

MANAGEMENTKOMPASS  
02 / 2023

# Open Company

Offen für mehr  
Wertschöpfung



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



**Christian Wrage**  
Vorstandssprecher  
Sopra Steria SE

„Dank Cloud Computing, APIfication, Machine Learning und intelligenten Geräten lassen sich auf B2B-Ebene Wertschöpfungsketten öffnen, verlängern und Partner sowie Kunden in die eigenen Innovationszyklen integrieren. Es entsteht eine kooperative Wertschöpfung, bei der Partner jenseits klassischer Kunden-Lieferanten-Beziehungen miteinander statt füreinander Lösungen entwickeln. Dieser Umbau passiert gerade.“



**Dr. Monika Lessl**  
Senior Vice President  
Bayer AG

„Die Aufgaben der Zukunft – Demographie, Gesundheit, Klima – sind so groß, dass sie nur gemeinsam von allen gesellschaftlichen Akteuren bewältigt werden können. Und das geht nur mit größtmöglicher gegenseitiger Offenheit, nicht nur in der Industrie. Alle Institutionen müssen sich stärker öffnen und um Vertrauen werben.“

**EXECUTIVE SUMMARY**

Aufgeschlossen und zugänglich 4

**TREND**

Öffnungsschritte wagen 6

Managementkompass Survey 8

**THINK TANK**

**Mit Offenheit gewinnen: das Beispiel Open Source** 9

Die Softwareentwicklung macht vor, wie effiziente und organisationsübergreifende Zusammenarbeit gestaltet werden kann

Die Metamorphose zum Co-Creator 12

**BEST PRACTICE**

Coopetition: Wettbewerb neu denken 14

**THINK TANK**

Gemeinsam den richtigen Rechtsrahmen finden 16

**BEST PRACTICE**

„Open Invitation for Collaboration“ 18

**DENKANSTOSS**

**Open Economy: Wo bleiben Wettbewerb und Wertschöpfung?** 20  
Mit Wertversprechen zum Erfolg

**THINK TANK**

Open Data beschleunigt Innovation 22

Mit APIs in die Zukunft 24

Neue Chancen für Verwaltungen 25



**Carsten Knobel**  
Vorstandsvorsitzender  
Henkel

*„Die digitale Transformation ist neben Innovation und Nachhaltigkeit eines der wichtigsten Elemente unserer Agenda für ganzheitliches Wachstum. Wir brauchen starke Partnerschaften, um die Digitalisierung in allen Bereichen voranzutreiben, gemeinsam Innovationen zu entwickeln und Expertise zu bündeln.“*



## VORWORT

Die Zukunft lebt von Zusammenarbeit. War es in der Vergangenheit noch ein Zeichen der Stärke von Organisationen, Produkte und Technologien allein zu entwickeln oder Transformationen allein zu stemmen, verkehrt sich dieses Bild nun ins Gegenteil: Wer sich der Außenwelt verschließt, gerät zunehmend ins Hintertreffen und verschenkt leichtfertig wertschöpfendes Potenzial. Die Digitalisierung schreitet in Anbetracht der richtungsweisenden Entwicklung von KI im Eiltempo voran. Open Data und Open Business ermöglichen vollkommen neue Geschäftsfelder. Ehemals getrennte Märkte rücken immer näher zusammen.

Gleichzeitig stehen Wirtschaft und Verwaltung vor vertrackten Problemen: Fachkräftemangel, innere Sicherheit, Cyber-Kriminalität, Gesundheitsversorgung oder auch die Wende hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft – all diese Herausforderungen lassen sich nicht in Eigenregie lösen. Unternehmen und Verwaltungen müssen daher immer stärker zusammenarbeiten und ihre Kräfte bündeln. Nur so können sie Synergien nutzen, neue Märkte erschließen, Entwicklungen vorantreiben und auch international wettbewerbsfähig bleiben. Hierfür braucht es vor allem eins: ein großes Maß an Offenheit und Mut.

