzen, die im benötigten Umfang (noch) nicht im Zielmarkt verfügbar sind.

Wichtig ist weniger eine schlanke Produktion (*lean production*) als die Effizienz der Herstellung. Dafür kann es ratsam sein, Standards zu vereinfachen, keinen zu hohen Automatisierungsgrad vorzugeben und auch manu-

Auch ein frugales Produkt braucht eine reibungslose Wertschöpfungs- und Lieferkette. Aber sie funktioniert nach eigenen Regeln.

elle Arbeiten zuzulassen. Eventuell lohnt sich der Einsatz älterer, aufgearbeiteter Maschinen, um schnell die gewünschten Kapazitäten zu erreichen. Mit einem möglichen Outsourcing einzelner Arbeitsschritte lässt sich der Investitionsbedarf überschaubar halten.

Auch für die **Logistik** ist Effizienz entscheidend. Kooperationen mit lokalen Partnern sind sinnvoll, um Strukturen zu nutzen. Der Einsatz moderner Technologien kann helfen, durch eine zielgerichtete Planung Kosten zu sparen (z.B. Echtzeitbedarfssignale, digitale Inventarsteuerung, erhöhte Connectivity mit Partnern und Zulieferern).

Kapitel 5:

Branding, Go-to-Market und Service

Zu einer frugalen Produktlösung gehört ein Gesamtkonzept, dessen Markenstrategie einen erfolgreichen Markteintritt detailliert vorbereitet. So lässt sich die eigene Marke noch einmal neu erfinden.

Zu einer frugalen Produktlösung gehört ein Gesamtkonzept, dessen Markenstrategie einen erfolgreichen Markteintritt detailliert vorbereitet. Nach unseren Erfahrungen aus zahlreichen Projekten hängt die richtige Strategie wesentlich von individuellen unternehmerischen Zielen und dem Markenverständnis im anvisierten Kulturkreis bzw. Kundensegment ab.

DIE RICHTIGE MARKENSTRATEGIE

Wer sich für die richtige Markenstrategie entscheiden will, muss die Kriterien verstehen, die zukünftige Kunden bei ihrer Kaufentscheidung anwenden. Wie nehmen sie Marken wahr? Welche spezifischen Vorzüge schreiben sie ihnen zu? Welche möglichen Hürden lassen sich bei der Markenbildung identifizieren?

Chinesische Konsumenten lassen sich beispielsweise stark von etablierten Markenbildern leiten, wenn es darum geht, Produkte zu erwerben, deren technische Leistungsfähigkeit von Laien nur schwer zu beurteilen ist. In diesem Fall funktioniert die Marke wie ein Leuchtturm. Zudem ist die Nutzung etablierter Marken in China als Statussymbol etabliert. Stehen hingegen Produkte vieler Hersteller zur Auswahl, die sich stark ähneln oder in einem intensiven Preiswettbewerb zueinander befinden, sinkt die Markenrelevanz für die Kaufentscheidung deutlich.

Unternehmen, die dieses Verständnis erwerben, können ihre Marken für andere Zielgruppen noch einmal neu erfinden. Gleichwohl gibt es Risiken: In Märkten, die erst seit wenigen Jahren Zugang zu westlichen Marken haben, kann beispielsweise der Produktnutzen unterschätzt werden, der im Heimatmarkt fest etabliert ist – etwa die Langlebigkeit eines Markenprodukts. Er muss neu kommuniziert werden.

ZIELABHÄNGIGE MARKENARCHITEKTUR

Zur Auswahl der passenden Markenarchitektur stehen mehrere Wege zur Verfügung.

Einzelmarkenstrategie: Die Konzentration auf eine einzelne Marke empfiehlt sich z.B. für den Fall, dass separate Kundensegmente mit unterschiedlichen Produkten angesprochen werden sollen. Eine Abstufung ist möglich, indem Produkte für verschiedene Märkte alle denselben übergeordneten Markennamen tragen, aber über Produktlinien ausdifferenziert sind (blaue Linie, gelbe Linie ..., z.B. Georg Fischer).

