



MANAGEMENTKOMPASS

01
2019

Transformation erfolgreich managen

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria
CONSULTING



Urs M. Krämer
CEO
Sopra Steria Consulting

„Die digitale Transformation gelingt nur in einer Kultur, die auf gemeinsamen Werten und Visionen basiert. Ein faires Miteinander, gegenseitige Wertschätzung, nachvollziehbare Entscheidungen und absolute Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit schaffen Vertrauen – und sind die notwendige Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.“



Peter Walker
CEO der Thyssenkrupp
Elevator AG

„Die digitale Transformation dient dem Geschäft – sie hilft uns auszuloten, wo wir effizienter werden oder dem Kunden ein besseres Angebot machen können. Es sind die Führungskräfte, die den Wandel steuern müssen, denn ihre fundierten Kenntnisse der Geschäftsbereiche sind entscheidend in der Frage, welche digitalen Tools und Prozesse dem Unternehmen den meisten Mehrwert bringen.“

EXECUTIVE SUMMARY

Erneuerung für die Kunden 4

TREND

Gemeinsam den Wandel gestalten 6

IT-Silos öffnen 8

THINK TANK

Führung im Zeitalter der Beschleunigung 9

Digital Leadership als Balanceakt zwischen etablierten und neuen Managementansätzen

Interview: Das Unerwartete managen 12

PRAXIS

Von anderen Unternehmen lernen 13

Transfer in die Cloud reduziert Kosten 15

THINK TANK

Routenplaner für die digitale Transformation 16

Eine Digitalstrategie führt sicher durch dynamische Veränderungsprozesse.

Organisationen, die lernen 19

Mit Coaching Mitarbeiter unterstützen 20

PRAXIS

Transformationserfolg messbar machen 22

Denkanstoß: Die Marke ist die Basis 24

Sie ist Referenzpunkt für Sinn, Vermittlung und Umsetzung einer Transformation.

Unternehmensgrenzen durchbrechen 26

Innovation von innen fördern 28



Sabine Bendiek
 Vorsitzende der
 Geschäftsführung von
 Microsoft Deutschland

„Wenn Sie Ihr Unternehmen digital transformieren und eine Kultur fördern, in der Menschen und Technologien sich gegenseitig ergänzen, wird sich der wahre Wert der Technologie entwickeln.“

VORWORT

Menschen spielen bei der digitalen Transformation die tragende Rolle, nicht die Technik. Diese Erkenntnis hat sich in vielen Digitalisierungsprojekten ganz unterschiedlicher Branchen und Organisationen bestätigt. Dabei geht es sowohl um die Zielrichtung – die Digitalisierung soll dem Kunden einen Mehrwert bieten und das Kundenerlebnis verbessern – als auch um die Umsetzung: Führungskräfte wenden neue Managementmethoden an, um Mitarbeiter für den Wandel zu gewinnen und um sie am Veränderungsprozess teilhaben zu lassen. Der Erfolg von Transformationsprojekten hängt damit vom Engagement und der Kreativität aller Beteiligten ab.

Die Auswahl geeigneter digitaler Technik ist demgegenüber beinahe zweitrangig. Ohnehin läuft die digitale „Musik“ im Hintergrund weiter, liefert immer neue Ideen und Herausforderungen für das Geschäft und erzeugt kontinuierlichen Anpassungsbedarf auf allen Ebenen der Gesellschaft. Ob Start-up oder etabliertes Unternehmen: Wer es versteht, den Nutzen digitaler Neuerungen mit einem kundenorientierten Geschäftsmodell zu verknüpfen, und wer gleichzeitig flexibel genug ist, um rasch seine Prozesse anzupassen und neue Produkte zu entwickeln, gestaltet die Spielregeln am Markt.

Der Managementkompass schöpft aus den Erfahrungen aktueller Transformationsprojekte und zeigt, welche Stellschrauben wirklich zum Erfolg beitragen. Dennoch ist jedes Veränderungsprojekt individuell und ein Stück Pionierarbeit. Offenheit, Neugierde und Flexibilität gehören somit zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren.

