



Focus Paper

Stärkung des Service-Handels im Zeitalter der Digitalisierung

Wo liegen Deutschlands Potenziale,
wo die Hindernisse?

Focus Paper

Stärkung des Service-Handels im Zeitalter der Digitalisierung

Wo liegen Deutschlands Potenziale,
wo die Hindernisse?

Inhalt

Executive Summary	5
Deutschlands Handel mit digitalen Dienstleistungen im Fokus	6
Einleitung	6
Deutschland im internationalen Vergleich	7
Potenzialanalyse: Nutzung der Entwicklungsmöglichkeiten	7
Vergleichsanalyse: Wo liegen Deutschlands Herausforderungen?	9
Fazit	14
Literatur	15
Impressum	15

Executive Summary

- Im letzten Jahrzehnt übertrafen die Wachstumsraten des Handels mit digitalen Dienstleistungen die des Handels mit traditionellen Dienstleistungen und mit Gütern deutlich. Für Deutschland, das 70 Prozent seiner Wertschöpfung im Dienstleistungssektor erzielt, ist es wichtig, in diesem Handel wettbewerbsfähig zu sein. In einem Ranking, das misst, inwiefern verschiedene OECD-Länder ihr Potenzial im digitalen Handel ausschöpfen, erreicht Deutschland lediglich den 19. Platz von 28 teilnehmenden Ländern.
- Die Studie des European Centre of International Political Economy (ECIPE) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, die diesem Focus Paper zugrunde liegt, vergleicht den tatsächlichen Handel mit digitalen Dienstleistungen mit einem ökonomisch ermittelten Potenzial. In einem zweiten Schritt analysiert die Studie die Faktoren, die zu dem schlechten Abschneiden Deutschlands führen. Neben unzureichender Infrastruktur, insbesondere bei Breitbandverbindungen, ist auch eine Zurückhaltung der Unternehmen und der Verbraucher bei der Nutzung digitaler Technologien ausschlaggebend.
- Die geringe Verwendung digitaler Technologien in Deutschland führt dazu, dass wichtige Dienstleistungssektoren an Produktivität nachlassen. Für andere Wirtschaftsbranchen, die auf diese Dienstleistungen zurückgreifen, ist dies möglicherweise ein Wettbewerbsnachteil. Die logische Folge: In Deutschland fällt auch der Anteil digitaler Dienstleistungen an anderen Exportprodukten im internationalen Vergleich vergleichsweise gering aus. Dies ist potenziell bedrohlich für Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit.
- Es zeigt sich aber auch, dass deutsche Unternehmen bei der Einführung und Nutzung digitaler Technologien zurückhaltend sind sowohl für den internen Gebrauch und im Supply-Chain-Management als auch für den Vertrieb ihrer Dienstleistungen und Güter. Hier eine schnellere Annahme und umfassendere Nutzung von neuen Technologien zu erreichen, ist ebenfalls von großer Bedeutung.