Zweimarkenstrategie: Alternativ können unterschiedliche Markennamen zum Einsatz kommen, die klar auf den jeweiligen Zielmarkt ausgerichtet sind und dort eigenständig funktionieren, unabhängig von der Originalmarke – etwa, um diese nicht zu kannibalisieren. Im Umkehrschluss können eigenständige Marken aber auch von der Wertigkeit des Originals profitieren, wenn die Zugehörigkeit zu einer Markenfamilie ausgewiesen ist ("eine Marke von ...", z.B. Caterpillar/SEM).

Markenkooperationen: In Märkten, wo Vertrauen und Familiarität bei der Kaufentscheidung eine große Rolle spielen, kann es sinnvoll sein, mit einer etablierten Marke zu kooperieren und deren positive Wahrnehmung zu nutzen, etwa, wenn ein Komplementärprodukt angeboten wird (z.B. Gaskocher und Gaskartuschen).

Ob die Etablierung einer eigenständigen Marke (*stand-alone*) sinnvoll ist, hängt davon ab, welche Ziele damit verfolgt werden – wenn etwa unmittelbar Rentabilität in einem neuen Marktsegment angestrebt wird. Anders sieht die Situation bei Produkten aus, die als Einstieg in die Markenwelt eines Unternehmens positioniert sind. Langfristiges Ziel ist es in diesem Fall, einen breiten Kundenstamm aufzubauen und im Laufe der Zeit an höherwertig positionierte Produkte heranzuführen (*up-selling*). Zu diesem Zweck empfiehlt sich der Aufbau einer Marke mit möglichst niedriger Eintrittshürde (*Escalator Brand*).

MARKTEINTRITT UND SERVICE

An wen wird verkauft? Über welche Kanäle lassen sich Kunden am besten erreichen? Wie muss ein neues Pro-

dukt dafür beworben werden? Eine klar ausformulierte Go-to-Market-Strategie ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Markteintritt und berücksichtigt sämtliche Aspekte, die entscheidend sind. Das bedeutet, sich nicht ausschließlich auf bekannte Vertriebswege und -formen zu verlassen, sondern den Mut zu haben, auch neue Wege zu gehen, um das Produkt dort zu platzieren, wo es gefunden und gekauft wird. In der Regel spielt die Kooperation mit lokalen Partnern dabei eine wesentliche Rolle, weil sich mit ihnen in der Bevölkerung etablierte Vertriebskanäle erschließen lassen.

Im Einzelfall führt das auch zu einem Abschied von gewohnten Vertriebswegen, um völlig neue in Betracht zu ziehen (z.B. Tür-zu-Tür-Verkauf) oder zur Zusammenarbeit mit Organisationen, die bisher keine klassischen Geschäftspartner sind, dafür aber in einer Region verankert, mit wertvollen Kenntnissen über die soziale Infrastruktur sowie regelmäßigem Kontakt mit potenziellen Kunden.

Nicht zuletzt geht es darum, mit intelligenten Services den Erfolg eines Produkts dauerhaft zu gewährleisten. Dafür muss bekannt sein, welche Lebensdauer Käufer von dem Produkt erwarten und ob sie bereit sind, Reparaturen in Kauf zu nehmen oder eher zum Neukauf tendieren, wie es unserer Erfahrung nach gerade in Schwellenmärkten oft der Fall ist. Die Kosten für eine Neuanschaffung sind vielen Kunden wichtiger als die durchschnittliche Lebensdauer des Produkts.

Anleitungen für Aufbau und Reparatur sollten möglichst allgemeinverständlich gehalten sein, etwa mittels Piktogrammen. Die Berücksichtigung von Umwelteinflüssen (z.B. hohe Luftfeuchtigkeit, Insektenverbreitung) ist wesentlich, um die ausreichende Verfügbarkeit der richtigen Ersatzteile zu gewährleisten.

Auch ein kontrolliertes Outsourcing von Verkauf oder Services an lokale Dienstleister kann sinnvoll sein – sofern die ausgewählten Partner eine entsprechende Schulung erhalten haben oder entsprechend aufgebaut werden, um die festgelegten Standards zu erfüllen.

.....

