



MANAGEMENTKOMPASS

03  
2019

# Der individuelle Kunde

**F.A.Z.-INSTITUT**

**sopra  steria**  
CONSULTING



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

„Der Kunde von heute ist vielleicht gläsern, aber er ist vor allem anspruchsvoll – und das nächste Angebot ist nur einen Klick entfernt. Kunden warten heute nicht mehr, sie erwarten. Und morgen erwarten sie wahrscheinlich wieder etwas ganz Neues. Diese immer neuen Erwartungen individuell zu bedienen und dem Kunden, wenn möglich, einen Schritt voraus zu sein wird zum wichtigsten Erfolgsfaktor in der ‚digital economy‘.“



**Pieter Nota**  
Mitglied des Vorstands  
der BMW AG

„Unsere Kunden können zwischen den Antrieben, Technologien und Dienstleistungen wählen, die am besten auf ihre individuelle mobile und digitale Lebenswelt zugeschnitten sind. Wir nennen das ‚Power of Choice‘. Für uns stehen unsere Kunden und ihre Wünsche klar im Fokus.“

## EXECUTIVE SUMMARY

Bedürfnisse aus den Daten herauslesen 4

## TREND

Drehpunkt erfolgreicher Strategien 6

Wünsche erfüllen 8

## THINK TANK

Kenne deinen Kunden 9

Mit der Customer Journey Map zum positiven Erlebnis 12

## PRAXIS

Lokal und digital präsent 14

## THINK TANK

Pricing auf den Punkt genau 16  
Individuelle Preise erfordern die richtigen Daten und Werkzeuge.

Vorhersage künftiger Bedürfnisse 18  
Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Big Data Analytics, um Kaufgewohnheiten zu erkennen

Künstliche Intelligenz im B2B-Vertrieb nutzen 21

Das Kundenkonto: sicher und bequem 23

## PRAXIS

Agilität als Individuallösung für Organisationen 25



© N26

**Valentin Stalf**  
Co-Gründer und CEO  
von N26

*„Im Banking wurden viel zu lange die Bedürfnisse des Kunden vergessen. N26 ändert das, wir haben Banking neu gedacht und dabei von Anfang an den Kunden in den Mittelpunkt gestellt – durch das Smartphone sind wir ganz eng mit unseren Kunden verbunden. Unsere App denkt mit und zeigt in Zukunft immer nur das, was auch wichtig ist, ganz individuell.“*



## VORWORT

Wie individuell sind die Bedürfnisse Ihrer Kunden? Ist Ihr Unternehmen in der Lage, auf individuelle Produkt- und Servicewünsche einzugehen und Ihren Kunden dadurch einen erkennbaren Mehrwert zu liefern? Wenn ja, dann haben Sie gute Chancen, sich im verschärfenden Servicewettbewerb zu behaupten. Denn in der digitalen Welt gelingt es datenbasierten Unternehmen immer besser, Wünsche und Bedürfnisse einzelner Kunden aus deren Kauf- und Nutzungsverhalten abzulesen und diese zur richtigen Zeit mit passenden Angeboten anzusprechen. Durch individuelles Pricing besteht außerdem die Chance, die Zahlungsbereitschaft der Kunden situationsorientiert genauer zu treffen und die Margen zu steigern.

Datenbasierte und individualisierte Dienstleistungen haben aber auch die Erwartungen der Menschen an die Unternehmen verändert. So sind Kunden heute anspruchsvoller und bequemer als noch vor wenigen Jahren, und zwar auch in Bezug auf klassische Branchen und Anbieter.

Deshalb lohnt es sich für Unternehmen, die Möglichkeiten der individualisierten Kundenansprache zu prüfen und ihre Geschäftsprozesse daraufhin auszurichten. Kundenzentrierung gehört seit Jahren zu den Schlagwörtern guten Marketings. Nun stehen die Werkzeuge zur Verfügung, diese effizient umzusetzen.

