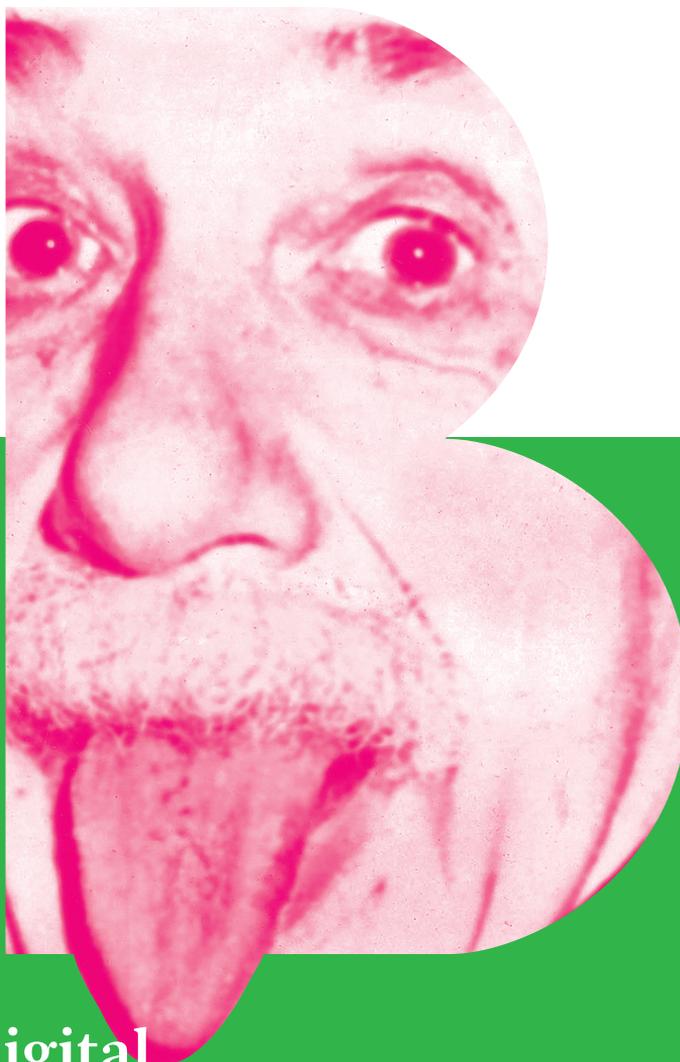


THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



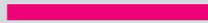
Januar 2016

Radikal digital

Die Transformation unternehmerisch gestalten:
Welche Fragen sich Entscheider jetzt stellen müssen

DIE GROSSEN

3



34%



der Unternehmenskrisen gehen heute schon auf die Digitalisierung zurück.
Kein Grund wird häufiger genannt.

Seite 4

∞



(unendlich) erscheint oft die Zahl der vermeintlichen Digitalisierungsprojekte in Unternehmen. Manager unterliegen der Illusion, es gehe voran. Doch ohne das große Bild können sie die digitale Transformation nicht gestalten.

Seite 5

3



wesentliche Optionen gibt es, neue digitale Geschäfte an die Organisation zu binden. Sie integrieren, ergänzen oder ersetzen traditionelle Services und Produkte.

Seite 13

Zeit für einen Plan D. Die digitale Transformation ist unausweichlich. Weitblickende Unternehmen schaffen sich neue strategische Optionen. Die anderen gehen unter.

Die Zukunft ist nicht mehr, was sie einmal war. Die Digitalisierung hat uns alle erreicht und alles verändert. Für immer. Konsumenten und Klienten, die gesamte Wirtschaft ist schneller, unberechenbarer, volatiler geworden. Zahl und Art der unternehmerischen digitalen Optionen wachsen exponentiell – immer noch. Alles ist "smart": Maschinen, Autos, Häuser, Services. Damit eröffnen sich Unternehmern unzählige neue Chancen. Gleichzeitig bedroht die Digitalisierung massiv Wettbewerbspositionen und verschiebt radikal die Gewinnchancen. Wer Verantwortung für ein Unternehmen trägt, ob im Aufsichtsrat oder im Topmanagement, muss sich deshalb fragen, ob sein Unternehmen auf die digitale Disruption richtig vorbereitet ist.

Grundsätzlich können Unternehmen aus zwei Gründen scheitern: Zum einen, weil das Management nicht die richtigen Entscheidungen zum richtigen Moment trifft, oder – und darauf konzentrieren wir uns

hier – weil Umbrüche von außen das unternehmerische Umfeld so tief greifend ändern, dass business as usual keine unternehmerische Option mehr ist. → **A** → **B**

Im besten Fall erarbeiten sich Firmen jetzt neue strategische Optionen und sichern sich ihren Erfolg auch in der Zukunft. Im schlechtesten Fall hören Unternehmen auf zu existieren – weil sie die Kunden-schnittstelle verlieren, weil ihr Anteil an der Wertschöpfung deutlich sinkt und sie keinerlei strategische Flexibilität mehr haben. Schon heute ist einer der Hauptgründe für massive Kostenkürzungsprogramme, dass das Management die digitale Disruption und ihre Folgen unterschätzt.