Deutschlands Handel mit digitalen Dienstleistungen im Fokus

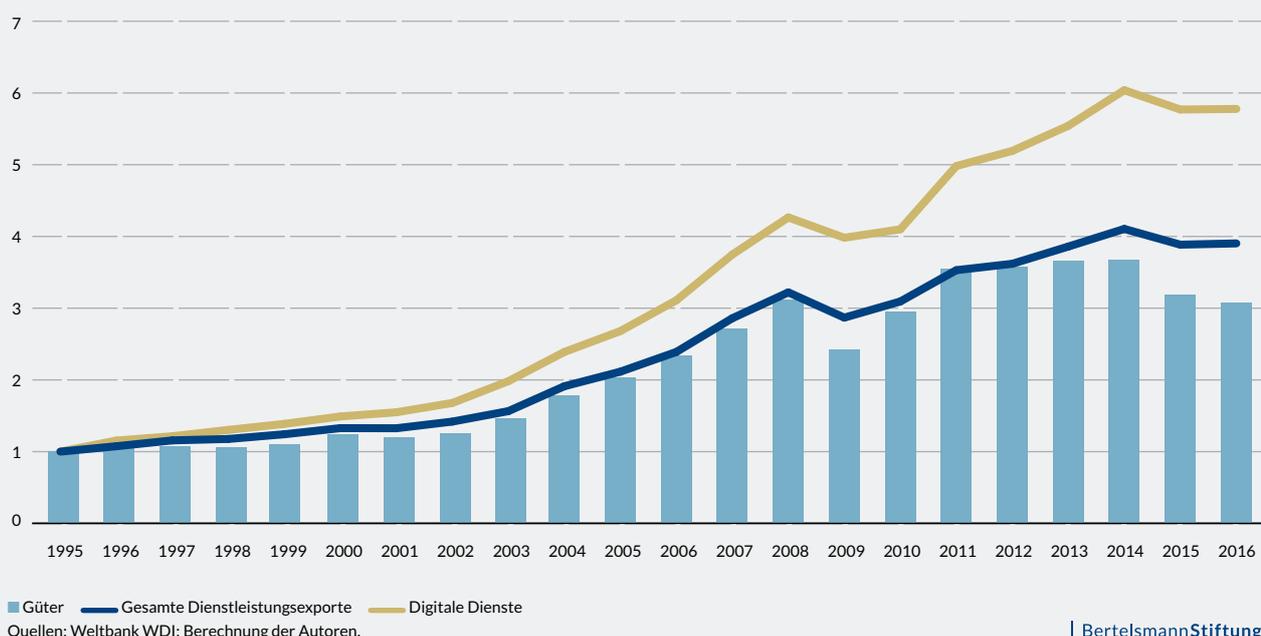
Einleitung

Der Handel mit Gütern stagniert seit Jahren – der Handel mit Dienstleistungen hingegen verzeichnet solide Wachstumsraten, insbesondere der Handel mit digitalen Dienstleistungen (siehe Abb. 1). Mittlerweile macht der Handel mit Dienstleistungen 23 Prozent des Welthandels aus, ein Zeichen für einen deutlichen Strukturwandel. 70 Prozent der deutschen Wertschöpfung werden im Service-Sektor erwirtschaftet. Daher ist es wichtig die Frage zu stellen, wie Deutschland auf diesen Strukturwandel vorbereitet ist. Inwiefern nutzt unser Land das Potenzial, über das es im Zukunftsmarkt des Handels mit digitalen Dienstleistungen verfügt? In welchen Bereichen herrscht Verbesserungsbedarf?

Eine Studie des European Centre of International Political Economy (ECIPE) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung analysiert diese Fragen detailliert (Erixon et al. 2017). Das vorliegende Focus Paper fasst die Ergebnisse kompakt zusammen.

Eine digitale Dienstleistung ist eine Dienstleistung, die zu einem großen Teil über das Internet gehandelt wird. Basierend auf der TIS-Datenbank der Weltbank berechnen die Autoren der Studie, welche Dienstleistungssektoren besonders digitalintensiv sind (Van der Marel et al. 2016). Der Studie liegt eine Auswahl der 10 digitalintensivsten Sektoren zugrunde, worunter Telekommunikation, IT-Dienste, Verlagswesen, Reisedienstleistungen und Geschäftsdienstleistungen die Liste der digitalintensiven

ABBILDUNG 1: Wachstumsraten beim Handel mit Gütern, Dienstleistungen und im Bereich digitale Dienstleistungen (1995 – 2016), Index Wachstumsrate



Dienstleistungssektoren anführen. Die ECIPE-Studie untersucht, inwiefern Deutschland die nötigen Voraussetzungen mitbringt, um erfolgreich am Wachstumsmarkt des internationalen Handels mit digitalen Dienstleistungen teilhaben zu können.

Gegenüber anderen Studien zu diesem Thema hat die ECIPE-Studie den Vorteil, dass sie nicht nur untersucht, wie sich Deutschland im internationalen Vergleich positioniert; sie stellt zusätzlich auch die Potenziale des Landes dar. Zwar liegt Deutschland gegenwärtig im internationalen Vergleich im unteren Drittel (Position 19 von 28 Ländern in der Analyse), mehr wäre aber möglich. Um zu verstehen, welche Faktoren Deutschland daran hindern, sein Potenzial zu realisieren, unternimmt die Studie zudem eine Vergleichsanalyse vor, um aufzuzeigen, in welchen Bereichen Deutschland eine besonders große Lücke zu den Vorreitern in bestimmten Kategorien aufweist.

Deutschland im internationalen Vergleich

Der Handel mit digitalen Dienstleistungen hängt von Faktoren ab, die sich zum Teil sehr schnell entwickeln. Deswegen greift eine reine Analyse der gegenwärtigen Positionierung verschiedener Länder in diesem Markt zu kurz. Eine Politik, die sich an den best practices in anderen Ländern

orientiert und diese entschlossen umsetzt, kann dazu beitragen, dass sich die internationale Rangfolge rasch wieder verändert. Deswegen haben die Autoren der Studie zunächst eine Potenzialanalyse vorgenommen, die den tatsächlich realisierten Handel mit digitalintensiven Dienstleistungen mit dem theoretisch möglichen kontrastiert. In einem zweiten Schritt haben die Autoren eine frontier analysis durchgeführt. Dadurch lässt sich abbilden, wie groß der Abstand Deutschlands zu den jeweiligen Vorreitern in verschiedenen Kategorien ist, die für den Handel mit digitalintensiven Dienstleistungen relevant sind.

Potenzialanalyse: Nutzung der Entwicklungsmöglichkeiten

Um die Positionierung eines Landes im Handel mit digitalintensiven Dienstleistungen richtig einzuschätzen, ist es wichtig, nicht nur die aktuelle Teilhabe an diesem Markt zu analysieren, sondern auch das Potenzial zu betrachten. Dies ist nötig, weil sich nur so darstellen lässt, was mit einem entschlossenen Ausbau der digitalen Infrastruktur zu erreichen wäre. Eine Potenzialanalyse erlaubt nicht nur eine Abbildung des Status quo, sondern zeigt auch, in welchem Maße Wachstumspotenziale bereits genutzt wurden bzw. ungenutzt geblieben sind.

ABBILDUNG 2: Geschätzter Export digitaler Dienstleistungen, verglichen mit tatsächlichen Exporten der EU-Länder – Exporte in die Welt



● Andere Länder ● EU-Mitgliedstaaten ● Andere OECD-Länder ■ 95%-iges Konfidenzintervall der Regressionen — 45° Linie
Hinweis: Der grau schattierte Bereich repräsentiert das 95%-ige Konfidenzintervall der Regressionen. Nur digitale Dienstleistungen einbezogen.
Quellen: Weltbank TIS Datenbank, CEPII, WDI, WEF, Berechnungen der Autoren.