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

Typisch statt durchschnittlich 27

Flexible Gesundheitsberatung 28

### BLICKWECHSEL

Die Marke gehört den Kunden 30  
Interview mit Johannes Schwaderer  
von „Geschmack braucht keinen Namen“  
zur individuellen Markengestaltung

### PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

# Bedürfnisse aus den Daten herauslesen

Wer seine Kunden mit individuell passenden Angeboten zur richtigen Zeit anspricht, erhöht die Chancen erheblich, zum Abschluss zu kommen. Diese Binsenweisheit hat in der digitalen Welt eine neue Dimension erreicht, denn mit Hilfe intelligenter Datenanalysen gelingt es Unternehmen immer besser, selbst Neukunden ihre Wünsche von den Augen abzulesen und sie mit dem richtigen Angebot und Service zu begeistern.

**1.** Der Kunde ist Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Unternehmensstrategien – insbesondere in deregulierten Käufermärkten. Diese Wahrheit sollte sich nicht nur in Ihren Marketingbotschaften ausdrücken, sondern in sämtlichen Geschäftsprozessen Ihres Unternehmens und Ihrer Organisation. Am Anfang jedes Prozesses stehen der Bedarf und der Auftrag des Kunden, am Ende die Erfüllung seiner Wünsche und idealerweise auch die Weiterempfehlung. Den entscheidenden Wettbewerbsvorteil gewinnen Unternehmen dabei mit individualisierten Angeboten.

Der Kunde kauft, was am besten, schnellsten und bequemsten seinen Bedarf befriedigt und seiner Zahlungsbereitschaft entspricht. Unternehmen, die die für eine Bedarfsbestimmung nötigen Informationen besitzen und ihre Kunden und Interessenten zeit- und ortsgerecht mit passenden Angeboten erreichen, sichern sich die Poleposition.

Gleichzeitig stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die Kundenwünsche mit den eigenen Gewinnzielen in Einklang zu bringen. Eine optimale, zielgruppengerechte Verknüpfung von Produkten, Services und Preisen ist dabei ebenso wichtig wie eine hohe Kosteneffizienz in allen Prozessen. Deshalb haben die Standardisierung und Automatisierung der Abläufe – möglichst über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg – eine große Bedeutung. Dank Digitalisierung und neuer Anwendungen auf Basis von Künstlicher Intelligenz (KI) lassen sich individuelle Kundenansprache, passgenaue Angebote sowie Effizienz immer mehr in Einklang bringen.

**2.** Moderne Datenwerkzeuge und die digitale Prozessautomatisierung verschaffen Ihnen ganz neue Möglichkeiten zur Individualisierung von Produkten, Services und Preisen – im Massengeschäft ebenso wie im B2B. Der sprichwörtliche Tante-Emma-Laden, dessen Inhaber die Gewohnheiten und Bedürfnisse seiner Kunden kennt, lässt sich heute auf den breiten Markt ausrollen. Dank digitaler Daten und intelligenter Algorithmen funktioniert das mittlerweile selbst bei Kaufinteressenten und Neukunden – ohne persönlichen Kontakt. Der Zugang zu aussagekräftigen Daten, die die gesamte Customer Journey beschreiben, und deren Analyse sind erfolgsentscheidend.

Die digitale Transparenz der Märkte und das nahezu unerschöpfliche Informationsangebot, die Regulierungen und Vorgaben des Verbraucherschutzes sowie die vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten heben die Kunden auf Augenhöhe mit den Anbietern. Hierbei gibt es zwar Unterschiede zwischen einzelnen Branchen und Vertriebswegen, doch diese schrumpfen. Kunden können meist ohne viel Aufwand Angebote vergleichen, sich mit anderen über Produkte und Services austauschen und schnell zu einem neuen Anbieter wechseln.

Was für den Kunden bequem ist, setzt die Unternehmen unter Druck. Das macht sich vor allem in Branchen bemerkbar, in denen neue Anbieter mit innovativen, datenbasierten Produkten und Services das Kauf- und Nutzungserlebnis neu definieren und die wertvolle Kundenschnittstelle übernehmen. Doch auch den bisherigen Marktführern stehen die neuen

digitalen Instrumente und Kommunikationswege zur Verfügung. Sie müssen diese nutzen und auch die eine oder andere bewährte Sichtweise auf den Markt und die Kunden in Frage stellen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, das eigene Geschäftsmodell zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern.