Wo der ursprüngliche unternehmerische Plan scheitert, wird es Zeit für einen mutigeren Plan, der eine radikale und plausibel quantifizierbare Zukunftsvision bietet, ausgehend von den spezifischen Bedürfnissen der Kunden. Kurz: einen Plan D wie digital. Plan D führt die digitale Transformation zum Erfolg.

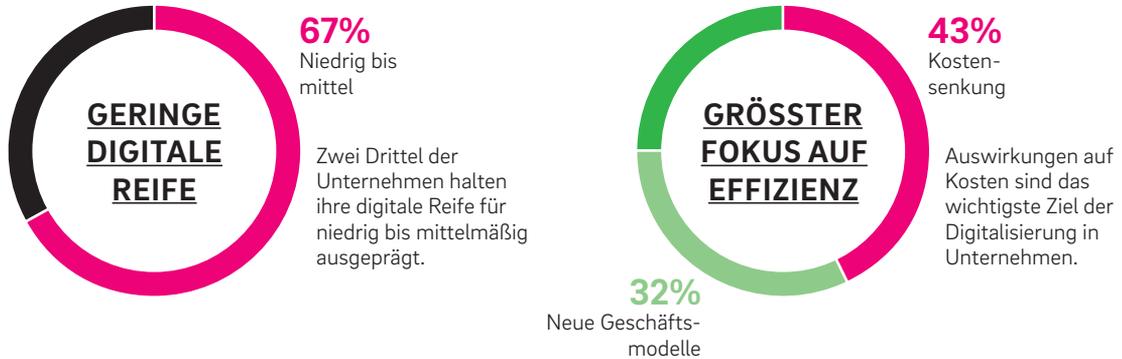
4 THINK ACT

Radikal digital

A

DIGITALISIERUNG LÄSST MANAGER IN DEUTSCHLAND UND DER EU ZÖGERN ...

Ergebnisse der Studie von BDI/Roland Berger zur digitalen Transformation der Industrie, 2015¹⁾.

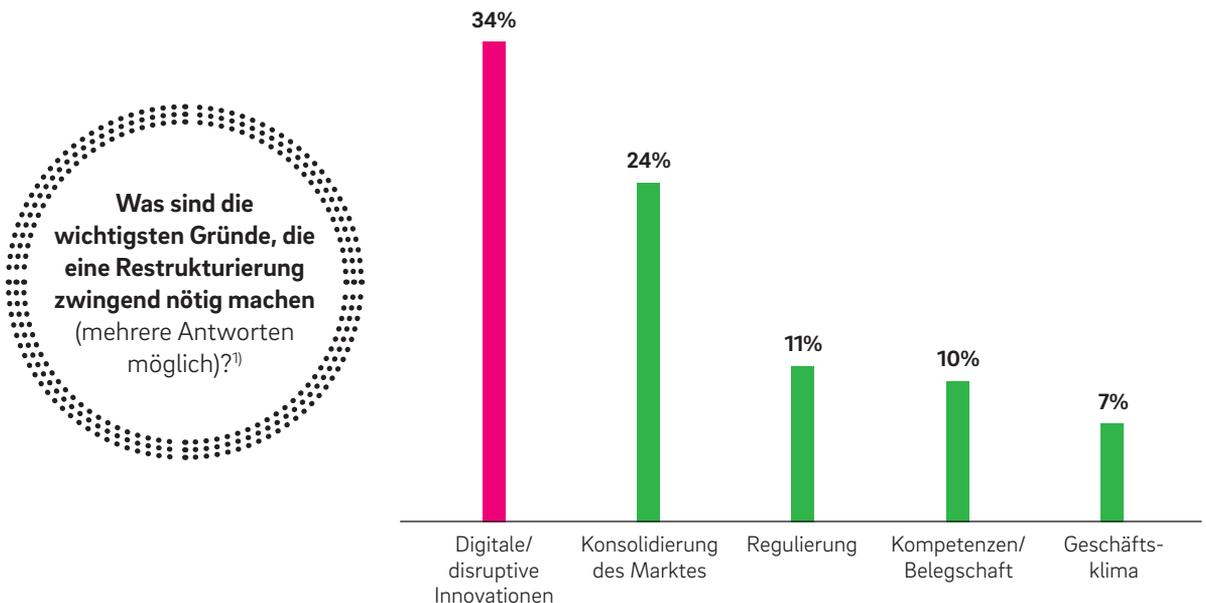


1) Befragung von 300 deutschen Industriemanagern, November 2014. Quelle: Roland Berger

B

... UND WIRD GERADE DESHALB ZUR HAUPTURSACHE FÜR UNTERNEHMENSKRISEN

Die Digitalisierung wird unterschätzt. Schon heute führt kein Grund häufiger zur Restrukturierung von Unternehmen. Gleichzeitig bricht sich die Digitalisierung immer mehr Bahn.



1) Ergebnisse einer Umfrage unter 1100 deutschen Restrukturierungsexperten 2015. "Sonstige Gründe" geben 14% an. Quelle: Roland Berger

Die Suche nach dem großen Bild. Bereit für die digitale Transformation? Unternehmen müssen mit allem rechnen und das Spiel nach eigenen Regeln verändern.