In Abbildung 2 ist der potenzielle Handel mit digitalintensiven Dienstleistungen (X-Achse) mit dem tatsächlich beobachteten Niveau kontrastiert (Y-Achse). Diese Grafik ist wie folgt zu interpretieren: Ein Land, das sein Potenzial voll ausschöpft, wäre exakt auf der Linie positioniert. Ist der Punkt unter der Linie, so ist das Potenzial nicht erreicht. Ein Punkt oberhalb der Linie bedeutet, dass ein Land sein errechnetes Potenzial tatsächlich übertrifft. In der Abbildung sind EU-Mitgliedstaaten weinrot gefärbt, andere OECD-Länder gelb und andere Länder, für die Daten verfügbar waren, grau.

Die Berechnung des Potenzials beruht auf einem Gravitationsmodell. Dieses Modell, das sich in den letzten Jahrzehnten

zum Standardmodell der empirischen Analyse von Handelsströmen entwickelt hat, erlaubt es abzuschätzen, wie verschiedene erklärende Faktoren die Kosten für Handel verändern. Einer dieser Faktoren ist die digitale Infrastruktur, die in der ECIPE-Studie durch den Network Readiness Index (NRI) des World Economic Forums berechnet wurde. Die weiteren Daten für das Gravitationsmodell sind der Trade in Services Database (TIS) der Weltbank entnommen und beziehen sich auf die Jahre 2011 bis 2013. Die Methodologie der ECIPE Studie orientiert sich an Saez et al. (2015). Aufgrund dieser Potenzialanalyse lässt sich ein Ranking erstellen, das zeigt, inwiefern Länder ihr Potenzial ausfüllen oder sogar übertreffen. Tabelle 1 präsentiert dieses Ranking, aufgeschlüsselt nach verschiedenen Sektoren.

TABELLE 1: Über- und Unterperformance in den digitalen Dienstleistungssektoren

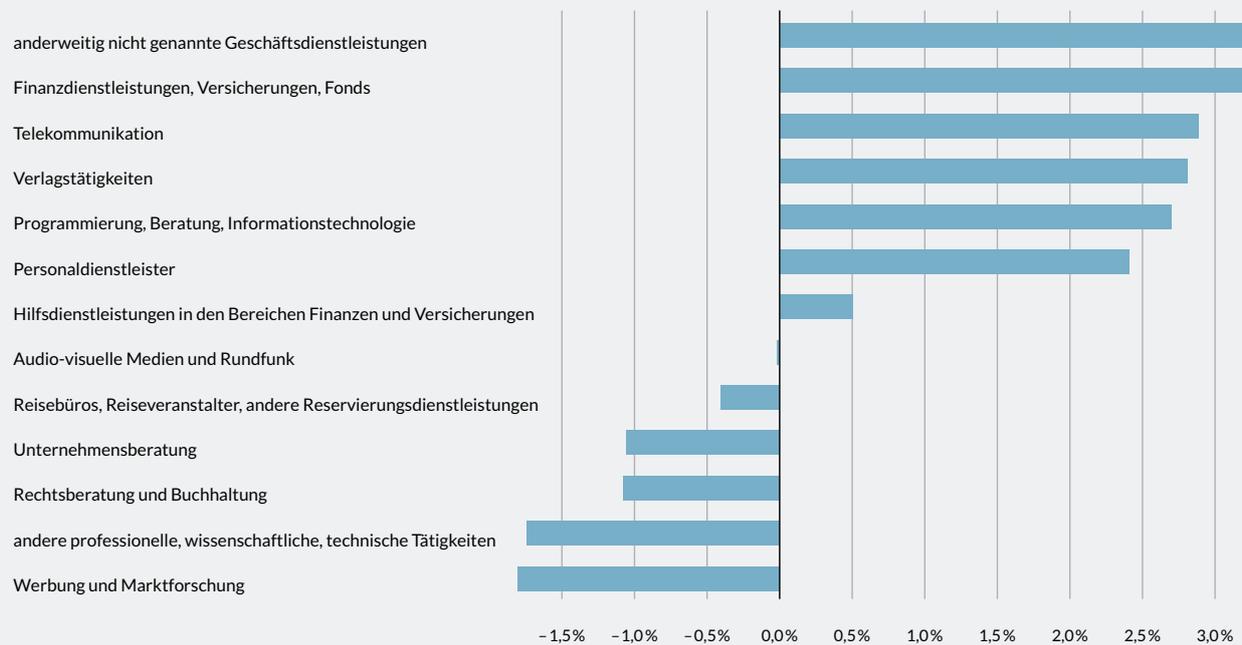
Rang	Insgesamt	Business	Handel	Kommunikation	Finanz	Computer	Versicherungen
1	IRL	CHL	CHL	BEL	IRL	IRL	IRL
2	HUN	BGR	IRL	CAN	BEL	NZL	BGR
3	BEL	HUN	HUN	NLD	NZL	CHL	GBR
4	CAN	NZL	NZL	ITA	BGR	CAN	CHL
5	BGR	ROM	KOR	USA	ITA	BGR	TUR
6	USA	IRL	JPN	GBR	CAN	HUN	CAN
7	GBR	CZE	TUR	IRL	GBR	CZE	USA
8	ROM	CAN	BEL	FRA	TUR	AUS	GRC
9	NLD	BEL	PRT	ROM	ESP	FIN	DEU
10	CZE	KOR	AUT	DEU	ROM	BEL	ITA
11	CHL	LTU	FIN	SWE	HUN	ROM	BEL
12	KOR	POL	CAN	AUT	KOR	GRC	AUT
13	ESP	AUS	DNK	AUS	CHL	AUT	FRA
14	JPN	PRT	ITA	BGR	USA	DNK	CZE
15	AUT	AUT	CZE	ESP	GRC	ESP	ESP
16	ITA	TUR	FRA	PRT	AUT	SWE	NLD
17	FRA	NLD	GRC	TUR	PRT	ITA	SWE
18	SWE	GRC	SWE	HUN	FRA	PRT	POL
19	DEU	ESP	BGR	CZE	DEU	POL	KOR
20	POL	DNK	DEU	KOR	AUS	USA	AUS
21	FIN	SWE	ESP	GRC	LTU	NLD	JPN
22	NZL	ITA	LTU	CHL	JPN	FRA	ROM
23	DNK	FIN	AUS	NZL	DNK	DEU	DNK
24	AUS	GBR	ROM	DNK	CZE	GBR	PRT
25	PRT	FRA	POL	POL	POL	JPN	HUN
26	GRC	USA	NLD	FIN	SWE	LTU	NZL
27	TUR	DEU	GBR	LTU	FIN	TUR	LTU
28	LTU	JPN	USA	JPN	NLD	KOR	FIN