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

BLICKWECHSEL

Wie wir uns und andere verändern können 30

PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

Erneuerung für die Kunden

Digitale Transformation umfasst mehr, als neue digitale Anwendungen und Prozesse einzuführen. Es geht um eine Neuausrichtung von Unternehmen, Organisationen und sogar ganzer Branchen, erforderlich gemacht durch neue Wettbewerber und innovative digitale Services. Denn diese haben das Verhalten und die Erwartungen der Kunden grundlegend verändert. Praktisch alle Unternehmen müssen sich dem anpassen – oder besser noch: sie sollten zu Vorreitern des Wandels werden. Eine neue Führungskultur mit kreativer Mitarbeiterbeteiligung ist eine Voraussetzung dafür.

1. Der digitale Wettbewerb und sich schnell verändernde Kundenbedürfnisse machen die Wandlungsfähigkeit zum Erfolgsfaktor für Unternehmen. Die Digitalisierung ist zwar nicht die einzige Antwort auf aktuelle Herausforderungen, und nicht jeder Service passt zu jedem Unternehmen und jedem Kunden. Doch digitale Anwendungen ermöglichen attraktive neue Angebote, die Kunden, Mitarbeiter und Partner überzeugen. Setzen Sie sich systematisch mit diesen neuen Möglichkeiten auseinander, verknüpfen Sie Neues mit Bewährtem, und entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeitern eigene Ideen, um Kunden zu begeistern.

Die digitale Transformation umfasst ein breites Spektrum an Projekten: die Einführung neuer Technologien, die Überführung manueller in automatisierte Prozesse, die Umorganisation für ein agileres Management. Je nach Branche und Unternehmen sind unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen. Meist beziehen sich die Projekte auf bestehende Angebote, doch neue Geschäftsfelder sollten als Option immer berücksichtigt werden. Vorstände oder Geschäftsführer müssen das Unternehmen unter dem Lichte der Digitalisierung stets neu analysieren: Wie lässt sich das Kerngeschäft, wie lassen sich die Bedürfnisse der Kunden neu betrachten? Welches Geschäftsmodell passt am besten?

2. Die meisten Unternehmen befinden sich bereits in einem Prozess der digitalen Transformation, doch kaum ein Unternehmen der „alten“ Welt behauptet von sich, komplett in der digitalen

Welt angekommen zu sein. Oft erfolgt die Transformation unsystematisch, auf einzelne Felder beschränkt und gleicht einem Wandern im Nebel. Doch Mitarbeiter wünschen sich klare Ziele und einleuchtende Gründe für die Transformation. Es kann durchaus sinnvoll sein, zunächst Erfahrungen mit Einzelprojekten zu sammeln, doch letztlich benötigt ein Unternehmen eine digitale Vision und eine eindeutige Strategie. Für die Eroberung der digitalen Welt müssen ausreichend Budgets zur Verfügung stehen.

Neue Führungsqualitäten sollten zu den neuen digitalen Fähigkeiten passen. Dazu gehört zum Beispiel, Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung zu übertragen. Ohne Unterstützung des Managements ist eine Transformation nicht nachhaltig. Manchmal empfiehlt sich ein adaptives Vorgehen, das den schnellen Wandel der Märkte berücksichtigt. So kann das Unternehmen immer wieder aus Erfahrungen und Fehlern lernen. Ein offener Austausch im Unternehmen sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter mitlernen und dass positive Vorbilder entstehen.

Change-Projekte sollten ganzheitlich gemanagt werden. Die Frage nach Kontinuität versus Innovation ist aus dem Blickwinkel der Organisation zu stellen. Denn es geht auch darum, den laufenden Geschäftsbetrieb sicherzustellen und die vorhandenen unternehmerischen Vorteile gegenüber Wettbewerbern einschließlich Start-ups zu bewahren und sogar noch auszubauen. Veränderungen im Unternehmen sollten den Veränderungen innerhalb des Leistungsangebots folgen.