Die ernüchternde Situation in vielen Unternehmen lässt sich in drei Punkten zusammenfassen. Erstens ist die Digitalisierung im Management und Aufsichtsrat längst keine Unbekannte mehr. Zweitens haben verantwortungsbewusste Führungskräfte deshalb begonnen, ihr Unternehmen mit konkreten Aktions- und Projektplänen darauf einzustellen. Doch es gilt auch drittens: Bisher springen fast alle Unternehmen viel zu kurz.

Meist gibt es unzählige Initiativen der einzelnen Geschäftseinheiten oder Regionen. Wenn der Vorstand Themen anstoßen will, bekommt er zu hören, dass es sie in der Organisation längst gebe. Doch vielen Initiativen fehlen analytische Tiefe und Konsequenz. Vor allem handelt es sich häufig um zu viele lose Enden, die von zu vielen Mitspielern im Unternehmen gehalten oder verwaltet werden – parallel

laufend, unkoordiniert, richtungslos. Jedes kleine IT-Projekt gerät so schnell zum großen Digitalisierungsprojekt.

Wo aber Vorstand und Aufsichtsrat kaum Transparenz über die digitalen Projekte des Unternehmens gewinnen, werden sie Komplexität nicht beherrschen. Schlimmer noch: Sie werden keine weitreichende Vision entwickeln, die aus unserer Erfahrung für die digitale Transformation so wichtig ist. Wir sind überzeugt, dass es besonders darauf ankommt, an der richtigen Stelle und mit der richtigen Stoßrichtung anzusetzen. → **C**

Dabei sind viele der offenen Fragen schon die richtigen: Entwickeln wir das richtige Know-how, finden und begeistern wir das richtige Personal, mobilisieren wir die richtigen Ressourcen? Doch ist Silodenken oft viel zu ausgeprägt, um die Herstellung von

C

DIGITALISIERUNG VON ANFANG BIS ENDE

Roland Berger "Terra Numerata End-to-End" (E2E)
Digitalisierungsansatz

DIGITALE KULTUR & ÖKOSYSTEM

Ausbildung digitaler Botschafter
Beschleunigung des Wandels innerhalb der Organisation

DIGITALES BEWUSSTSEIN

Aufmerksamkeit für digitale Herausforderungen schaffen
Verankerung im Management und in der Firmen-DNA

DIGITALE ORGANISATION & PROZESSE

Neudefinition organisationaler Strukturen
Definition und Erprobung digitaler Prozesse

DIGITALE VISION

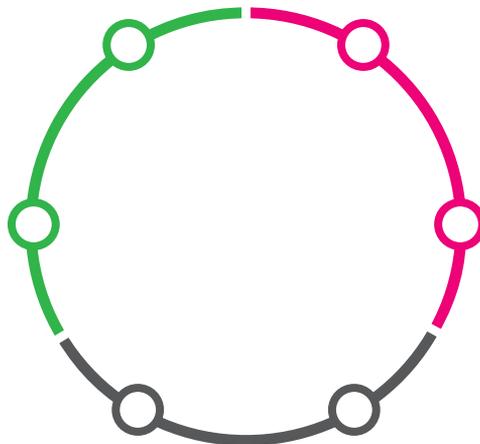
Definition einer digitalen Strategie (Roadmap und Ziel)
Anpassung der Ressourcen und Werkzeuge
Aufbau eines Ökosystems relevanter Partner

DIGITALE VERSUCHSFELDER

Initiativen vorantreiben
Innovative Projekte initiieren
In vielversprechende Startups investieren

DIGITALES LABOR & PROTOTYPING

Entwicklung von Prototypen
IT Anpassungen
Erprobung neuer Anwendungen & Technologien
Etablierung eines Showrooms



Zusammenhängen zuzulassen. Starre Produktkategorien, starre Prozesse, starre Kundenperspektive: In vielen Unternehmen werden neue Themen stets von innen nach außen betrachtet. Für die digitale Transformation ist das zu wenig. Unternehmen, die in ihrem Statusdenken gefangen sind, haben für ihre Zukunft bestenfalls einen Plan A. Ihnen fehlt die Offenheit für einen überzeugenden Digitalisierungsplan, einen Plan D.

Kennen Sie die Regeln des digitalen Spiels? Haben Sie eine Vorstellung, wie Sie sich bewegen wollen? Für Unternehmen kommt es auf die Ambition an, das Spiel nach eigenen Regeln zu verändern – in anderen Worten: die digitale Transformation des Unternehmens zum Erfolg zu machen.

WELCHES ZIEL WOLLEN SIE SICH SETZEN?

Wie also löst man sich von inhärentem Denken und höchst detaillierter Planung? Welcher Weg führt raus aus der inkrementellen Langfristplanung; weg von der Analyse vieler einzelner Faktoren, hin zur holistischen Sichtweise gebündelter Trends? Schließlich: Wie weitet man den Blick – weg von einzelnen Wettbewerbern hin zu unternehmerischen Produkten und Services, die in die Zukunft weisen? Die Idee, dass das Spielfeld schon besetzt sei, ist ja schon die erste Beschränkung. Google beherrscht Daten, Europäer verstehen sich auf Autobau? Von wegen. Ziemlich sicher ist doch nur, dass irgendjemand in der Welt der Connected Mobility mit Daten Geld verdienen wird. Doch es können Unternehmen aus anderen Branchen sein oder völlig neue Unternehmen, die es heute noch nicht gibt.

