



MANAGEMENTKOMPASS | 02  
2018

# flexibel wachsen

auf dem Weg zu neuer Größe

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria  
CONSULTING



**Urs M. Krämer**  
CEO  
Sopra Steria Consulting

„In einer flüchtigen, ungewissen, komplexen und mehrdeutigen Welt gibt es nicht mehr den einen Weg zum Wachstum. Es gilt, als Unternehmen statt des gewohnten einen neuen Blickwinkel einzunehmen und Strategien zu hinterfragen.“



**Timotheus Höttges**  
Vorstandsvorsitzender  
der Deutschen Telekom AG

„Wachstum ist für mich eine Haltung. Ich bin bekennder Netzwerkinvestor, denn die Netze sind die Basis unseres Erfolgs. Die Kunden wollen die jeweils beste Infrastruktur, darum kommen sie zu uns. Dadurch steigen Umsatz und Ergebnis, was wiederum neue Spielräume für weitere Investitionen und dadurch weiteres Wachstum eröffnet.“

## EXECUTIVE SUMMARY

Fit für den Wettbewerb 4

## TREND

Nichts dem Zufall überlassen 6

Wandel und Wachstum sind untrennbar 8

## THINK TANK

**Mit digitalen Wettbewerbsstrategien wachsen** 9

Kundennutzen, Wertschöpfung und Market Making müssen angepasst werden.

Interview: Die digitale Transformation beginnt in der Chefetage 10

HR als zentraler Wachstumstreiber 13

Interview: Altes und Neues miteinander verknüpfen 14

## THINK TANK

**Denkanstoß: Innovation ist auch eine Machtfrage** 16

Worauf Führungskräfte im Innovationsprozess achten müssen, erklärt Dr. Reinhold Rapp im Interview.

Gemeinsam sind wir stark 18

## PRAXIS

Mit Six Sigma Prozesse optimieren 21

## THINK TANK

Star am Wachstumshimmel 22

Change meistern dank digitalem Arbeitsplatz 25





**Martin Zielke**  
Vorstandsvorsitzender  
der Commerzbank AG

*„Ich bin fest davon überzeugt, dass eine Bank, die in der Zukunft erfolgreich sein will, auch wachsen muss. Und Wachstum gelingt nur mit persönlicher und physischer Präsenz.“*



## VORWORT

Der wirtschaftliche, technische und gesellschaftliche Wandel vollzieht sich mit rasanter Geschwindigkeit. Unter solchen Bedingungen ist Unternehmenswachstum Ziel und Herausforderung zugleich: Unternehmen sind gezwungen, ihre Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen und permanent an veränderte Rahmenbedingungen im Hinblick auf Kundenbedürfnisse, Markt und Wettbewerb anzupassen. Ob Ausbau des Kerngeschäfts, Akquisition und Fusion, Diversifikation oder neue Geschäftsmodelle – sich lediglich auf eine Strategie zu fokussieren wird vor allem dem allgegenwärtigen Einfluss der Digitalisierung nicht gerecht. Deshalb müssen sich Unternehmen flexibel aufstellen, Strategien miteinander kombinieren und Synergien aus altem und neuem Geschäft erzeugen.

Dieser Managementkompass zeigt, dass das Strategieportfolio eines Unternehmens erst seinen Zweck erfüllen kann, wenn die dafür nötigen innerbetrieblichen Voraussetzungen geschaffen beziehungsweise interne Wachstumshürden abgebaut werden. Um eine erfolgreiche Leistungssteigerung zu ermöglichen, müssen deshalb Organisationsstrukturen angepasst sowie die Unternehmenskultur neu gedacht, innerbetriebliche Prozesse optimiert, eine skalierbare IT geschaffen und die Belegschaft aktiv am Wachstumsprozess beteiligt werden. Es gilt, fallbezogen und individuell zu entscheiden, wie Wachstum letztendlich erzielt werden kann.