Quellen: Weltbank TIS Datenbank, CEPII, WDI, WEF, Berechnung der Autoren.

Überperforming

Unterperforming

ABBILDUNG 3: Durchschnittliche jährliche Rate des Produktivitätswachstums (2000 – 2014)



Hinweis: Produktivität wird definiert als Leistung pro Arbeitskraft. Die jährliche Durchschnittswachstumsrate ist berechnet.

Quellen: Statistisches Bundesamt, Berechnung der Autoren.

| BertelsmannStiftung

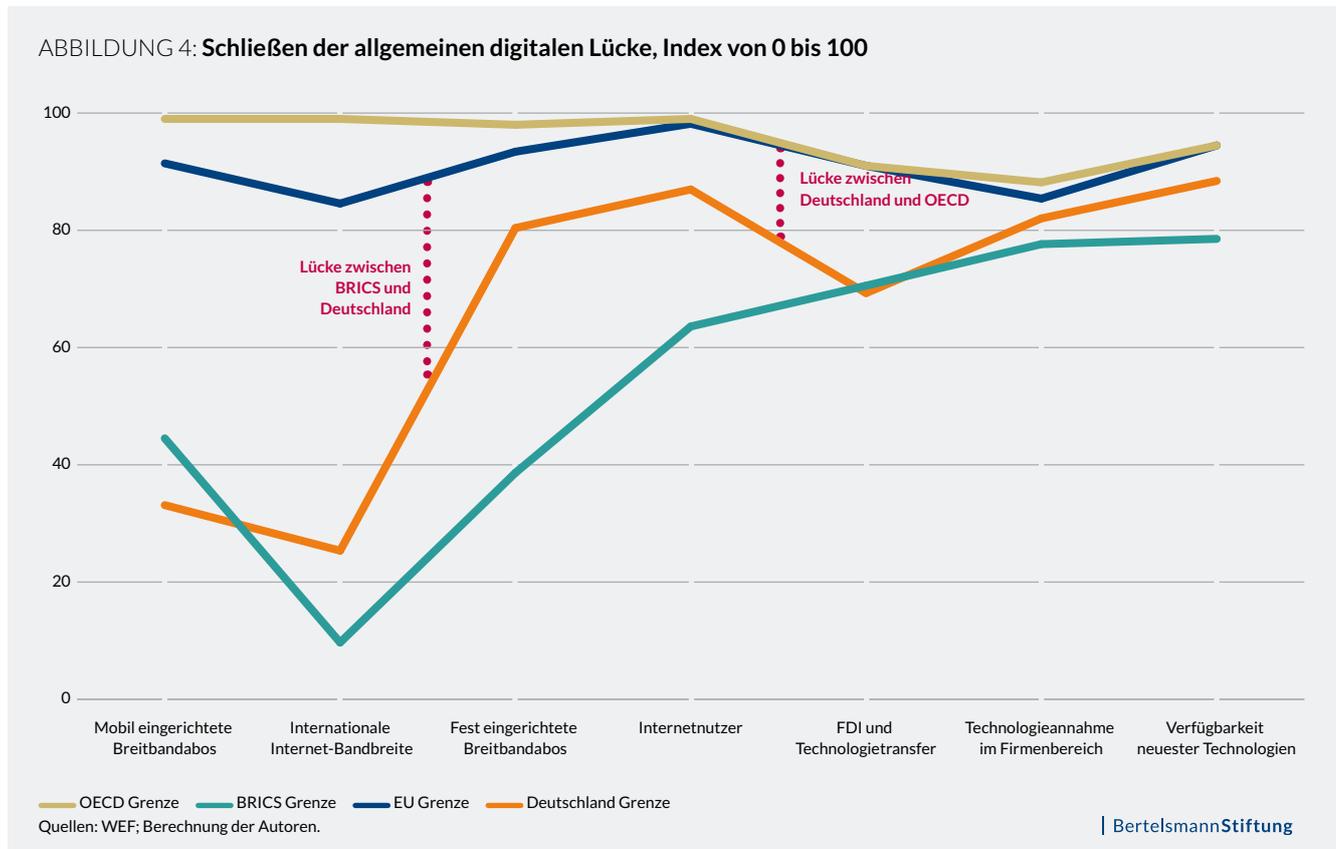
Das Ranking zeigt, dass Irland besonders gut abschneidet: Irland führt sowohl das allgemeine Ranking an, steht aber auch in mehreren Sektoren auf dem ersten Platz. Deutschland hingegen findet sich im allgemeinen Ranking abgeschlagen auf Platz 19 (von 28). Ein ähnliches Bild ergibt sich für die meisten digitalintensiven Sektoren, lediglich bei Telekommunikationsdienstleistungen und Versicherungen schafft es Deutschland ins obere Mittelfeld. Im Bereich der Geschäftsdienstleistungen hingegen liegt Deutschland weit abgeschlagen auf dem vorletzten Platz. Insbesondere dieser Bereich hat jedoch ein besonderes Wachstumspotenzial. Die Studie zeigt zudem, dass das durchschnittliche Wachstum in Schlüsselsektoren (vgl. Abbildung 3) der digitalen Dienstleistungen kleiner war als im internationalen Vergleich. Dies lässt auf einen Verlust an Wettbewerbsfähigkeit schließen. Um diesen Trend umzukehren, müssten diese Sektoren moderne Technologien stärker nutzen, um ihre Produktivität zu steigern – und damit einen größeren Anteil am Handel zu erreichen. Digitale Dienstleistungen sind zudem für den Rest der Wirtschaft von großer Bedeutung, da sich durch ihre intensive Nutzung auch in anderen Sektoren eine Steigerung der Produktivität erreichen lässt. Dies gilt beispielsweise für den Maschinenbausektor, der zunehmend mit großen Datenmengen arbeitet und durch stärkere Nutzung digitaler Dienstleistungen seine internationale Wettbewerbsfähigkeit steigern könnte.