Wohin also wollen Sie Ihr Unternehmen steuern? Wie soll es langfristig aufgestellt sein? Wer sind seine Kunden, womit wird es wachsen und Gewinne erzielen? Solche Fragen leiten den eigentlichen Transformationsprozess ein. Denn nur wer sich ein Bild davon macht, was auf sein Unternehmen zukommt, kann unternehmerisch agieren. Das Vorgehen sollte radikal digital sein.

"In vielen Unternehmen werden neue Themen stets von innen nach außen betrachtet. Für die digitale Transformation ist das zu wenig."

Philipp Leutiger,
Roland Berger



"Nur wer sich ein Bild davon macht, was auf sein Unternehmen zukommt, kann unternehmerisch agieren. Das Vorgehen sollte radikal digital sein."

Dr. Christian Fischer,
Roland Berger

Radikal digital.

Vergessen Sie Ihre Wettbewerber. Denken Sie an Ihre Kunden.

Für Unternehmen ist es wenig sinnvoll, in der digitalen Transformation alle Umfeldbedingungen von heute einfach fortzuschreiben, um ein Bild von der Zukunft zu erhalten. Gewinnbringender ist es, Radikalität und Plausibilität miteinander zu verbinden.

So wie es in der klassischen Industrie Komponenten, Teile, Maschinen und Anlagen gibt, außerdem Produktionsstraßen, Robotik oder Laser, die Zigtausende verschiedene Spezialisten und Geschäftsmodelle in einem Markt hervorbringen, so entsteht durch die Digitalisierung eine vergleichbare Vielfalt: globale Plattformen wie Facebook, Sektorspezialisten wie TripAdvisor, Systemlieferanten wie IBM oder Datenprovider wie Google, um nur einige zu nennen. Die Digitalisierung führt zu einer Rekombination von Geschäftsmodellen. Haben Sie verstanden, dass Sie in einer so vielfältigen Welt weder überall gleich gut sein können noch müssen?

Viele Industriemanager springen zu kurz und halten Digitalisierung für einen Baustein wie "embedded software" in der Maschinensteuerung. Sie argumentieren technologisch, ohne Gespür für die vielen Geschäftsfelder, die sich auf tun können. Die digitale Realität wird häufig nur eindimensional, durch den Filter tradierter Geschäftsmodelle und eines existierenden Wettbewerbsumfelds wahrgenommen.

In der Praxis hat es sich bewährt, ein neuartiges unternehmerisches Szenario zu entwickeln, das weit in die digitale Zukunft schaut. Es geht um einen

quantifizierten Weitblick, der die Dimensionen des Wandels verdeutlicht und für das Management handhabbar macht.

Das Digitalisierungs-Szenario beschreibt nicht, welche Geschäfte in der digitalen Zukunft wegbrechen. Es ist nicht, wie in der klassischen Herangehensweise, eines von mehreren, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten bewertet werden, um Wenn-Dann-Reaktionsmuster abzuleiten. Unser radikales Szenario entwickelt optimistisch und konstruktiv genau die Felder, auf denen neue profitable Geschäfte erschlossen werden können.

Zum Ziel kommt nur, wer sein unternehmerisches Idealbild der Zukunft vollständig aus der Perspektive des Kunden entwirft. Das Szenario leuchtet tote Winkel aus, indem es sich nicht um Unternehmens-, Branchen- und Marktgrenzen kümmert; indem es sich nicht an vermeintlich sichere Spielregeln hält; indem es besonders weit nach vorne blickt und nicht Wettbewerber ins Kalkül zieht. Zum einen, weil aus heutiger Sicht nicht seriös absehbar ist, wer in der fernen Zukunft zu den Wettbewerbern gehört und weil ohnehin neue Spieler dazukommen werden, die sich nicht an heutige Regeln halten. Zum anderen, weil die Gedanken nur dann frei sind, wenn nicht von Anfang an zu viele historische Voraussetzungen in die digitale Zukunft projiziert werden.

Zukunft kennt Zahlen. Die Quantifizierung des digitalen Szenarios zeigt, was konkret nötig ist, um zum Ziel zu kommen.

Das Digitalisierungs-Szenario ist keine intellektuelle Fingerübung. Eine Quantifizierung nach den wichtigsten KPIs für Markt, Kunden und Produkte resultiert in einem sehr konkreten Verständnis von Marktentwicklungen und ihren Auswirkungen. Um robuste Schritte für das Management abzuleiten, müssen Unternehmen eine Perspektive auf wichtige Marktphasen der Zukunft gewinnen. → **D**

Diese Entwicklungsphasen sind die eigentliche Verbindung zwischen aktuellen Prognosen und dem Langzeit-Szenario: von der evolutionären Entwicklung des "alten Spiels" – der bisherigen Geschäfte mit digitalen Schnittstellen und einer neu aufkommenden Transparenz – über Disruptionen des spezifischen Marktes mit dem Eintritt neuer Teilnehmer bis hin zur digitalen Reife, die hochgradig spezialisierte Geschäftsmodelle bedeutet. Rund um die neuen Marktteilnehmer entsteht auch eine neue Marktstruktur.