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

### PRAXIS

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Interview: Volle Kraft voraus</b>                 | <b>26</b> |
| Der Hafen ist Hamburgs Wachstumsmotor.               |           |
| Die Neuerfindung der Branche nutzen                  | 29        |
| Cloud-Lösungen sichern eine flexible Unternehmens-IT | 31        |

### BLICKWECHSEL

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Interview: Rendite und Nachhaltigkeit sind vereinbar</b>         | <b>34</b> |
| Die Triodos Bank stellt das nachhaltige Banking in den Vordergrund. |           |

### PERSPEKTIVEN

|                  |    |
|------------------|----|
| Buch & Web       | 36 |
| Glossar          | 38 |
| Aktuelle Studien | 39 |
| Impressum        | 39 |
| Ansprechpartner  | 40 |

# Fit für den Wettbewerb

Damit Wachstumspotenziale vollständig ausgeschöpft werden können, müssen organisatorische, strategische, kulturelle sowie technologische Faktoren gleichermaßen berücksichtigt und gegebenenfalls angepasst werden. Ein wohlüberlegtes, geplantes Vorgehen ist entscheidend, um potenzielle Wachstumshemmnisse zu verringern.

**1. Es existiert keine allgemeingültige, einzig richtige Wachstumsstrategie. Entscheiden Sie aus Ihrer individuellen Unternehmenssituation heraus, welches Wachstumsmodell für Ihr Geschäft und Ihre Ziele am sinnvollsten ist. Dabei ist die Kombination verschiedener Wachstumsstrategien nicht nur möglich, sondern sogar fallspezifisch nötig.**

Unternehmer können aus einer Fülle von Möglichkeiten schöpfen: Neben dem klassischen Ausbau des Kerngeschäfts, Ankäufen und Fusionen sind unter anderem die Erschließung neuer Kundengruppen sowie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen denkbare Vorgehensweisen, um die Profitabilität einer Organisation zu steigern. Dabei ist zu beachten, dass im Wachstumsprozess das alte und das neue Geschäft gleichermaßen bedient werden müssen – die Verknüpfung beider Elemente und deren Stärken wird zur Kernkompetenz.

Die Wahl der geeigneten Strategie sollte sich stets an der individuellen Zielsetzung und am Profil eines Unternehmens orientieren. Dabei müssen strategische Überlegungen auch das Entwicklungspotenzial einzelner Organisationseinheiten berücksichtigen.

Aus der Führungsposition heraus Einheitlichkeit zu verordnen kann der Dynamik unterschiedlicher Unternehmensbereiche nicht gerecht werden – mitunter sogar schaden. Deshalb bietet es sich an, auch unternehmensintern verschiedene Wachstumsstrategien miteinander zu kombinieren.

**2. Stellen Sie gezielt die für die Erreichung Ihrer Wachstumsziele benötigten Ressourcen bereit. Seien Sie sich bewusst, dass die anfängliche Planung zu einem späteren Zeitpunkt korrigiert werden muss. Lassen Sie sich deshalb nicht von unrealistischen Erwartungen irreführen.**

In der Regel macht sich Wachstum erst zeitlich verzögert als Ergebnis eines entsprechenden unternehmerischen Handelns bemerkbar. Daher ist es umso schwieriger, den Wachstumsprozess im Voraus zu planen. Auch bis ins Detail ausgeklügelte Strategien können ohne die nötigen finanziellen Mittel, Technologie, fachliches Know-how und Personal nicht zum anvisierten Wachstumsziel führen. Deshalb ist es notwendig, dass ein Unternehmen flexibel auf jegliche Entwicklungen und veränderte Anforderungen in seiner Umwelt reagiert, gegebenenfalls seine Ziele anpasst sowie seine Strategie dahingehend überarbeitet.

Wachstum sollte als lang angelegter Prozess verstanden werden. Kontinuierliches und lang anhaltendes Unternehmenswachstum ist jedoch unrealistisch. Manager müssen sich deshalb auf eine potenzielle Stagnation oder auch auf einen Wachstumseinbruch einstellen, der wiederum von einer ausgeprägten Wachstumsphase abgelöst werden kann.

