



MANAGEMENTKOMPASS
01 / 2023

BANI

Navigieren in der neuen Normalität

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



Frédéric Munch
Vorstand
Sopra Steria

„Etablierte Strukturen und vermeintliche Kausalitäten verlieren in einer BANI-Welt an Gültigkeit. Die Digitalisierung lässt uns diese Komplexität besser begreifen und schafft Grundlagen für eine neue Form der Zusammenarbeit. Nur gemeinsam lassen sich die Herausforderungen unserer Zeit bewältigen.“



Christian Sewing
CEO
Deutsche Bank AG

„Bei den Krisenherden handelt es sich nicht um isolierte Phänomene. Deswegen brauchen wir ganzheitliche Lösungen, die die vielseitigen Wechselwirkungen berücksichtigen. Dieser Komplexität gerecht zu werden ist unsere große Herausforderung, ein gutes Risikomanagement ist das Gebot der Stunde.“

EXECUTIVE SUMMARY

Navigieren in der neuen Normalität 4

TREND

Transformative Chancen 6

Managementkompass Survey 8

THINK TANK

Umbrüche erfordern Umdenken 9
Willkommen in der BANI-Welt!

BEST PRACTICE

Mit der Zementwende Zukunft schaffen 12

THINK TANK

BANI-Navigationsplan 14

BEST PRACTICE

Zusammen zum Erfolg 15

THINK TANK

Adaptivität als die neue Agilität? 16

BEST PRACTICE

Netzwerk statt Hierarchie 18

Die Energieversorgung neu denken 20

THINK TANK

Das richtige Mindset zählt: mentale Stärke für Führungskräfte 22

Mehr Arbeit fürs Business
Continuity Management 22

Data Mesh 24

Erfolgreich scheitern 25



Dr. Frank Appel
Vorstandsvorsitzender
Deutsche Post DHL Group

„Einen besonderen Schwerpunkt legen wir auf die Kultur unserer Führung: Geprägt wird sie von Kopf, Herz und Mut. Rund um diesen Dreiklang haben wir vor sechs Jahren konkrete Leitlinien für unsere Führungskräfte definiert. Gerade in Krisen kann Führen schwer sein. Es gibt mehr Fragen als sonst. Mehr Stress, mehr Ungewissheit.“



VORWORT

Das Jahr 2022 warf keinen guten Schatten voraus. Während Unternehmen und Verwaltungen weiterhin die Folgen der Coronapandemie spürten, befeuerte der Beginn des Ukraine-Kriegs eine Vielzahl an schwebenden Problemen: Energiekrise, Lieferkettenstörungen, Inflation, drohende Rezession – die Liste ist lang.

In der Folge sehen sich Unternehmen und Verwaltungen aktuell mit multiplen, gleichzeitig existierenden Herausforderungen konfrontiert. Die teils in sich verwobenen Problematiken lassen keine eindeutigen Rückschlüsse mehr auf ihre Ursachen zu und verhindern so lineare Lösungsansätze: Ad hoc installierte Krisenstäbe und Notfallpläne sind immer weniger geeignet.

Es bedarf eines Umdenkens: Organisationen müssen Wege finden, sich resilient und effektiv aufzustellen. Es gilt, sich neue Handlungsoptionen zu erschließen und das Geschäftsfeld multidimensional aufzustellen. Statt im eigenen Silo zu verharren, sollten Entscheiderinnen und Entscheider zu einem systemischen Denken übergehen und die chaotischen Umstände als Chancen für eine neue Ausrichtung antizipieren.

Die meisten Worst-Case-Szenarien sind bisher erfreulicherweise ausgeblieben, und die anfängliche Stimmung 2023 ist optimistisch. Das verschafft Unternehmen und Verwaltungen Luft, passende Antworten für turbulente Zeiten zu finden. Dies gelingt am besten gemeinsam als Co-Creation in starken Netzwerken, die über die Grenzen der eigenen Organisation hinausreichen.