Generell zeigt sich im Ranking, dass insbesondere kleine Länder mit einem großen Dienstleistungssektor – gemessen am Anteil an der Volkswirtschaft – tendenziell besser abschneiden. Dies könnte daran liegen, dass diese Länder aufgrund der größeren volkswirtschaftlichen Bedeutung des Sektors ihre digitale Infrastruktur entschlossener verbessern, um hier einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Vergleichsanalyse:

Wo liegen Deutschlands Herausforderungen?

Um das kaum zufriedenstellende Abschneiden Deutschlands zu erklären, ist es erforderlich, die Unterschiede in der digitalen Infrastruktur zwischen Deutschland und anderen Vergleichsgruppen detaillierter zu betrachten. Zu diesem Zweck unternimmt die Studie eine frontier analysis; diese bildet ab, wie groß der Abstand zwischen dem jeweils führenden Land einer Vergleichsgruppe, beispielsweise anderen OECD- oder EU-Ländern, und Deutschland tatsächlich ist. Dieser Abstand wird für verschiedene Variablen in der Form der bereits erreichten Grenze dargestellt. Dadurch lässt sich zeigen, wo Deutschland Teil der weltweiten Spitzengruppe ist und in welchen Bereichen noch Aufholbedarf



besteht. Für einzelne Teilbereiche wird dies jeweils in der Abbildung 4-10 wiedergegeben.

Abbildung 4 gibt einen allgemeinen Überblick über den Verlauf der Modernisierungsfronten. Hierbei zeigt sich, dass der Abstand Deutschlands zum jeweiligen internationalen Spitzenreiter im Bereich der Internet-Bandbreite besonders groß ist. Auch die Zahl der mobilen Breitbandnutzer ist deutlich geringer als bei den Spitzenreitern der OECD- oder EU-Gruppe. Besser hingegen sieht es bei der Verfügbarkeit und Nutzung von Technologien durch Unternehmen aus.

Sieht man sich die Indikatoren für digitale Infrastruktur und ihre Preise an (Abbildung 5), so zeigt sich, dass Deutschland insbesondere bei der Internet-Bandbreite zurückliegt, ebenso bei der Anzahl der sicheren Internet-Server. Im Bereich der Mobilfunkabdeckung und des Wettbewerbs zwischen Telekommunikationsanbietern hingegen gehört Deutschland zur Spitzengruppe. Dennoch sind die Deutschen in der Nutzung gerade des mobilen Breitbands eher zurückhaltend, wie Abbildung 6 zeigt. Die Anzahl von Mobilfunknutzern und mobilen Breitbandnutzern pro 100 Einwohner ist sogar geringer als für den Spitzenreiter aus der BRICS-Gruppe. Diese Zurückhaltung der Verbraucher mag zunächst erstaun-

lich erscheinen; sie wird daher in Abbildung 7 näher aufgeschlüsselt: Hier zeigt sich, dass es ein Problem mit digitaler Ungleichheit gibt. Es sind insbesondere Menschen mit einem niedrigen Bildungsabschluss, Arbeitslose oder alte Menschen, die in Deutschland das Internet weniger als internationale Vergleichsgruppen nutzen.

Auf der Unternehmensseite zeigt sich ebenfalls eine zurückhaltende Nutzung von ICT (Information and Communication Technologies). Zwar ist in deutschen Unternehmen durchaus technisches Verständnis und Innovationsfähigkeit zu finden, wie Abbildung 8 zeigt. Deutschland ist hier bei fast allen Indikatoren nah an der Spitzengruppe. Allerdings zeigt Abbildung 9, dass diese positiven Aspekte nicht in eine tatsächliche Nutzung dieser Technologien umgesetzt werden: Insbesondere bei der Nutzung von Cloud-Diensten sind deutsche Unternehmen zurückhaltend. Auch haben wenige Unternehmen formale Richtlinien für den Umfang mit ICT oder vertreiben ihre Produkte über eine Unternehmenswebsite. Hier herrscht Nachholbedarf. Bei den Indikatoren für den öffentlichen Raum (Abbildung 10) zeigt sich ebenfalls eine große Lücke. Hier befindet sich Deutschland auf dem Niveau eines Schwellenlandes. Die Effizienz der Verwendung von ICT durch die öffentliche Verwaltung ist gering, ebenso die Verfügbarkeit von Internet-Zugängen