**3. Wachstum bedeutet, historisch entstandene Systemlandschaften und die dazugehörigen Prozesse an sich stetig wandelnde Rahmenbedingungen anzupassen. Analysieren Sie, wo die Ihnen durch die Digitalisierung zur Verfügung stehenden Instrumente die Effizienz in Ihrer Organisation steigern können. Flexibel auf die Entwicklungen im Bereich Technologie zu reagieren wird dabei zu einer wichtigen Aufgabe.**

Veraltete IT-Infrastrukturen und ineffiziente (administrative) Prozesse im Backend können das angestrebte Wachstum behindern. Gleichzeitig erwarten Kunden, aufgrund der Verfügbarkeit von digitalen Technologien und Kommunikationskanälen vereinfacht mit Unternehmen interagieren zu können. Um diesen Spagat zu meistern, müssen Unternehmen bestehende Systeme effizienter gestalten, das Potenzial neuer Technologien nutzen und – wo es sich anbietet – Prozesse automatisieren.

Dynamische Entwicklungen im Bereich Digitalisierung bringen kontinuierlich neue Lösungen und ein erhebliches Rationalisierungspotenzial hervor. Dabei besteht die Herausforderung vor allem darin, nicht blind beliebigen Digitaltrends zu folgen. Unternehmen müssen fallspezifisch entscheiden, welche Technologien einen Mehrwert bieten und maßgeblich zur Prozessoptimierung beitragen. Nur durch die gezielte Beobachtung und sachliches Abwägen können Digitalisierung und Technologie ihre Wirkung als Wachstumstreiber entfalten.

**4. Innovation und Wachstum sind zwei untrennbare Determinanten des Unternehmenserfolgs. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben zu können, besteht Handlungsdruck. Innovationen zu fordern reicht nicht. Etablieren Sie deshalb eine innovationsfördernde Unternehmenskultur.**

Um Innovationen zu ermöglichen, muss ein Umfeld geschaffen werden, das kreativen Freiraum bietet und dadurch Menschen zu innovativen Ideen motiviert. Im Wesentlichen erfordert dies eine Unternehmenskultur, die auf Offenheit und Toleranz gegenüber Neuem beruht. Denn kaum ein innovatives Vorhaben ist bereits im Anfangsstadium reif für die Umsetzung. Das birgt ein gewisses Risiko, dem Führungskräfte allein dadurch begegnen können, dass sie den aus der Belegschaft stammenden Innovatoren vertrauen und diese aktiv unterstützen.

Eine Innovationskultur definiert sich vor allem über interdisziplinäre, bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Agile Teams und eine gesunde Fehlerkultur, die durch das Vorgehen nach der Trial-and-Error-Methode geprägt ist, erhöhen hier das Erfolgspotenzial. Damit die Innovationskraft der Mitarbeiter nachhaltig begünstigt wird, muss deshalb auch ein Anreiz- und Belohnungssystem in die Unternehmenskultur integriert werden.

Das Management muss sich klar mit der unternehmenseigenen Innovationskultur identifizieren können und diese auch organisationsweit repräsentieren. Denn ohne ein entsprechendes Mindset verfehlt jede Unterstützungs- und Förderungsmaßnahme ihren Sinn.

**5. Der Mensch ist die treibende Kraft hinter Wachstum. Beteiligen Sie deshalb Ihre Mitarbeiter aktiv am Wachstumsprozess. Nur wer die Möglichkeit bekommt, einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten, erkennt den tieferen Sinn grundlegender Veränderungen in Organisation und Kultur.**

Idealerweise soll Wachstum Werte für Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und andere wichtige Stakeholder im Unternehmensumfeld schaffen. Erfolgt Wachstum jedoch um des Wachstums Willen, existiert keine langfristige, solide Basis, um die Belegschaft zu motivieren und ihr einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit zu vermitteln. Unternehmen müssen deshalb eine Antwort auf die Frage nach dem Grund und dem Nutzen ihrer Wachstumsbestrebungen liefern. Denn ohne die maßgebliche Beteiligung der Mitarbeiter kann der Wachstumsprozess nur schwer vollzogen werden.