*Sopra Steria
F.A.Z.-Institut*

BEST PRACTICE

Immer am Ball bleiben 26

DENKANSTOSS

Tausche Tau gegen Netz 28

BLICKWECHSEL

Die Potenziale von Chaos nutzen 30

Kennen Sie schon Ihr Komplexitätsoptimum?

PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

EXECUTIVE SUMMARY

Navigieren in der neuen Normalität

Unternehmen und Verwaltungen stellt sich in Anbetracht der herausfordernden Umstände die Frage, wie es ihnen am besten gelingt, möglichst sanft durch die vielfältigen Turbulenzen zu navigieren. Das Denkmodell BANI hält hierfür mehrere Ansätze bereit: So müssen brüchige Systeme belastbarer werden, Ängste verlangen nach Achtsamkeit, Chaos nach Kontext und Unverständliches nach Transparenz. Der Managementkompass BANI stellt zahlreiche Maßnahmen vor, um diese Ansätze mit Leben zu füllen.

1. Die Schwierigkeiten dieser Tage zeigen die Verwundbarkeit von Unternehmen sowie Verwaltungen und offenbaren die Brüchigkeit der Systeme. Reagieren Sie darauf proaktiv, indem Sie Ihre Organisation belastbar und resilient aufstellen. Das gelingt am besten gemeinsam mit strategischen Partnern.

Die Welt ist schneller geworden: Kommunikation, Transport, Technologie oder globaler Handel, jeder Bereich hat auf seine Weise enorm an Tempo gewonnen. Organisationen, die in solch einer Umgebung agieren, können es sich nicht erlauben, ins Hintertreffen zu geraten. Um nicht abgehängt zu werden, benötigen Unternehmen und Verwaltungen eine Mischung aus Effizienz, Flexibilität und Belastbarkeit. Netzwerkorganisationen mit agilen, sich selbststeuernden Teams zeichnen

sich in besonderem Maße durch diese Eigenschaften aus.

Große Organisationen mit festen Strukturen können diesbezüglich von strategischen Partnerschaften mit kleineren, agileren Unternehmen profitieren. Die Kooperation von Verwaltungen und Gov-Tech-Start-ups ist ein Beispiel dafür. Bei der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit können beteiligte Organisationen am Wissen, den Kompetenzen sowie den Netzwerken der jeweils anderen Parteien partizipieren. Hierdurch kann es gelingen, sich neue Handlungsoptionen zu eröffnen, die es Organisationen ermöglichen, sich breiter und resilienter aufzustellen.

2. Ganz gleich, ob kriseninduziert oder durch geplante Veränderungen wie Netzausbau und Unternehmenstransformation angestoßen: Veränderungen werden immer auch von Sorgen und Ängsten der beteiligten Akteure begleitet. Nehmen Sie diese Bedenken ernst und begegnen Sie ihnen mit Achtsamkeit.

Ängste und andere Bedenken schränken das Vorstellungsvermögen darüber ein, was möglich und denkbar ist. Dadurch beeinflussen sie indirekt Entscheidungen, hemmen die Kreativität und den Ideenreichtum. Sie sind zudem belastend, sorgen für Stress, verursachen Krankheiten oder mindern die Produktivität der Belegschaft. Daher ist es wichtig, die Sorgen der Mitarbeitenden ernst zu nehmen, eine angemessene Kommunikation zu pflegen und eine positive Einstellung für Veränderung zu etablieren.

Technische Lösungen oder analytische Tools ermöglichen es, sich prozessual auf etwaige Krisen vorzubereiten. Ein Business Continuity Management System schafft durch klare Verfahren und Abläufe Orientierung und gibt Sicherheit in turbulenten Zeiten.

3. Entgegen den Lehren der Ökonomie haben Ereignisse meist nicht nur eine, sondern häufig gleiche mehrere, interdependente Ursachen, die nicht linear verlaufen. Dies macht es schwierig, die Folgen von Ereignissen und Entscheidungen

abzuschätzen. Geben Sie chaotischen Geschehnissen einen Kontext und betrachten Sie diese im Zusammenhang. Dies hilft, Sachverhalte einzuordnen sowie sie nachzuvollziehen und gibt Ihnen so die Chance zur Adaption.