ABBILDUNG 5: Schließen der Lücke in der digitalen Infrastruktur, Index von 0 bis 100

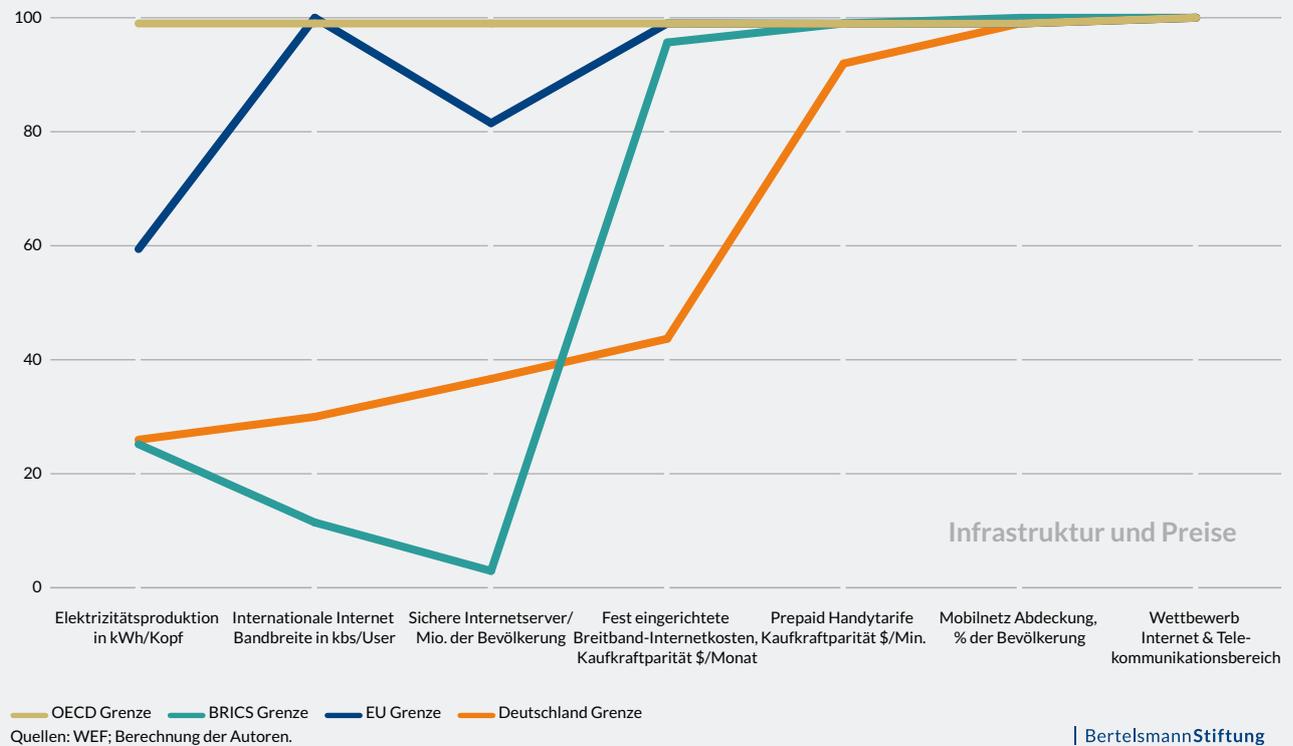