Nicht selten leidet die Unternehmenskultur unter dem Wachstumsprozess und den damit einhergehenden Veränderungen. Um einem negativen Einfluss auf das Betriebsklima und auf die Belegschaft entgegenzuwirken, wird das Change Management zur maßgeblichen Führungsaufgabe: Mitarbeiter müssen frühzeitig über die Wachstumsbestrebungen des Unternehmens informiert, auf veränderte Arbeitsbedingungen vorbereitet und gegebenenfalls mit einem Fortbildungsangebot unterstützt werden. Zu diesem Zweck bietet es sich an, die innerbetriebliche Kommunikation entsprechend der gegenwärtig verfügbaren digitalen Kanäle zu verbessern. «

## kurz & knapp



WACHSTUM ist bei

**79 Prozent**

der Unternehmen erklärte Unternehmensstrategie.

Quelle: Potenzialanalyse flexibel wachsen (Sopra Steria Consulting), 2018

# Buch & Web

## FACHLITERATUR



Tobias Augsten, Harald Brodbeck und Beat Birkenmeier:

**Strategie und Innovation. Die entscheidenden Stellschrauben im Unternehmen wirksam nutzen.** Gabler Verlag 2017

Durch Innovationen lassen sich Wettbewerbspositionen sichern. Das ist zwar keine neue Erkenntnis, dennoch stellt der Innovationsprozess, eine Idee zu entwickeln und sie final umzusetzen, eine große Herausforderung für viele Unternehmen dar. Durch ihre langjährige Erfahrung in der Beratung verschiedenster Firmen unterschiedlicher Branchen wissen die Autoren, die Schwachstellen in den Innovationsstrategien von Unternehmen aufzuspüren. Deshalb geben sie den Lesern das nötige Werkzeug an die Hand und zeigen Schritt für Schritt, wie Innovationen gemanagt und positiv beeinflusst werden können. Viele kleine, in den Text eingebettete Beispiele erweisen sich als wertvolle Vertiefung der theoretisch angehauchten Handlungsempfehlungen.



W. Chan Kim und Renée Mauborgne:

**Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt.** Carl Hanser Verlag 2016

Woher soll künftiges Wachstum kommen? Kim und Mauborgne liefern darauf eine Antwort: durch die Erschließung sogenannter Blauer Ozeane. Damit sind bisher unbekannte, unbesetzte Märkte gemeint. Der Vorteil dieser Strategie: Der Konkurrenzkampf bleibt aus, denn die vorhandene Nachfrage muss nicht mehr zwischen vielen Wettbewerbern aufgeteilt werden. Das Buch präsentiert die nötigen Methoden, mit deren Hilfe jedes Unternehmen seinen eigenen Blauen Ozean erobern kann.

## LINKS

» <https://www.impulse.de/serie/wachstumsstrategie/>

Online-Magazin mit einer Serie von Artikeln zum Thema Unternehmenswachstum, Strategie und zahlreichen O-Tönen und Erfolgsgeschichten aus der Praxis

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

Website des Zukunftsinstituts mit einer Übersicht und Dossiers zu Megatrends, die mögliche Wachstumsoptionen bieten

» <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/blog/>

Blog des RKW Kompetenzzentrums rund um das Thema Innovation mit Empfehlungen und Best Practices als Inspiration für neue Unternehmensstrategien



Dieter Thomaschewski und Rainer Völker (Hrsg.):

**Wachstum im Wandel. Herausforderungen für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert.** Kohlhammer 2017

Strategische Entscheidungen zu treffen ist gerade unter dem Eindruck von Globalisierung und Digitalisierung eine besondere Herausforderung. Veränderungen vollziehen sich immer schneller. Die Autoren analysieren gekonnt die dem Wandel zugrunde liegende Dynamik und statten ihre Leser mit dem nötigen Bewusstsein für ein strategisches, wachstumsorientiertes Management aus. Thomaschewski und Völker selbst bezeichnen ihr Herausgeberwerk als ein Buch „von Praktikern für Praktiker“. Das wird vor allem anhand der zahlreichen Beiträge aus der Unternehmenspraxis deutlich. Die Best Practices inspirieren und zeigen mögliche Wege auf, dem Wandel zu begegnen und gleichzeitig die Wertschöpfung des eigenen Unternehmens in einer digitalisierten Welt voranzutreiben.