Je turbulenter die Umstände sind, desto unübersichtlicher erscheint die Welt. Chaos und die damit verbundene Komplexität werden für gewöhnlich als Störgrößen für Entscheidungen gesehen. Um sich in chaotischen Zeiten zu behaupten, ist es entscheidend, umzudenken und Chaos positiv zu betrachten: Denn in lebenden Systemen ist Komplexität häufig ein Zeichen von Gesundheit, während eine starre Ordnung ein Zeichen für Dysfunktionalität darstellt. Es gilt, die Komplexität zu akzeptieren, zu einem systemischen Denken überzugehen, die Umstände möglichst gut zu verstehen und die Organisation an die Gegebenheiten anzupassen.

Ein Ansatz dafür ist, die Komplexität zu verlagern. Statt top-down zu steuern, werden Verantwortlichkeiten gemäß Expertise und Fachbereich aufgeteilt. Dies reduziert die Komplexität zwar nicht, zergliedert sie aber auf ein zu bewältigendes Maß. Dies kann beispielsweise durch die Arbeit in agilen Teams erreicht werden. Dieses Vorgehen ermöglicht es Organisationen, effektiver und schneller auf externe Bedingungen zu reagieren und sich so richtig zu positionieren.

Agile Arbeitsmethoden sind jedoch kein Allheilmittel. Es gibt höchst standardisierte Handlungsfelder, die keinen Mehrwert aus ihnen ziehen. Prüfen Sie daher zunächst, an welcher Stelle es sinnvoll ist, auf Hierarchie zugunsten von Agilität und Adaption zu verzichten.

4. Unternehmen und Verwaltungen stehen heutzutage mehr Daten zur Verfügung als je zuvor. Setzen Sie diese ein und profitieren Sie von deren Potenzialen. Rohdaten, die nicht systematisch aufbereitet und verwendet werden, können nichts daran ändern, dass viele Ereignisse und Zusammenhänge unverständlich erscheinen. Transparenz hingegen hilft, Unverständli-

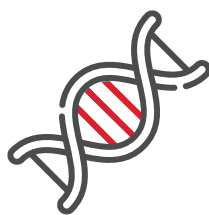
chem Sinn zu verleihen und Klarheit zu schaffen. Nutzen Sie daher die technischen Möglichkeiten, um im Datenmeer zu navigieren.

Daten können Entscheiderinnen und Entscheider darin unterstützen, sich in der BANI-Welt zurechtzufinden. Richtig verarbeitet und sinnvoll verwendet, helfen sie bei der Entscheidungsfindung, schaffen Transparenz und Kontext. Gerade in undurchsichtigen Zeiten, in denen eine Nachricht auf die nächste folgt und Störungen in Lieferketten die Regel darstellen, kann eine hohe Analysefähigkeit den Ausschlag für den wirtschaftlichen Erfolg geben.

Das Management ist daher gut beraten, sich intensiv mit seiner Datenverarbeitungsarchitektur auseinanderzusetzen. Sie sollten sich dabei stets fragen, welche Daten für Sie besonders wichtig sind. Welche Informationen benötigen Sie, um Ihre Ziele zu erreichen? Wie viele beziehungsweise welche brauchen Sie, um die Zusammenhänge in Ihrem Umfeld zu verstehen?

Prüfen Sie, ob und welches Verbesserungspotenzial es in Bezug auf Ihre Datenverarbeitungsmethoden gibt. Organisationen, in denen dem Teilen und Wiederverwenden von Daten ein großer Stellenwert zukommt, können beispielsweise in besonderer Weise vom Data-Mesh-Ansatz profitieren. Dieser ermöglicht es, große Datenmengen dezentral entlang von kleinen autonomen Teams zu verwalten und einfach zu strukturieren. «

kurz & knapp



82 Prozent der Befragten stimmen der These zu, dass die Fähigkeit, sich an neue Gegebenheiten anzupassen, wichtiger denn je ist.