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

### BLICKWECHSEL

Offenheit braucht ein stabiles Ökosystem 26

### BEST PRACTICE

**Offen für neue Ideen 28**

Je komplexer die Problemstellung ist, desto spannender ist Co-Creation

Inner Source: wider alle Silos 30

### PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

## EXECUTIVE SUMMARY

# Aufgeschlossen und zugänglich

Eine Open Company zeichnet sich durch abteilungs- und organisationsübergreifende Zusammenarbeit aus. Diese interne und externe Öffnung birgt viel wertschöpfendes Potenzial für Unternehmen und Behörden. Damit sich dieses voll entfalten kann, braucht es das richtige Mindset.

**1.** Achten Sie darauf, innerhalb Ihrer Organisation einen positiven Umgang mit Feedback zu etablieren: Offenheit ist eine Kulturfrage und sie erfordert Mut, denn Daten, Quellcode oder andere Informationen zu teilen lässt einen hervorstechen und macht damit angreifbar. Wird dieses Feedback positiv verstanden und konstruktiv verwendet, steigert das die Qualität der geteilten Informationen.

Offenheit beginnt innerhalb von Organisationen mit der richtigen Haltung. Neben der Angst vor Bloßstellung durch Fehler sind mit einer Öffnung häufig weitere Vorbehalte verbunden. Meist wird befürchtet, dass Daten anders verstanden oder falsch verwendet werden. Hier empfiehlt sich eine ehrliche und transparente Kommunikation über Chancen, Risiken und Lösungswege. Zudem ist eine positive Fehlerkultur entscheidend. Nur wenn alle Beschäftigten die Idee einer offenen Organisation verinnerlichen, kann diese auch erfolgreich gelebt und Silodenken abgebaut werden.

**2.** Der Begriff Offenheit sollte mehr sein als nur ein Buzzword. Offenheit muss systematisch angestoßen und gefördert werden. Schaffen Sie Freiräume für Ihre Beschäftigten und machen Sie es ihnen möglich, Verantwortung zu übernehmen, formulieren Sie gleichzeitig aber auch Ziele und setzen Sie den richtigen Rahmen.

Die Bereitschaft der Beschäftigten, sich in offenen Communities – seien es interne oder externe – zu engagieren, sich nachhaltig

einzubringen und Verantwortung für ein Thema zu übernehmen, lässt sich nicht von oben diktieren. Ein umfassendes Engagement ergibt sich meist durch ein aufrichtiges Interesse und eine intrinsische Motivation: Sind diese gegeben und stimmen die Rahmenbedingungen, kommt das Alignment mit der eigenen Organisation von ganz allein. Beachten Sie hierbei stets, dass offene Zusammenarbeit langfristig nur bei reziprotem Verhalten gelingt: Partner und Gemeinschaften strafen Trittbrettfahrer andernfalls ab. Wenn Ihre Organisation von offenen Gemeinschaften profitieren möchte, muss sie sich also auch darin engagieren.

**3.** Für viele neuartige Herausforderungen haben sich Start-ups wie Govtechs, Fintechs oder Insurtechs gebildet oder spezialisierte Beratungsunternehmen gegründet. Öffnen Sie sich für diese neuen Perspektiven und suchen Sie den Austausch. Wer Ihnen heute noch als Konkurrent erscheint, könnte womöglich morgen schon Ihr Partner sein.

In einer zunehmend vernetzten, digitalen Welt sind Organisationen bei Kompetenzen und Neuerungen nicht auf sich allein gestellt. Sie müssen das Rad nicht neu erfinden, sei es bei digitalen Lösungen für Finanzprodukte, nachhaltigen Ansätzen für Verwaltungen oder dergleichen mehr. Scheuen Sie sich nicht, auf externe Expertise zurückzugreifen. Dadurch sparen Sie sich mühselige, frustrierende und teils kostspielige Erfahrungen, die andere schon vor Ihnen gesammelt haben.