3. Wenn die Veränderungsgeschwindigkeiten der Branche und des eigenen Unternehmens auseinanderlaufen, kann es empfehlenswert sein, digitale Innovationen in separate Einheiten – in sogenannte Digi oder Innovation Labs – auszulagern oder auch in Start-up-Acceleratoren zu investieren. Das verhindert allerdings nicht, dass die spätere Umsetzung und Operationalisierung im Unternehmen auf Widerstände stoßen kann. **Behalten Sie stets beide Perspektiven im Blick, so dass die „jungen Wilden“ in die Unternehmenskultur integrierfähig bleiben.**

Anpassung von beiden Seiten ist erforderlich: mehr Agilität in der Stammebelegschaft – durch Fortbildungen und vorgelebtes Management – und mehr Wissen über das Unternehmen in den Labs. Auch Pilotprojekte eignen sich dafür, den Nutzen der digitalen Transformation für die Kunden und das Unternehmen beispielhaft sichtbar zu machen. Idealerweise orientieren sich solche Projekte eng am Kerngeschäft und eröffnen eine neue Wachstumsperspektive. Damit disruptive Innovationen möglich werden, sollten auch neuartige Ideen von Querdenkern eine Chance erhalten. Ein Proof of Concept kann zeigen, ob damit tatsächlich ein Mehrwert erzeugt wird.

4. **Cross-funktionale Teams innovationsfreudiger Mitarbeiter bilden den Nährboden für gute Projektideen und für Neuentwicklungen im Unternehmen. Fördern Sie den Austausch über alle Unternehmens- und Abteilungsgrenzen, Hierarchiestufen und Altersgruppen hinweg, um Kompetenzen zusammenzuführen und einen Blickwechsel zu ermöglichen. Freiräume für das Experimen-**

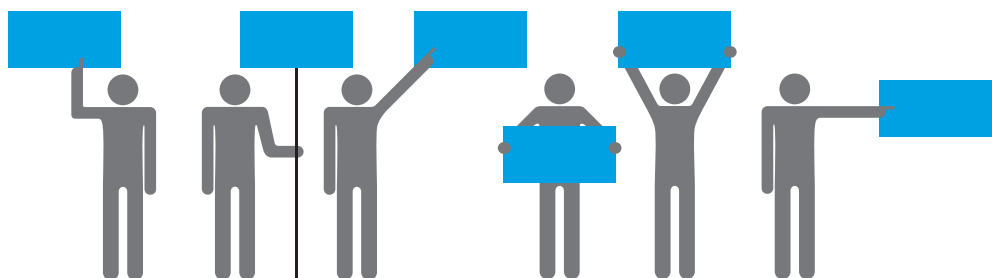
tieren mit einer hohen Fehlertoleranz sind ein guter Weg, um die Digitalisierung nicht als notwendiges Übel erscheinen zu lassen und um Ängsten vorzubeugen. Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter dafür, sich fortzubilden, um mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten und immer wieder neue Arbeitsweisen kennenzulernen und anzuwenden.

Ängste der Mitarbeiter vor Veränderungen und neuen Aufgaben sollten ernstgenommen und thematisiert werden. Seien Sie empathisch und flexibel, anstatt auf Regeln zu beharren. Empathische Führung fördert den Teamgeist und begünstigt Produktivität, Moral und Loyalität. Ermutigen Sie Mitarbeiter dazu, in einer Kultur zusammenzuarbeiten, die von Dialog, Feedback und Wissensteilung geprägt ist, anstatt Mitarbeitern Vorschriften zu machen, die sie einfach nur befolgen müssen.

Auch neurobiologische Erkenntnisse sollten berücksichtigt werden: So ändern Menschen ihr Verhalten vor allem dann, wenn das Belohnungssystem in ihrem Körper aktiviert wird. Personalverantwortliche sind deshalb gefragt, die inneren Antriebskräfte der einzelnen Mitarbeiter zu analysieren und diese zielgenau zu Veränderungen zu motivieren.