Quelle: Managementkompass Survey
„BANI – navigieren in der neuen Normalität“
(Sopra Steria), 2023

Buch & Web

FACHLITERATUR



Markus Brunnermeier:

Die resiliente Gesellschaft. Wie wir künftige Krisen besser meistern können.
Aufbau 2021

Die aktuellen Turbulenzen zeigen es: Resilienz, die Fähigkeit, sich zu biegen und zurückzufedern, statt standzuhalten und unter extremer Last zusammenzubrechen, ist wichtiger denn je. Doch wie wird eine Gesellschaft resilienter und welche Rolle kommt dem Gesellschaftsvertrag dabei zu? Der renommierte Makroökonom Markus Brunnermeier geht diesen Fragen auf den Grund. Bemüht, das Konzept einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen, schildert er, was unter Resilienz zu verstehen ist und wie sie etabliert werden kann. Facettenreich geleitet das Buch den anspruchsvollen Leser entlang des Beispiels Corona von der Ebene gesellschaftlicher Resilienz über die makroökonomische Sicht hin zu einem globalen Blickpunkt.



Dennis Willkomm:

Roadmap durch die VUCA-Welt. Für Führungskräfte, Scrum Master und Agile Coaches. UVK 2021

Eine Welt im Wandel verlangt, dass sich das Management weiterentwickelt, um den neuen Herausforderungen zu begegnen. „Veränderung ist das große Thema unserer Zeit“, wie der Autor Dennis Willkomm betont. In seinem Ratgeber hat Willkomm eine breite Auswahl an neuen Hilfsmitteln für die schwierige VUCA-Welt zusammengestellt. Er richtet sich dabei explizit an Führungskräfte und gibt diesen konkrete Modelle und Methoden an die Hand. Schwerpunktthemen sind die persönliche Entwicklung, agile Teamorganisation und modernes Leadership. Anschaulich vermittelt er die zugrundeliegenden Theorien mit eigenen Visualisierungen und praktischen Beispielen. Am Ende jedes Unterkapitels finden sich zudem Reflexionsfragen und Tipps, wodurch sich das rund 400-seitige Buch auch gut als Nachschlagewerk und Impulsgeber eignet.

LINKS

» https://www.bsi.bund.de/DE/Home/home_node.html

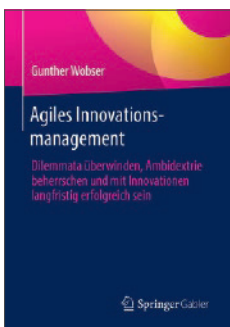
Auf der Website des BSI – Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik – gibt es Informationen und Hilfestellungen rund um die Themen Cyber Security und Cyber-Attacks.

» <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

Mit dem Megatrend-Glossar bietet das Zukunftsinstitut einen kompakten Überblick über die aktuell wichtigsten Trendbegriffe.

» <https://medium.com/@cascio>

Der Zukunftsforscher und Begründer des BANI-Konzepts, Jamais Cascio, hat hier seinen Grundlagentext „Facing the Age of Chaos“ veröffentlicht und bietet Tipps für die BANI-Welt (englisch).



Gunther Wobser:

Agiles Innovationsmanagement. Dilemmata überwinden, Ambidextrie beherrschen und mit Innovationen langfristig erfolgreich sein. Springer 2022

Das Management ist heutzutage geforderter denn je. „Allein das Kerngeschäft am Laufen zu halten, bringt bereits viele an ihre Leistungsgrenze“, beschreibt Wobser die Situation. Ein „Weiter-so“ reicht aber nicht, denn erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch ein gutes Innovationsmanagement aus. Wichtig dabei ist ein Ansatz, der sowohl das Kerngeschäft als auch darüber hinausreichende Potenziale berücksichtigt. Verständlich erklärt und schön formuliert, zeichnet Wobser die Problematiken sowie die zugehörigen Lösungen nach, mit denen sich Entscheidende konfrontiert sehen. So eingebettet, erörtert er die methodischen Ansätze eines agilen Innovationsmanagements, beschreibt die Chancen der Digitalisierung und die konkrete Umsetzung von Maßnahmen. Das gut strukturierte Buch richtet sich an Führungskräfte, die effektiv innovativer agieren wollen.