ABBILDUNG 6: Schließen der Lücke im digitalen Konsum, Index von 0 bis 100

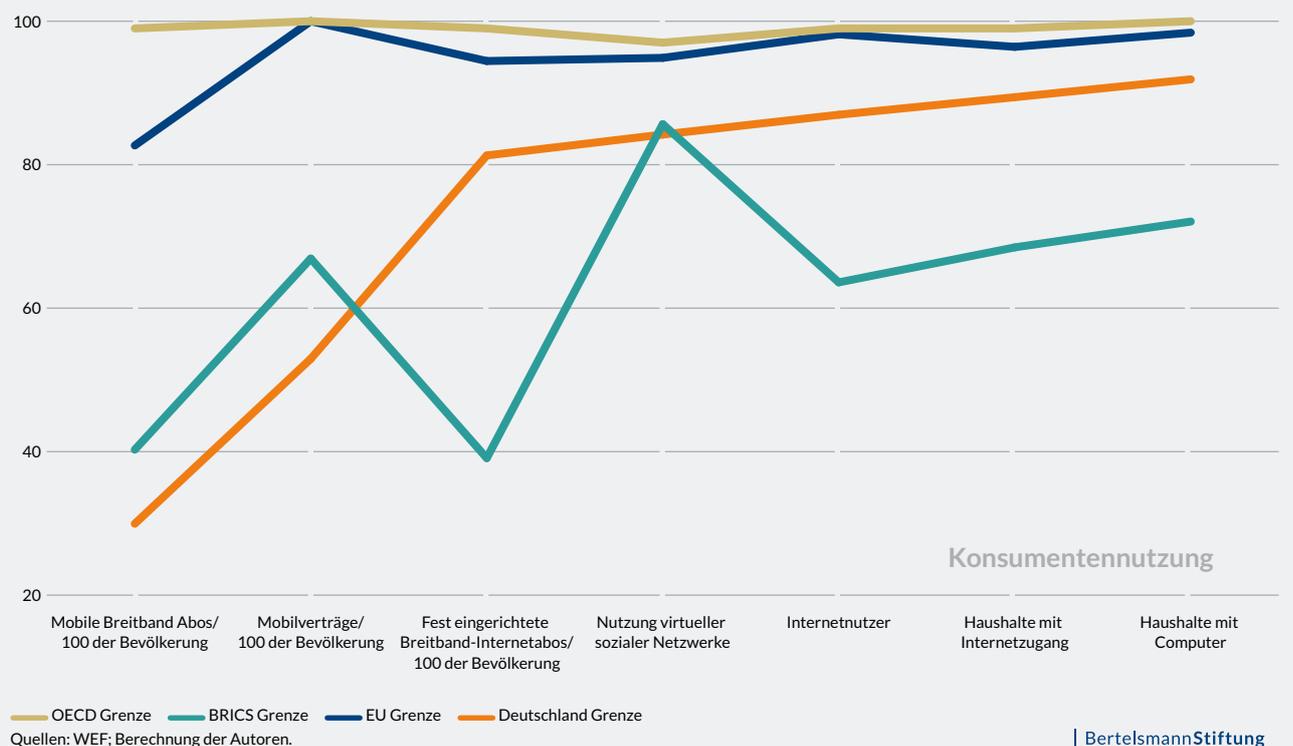
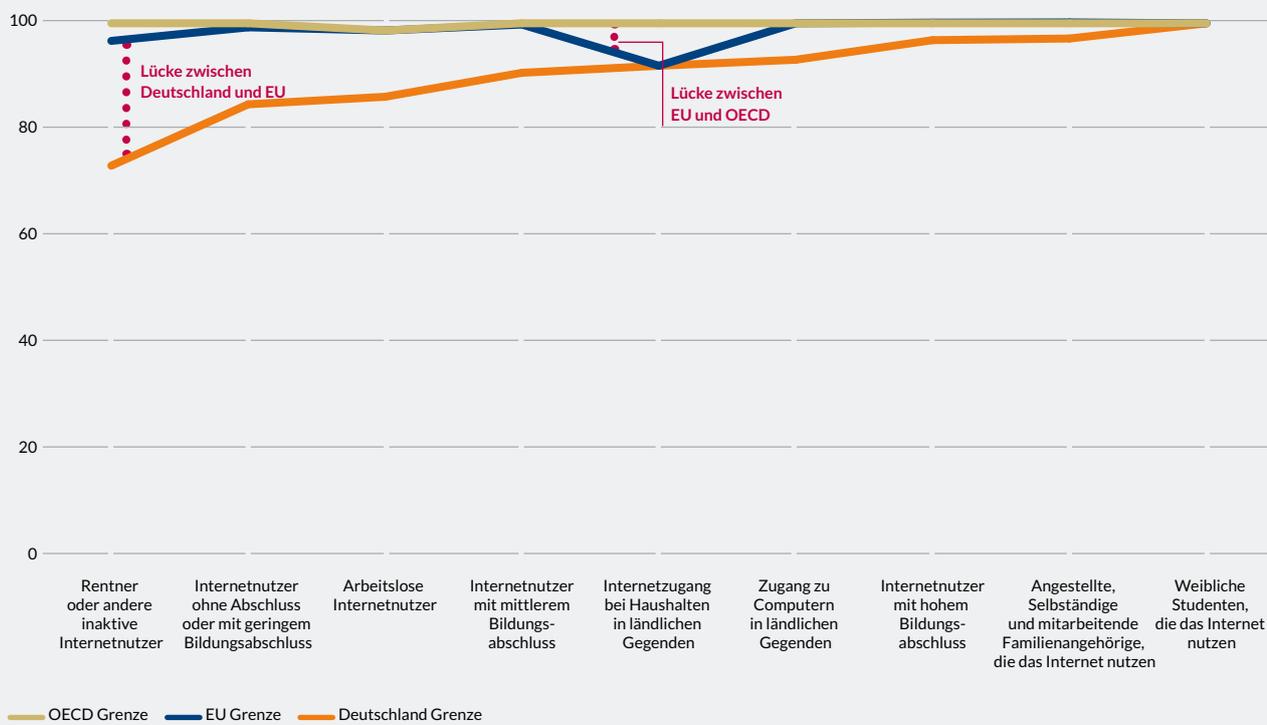