BEST PRACTICE (3)

Als Start-up konzentriert sich **Power-Blox** zunächst darauf, die neue Marke mit einer Single-Brand-Strategie zu etablieren, deren Entwicklung unter Einbeziehung eines interkulturellen Teams geschah. Mittelfristig werden mehrere Produktlinien mit variierender Optik erwogen, um unterschiedliche Kundengruppen bedienen zu können. Fokus für den Markteintritt war die enge Zusammenarbeit mit lokalen Partnern, die in den Zielländern tätig sind und über einen klaren Due-Diligence-Prozess angeworben werden. Der Verkauf erfolgt z.B. über Großhändler, Reseller, Projektpartner und Nichtregierungsorganisationen. In Europa gibt es zusätzlich einen Direktvertrieb. Für die Schwellenländer wurde eine solche Lösung verworfen, da der Erwerb notwendiger Kenntnisse über lokale Marktgegebenheiten und Vorschriften zu komplex gewesen wäre. Auch den Service überlässt Power-Blox größtenteils seinen (geschulten) Partnern, um mit ihnen nicht direkt in Konkurrenz zu treten. Weltweit müssen bis heute mehr als 1,5 Milliarden Menschen ohne Zugang zu Elektrizität auskommen. "Unser Ziel ist es, das zu ändern", sagt Power-Blox.

Bei **REHAU** spielten Branding, Go-to-Market und Service eine ebenso zentrale Rolle in der Entwicklung. Das Unternehmen arbeitet mit der Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology (JKUAT) in der Nähe von Nairobi als Partner für lokales Marketing und Qualitätskontrolle zusammen. Seit Anfang 2016 erfolgt die Herstellung der Mikrobiogasanlagen direkt in Kenia ("Designed in Germany, Built in Kenya, Made for Africa"). Verkauft wird REHAU HomeGas über lokale Versorgungszentren und Werkstätten, die auch die zuvor JKUAT-geschulten Installateure beschäftigen. Die Marke REHAU im Firmennamen transportiert das technische Know-how und funktioniert wie ein Gütesiegel. Das Unternehmen schätzt, dass die skalierbare Lösung alleine in Kenia für mindestens 3 Millionen Haushalte im Land infrage kommt.

.....



Foto: Rehau AG

Kapitel 6:

Voraussetzungen und Strukturen

Gelingt die frugale Innovation besser innerhalb des Unternehmens oder doch außerhalb? Kommt darauf an, lautet die Antwort. Beide Wege können zum Erfolg führen.

Um in neuen Märkten Fuß zu fassen und Kunden zu gewinnen, ist es notwendig, Chancen und Risiken zu identifizieren und eine systematische Produktentwicklung in die Wege zu leiten. Dies kann nur gelingen, wenn die Veränderung im Unternehmen klar verankert wird.

Was heißt das für Organisation und Governance?

Möglichkeit 1: Die Gründung einer separaten Organisation.

In diesem Fall geschieht die Entwicklungsarbeit des frugalen Produkts unabhängig vom Hauptgeschäft, um etwa potenzielle Konflikte (strukturell oder politisch) mit etablierten Geschäftsfeldern zu vermeiden. Die Verlagerung in einen konzerneigenen Geschäftsbereich ist ebenso möglich wie eine Neugründung nach dem Start-up-Prinzip wie bei Power-Blox. Im Anschluss an einen erfolgreichen Markteintritt ist eine sukzessive Integration in bestehende Strukturen möglich, um Synergien zu nutzen. Sein Modell Nano ließ der indische Automobilhersteller Tata von einem unabhängig agierenden jungen Team außerhalb des Konzerns entwickeln – ohne den "Ballast von Jahrzehnten". Zum Produktionsstart holte Tata das Projekt schließlich in den Konzern.

Möglichkeit 2: Die Entwicklung innerhalb einer bestehenden Organisation.