Franca Parianen (Hrsg.):

Weltrettung braucht Wissenschaft. Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zeit. Rowohlt 2023

„Wie sähe die Welt aus, wenn wir auf Wissenschaft hören?“ Mit dieser einfachen und zugleich komplexen Frage begibt sich Dr. Franca Parianen auf eine lesenswerte Suche nach der Zukunft. Im Zuge dieser Reise melden sich Wissenschaftler verschiedener Disziplinen, von den Geowissenschaften über die Biomedizin bis hin zur Informatik, zu Wort und erörtern, was ihr Fachbereich zur Weltrettung beisteuern kann. Knapp zusammenfassend, meistert Parianen, ihrerseits Neurowissenschaftlerin, eine Einordnung der Erkenntnisse in den gesellschaftlichen Kontext, während sie geschickt zum nächsten Beitrag überleitet. Ein Sammelband der anderen Art, der aufzeigt, dass Wissenschaft nicht nur mahnen kann, sondern auch völlig neue Ansätze bietet. „Manchmal sogar Lösungen, und mit Glück sogar welche, die funktionieren.“

Glossar

» BANI

Ein Akronym und Denkmodell, das die Welt mit den Begriffen B:rittle, A:nxious, N:on-linear und I:ncomprehensible beschreibt.

» Big Data

Große Mengen von Daten unterschiedlicher Strukturen und Herkunft, teils in Echtzeit erhoben, werden durch Big-Data-Technologien für komplexe Analysen nutzbar.

» Big Tech

Bezeichnung für die weltweit größten IT-Unternehmen. Big Tech wird häufig synonym mit „Big Five“ verwendet, womit Alphabet, Amazon, Apple, Meta Platforms und Microsoft gemeint sind.

» CERT

Ein Computer Emergency Response Team wirkt an der Lösung von konkreten IT-Sicherheitsvorfällen mit, befasst sich mit IT-Sicherheit, gibt Warnungen vor Sicherheitslücken heraus und bietet Lösungen an.

» Data Lake

Ein zentrales System oder Repository, in dem strukturierte sowie unstrukturierte Rohdaten verarbeitet und in beliebigem Umfang zentral gespeichert werden können. Ein Data Lake kann für Big-Data-Analysen verwendet werden.

» Data Mesh

Ein soziotechnischer Ansatz, um große Datenmengen einfach zu strukturieren sowie dezentral, autonom und skalierbar zu verwalten.

» Data Warehouse

Historische, operative Daten aus unterschiedlichen Datensilos werden zur Analyse in einer Datenbank zusammengeführt, um die Daten zu analysieren (Data Mining) und so Managemententscheidungen vorzubereiten. Bei hybriden Modellen liefert

das Data Warehouse den Kontext für Big-Data-Analysen.

» Dekarbonisierung

Umstellung einer Wirtschaftsweise, insbesondere der Energiewirtschaft, in Richtung Reduzierung von Kohlendioxidemissionen. Fossile Brennstoffe werden hierbei durch kohlenstofffreie, erneuerbare Energiequellen ersetzt.

» Digitaler Zwilling

Virtuelle Abbildung eines realen Objekts oder Systems, die mit Hilfe von Echtzeitdaten und digitalen Werkzeugen modelliert wird. Der Zwilling ermöglicht die Simulation verschiedener Szenarien.

» Fintech

Ein Kunstwort, das sich aus den Begriffen „Financial Services“ und „Technology“ zusammensetzt. Es bezeichnet häufig Start-ups, die sich auf digitale Finanzdienstleistungen spezialisiert haben.

» Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu bauen oder zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

» Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz (LkSG)

Gesetz über die Stärkung der unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in globalen Wertschöpfungsketten. Es verpflichtet große Auftraggeber zu mehr Verantwortung für ihre Lieferanten.

» Merged Bimodal Organization

Bezeichnet die Verknüpfung von agiler und linienorientierter, hierarchischer Organisation.