**3. Prüfen Sie, welche Kundendaten überhaupt im Unternehmen vorhanden sind und welche bereits an einer zentralen Stelle verwaltet werden. Wo lassen sich Querverbindungen zwischen unterschiedlichen Bereichen herstellen, um Silos zu überwinden? Wie lassen sich externe Daten sinnvoll einbinden? Um Daten für intelligente Auswertungen verfügbar zu machen, müssen sie konsolidiert und aufbereitet sein. Die laufende Qualitätssicherung ist essenziell für diesen Prozess.**

Moderne Anwendungen von Big Data Analytics und KI sind nur so gut, wie der Input und die Zielsetzung. Welche Kunden gehören zur Zielgruppe des eigenen Angebots? Welche Bedürfnisse haben sie? Auf welchem Kanal sind sie am besten zu erreichen? Solche Fragen sind im Vertrieb und in der Produktentwicklung schon lange Standard. Was heute anders ist: Die Antworten darauf sind nicht endgültig, sondern passen sich an neue Entwicklungen, neue Daten und neue Erkenntnisse an. Agilität und Fehlertoleranz sind bei der Nutzung von KI gefragt.

Intelligente Analysen bringen Datenmuster ans Licht, mit denen selbst erfahrene Kundenmanager nicht gerechnet hätten. Die dahinterstehenden Zusammenhänge im Kundenverhalten lassen sich manchmal nur erahnen. Um die ermittelten Korrelationen für den Vertriebsalltag nutzbar zu machen, sollten – soweit möglich – Begründungszusammenhänge gefunden werden. Für die Vertriebsmitarbeiter sind diese ein wichtiger Motivationsfaktor in der Umsetzung.

Gut eingestellte Datenwerkzeuge eröffnen dem Vertrieb heute weitreichende Möglichkeiten, Kunden bedarfsgenau zu erreichen. Dies wäre vor wenigen Jahren noch nicht denkbar gewesen. So gelingt es einigen Unternehmen bereits, den Bedarf von Kunden vorherzusagen, bevor er entsteht. Die Entwicklung geht rasant weiter. Unternehmen sollten diese Chancen nicht ignorieren, insbesondere mit Blick auf den internationalen Wettbewerb.

**4. Die Vorgaben des Datenschutzes müssen bei solchen Analysen immer penibel eingehalten werden, um Reputationsrisiken zu vermeiden. Transparenz ist äußerst wichtig. Betrachten Sie die Datensicherheit als Werttreiber. Wenn Kunden einem Unternehmen vertrauen und einen konkreten Nutzen spüren, beispielsweise Bequemlichkeit beim Online-Kauf und maßgeschneiderte Services, sind sie in der Regel bereit, ihre Daten zur Verfügung zu stellen.**

Eine praktikable Lösung, die Datenschutz und Bequemlichkeit miteinander verbindet, ist das Kundenkonto. Wenn sich ein Kunde neu registriert, erteilt er dort seine Opt-ins und kann seine Privacy-Einstellungen jederzeit anpassen. Dadurch wird der Datenschutz zum Teil der Kundenbeziehung. Bei vielen Digitalunternehmen ist das Standard und damit für die Kunden ein gelerntes Verhalten.

Machen Sie es dem Kunden gerade am Anfang möglichst einfach. Bei der Registrierung genügen E-Mail, Zustimmung und gegebenenfalls ein Passwort. Alles weitere wird bei Bedarf abgefragt. Social Logins, also das Login über ein Social-Media-Konto, sind im Privatkundengeschäft mittlerweile ebenfalls Standard.

## kurz & knapp



Für **77 Prozent** der befragten Unternehmen ist das zunehmende Kundenbedürfnis nach individuelleren Produkten und Services eine Chance für Wachstum und mehr Umsatz.