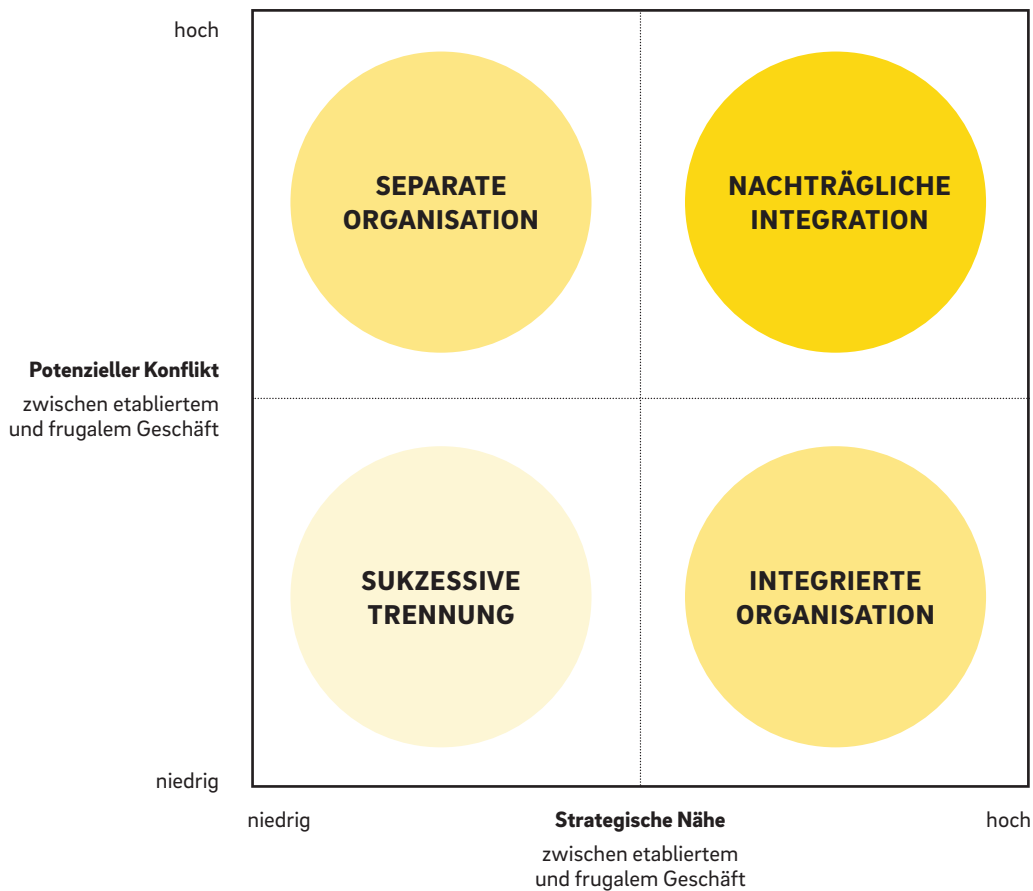
Die enge Anbindung an das Mutterunternehmen hat den Vorteil, dass neu entwickelte Geschäftsfelder unmittelbar vom vorhandenen Know-how profitieren können. So hat es etwa der dänische Pumpenhersteller Grundfos bei seinen "Lifelink water solutions" gehalten, die – z.B. in Kenia – die guthabenbasierte Wasserzuteilung per Smartcard ermöglichen. Konzipiert wurden die Lösungsansätze von einem separaten Team innerhalb des Unternehmens, unterstützt von den etablierten Abteilungen. REHAU entwickelte seine Mikrobiogasanlage für den kenianischen Markt ebenfalls innerhalb bestehender Strukturen.

Manchmal halten Mitarbeiter frugale Innovation für minderwertige Produkte, die dem Ruf der Firma schaden. Dieses Missverständnis gilt es zu vermeiden.

Sobald eine gewisse Marktpenetration erreicht ist, kann in Betracht gezogen werden, eine Einheit in die Eigenständigkeit zu entlassen. Zusätzlich zur formalen Umsetzung gibt es mehrere Modelle für die interne Organisation des angestrebten Innovationsprozesses, deren Einsatz stark von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig ist. Über diese lässt sich steuern, woher die entscheidenden Impulse für die Erneuerung kommen und wer letztlich die treibende Kraft dafür ist: Management und Eigentümer (top-down)? Mitarbeiter und mittleres Management (bottom-up)? Oder externe Akteure wie Marktforscher, Kunden, Lieferanten? Im pyramidalen Modell geschieht die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen in sehr kleinen Teams, während beim Senior Management-Modell Veränderungen in der höchsten Management-Ebene angestoßen werden. Beim Kollaborationsmodell werden sämtliche Mitarbeiter eines Unternehmens am Innovationsprozess beteiligt.

F: Eigene Einheit oder integrierte Organisation?

Wie frugale Entwicklung im Unternehmen verankert wird.



► **Frugale Geschäfte lassen sich ...**

... in einer separaten Einheit beginnen und nach und nach integrieren, wenn ein gewisser Reifegrad erreicht ist, um potenzielle Synergien zu nutzen.