Mitarbeiter aus der IT-Abteilung können bei der Bewältigung der Change-Prozesse eine Buddy- oder Mentorenrolle übernehmen, um die Chancen neuer Arbeitsweisen vorzuleben und Kollegen und Führungskräfte dabei zu unterstützen und zu begleiten. Dabei können agile Methoden hilfreich sein, um Teamarbeit zu fördern und die Mitarbeiter aktiv am Wandel zu beteiligen. «

kurz & knapp



Für **93 Prozent** der befragten Entscheider gehört die digitale Transformation derzeit zu den wichtigen Themen.

Quelle: Potenzialanalyse Transformation erfolgreich managen (Sopra Steria Consulting), 2019

Buch & Web

FACHLITERATUR



Ömer Atiker:

Das Survival-Handbuch digitale Transformation. Wie Sie dem Wahnsinn die Stirn bieten, den Alltag gestalten und Ihr Unternehmen fit für die Zukunft machen.

Campus 2018

Mit zugespitzten Thesen und kräftigen Bildern spricht Ömer Atiker Unternehmer und Manager an, die Fehler bei der digitalen Transformation in ihren Betrieben vermeiden wollen. Er will mit Vorurteilen aufräumen und schlägt konkrete Maßnahmen vor, um Kunden einen zusätzlichen Mehrwert durch digitale Services zu liefern: Was ist zu tun? Worauf muss man achten? Was ist die richtige Reihenfolge? Wenn sie auf diese Weise Zustimmung und Motivation aller Beteiligten gewonnen haben, können Unternehmen auch weitergehende Transformationsprozesse zum Erfolg führen. Das Buch bietet dafür eine Fülle von Strategien, Unternehmensbeispielen, Checklisten und Praxistipps; es ist an manchen Stellen etwas überspitzt, aber immer erfrischend.



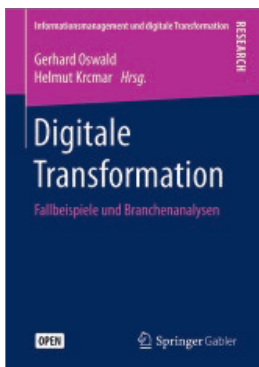
Michael Frei:

Change Management für Führungskräfte. Eine Praxisanleitung zur betrieblichen Transformation. Vahlen 2018

Gute Personalführung ist ein Erfolgsfaktor in Veränderungsprojekten. Für Michael Frei bedeutet „Leadership“ die Fähigkeit, Change tatsächlich auch umzusetzen – ein Aspekt, der neben der Entwicklung von Strategien und Visionen häufig vernachlässigt werde. Vielen Unternehmen fehlten Führungskräfte mit ausgeprägter Change-Expertise, die Menschen zu Verhaltensänderungen motivieren könnten und die bereit seien, Betroffene von Anfang bis Ende am Change-Prozess teilhaben zu lassen. Was Change Leadership leisten kann, erläutert der Autor schlüssig sowohl theoretisch mit einem aus der Managementliteratur adaptierten Change-Modell und dazu passenden Werkzeugen als auch praktisch anhand dreier Fallbeispiele. Frei greift dabei auf Erfahrungen als Manager von Veränderungsprojekten in Großunternehmen zurück.

LINKS

- » <https://www.digitale-exzellenz.de/?s=transformation>
Blog von Sopra Steria Consulting mit Beiträgen zu Herausforderungen in der digitalen Welt sowie mit Tipps, Analysen und Fallbeispielen zum Thema digitale Transformation.
- » <https://t3n.de/news/digitale-transformation-bedeutung-839438/>
Artikel im Online-Magazin „t3n“ mit einem praktischen Leitfaden zur Gestaltung der digitalen Transformation.
- » <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/digitaler-wandel-tipps-zur-veraenderung-der-unternehmenskultur-a-1151186-7.html>
Artikel in der Online-Ausgabe des „Manager Magazins“ mit Empfehlungen für den in der digitalen Transformation nötigen Kulturwandel.
- » <https://berlinvalley.com/startups-und-corporates/>
Webseite des Start-up-Magazins „Berlin Valley“ mit Reportagen und Interviews rund um die Zusammenarbeit von etablierten Unternehmen und Start-ups und ihren gemeinsamen Chancen in der Digitalisierung.