**4.** Geht es um Innovationen, werden organisationsübergreifende Alleingänge immer seltener, Co-Creation-Formate verschiedener Parteien hingegen beliebter. Je differenzierter die Hintergründe der beteiligten Akteure sind, umso kreativer verlaufen die Innovationsprozesse. Bleiben Sie bei der Zusammenarbeit daher offen für neue Konstellationen.

Märkte werden immer komplexer und Probleme zunehmend vertrackt. Die Folge ist, dass die Bewältigung vieler Herausforderungen die Blickpunkte verschiedener Parteien erfordert. Organisationen können diesbezüglich von Co-Creation profitieren, vorausgesetzt sie schaffen es, miteinander statt gegeneinander zu agieren. Offene Strukturen, wie sie etwa Open Source Software nutzt, laden dazu ein, gemeinsam an Lösungen zu arbeiten – unabhängig davon, für welche Organisationen die beteiligten Programmierer tätig sind. Im Vordergrund steht das Interesse an einem gemeinsamen, höheren Ziel.

Die zugehörigen Prinzipien lassen sich auch abseits der Softwareentwicklung anwenden: Wer offen für neue Sichtweisen ist, sich einlässt, zuhört, den Austausch sucht und Ideen auch zu Ende diskutiert, öffnet sich gleichzeitig für Innovationskraft und Synergien. Eine gesteigerte Effizienz, bessere Produkte oder auch neue Geschäftsmodelle können die Folge sein. Im Falle der erfolgreichen Kooperation ergibt „eins plus eins mehr als zwei“.

**5.** Damit eine vertrauensvolle Zusammenarbeit langfristig gelingt, sollte bereits im Vorfeld der (wirtschaftlichen) Interaktion der rechtliche Rahmen geklärt werden. Hierbei gilt es, nicht nur die Art und Form der Zusammenarbeit im Auge zu behalten, sondern auch die anschließenden strategischen Ziele zu eruieren.

Die Motive, um Kooperationen einzugehen, variieren teils stark, gerade auch was die spätere wirtschaftliche Verwertung anbelangt. Um hier der Konfliktgefahr vorzubeugen, empfiehlt es sich, zu Beginn einer Partnerschaft offen und transparent zu kommunizieren, welche Ziele die jeweiligen Parteien verfolgen. Es kommt darauf an, klar abzugrenzen und festzuhalten, welches Wissen oder welche Technologien im Anschluss an die Zusammenarbeit von wem in welchem Umfang verwendet werden dür-

fen. Ein solches Vorgehen kann das gegenseitige Vertrauen stärken. Grundsätzlich gilt: Gleich wie gut die einzelnen Parteien rechtlich abgesichert sind – ohne Vertrauen funktionieren Partnerschaften nicht.

**6.** APIs (Application Programming Interfaces) machen Organisationen anschlussfähig, indem sie die Kommunikation zwischen verschiedenen IT-Systemen ermöglichen. Prüfen Sie, mit welchen digitalen Schnittstellen Ihre Organisation arbeitet und ob diese interoperabel mit den Systemen und Daten Ihrer Partner und Stakeholder sind.

Wer sich mit Offenheit auseinandersetzt, kommt um digitale Schnittstellen nicht herum: APIs bilden die Grundlage für Open Data, und in offenen Daten steckt ein enormer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Nutzen. Sie fördern Forschung und Entwicklung, und aus ihnen entstehen Erkenntnisse, die Unternehmen und Behörden für die Realisierung von Mehrwerten nutzen können. Um davon zu profitieren, müssen Organisationen jedoch zusammenrücken. Die effiziente Bereitstellung und Einbindung der Daten verlangt nach einem offenen Datenökosystem. Um dies herzustellen, sollten Organisationen ihre Anschlussfähigkeit an die Außenwelt im Blick haben. Es gilt, von Beginn an mitzudenken, dass offene Schnittstellen nicht nur die Arbeit mit den eigenen Partnern erleichtern, sondern auch Chancen für neue Produkte und Geschäftsmodelle eröffnen, wodurch die eigene Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich gesteigert werden kann. «