... in einer existierenden Organisation aufbauen und nach und nach separieren, wenn sie eine kritische Masse erreicht haben, um potenzielle Konflikte zu vermeiden.

CHANGE MANAGEMENT

Durch die Vielzahl an Herausforderungen, die Frugal Innovation an ein Unternehmen stellt, und die Tatsache, dass dabei grundlegende Annahmen sowie etablierte Strukturen und Prozesse hinterfragt werden, ist ein klar strukturierter Change-Management-Prozess äußerst wichtig. Ein effektives Change Management beginnt mit der anfänglich beschriebenen Etablierung einer Burning Platform sowie der Identifikationen aller für den geplanten Prozess Beteiligten, die in die Entwicklung eingebunden werden. Grundlage für den anschließenden Projektstart ist eine detaillierte Roadmap, in die sämtliche Schritte einfließen.

Genauso wichtig ist es, mögliche Bedenken der Belegschaft – etwa ihre Sorgen um Arbeitsplatzverluste – von Anfang an ernst zu nehmen, darauf einzugehen und beschlossene Veränderungen fortlaufend intern zu kommunizieren. Harte Faktoren (z.B. KPIs) müssen genauso berücksichtigt werden wie weiche (z.B. potenzielle Ängste von Mitarbeitern).

Konflikte können etwa dadurch entstehen, dass frugale Innovation innerhalb der Belegschaft als minderwertige Produkte begriffen werden, die dem Ruf der Firma als Marktführer oder Hightech-Unternehmen schaden könnten. Dieses Missverständnis gilt es zu vermeiden. Stattdessen sollte klar kommuniziert werden, dass es darum geht, Produktlösungen zu erschwinglichen Preisen zu entwickeln, die von eindeutig definierten Zielgruppen nachgefragt werden, und dem Unternehmen dadurch neue Märkte zu erschließen.

Firmen müssen ein Klima schaffen, in dem ihre besten Mitarbeiter motiviert sind, ihre Energie einzusetzen, um die angestrebten Innovationen voranzutreiben. Dies lässt sich am ehesten über eine zielgerichtete Wahrnehmung des Projektziels steuern, bei dem nicht die niedrigeren Kosten im Vordergrund stehen – sondern eine kluge, durchdachte Lösung, die eine anspruchsvolle Ingenieurleistung voraussetzt (*simply a smart solution*).

Idealerweise begreifen Mitarbeiter es als Herausforderung, sich in die anvisierte Kundschaft hineinzusetzen, um Produktlösungen so zu konzipieren, dass sie exakt deren Ansprüchen genügen. Ein günstiger Preis kann in diesem Zusammenhang als angenehmer Nebeneffekt verstanden werden.

Individuell auf die Ziele und Kompetenzen eines Unternehmens zugeschnitten, eignet sich dieses Framework, um zentrale Schritte für die Entwicklung einer frugalen Produktlösung zu identifizieren und in einen strukturierten Prozessablauf zu überführen. Erfolgreiche frugale Produktlösungen sorgen für wachsende Umsätze. Sie ermöglichen Firmen den Vorstoß in neue Marktsegmente und helfen, potenzielle Konkurrenten – auch im Heimatmarkt – abzuwehren.

Impressum

IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE:

Oliver Knapp

Senior Partner
Roland Berger GmbH
+49 711 3275-7213
oliver.knapp@rolandberger.com

Dr. Oliver Gassmann

Professor für Technologiemanagement
ITEM, Universität St. Gallen
+ 41 71 224 7221
oliver.gassmann@unisg.ch

Dr. Michael Zollenkop

Partner
Roland Berger GmbH
+49 711 3275-7220
michael.zollenkop@rolandberger.com

Lukas Neumann

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
ITEM, Universität St. Gallen
+ 41 71 224 7216
lukas.neumann@unisg.ch

Thomas Reinhold

Editor
Roland Berger GmbH
+49 69 29924-6201

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

Über uns

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

Navigating Complexity

Seit 50 Jahren berät Roland Berger seine Klienten dabei, Veränderung erfolgreich zu gestalten. Heute und in der Zukunft unterstützen wir sie bei der Navigation durch die Komplexitäten unserer Zeit und schaffen mit flexiblen Strategien die Grundlagen für langfristigen Erfolg.

Herausgeber

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1

80538 München

Deutschland

+49 89 9230-0