Das Ziel muss es sein, diese künftige Marktdynamik zu verstehen und zu antizipieren, sowie die wichtigsten Phasen und dazugehörigen Meilensteine zu bestimmen, um gezielte Schritte in Richtung Digitalisierung zu vollziehen. So ausgerüstet kann der Aufstieg beginnen.

Es sollte zum radikalen Szenario gehören, dass der Markt deutlich einbricht und sich gleichzeitig stark verändert, so wie das Unternehmen neue Kunden mit neuen Produkten und Dienstleistungen anspricht. Durch diese Modellierung digitaler Trends und Entwicklungen des Marktes entsteht ein differenziertes Bild von Disruption. Deren Bedeutung für die Entwicklung von Strukturen und Stakeholdern lässt sich nun abschätzen. In der quantitativen Bewertung des Bildes sollte jetzt Einigkeit mit allen Stakeholdern erzielt werden, damit die Expedition gelingt.

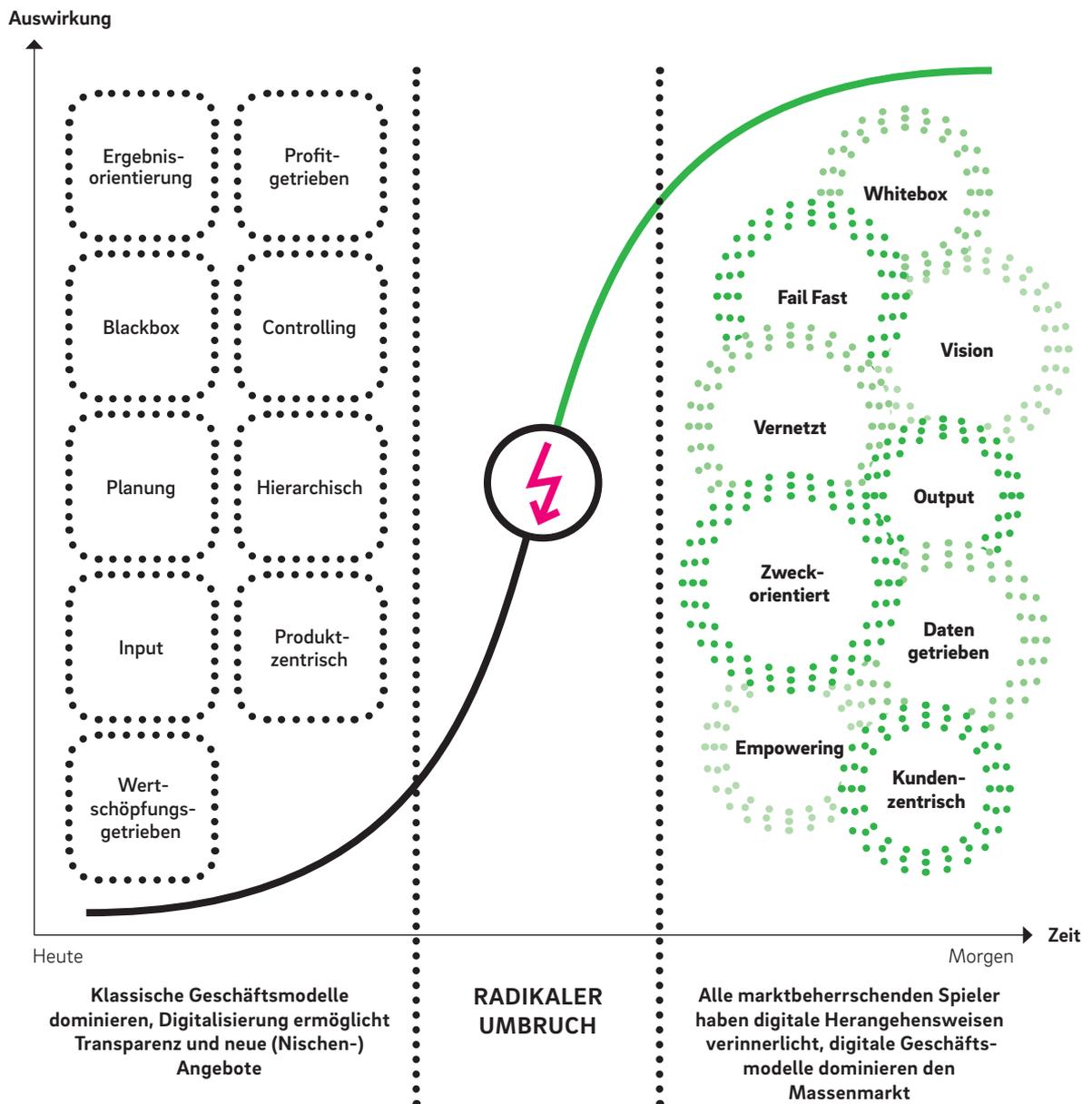
Das Ziel lautet, die beste(n) Lösung(en) auf die Kunden maßzuschneidern, unabhängig von der aktuellen Organisation. Dabei geht es zum einen um die Geschäfte selber (Welches Produkt für welchen Kunden?), aber auch um die strategischen Entscheidungen die es zu treffen gilt, um Geschäftsvolumen aufbauen zu können.