## kurz & knapp



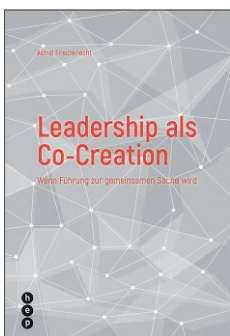
**30%**

der Unternehmen und Verwaltungen sehen in den Konkurrenten von heute die Partner von morgen.

Quelle: Managementkompass Survey „Open Company – offen für mehr Wertschöpfung“ (Sopra Steria), 2023

# Buch & Web

## FACHLITERATUR



Astrid Frischknecht:

**Leadership als Co-Creation: Wenn Führung zur gemeinsamen Sache wird.**

hep verlag 2017

Im heutigen Arbeitnehmermarkt achten zukünftige Mitarbeitende verstärkt auf die vorherrschende Unternehmenskultur. Einfachstes Mittel, um diese zu verändern, bleibt die Form der Mitarbeiterführung. Das hierarchische Führungsmodell hat heute ausgedient. Um ein heterogenes Team von Individuen zu führen, unterschiedliche Sichtweisen zuzulassen und gemeinsame Zielvisionen zu schaffen, ist ein beziehungsorientierter Führungsansatz nötig. Auf nur knapp 80 Seiten schildert die Autorin Astrid Frischknecht, warum eine Führungskultur, die die Beziehung zu den einzelnen Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt, überlegen ist. Anhand von zahlreichen Schaubildern und praxisnahen Beispielen gibt Frischknecht Ratschläge für den Aufbau einer neuen Führungskultur und erläutert beispielsweise, wie gute Fragen schlechte Manager entlarven.



Kurt Matzler, Christian Stadler, Julia Hautz, Stephan Friedrich von den Eichen und Markus Anschöber:

**Open Strategy: Durch offene Strategiearbeit Disruption erfolgreich managen.**

Vahlen 2022

Die Autoren liefern einen innovativen und praktischen Leitfaden für einen inklusiven Bottom-up-Ansatz zur Strategieentwicklung. Mit zahlreichen Fallstudien und praktischen Werkzeugen argumentieren sie, dass Strategien, die unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter entwickelt werden, glaubwürdiger und effektiver sind. Sie betonen die Notwendigkeit, alte Vorstellungen von Top-down-Strategiearbeit aufzugeben, und beleuchten die Herausforderungen, die auf dem Weg zu einer Open Strategy zu bewältigen sind. Hervorzuheben sind die Reflexionsfragen am Ende jedes Kapitels und die zahlreichen Praxisbeispiele. Ein unverzichtbares Buch für alle, die bereit sind, traditionelle Managementannahmen zu hinterfragen.

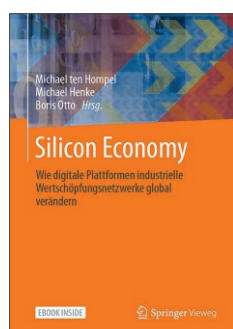
## LINKS

- » **Informationssammlung des Bundesinnenministeriums zu Open Data (<https://t1p.de/bmi-open-data>)**  
Auf dieser Website berichtet das Bundesministerium des Inneren und für Heimat über das Thema Open Data bei Behörden. Im Fokus stehen der Rechtsrahmen von Open Data, die Strategie der Bundesregierung, das Kompetenzzentrum für Open Data (CCOD) und das Datenportal GovData.
- » **GovShare – die Lösungsplattform für kommunalen Klimaschutz (<https://www.govshare.org/>)**  
GovShare hilft Gemeinden, ihren Mitarbeitern und Eigenbetrieben dabei, die für sie passenden Lösungen für Klimaschutz und Nachhaltigkeit schneller zu finden, und erleichtert den (interkommunalen) Wissenstransfer.
- » **Open Data Barometer (<https://t1p.de/open-data-barometer>)**  
Das Barometer für offene Daten zeigt im internationalen Vergleich, wie Regierungen offene Daten im Hinblick auf Rechenschaftspflicht, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit veröffentlichen und nutzen.