Oliver Wegner:

**Die Wachstumsformel. Wie Unternehmen florieren statt einfach nur größer zu werden.** Wiley-VCH 2018

Wachstum ist berechenbar – zumindest behauptet das Oliver Wegner. Die wesentlichen Komponenten seiner Wachstumsformel sind der Faktor Mensch sowie die Summe aus Organisation und Führungskultur. Das Buch richtet sich in lockerer Sprache und ohne überstrapazierte, betriebswirtschaftliche Fachtermini an Unternehmer. In der Gleichung des Autors spielen diese eine besondere Rolle, denn sie sind mit ihrem Mindset und Verhalten verantwortlich für den Kurs ihrer Organisation.



# Glossar

## » Application Server

In ein Computernetzwerk eingebettete Software, die Anwendungsprogramme ausführt und dadurch spezielle Dienste wie Datenbanken, Webservices und Verzeichnisdienste zur Verfügung stellt.

## » Balanced Scorecard

Aus dem Englischen: balanced = ausgegogen; scorecard = Berichtsbogen. Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der strategischen Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Organisation.

## » Cloud Computing

Pool aus abstrahierter, hochskalierbarer und verwalteter IT-Infrastruktur und Software, auf den Kunden im Rahmen eines Servicevertrags zugreifen können.

## » Customer Journey

Begriff aus dem Marketing, der einzelne Phasen der Informations- und Entscheidungsfindung beschreibt, die ein Kunde vor dem Kauf durchläuft.

## » Denial of Service (DoS)

Begriff aus der Informationstechnik, steht für die Nichtverfügbarkeit eines Internetdienstes infolge einer Überlastung des Datennetzes. Diese kann entweder unbeabsichtigt oder durch einen konzentrierten Angriff erfolgen.

## » Industrie 4.0

Bezeichnung für die intelligente, auf Basis digitaler Sensor- und Kommunikationstechnologie erfolgende Vernetzung von Menschen, Maschinen, Produktionsanlagen, Logistik und Produkten. Ziel ist es, durch die weitestgehend autonom ablaufende Kommunikation und Kooperation eine selbstorganisierte Produktion

zu erreichen. Der Zusatz „4.0“ spielt auf eine damit eingeleitete „vierte industrielle Revolution“ an.

## » Intermediation

(Betriebswirtschaftlicher) Vorgang, bei dem die Distributionsleistung eines Unternehmens auf Kooperationspartner ausgelagert wird. Mit Hilfe von digitaler Technologie übernehmen diese Dienstleister die Abwicklung des Waren- und Informationsverkehrs.

## » Ishikawa-Diagramm

Auch unter den Namen Ursache-Wirkungs-Diagramm oder Fischgrät-Diagramm bekannt, wurde nach seinem Erfinder, dem japanischen Wissenschaftler Kaoru Ishikawa, benannt. Mit Hilfe dieses Diagramms sollen Problemursachen identifiziert und entsprechend ihrer Wirkung auf ein spezifisches Ergebnis grafisch dargestellt werden. Ursprünglich im Rahmen des Qualitätsmanagements zur Analyse von Qualitätsproblemen angewendet, wird diese Diagrammform heute auch auf andere Felder übertragen.

## » Machine Learning Engine

Eigenständiges Computersystem zur künstlichen Generierung von Wissen und Erfahrungen, mit dem Ziel, Probleme besser zu lösen als vorher. Dafür wird das System befähigt, aus einer Vielzahl von Beispielen für ein bekanntes Problem Muster und Gesetzmäßigkeiten zu erkennen. Dadurch soll es ihm möglich sein, auch unbekannte Daten zu beurteilen.