Gerhard Oswald und Helmut Krcmar (Hrsg.):
Digitale Transformation. Fallbeispiele und Branchenanalysen.
Springer Gabler 2018

Es gibt kein Geheimrezept für die digitale Transformation. Deshalb haben Oswald und Krcmar die interdisziplinäre Forschungsplattform „Initiative für Digitale Transformation“ gegründet. Mit ihrem Herausgeberwerk lassen sie die Leser an ihren Erkenntnissen teilhaben, die sie aus Umfragen unter Führungskräften und Mitarbeitern, Interviews sowie Fallstudien gewonnen haben. Sie ordnen Technologietrends und ihre Auswirkungen auf Geschäftsmodelle ein und zeigen, über welche Kompetenzen Unternehmen in der digitalen Transformation verfügen sollten. Praktiker erhalten damit Inspiration für das eigene Transformationsprojekt. Als sogenanntes Open-Access-Buch ist die Publikation auf der Webseite des Verlags zum kostenfreien Download verfügbar.



Sebastian Purps-Pardigol und Henrik Kehren:
Digitalisieren mit Hirn. Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter für den Wandel gewinnen. Campus 2018

Die Digitalisierungsexperten Sebastian Purps-Pardigol und Henrik Kehren stellen den Menschen in den Mittelpunkt. Dafür verknüpfen die Autoren Erkenntnisse aus der Hirnforschung, Psychologie sowie Verhaltensökonomie und übertragen diese auf den in der digitalen Transformation notwendigen Kulturwandel. Der Tenor ihres Buchs: Veränderung muss in den Köpfen aller Beteiligten stattfinden, denn nur wer den Sinn und Zweck des Wandels verstanden hat, kann einen Beitrag zur Unternehmensdigitalisierung leisten. Führungskräfte sollten dabei die Aufgabe eines Begleiters übernehmen und den Transformationsprozess nachvollziehbar machen. Um den Weg zu einer neuen Unternehmenskultur greifbar zu machen, sind Erfolgsgeschichten aus zwölf Unternehmen in das Werk eingebettet.

Glossar

» Agile Organisation

Fähigkeit einer Organisation, schnell und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren und sich anzupassen. Kurze Entwicklungszyklen sorgen für stärkere Kundenzentriertheit.

» Augmented versus Virtual Reality

Virtual Reality bezieht sich auf die Wahrnehmung einer computergenerierten Wirklichkeit, Augmented Reality auf die Wahrnehmung der um virtuelle Elemente erweiterten realen Welt.

» Big Data

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

» Boundary Object (Grenzobjekt)

Konzept aus der Soziologie, um die Nutzung von Informationen durch unterschiedliche Gruppen zu beschreiben. Ein Beispiel von Grenzobjekten sind Marken: Sie werden von verschiedenen Gruppen unterschiedlich interpretiert, enthalten aber genug unveränderlichen Inhalt, um eine globale Identität zu wahren.

» Change Management

Aufgaben und Maßnahmen, die zu einer ganzheitlichen Veränderung in einer Organisation führen, also von Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen.

» Cloud Computing

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

» Coachee

Person, die ein Coaching in Anspruch nimmt.

» Consumption-based Pricing

Preismodell, bei dem der Kunde nur für genutzte Leistungen zahlt. Anwendungsbeispiel: Cloud Computing, Telekommunikation. Auch: Pay as you go.

» Crowdsourcing

Eine Form des Outsourcing: Unternehmen lädt Nutzer (Prosumer) dazu ein, es bei Innovations- und Produktionsprozessen zu unterstützen oder Ideen für Problemlösungen zu entwickeln.

» Data Science

Interdisziplinäres Wissenschaftsfeld für Methoden zur Extraktion von Mustern und Folgerungen aus strukturierten und unstrukturierten Daten.

» Limbisches System

Gehirnareale, die am unbewussten Entstehen und an der Regulation von körperlichen Bedürfnissen sowie Affekten und Gefühlen beteiligt sind.