Dominik Hanisch und Ramon Grau:  
**Best Practice Open Innovation: 7 Methoden und welche Fehler es zu vermeiden gilt.** Springer Gabler 2020

Die Autoren präsentieren mit ihrem Buch einen fundierten und praxisnahen Leitfaden zur Implementierung von Open Innovation in Unternehmen. Gekonnt beleuchten sie theoretische Grundlagen, vergleichen Open und Closed Innovation und bieten einen tiefen Einblick in die Voraussetzungen und Richtungen von modernen Kooperationsformen. Besonders überzeugen die sieben detaillierten Best-Practice-Methoden, gespickt mit anschaulichen Beispielen und praktischen Anwendungstipps. Auch die klare Darstellung der 14 häufigsten Fehler bei der Umsetzung von Open Innovation erhöht den Nutzwert dieses Buches. Hanisch und Grau, beide mit soliden Hintergründen in Business Innovation, liefern hier eine essenzielle und schnell zu lesende Lektüre für alle, die ihre Innovationsprozesse effektiver gestalten möchten.



Michael ten Hompel, Michael Henke und Boris Otto (Hrsg.):  
**Silicon Economy: Wie digitale Plattformen industrielle Wertschöpfungsnetzwerke global verändern.** Springer 2022

Mit einem klaren Fokus auf Open Source und Innovation beschreiben die Autoren die Silicon Economy als ein dezentrales Plattformökosystem, das auf Automatisierung und Datenkontrolle setzt. Dabei werden sowohl das Big Picture der Silicon Economy als auch technische und ökonomische Konzepte anschaulich vorgestellt. Dieses umfassende und zugängliche Werk richtet sich an alle, die in einer zunehmend digitalisierten Welt den Überblick behalten wollen, und dabei besonders an Unternehmen, die die Vorteile eines offenen, föderalen Ökosystems für Logistik und Supply Chain Management nutzen möchten.

# Glossar

## » Application Programming Interface (API)

Offene Programmierschnittstelle, über die sich IT-Anwendungen an andere Programme oder an Plattformen anbinden können.

## » Blockchain

Datenbank, in der Transaktionen, Informationen und Werte dokumentiert sind. Jeder Datensatz ist mit dem nächsten kryptographisch verkettet, was Manipulationen nahezu unmöglich macht. Neue Blöcke werden über ein Konsensverfahren angehängt.

## » Chatbots

Chatbots sind automatisierte, selbstlernende, textbasierte Dialogsysteme. Spracherkennung und Sprachsynthese bieten neben reinen Textdialogen auch vollständig gesprochene Dialoge oder einen Mix aus beidem an.

## » Closed Source Software

Closed Source Software, auch bekannt als proprietäre Software, ist eine Art von Software, bei der der Quellcode nicht für die Öffentlichkeit zugänglich ist. Im Gegensatz zur Open Source Software behalten Rechteinhaber alle Rechte an der Software, einschließlich des Rechts auf Kontrolle über Reproduktion, Modifikation und Distribution.

## » Co-Creation

Co-Creation beschreibt die Zusammenarbeit von mindestens zwei Parteien in einem gemeinsamen Schöpfungsprozess.

## » Coopetition

Der Begriff ist eine Kombination aus den Wörtern „cooperation“ und „competition“. Er bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmen trotz Konkurrenzsituation.

## » Data Governance

System, das innerhalb einer Organisation Prozesse, Rollen, Richtlinien,

Standards und Kennzahlen für das Datenmanagement definiert.