## » Middleware

Begriff aus der Informatik, bezeichnet Programme, die die Kommunikation zwischen Prozessen unterstützen.

## » Oligopol

Eine Form des Monopols, bei der der Markt von einigen wenigen Großunternehmen beherrscht wird.

## » Pay-per-Use

Elektronische Abrechnungsart für internetbasierte Dienstleistungen. Der Kunde zahlt lediglich für die Softwareangebote eines Anbieters, die er auch tatsächlich nutzt.

## » Recommender Engine

Ein Softwaresystem, das auf Grundlage quantifizierbarer Daten eine Vorhersage darüber trifft, wie stark das Interesse eines Nutzers an einem Objekt ist, und dementsprechend eine Empfehlung ausspricht. Ein solcher Empfehlungsdienst wird häufig in Webshops und in Streaming-Diensten eingesetzt.

## » Sprint

Bezeichnung für eine Projektetappe in der agilen Projektmanagementmethode Scrum.

## » Yammer

Soziales Netzwerk von Microsoft, das sich mit seinem Angebot an Unternehmen richtet. Es erlaubt das Anlegen von externen und internen Netzwerken, die als Plattform zur unternehmensinternen beziehungsweise -übergreifenden Zusammenarbeit dienen. Dabei stehen das Teilen und gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten, der Wissensaustausch sowie die Kommunikation im Vordergrund.



# Aktuelle Studien



## Managementkompass agil entscheiden

Agiles Entscheiden wird in einer sich kontinuierlich verändernden Welt zu einer wichtigen Fähigkeit. Jedes Unternehmen muss dabei für sich bestimmen, welcher Grad an Agilität notwendig beziehungsweise möglich ist. Wie sich Organisation, Kultur und Einstellungen ändern müssen, damit Agilität zum festen Bestandteil eines Unternehmens werden kann, zeigt dieser Managementkompass.

## Branchenkompass Public Services

Der Branchenkompass Public Services steht auf neuen Füßen. Die Befragung von 100 Entscheidern aus der öffentlichen Verwaltung wird erstmals durch persönliche Interviews mit Kennern der Branche inhaltlich ergänzt. Klares Fazit: Die Digitalisierung bietet vielseitiges Rationalisierungspotenzial, setzt Behörden aber auch unter Druck. Um die digitale Transformation meistern zu können, braucht es entschlossene Investitionen in neue Technologien und an den Wandel angepasste Formen der Organisation.



## Studie Datengetriebene Agilität

Sopra Steria Consulting sowie Wissenschaftler der Universität Hamburg und der Leuphana Universität Lüneburg haben das Phänomen der datengetriebenen Agilität in Unternehmen untersucht und zeigen, dass sich diese Arbeitsweise digital exzellenter Unternehmen auch für Organisationen mit gewachsenen Strukturen und IT-Systemen eignet.

## 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.

© Juli 2018

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

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag  
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg  
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

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

Titelfoto: mgkaya/iStock/Getty Images

ISBN: 978-3-945999-65-3

Redaktion: Jacqueline Preußner (verantwortlich),  
Georg Poltorak  
Gestaltung und Satz: Christine Lambert  
Lektorat: Juliane Streicher

Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH  
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main  
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.  
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



## Ansprechpartner

Sopra Steria SE  
Corporate Communications  
Birgit Eckmüller  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29  
22085 Hamburg  
Telefon: (040) 2 27 03-52 19  
E-Mail: [birgit.eckmueller@soprasteria.com](mailto:birgit.eckmueller@soprasteria.com)

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-  
und Medieninformationen GmbH  
Jacqueline Preußner  
Frankenallee 68–72  
60327 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91-19 61  
E-Mail: [j.preusser@faz-institut.de](mailto:j.preusser@faz-institut.de)

ISBN: 978-3-945999-65-3



9 783945 999653