» Objectives and Key Results (OKR)

Im Mittelpunkt dieses agilen Managementsystems stehen Ziele (Objectives), die messbaren Ergebnissen (Key Results) zugeordnet werden. Der Prozesslogik dieser Methode liegt ein dreimonatiger Zyklus zugrunde.

» Open Innovation

Innovationsprozesse eines Unternehmens werden nach innen (durch integrative Vernetzung von Mitarbeitern) und außen (durch die Integration und Interaktion mit externen Experten und Querdenkern) geöffnet.

» (Selbst-)Lernende Organisation

Eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation. Peter M. Senge von der MIT Sloan School of Management hat den Begriff in seinem Buch „The Fifth Discipline“ geprägt.

» Six Sigma

Statistisches Qualitätsziel und Methode zur Prozessverbesserung. Kernelemente sind die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen. Der Name „Six Sigma“ resultiert aus der Forderung, dass die Toleranzgrenze für Fehler mindestens sechs Standardabweichungen vom Mittelwert entfernt liegen soll.

» Spotify-Modell

Um die Herausforderungen schnellen Wachstums zu managen, führte der Musik-Streaming-Dienst Spotify kleinste Organisationseinheiten ein. Diese sogenannten Squads sind agile Teams, die einzelne Funktionen eines Produkts entwickeln. Kleine Teams sollen ein effizientes Arbeiten ermöglichen. Die Squads sind in übergeordnete thematische Einheiten zusammengefasst, die sogenannten Tribes.

» Transformational Branding

Die Marke dient hier als Ausgangspunkt und Treiber für die Transformation eines Unternehmens.

» VOPA+

Die fünf Charakteristika Vernetzung (V), Offenheit (O), Partizipation (P), Agilität (A) und Vertrauen (+) bilden zusammen das „VOPA+“-Modell für agiles Management.

» VUCA

Das ursprünglich aus dem US-amerikanischen Militärjargon stammende und für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity stehende Akronym beschreibt eine zunehmend volatile, ungewisse, komplexe und nichtlineare Marktentwicklung.

Aktuelle Studien



Managementkompass

Unternehmen schützen – Risiken minimieren

Je mehr der Geschäftserfolg von Vernetzung und digital gesteuerten Prozessketten abhängt, desto umfassender müssen sich Unternehmen schützen – vor dem Diebstahl und dem Missbrauch von Daten ebenso wie vor Sabotage und kostspieligen Betriebsunterbrechungen. Die zunehmende Digitalisierung erfordert von Führungskräften wie von Mitarbeitern ein deutlich höheres Maß an Sicherheitsbewusstsein als bisher. Dieser Managementkompass zeigt den Weg zu mehr Sicherheit auf.

Branchenkompass Automotive

Die Automobilindustrie ist geprägt von Transformationsprozessen: vom Verbrennungsmotor zu alternativen Antrieben, vom Eigentum zur Mobilitätsdienstleistung, vom Selbstfahren zum autonomen Fahren. Neue Wettbewerber treiben den Markt und das Kundenverhalten. Im Hintergrund wird die Wertschöpfungskette digitalisiert: Noch ist das Datenpotenzial nicht ausgeschöpft, aber viele Unternehmen arbeiten an Business Cases dafür, wie die aktuelle Befragung von 100 Führungskräften aus der Autobranche zeigt. Ergänzend wurden Experten aus der Branche persönlich interviewt.



Studie

Digital Platform Management

Sopra Steria Consulting sowie Wissenschaftler der Universität Hamburg und der Leuphana Universität Lüneburg liefern einen strukturierten und branchenübergreifenden Einblick in aktuelle plattformorientierte Transformationsprozesse. Die Studie leistet einen Beitrag zu Diskussionen zum Thema digitale Plattformen und zeigt, welche Bedeutung diese für die Digitale Exzellenz haben.

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.

© April 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: 978-3-945999-77-6

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

Titelfoto: altmodern/iStock/Getty Images;
natrot/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 CO₂-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

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

ISBN: 978-3-945999-77-6



9 783945 999776