Im digitalen Wandel sehen wir es als vordringliche Aufgabe, ein Unternehmen rechtzeitig so aufzustellen, dass es seine Zukunft selbst gestalten kann. Der Berg ruft.

D

AGENDA FÜR DIE DIGITALE ZUKUNFT

Um robuste Schritte für das Management abzuleiten, müssen Unternehmen eine Perspektive auf wichtige Marktphasen gewinnen, die deutlich weiter reichen als bis 2020.



Vor dem Berg? Dort geht's los. Digitale Transformation ist wie die Erstbesteigung eines Gipfels mit großen Schritten.

Die geplante Transformation, die aus einem Unternehmen einen führenden digitalen Player machen soll, ist eine herausfordernde, anspruchsvolle Reise.

Ein ehrgeiziger Berganstieg ist deshalb das Bild, das am besten zum Vorgehen passt, mit dem die Digitalisierung gemeistert wird. Heute stehen wir im Basislager, wir haben durch das Digitalisierungsszenario ein präzises Bild vom Gipfel, auch wenn er von unten nicht an jedem Tag klar zu sehen ist. Unternehmen im Aufstieg werden althergebrachte Zeithorizonte überwinden müssen und vermeintlich heilige Kühe zurücklassen, um Grenzen zu überwinden. Digitale Trends beeinflussen den Weg, ebenso wie die Trends in einer spezifischen Branche.

In der Autoindustrie kann das beispielsweise heißen: Es gibt einen Trend zum autonomen Fahren, die Zahl der Autos geht zurück, B2B-Besitz von Fahrzeugen wird vorherrschend, Flottenbetreiber werden zu maßgeblichen Playern, Intermediäre sorgen für Preis- und Angebotstransparenz, Transaktionen werden digital gesteuert und die gesamte Wertschöpfungskette muss sich an den neuen Kunden ausrichten.

Auf dem Weg nach oben gibt es Meilensteine für das Unternehmen, geschützte Nachtlager, nicht jeder Weg führt jedoch geradewegs zum Ziel. Es gibt Sackgassen, aber auch alternative Routen. → E

Beim Aufstieg dienen wenige zentrale Glaubenssätze zur Orientierung für die Mitarbeiter. Übereinstimmung über das nächste Etappenziel führt das Unternehmen schneller voran, als wenn alle Stakeholder von Anfang an auf die eine Route zum Gipfel eingeschwo-ren werden müssen. Dazu muss ein überzeugendes Narrativ eingeführt und in intellektuelle Sensibilisierung und Kulturwandel investiert werden. Denn die beste Digital-Transformation gelingt nur dann, wenn alle Mitarbeiter sie verstanden und sich darauf verpflichtet haben. Dies wird vom C-Level-Management allzu oft übersehen. Wenn die Digital-Truppe Erfolge vorweisen kann, die Anerkennung im Unternehmen garantieren, gelingt es leichter, sich auf robuste Schritte für den nächsten Planungshorizont festzulegen. Was muss geschehen, um die Wettbewerbsposition zu verbessern, wenn man die aktuelle Marktlage wie auch das Zielszenario vor Augen hat?

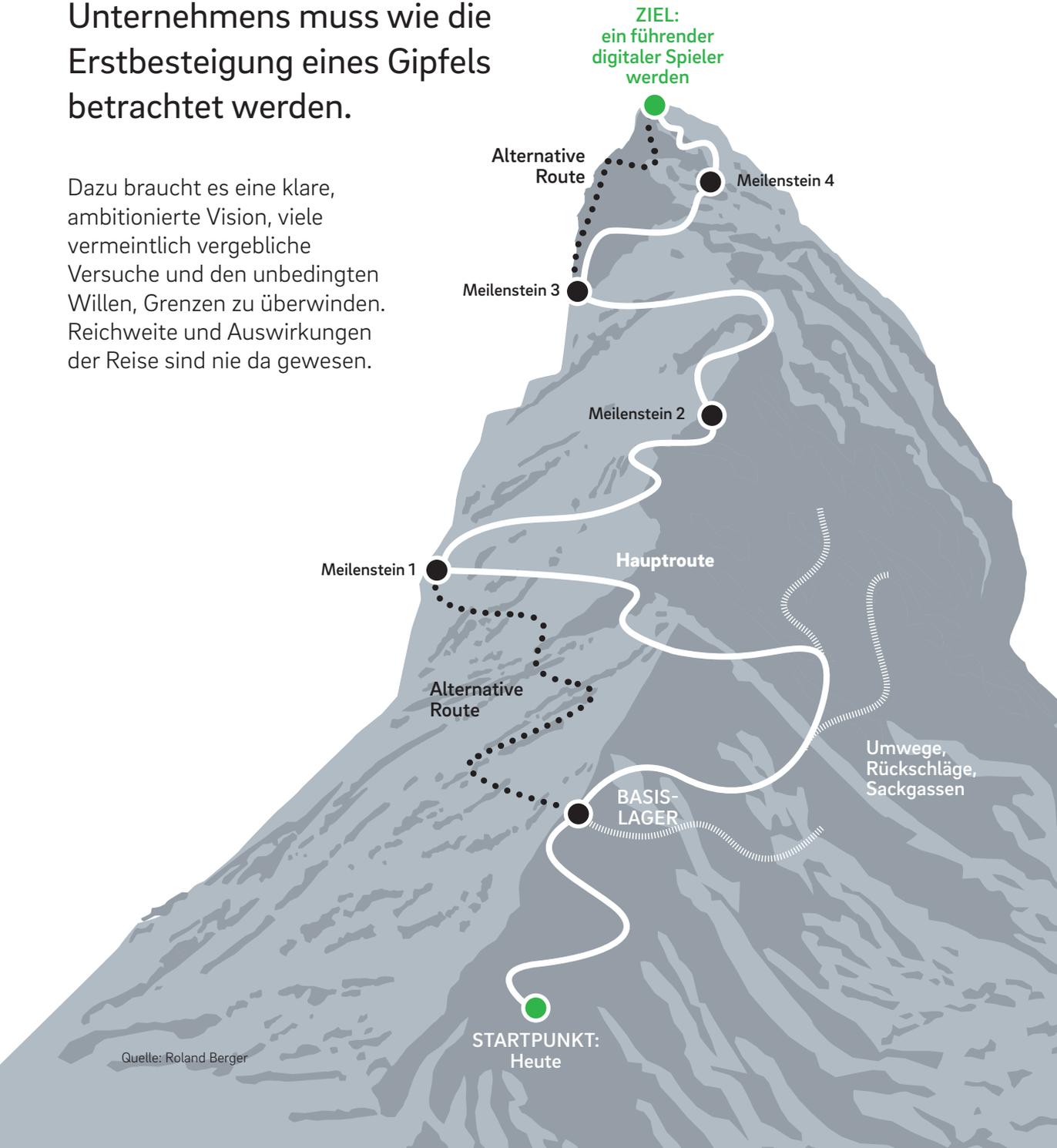
Erfolg in der Digitalisierung erarbeiten sich Unternehmen mit radikaler Entschiedenheit. Auf die Haltung kommt es an und auf gute Führung: nie die Zahl der Digitalisierungsinitiativen bewerten, sondern ihre strategische Stringenz und Kombination; nie durch das Abhaken von Handlungsfeldern in Sicherheit wiegen, sondern eigene Anstrengungen ständig überprü-