## » Digital Lab

Innovationseinheit, die räumlich und arbeitstechnisch von anderen Unternehmensbereichen abgegrenzt ist. Teams entwickeln hier interdisziplinär, themenbezogen und ungestört innovative Prozesse und Produkte.

## » Digitales Ökosystem

Digitales System, das Organisationen und deren digitale Services zum Beispiel über Hardware, Software und Plattformen miteinander vernetzt. In Co-Evolution mit Kunden und Partnern werden gemeinsam Innovationen entwickelt, wobei Netzwerkeffekte genutzt werden – oft in einer Balance aus Wettbewerb und Kooperation.

## » 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.

## » Gaia-X

Projekt zum Aufbau einer leistungsfähigen und vertrauenswürdigen Dateninfrastruktur für Europa, primär getragen von Deutschland und Frankreich sowie von Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft.

## » Govtech

Start-ups, die Technologien für den öffentlichen Sektor anbieten.

## » Inner Source

Bezeichnet die Verwendung von Praktiken aus dem Bereich Open Source innerhalb eines Unternehmens.

## » Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI

den Versuch, einen Computer so zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

## » Onlinezugangsgesetz (OZG)

Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen. Es verpflichtet Bund und Länder, seit 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten.

## » Open Data

Freie Verfügbar- und Nutzbarkeit von Daten, um mehr Transparenz, Mitsprache und neue Anwendungen und Dienstleistungen zu ermöglichen.

## » Open Government

Öffnung von Regierung und Verwaltung in Richtung Bürger und Wirtschaft.

## » Open-Source-Bewegung

Die Bewegung setzt sich für die Entwicklung und Verbreitung von Open Source Software ein, also von Software, deren Quellcode öffentlich zugänglich und von jedermann nutzbar, modifizierbar und verbreitbar ist. Sie fördert die Prinzipien der Transparenz, der Zusammenarbeit und des freien Zugangs zu Wissen, was in Kontrast zu traditionellen proprietären Softwaremodellen steht.

## » Open Source Software

Software, deren Quellcode öffentlich ist und von Dritten eingesehen, geändert und genutzt werden kann. Open Source Software kann oftmals kostenlos genutzt werden.

## » Vendor Lock-in

Zustand, in dem sich ein Kunde so abhängig von einem bestimmten Dienstleister beziehungsweise Hersteller gemacht hat, dass der Wechsel zu einem alternativen Anbieter aufgrund zu hoher Transaktionskosten und technologischer Barrieren unwirtschaftlich wäre.



# Aktuelle Studien

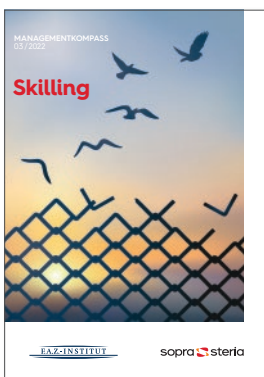


## Managementkompass BANI – Navigieren in der neuen Normalität

Unternehmen und Behörden sind aktuell mit multiplen, gleichzeitigen Herausforderungen konfrontiert. Die teils in sich verwobenen Problematiken machen ein Umdenken nötig, um sich in der neuen Normalität zu behaupten. Das Konzept BANI beschreibt die Welt als brüchig (brittle), ängstlich (anxious), nicht-linear (non-linear) und unbegreiflich (incomprehensible) und dient als Rahmenwerk, mit dem sich Akteure besser in den chaotischen Zeiten zurechtfinden sollen. Was können Wirtschaft und Verwaltung von BANI lernen und inwieweit ist die Denkweise bereits in Organisationen verankert?

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.

## Branchenkompass Public Sector



## 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.

## 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 2023

Sopra Steria SE  
Hans-Henny-Jahn-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: Martin Barraud/Getty Images

Redaktion: Piet Burmester, 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 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) 22703-0  
E-Mail: [birgit.eckmueller@soprasteria.com](mailto: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](mailto:j.preusser@faz-institut.de)