Quelle: Potenzialanalyse „Der individuelle Kunde“ (Sopra Steria Consulting), 2019

# Buch & Web

## FACHLITERATUR



Jens B. Asendorpf:

**Persönlichkeit: Was uns ausmacht und warum.** Springer 2018

Im Kundenbeziehungsmanagement und im Marketing sind psychologische Cluster-Methoden hilfreich, um Zielgruppen nach Persönlichkeitsmerkmalen zu klassifizieren und individuell anzusprechen. Dabei sollten sich Marketeers nicht auf die Alltagspsychologie verlassen, die oft in die Irre führt. Der erfahrene Psychologe und Persönlichkeitsforscher Jens Asendorpf bietet in seinem Buch einen verständlichen Überblick über die wissenschaftliche Forschung und aktuelle Methoden. Der empirischen Psychologie gelingt es mittlerweile recht gut, aus der Persönlichkeit eines Menschen Vorhersagen seines künftigen Verhaltens zu treffen. Dabei nutzt sie Daten von Hunderten bis zu Hunderttausenden Einzelfällen, wie Asendorpf hervorhebt. Allerdings seien Fehlerquoten von 5 oder 10 Prozent nicht unüblich – je nach Fragestellung. Denn die psychologischen Ursachen des Verhaltens seien hochkomplex.



Nils Hafner:

**Die Kunst der Kundenbeziehung: Die besten Ratschläge für ein langfristig profitables CRM.** Häufe 2019

Nils Hafner zeigt anhand vieler, oft auch unterhaltsamer Geschichten aus der Unternehmenspraxis, wie man Kunden und ihre Wünsche und Bedürfnisse identifiziert und anspricht. Um Kundenbeziehungen zu knüpfen und weiterzuentwickeln, empfiehlt er eine Auswahl von Interaktionen und Dialogen. Im Zentrum steht die Festigung des Kundenvertrauens. Letztlich, so der Autor, ist es auch für die Kunden vorteilhaft, wenn ein Unternehmen sie kennt und ihnen bedarfsgerechte Angebote macht. Immer häufiger kommt bei der Kundenanalyse Künstliche Intelligenz zum Einsatz. So lassen sich mit Hilfe von Voice Analytics aus der Stimme eines Anrufers Rückschlüsse auf den emotionalen Stand einer Kundenbeziehung ziehen und damit angemessener reagieren. Der Autor ist Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern.

## LINKS

» <https://bit.ly/2Wo7nE4>

Blog von Prof. Dr. Nils Hafner, Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern, zum Aufbau langfristig profitabler Kundenbeziehungen.

» <https://bit.ly/2JvVF5a>

Peter Fader hat mit seinem Buch „Customer Centricity“ Kundenorientierung als Unternehmensstrategie bekanntgemacht. In diesem Video stellt er ein revidiertes Konzept vor (auf Englisch).

» <https://bit.ly/2BNDK5U>

Ökometrisches Modell zur Analyse der digitalen Customer Journey: Wie trägt ein Kontaktpunkt zum Gesamterfolg bei?



Susanne Robra-Bissantz und Christoph Lattemann (Hrsg.):

**Digital Customer Experience. Mit digitalen Diensten Kunden gewinnen und halten.**

Springer Vieweg 2019

Das Herausgeberwerk von Robra-Bissantz und Lattemann beleuchtet die Customer Experience unter Berücksichtigung des zentralen Paradigmenwechsels von einer „Markt-Produkt-Perspektive“ hin zu einer „Dienstleistungs-Kunden-Perspektive“. In theoretischen Abhandlungen und anhand von Fallbeispielen wird verdeutlicht, dass eine erfolgreiche digitale Unternehmens-Transformation den Servicegedanken in den Mittelpunkt von Produkten, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen stellt. Viele Erkenntnisse lassen sich gleichermaßen auf das B2B- und B2C-Geschäft anwenden. Neben dem Crowdsourcing, der Plattformökonomie, dem strategischen Einsatz von sozialen Netzwerken und mobilen Lösungen geht das Werk auch auf technologische Innovationen wie Augmented Reality ein. Dabei spricht es sowohl Fortgeschrittene als auch Digitalisierungsneulinge an – große sowie kleine und mittlere Betriebe.