E

DER BERG RUFT

Die digitale Transformation eines Unternehmens muss wie die Erstbesteigung eines Gipfels betrachtet werden.

Dazu braucht es eine klare, ambitionierte Vision, viele vermeintlich vergebliche Versuche und den unbedingten Willen, Grenzen zu überwinden. Reichweite und Auswirkungen der Reise sind nie da gewesen.



fen und neu beleben; sich auch im eigenen Markt nie als Marktführer sehen, sondern als Herausforderer, der sich seine Position erkämpfen muss. Schnell entschlossen marschieren, falsche Wege ebenso schnell entschlossen wieder verlassen: Aus jedem Fehler lässt sich lernen und Kraft für einen neuen Anlauf gewinnen. Vermeintliche Umwege können am Ende schneller zum Ziel führen als ein direkter Aufstieg.

LIEBER FRÜH SCHEITERN, ALS ZU LANGE WARTEN

Das stimmt erst recht für die Umsetzungsphase des "rapid prototyping", also die Einführung neuer Produkte oder Services. Mit radikaler Entschiedenheit und Schnelligkeit erarbeiten sich Unternehmen Erfolg in der Digitalisierung. Lieber früh am Hang scheitern, als zu lange in der Wand hängen. Dazu dienen iterative, kollaborative Entwicklungsmethoden: Es werden nicht einfach beliebige Prototypen neuer digitaler Produkte und Geschäfte entwickelt, sondern es wird entworfen, ausprobiert, verworfen, weiter probiert. Einige geeignete Modelle bleiben bestehen.

Im Laufe der Entwicklung wird es sich ergeben, in welcher Organisation die Prototypen zum Erfolg geführt werden. → **F** Dabei können existierende Produkte und Services, erstens, mit digitalen Komponenten unterstützt werden, so wie das autonome Auto von der Weiterentwicklung der IT profitiert. Dann ist das digitale Geschäft Teil des traditionellen. Oder, zweitens, das neue Geschäft ergänzt das bisherige, so wie digitale Services zur Überwachung und Wartung von Maschinen dienen ("Predictive Maintenance"). Traditionelle und digitale Angebote existieren parallel. Schließlich, drittens, ersetzen und verdrängen digitale Geschäfte die traditionellen Modelle, so wie längst auf E-Commerce-Plattformen Ersatzteile für Autos geordert werden.

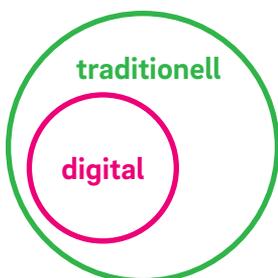
Grundsätzlich gilt: Die Digitalisierung eröffnet nicht einfach nur Zusatzgeschäfte. Sie hat profunde Auswirkungen auf die Welt, wie wir sie kennen.