» Netzwerkorganisation

Ist eine Form des Aufbaus von Organisationen. Sie ermöglicht es, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in ihr zu verteilen. Die Netzwerke enden meist nicht an den Unternehmensgrenzen, sondern gehen über diese hinaus.

» Penetrationstest

Umfassender Sicherheitstest von möglichst allen Systembestandteilen und Anwendungen eines Netzwerks- oder Softwaresystems mit Mitteln und Methoden, die ein Angreifer anwenden würde, um unautorisiert in das System einzudringen (Penetration). Der Penetrationstest ermittelt somit die Empfindlichkeit des zu testenden Systems für derartige Angriffe.

» Ransomware

Schadsoftware, die den Zugriff auf das Betriebssystem blockiert beziehungsweise potenziell wichtige Dateien verschlüsselt, verbunden mit einer Lösegeldforderung.

» Resilienz

Der Begriff stammt aus der Werkstoffphysik: Materialien, die nach Momenten extremer Spannung wieder zurück in den Ursprungszustand finden, gelten als resilient. Bei Unternehmen bezeichnet Resilienz die Fähigkeit, flexibel mit Krisen umzugehen, sensibel auf Warnzeichen für künftige Krisen zu reagieren und nach einer Krise schneller wieder handlungsfähig zu sein.

» Selbststeuerndes Team

Agile Organisationsform, bei der Arbeitsgruppen selbstbestimmt ihre Aufgaben organisieren, wobei die übergeordnete Führungskraft selten und vor allem zur Moderation auftritt.

» VUCA

Ein Akronym und Denkmodell, das die Welt mit den Begriffen V:olatility, U:ncertainty, C:omplexity und A:mbiguity beschreibt.

Aktuelle Studien



Managementkompass Skilling

Demographie und Fachkräftemangel sind heute schon für viele Unternehmen und Behörden zentrale Themen. Die fortschreitende Digitalisierung verändert ganze Geschäftsmodelle und schafft neue Serviceangebote. Energiewende und Veränderungen im Mobilitätssektor treffen weite Teile der Industrie. All dies verändert die Anforderungen an Mitarbeitende gravierend bis hin zu völlig neuen Berufsbildern, die entstehen. Unternehmen und öffentliche Verwaltungen müssen ihre Mitarbeitenden aktiv dazu befähigen, mit diesem Wandel Schritt zu halten. Diesen Kraftakt schaffen Organisationen nur mit Skilling.

Managementkompass Nachhaltigkeit durch Digitalisierung

Organisationen müssen Nachhaltigkeit in ihrer Strategie und ihrer täglichen Arbeit verankern – und zwar in all ihren Ausprägungen. Aktivitäten, die nur auf die ökologische Komponente von Nachhaltigkeit abzielen, greifen zu kurz. Ein zeitgemäßes Nachhaltigkeitsmanagement integriert soziale, ökonomische und ökologische Anforderungen. Die Errungenschaften der Digitalisierung helfen Unternehmen und Verwaltungen dabei, den Transformationsprozess zu einer nachhaltigen Organisation systematisch zu gestalten oder sogar zu beschleunigen.



Branchenkompass Public Sector

Im Stresstest jüngster Krisen zeigt sich, dass die Verwaltungen in Deutschland auf einem guten Weg sind: Bei Themen wie Resilienz und digitaler Souveränität positionieren sich die Verwaltungen klar. Der Branchenkompass von Sopra Steria und dem F.A.Z.-Institut gibt Antworten darauf, wie Verwaltungen ihre Digitalisierung weiter vorantreiben und wie sich Arbeitsvorgänge sicherer und nachhaltiger gestalten lassen. Die Experteninterviews zeigen deutlich, dass der Digitalisierung in den Verwaltungen eine hohe Priorität zukommt. Jede Verwaltung wählt unterschiedliche Schwerpunkte und Herangehensweisen.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© März 2023

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Titelfoto: PM Images/Getty Images

Redaktion: Jacqueline Preußner, Fabian Westermeyer, Mira Würzberger
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Druck und Verarbeitung:
Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG
Emsstraße 14, 65618 Selters
www.seltersdruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-0
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de