Andreas Rusnjak und Daniel R. A. Schallmo (Hrsg.):

**Customer Experience im Zeitalter des Kunden. Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse.** Springer Gabler 2018

Customer Experience Management ist ein Erfolgsfaktor im digitalen Wettbewerb. Unternehmen, die die Erfahrungen und Erlebnisse ihrer Kunden wertschöpfend modellieren möchten, müssen sich deshalb mit deren Bedürfnissen und Wünschen auseinandersetzen. Das Herausgeberwerk zeigt, was dabei beachtet werden muss und welche Methoden sich dazu eignen, um den Kunden über eine Fülle an Touchpoints für die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen des eigenen Unternehmens zu begeistern und in letzter Konsequenz das Geschäftsmodell zugunsten einer spürbaren Kundennähe zu transformieren. Neben Wissenschaftlern kommen auch Unternehmenspraktiker zu Wort, die mit Fallbeispielen Inspiration für eigene Projekte liefern.

# Glossar

## » Agilität

Fähigkeit einer Organisation, schnell und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren (Geschwindigkeit) und sich anzupassen (Anpassungsfähigkeit). Kurze (Produkt-)Zyklen und Iterationen sorgen für eine stärkere Kundenzentriertheit. Der Umgang der Organisationsmitglieder miteinander ist durch Vertrauen und Wertschätzung gekennzeichnet (agile Haltung/Mindset).

## » Customer Journey

Begriff aus dem Kundenmanagement, der einzelne Kontaktmomente des Kunden mit einem Unternehmen in den Phasen Informationen einholen, Kauf sowie Service aus der Kundenperspektive beschreibt und dabei dessen Sichtweise und Empfehlungen betrachtet.

## » Collaborative Filtering

Datenanalyseverfahren, das aus Verhaltensmustern von Benutzergruppen Rückschlüsse auf die Interessen einzelner Personen zieht.

## » Customer Relationship Management (CRM)

Die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Dazu gehören alle Strategien und Maßnahmen zur Herstellung und Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen, in der Regel auf Basis digitaler CRM-Lösungen.

## » Design Thinking

Ansatz, um in einem kreativen Umfeld im Team Probleme zu lösen und neue Ideen, Lösungen, Produkt- und Serviceangebote zu entwickeln und diese ständig mit Nutzerwünschen und -bedürfnissen abzugleichen. Angelehnt an die Arbeit von Designern: eine Kombination aus Verstehen, Beobachten, Ideenfindung, Verfeinern, Ausführen und Lernen.

## » E-Sport

Sportlicher Wettkampf zwischen Menschen, aber auf Basis von Computerspielen. Für gewöhnlich wird dieser Wettkampf mit Hilfe des Mehrspielermodus eines Computerspiels ausgetragen.

## » Kanban

Aus dem Japanischen: kan = Signal; ban = Karte. Ursprünglich bei Toyota für die Produktionsprozesssteuerung entwickelt. Mit der Methode lässt sich der Abarbeitungsprozess besser planen und steuern. Ziel ist es, Engpässe zu vermeiden, eine bessere Transparenz des Status zu erreichen und die Selbstorganisation der Teams zu vereinfachen.

## » 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.

## » Natural Language Processing

Techniken und Methoden zur maschinellen Verarbeitung natürlicher Sprache. Ziel ist eine direkte Kommunikation zwischen Mensch und Computer.

## » Opportunity Management

Der Prozess zur systematischen Erfassung, Abbildung, Steuerung und Auswertung von Opportunities (Kaufvorhaben eines Kunden). Kaufvorhaben entstehen aus Leads. Sie durchlaufen verschiedene Phasen bis zum Verkauf, werden dabei immer konkreter und wahrscheinlicher. Eine typische Auswertung ist der Pipeline Report, der zeigt, wie sich die Kaufvorhaben entlang der Prozessschritte weiterentwickeln.

## » Predictive Lead Scoring

Lead-Bewertung mit Hilfe von KI, die Erstkontakte nach demographischen und verhaltensbezogenen Faktoren ein-

stuft und ermittelt, bei welchen Adressen wahrscheinlich ein Kaufvorhaben (Opportunity) vorhanden ist.