F

DIGITALE ZUKUNFT

Wie neue Geschäfte, Kunden und Märkte zur Organisation passen

ERNEUERN

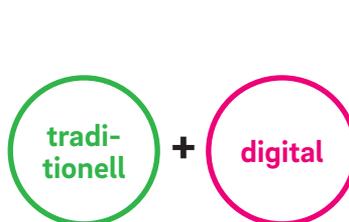


Digitale Komponenten in existierende Produkte/Services integrieren

BEISPIEL:

Entwicklung von IT-Paketen zum autonomen Fahren von Autos

ERGÄNZEN

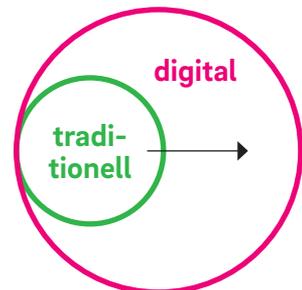


Existierende Produkte/Services mit digitalen Angeboten ergänzen

BEISPIEL:

Fernüberwachung und Wartung (Predictive Maintenance) anbieten

ERSETZEN



Existierende Produkte/Services/ Prozesse digital ersetzen

BEISPIEL:

Bau einer E-Commerce-Plattform für die Bestellung von Auto-Ersatzteilen

G

BLICK VOM DIGITALEN GIPFEL

Wir helfen Unternehmen, beides zu verbinden:
digitales Denken und Handeln.

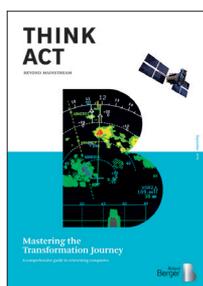
DIE FÜNF WICHTIGSTEN MERKSÄTZE

- 1** **Digitalisierung bedeutet Veränderung von Geschäftsmodellen durch Technologie und nicht nur technologische Veränderung.** Unternehmen müssen konkrete Entscheidungen im richtigen Timing treffen, um ihre Zukunft zu sichern.
- 2** **Gerade deshalb ist das Topmanagement für den Erfolg in der Digitalisierung verantwortlich.** Eine Neugier für innovative Entwicklungen ist unerlässlich, eine Vision für ihre Konsequenzen – und die Leidenschaft, ein Unternehmen zu transformieren.
- 3** **Die wichtigste Konsequenz kann es sein, nicht nur das bisherige Geschäft zu "digitalisieren", sondern das Portfolio von Produkten und Services sowie die Priorisierung einzelner Unternehmensfunktionen radikal zu überdenken.**
- 4** **Innovative, disruptive Themen jenseits der bisherigen unternehmerischen Reichweite lassen sich am besten durch radikale Ansätze außerhalb der Kernorganisation bewältigen.**
- 5** **Die Herausforderung der Digitalisierung besteht nicht darin, digitale Technologien zu beherrschen.** Das Topmanagement muss stattdessen Bedingungen und eine Kultur schaffen, welche die Transformation zu einer digital reifen Organisation ermöglichen.

ÜBER UNS

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit europäischer Herkunft und deutschen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 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.

WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE



MASTERING THE TRANSFORMATION JOURNEY A comprehensive guide to reinventing companies

Das Wettbewerbsumfeld für Unternehmen ist kurzlebiger und aggressiver als je zuvor. "Never change a winning team" gilt nicht mehr. Die Maxime kann dazu führen, dass man den Anschluss an den Markt verliert. Um diesem "Strategic Drift" rechtzeitig entgegenzuwirken, hat Roland Berger ein fünfstufiges Vorgehen entwickelt, das wir in "Mastering the Transformation Journey. A comprehensive guide to reinventing companies" vorstellen. Transformation muss Unternehmen agiler machen.



CAN EUROPEAN START-UPS CRACK THE CODE? How to realize the old continent's digital vision

Die Digitalisierung rückt die europäische Gründerszene stärker ins Blickfeld der Öffentlichkeit. Ihr Unternehmenswert liegt insgesamt bei 110 Milliarden Dollar, sie sind zum Vorbild der Geschäftswelt avanciert. Experten von Roland Berger haben die europäischen Startups unter die Lupe genommen. In ihrer Studie "Can European Start-ups crack the code? How to realize the old continent's digital vision" analysieren sie die Entwicklung und die Chancen der europäischen Startups und rechnen mit falschen Mythen ab.

Links & Likes

BESTELLEN UND HERUNTERLADEN
www.rolandberger.com

INFORMIERT BLEIBEN
www.twitter.com/RolandBerger

LIKEN UND TEILEN
www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants

Einen detaillierten Einblick in die Gedankenwelt von Roland Berger bietet unsere neue Microsite: new.rolandberger.com

Herausgeber

RBI – Roland Berger Institute
ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1
80538 Munich
Germany

+49 89 9230-0

www.rolandberger.com

IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE:

PROF. DR. BJÖRN BLOCHING

Senior Partner
Global Head of Roland Berger Digital
+49 160 7444446
bjoern.bloching@rolandberger.com

PHILIPP LEUTIGER

Partner
Digital
+49 89 9230-8904
philipp.leutiger@rolandberger.com

Redaktion:

THOMAS REINHOLD

thomas.reinhold@rolandberger.com

DR. CHRISTIAN FISCHER

Senior Partner
Corporate Performance & Transformation
+49 711 3275-7301
christian.fischer@rolandberger.com

JÖRG SEUFERT

Partner
Corporate Performance & Transformation
+49 89 9230-8666
joerg.seufert@rolandberger.com

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.

© 2015 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.