## » Preiselastizität

Die relative Änderung des Angebots oder der Nachfrage infolge einer Preisänderung.

## » Recommender System

Digitaler Empfehlungsdienst, der das Interesse der Nutzer an bestimmten Produkten vorhersagt und ihnen auf dieser Basis die interessantesten Produkte empfiehlt.

## » Segment of One Pricing

Preis, der auf die Zahlungsbereitschaft eines einzelnen Kunden zugeschnitten ist.

## » Social Login

Social Logins erlauben es Nutzern, sich über soziale Netzwerke wie Facebook oder Google auf einer Website anzumelden als Alternative zu klassischen Anmeldeformularen.

## » Scrum

Managementsystem des agilen Projektmanagements, das sich durch Sprints, festgelegte Rollen und regelmäßige Meetings auszeichnet. Multidisziplinäre, selbstorganisierte Teams setzen ohne Projektleiter in einem definierten Iterationszyklus eine Anforderung um. Der Scrum Master (Methodenfachmann) hält den Entwicklungsfortschritt aufrecht und ist Schnittstelle zum Product Owner (Produktverantwortlicher), der die Anforderungen definiert und priorisiert.

## » Unconstraining-Verfahren

Mathematische Korrektur bei der Messung von Preiselastizitäten, bei der ein kontinuierliches Angebot angenommen wird, auch wenn dieses, etwa aufgrund von Lieferengpässen, nicht immer vorhanden war.

# Aktuelle Studien

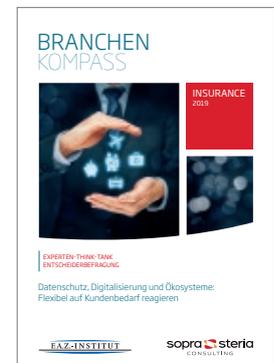


## Managementkompass Digitale Ökosysteme – der neue Wachstumsmotor

Die digitalen Nutzungsgewohnheiten wandeln sich so schnell, dass es Unternehmen allein kaum gelingt, damit Schritt zu halten. Die Lösung sind digitale Ökosysteme, auf denen unterschiedliche Unternehmen gemeinsam Dienstleistungen und Produkte anbieten und sich eng mit den Nutzern vernetzen. Treibstoff der neuen Geschäftsmodelle sind die Daten von Anbietern und Kunden, die die Plattformbetreiber zum Matching und zur laufenden Anpassung des Gesamtsystems auswerten.

Noch vor wenigen Jahren gaben Insurtechs das Tempo in der Versicherungsbranche vor. Heute haben die etablierten Unternehmen das Heft wieder in der Hand: Sie entwickeln neue digitale Services und Produkte, optimieren die Schadenregulierung und schaffen digitale Ökosysteme. Eine Befragung von 100 Führungskräften auf der Basis mehrerer Fachworkshops zeigt, wie Versicherer und Vermittler die Herausforderungen der digitalen Welt bewältigen wollen, welche Chancen sie bereits nutzen und welche Projekte in naher Zukunft anstehen.

## Branchenkompass Insurance



## Branchenkompass Banking

Ob es um die Kundengewinnung, um innovative Services oder um die Automatisierung im Backoffice geht, fast immer verwenden die Banken digitale Werkzeuge, inzwischen auch Künstliche Intelligenz. Eine Befragung von 101 Bankentscheidern und vier persönliche Interviews mit Spitzenvertretern der Branche zeigen, welche Hausaufgaben die Institute noch machen müssen, um im Wettbewerb mit Fintechs und digitalen Plattformen die Nase vorn zu behalten.



## 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.

© November 2019

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

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

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

ISBN: 978-3-945999-87-5

Redaktion: Eric Czotscher, Georg Poltorak, Jacqueline Preußner  
Gestaltung und Satz: Christine Lambert  
Lektorat: Juliane Streicher

Titelfoto: Brankospejs/iStock/Getty Images Plus

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 71–81

60327 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 75 91-19 61

E-Mail: [j.preusser@faz-institut.de](mailto:j.preusser@faz-institut.de)

ISBN: 978-3-945999-87-5



9 783945 999875