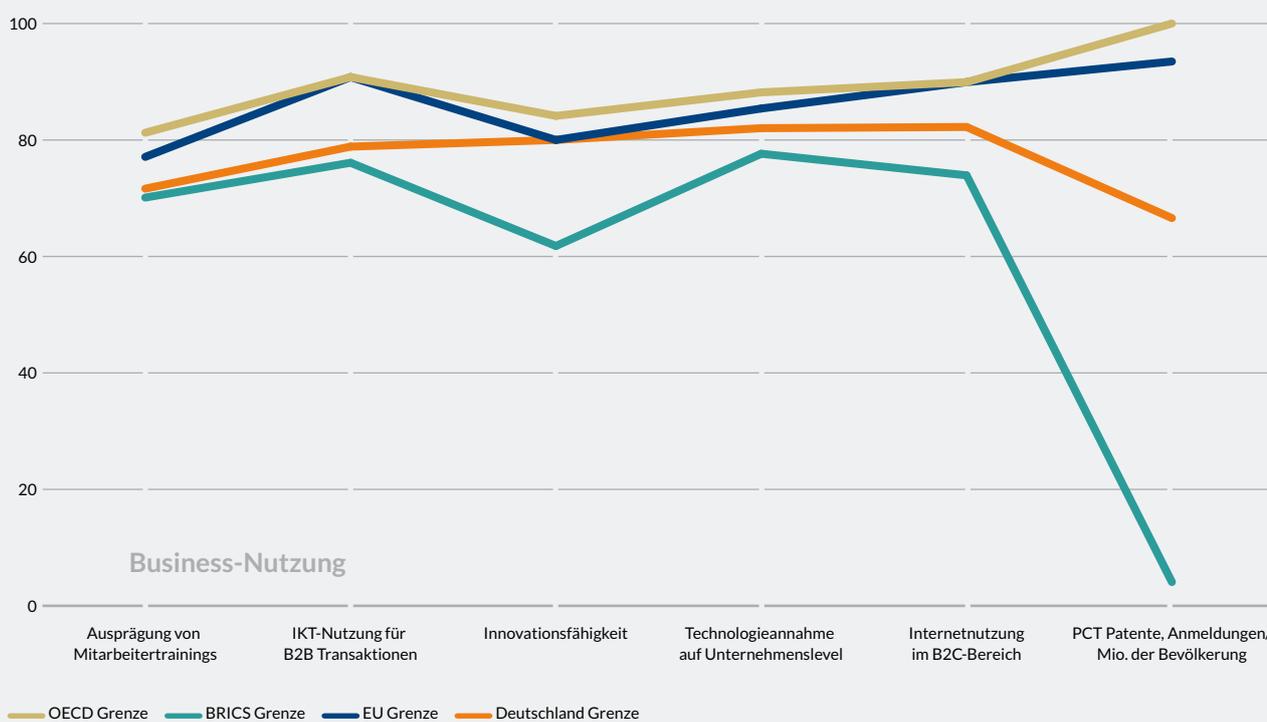
ABBILDUNG 7: Schließen der Lücke bei der Nutzung digitaler Dienste, Index von 0 bis 100



Quellen: OECD; Berechnung der Autoren.

BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 8: Schließen der Lücke in der Nutzung digitaler Dienste im Business-Bereich, Index von 0 bis 100



Quellen: WEF; Berechnung der Autoren.

BertelsmannStiftung

ABBILDUNG 9: Schließen der Lücke in der Annahme digitaler Dienste im Business-Bereich, Index von 0 bis 100

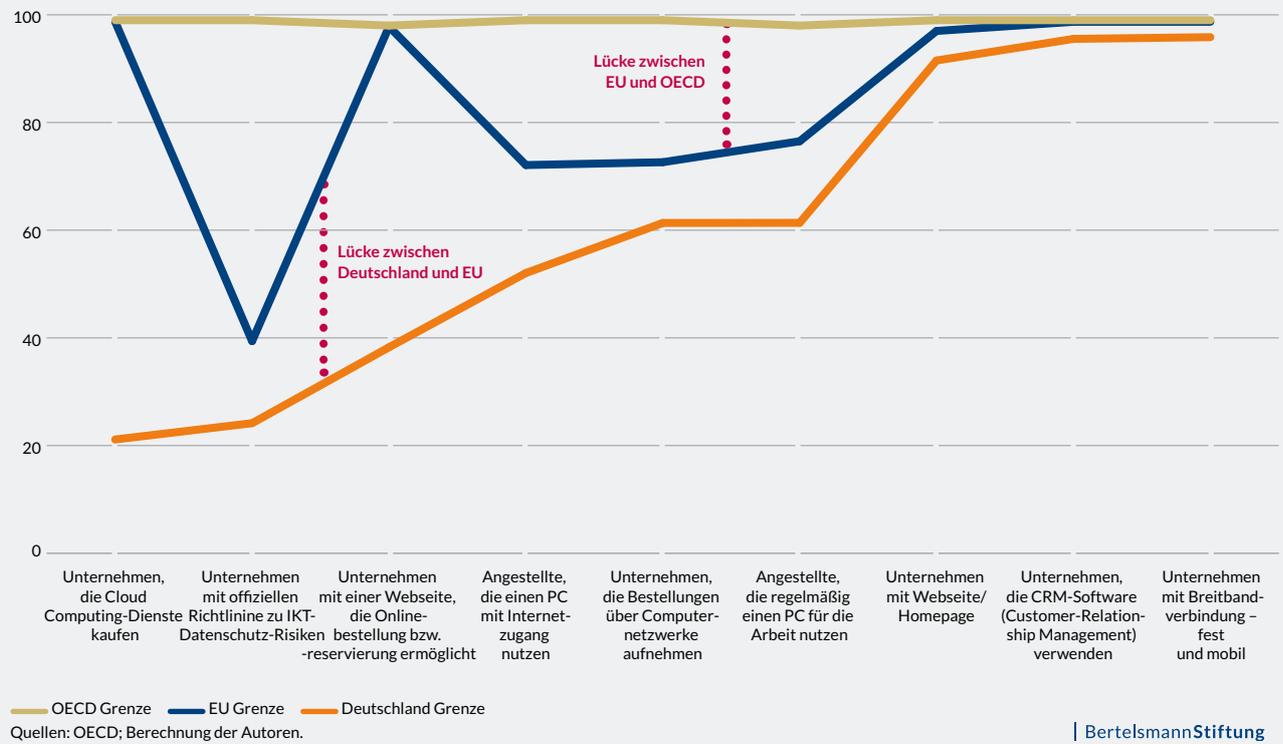


ABBILDUNG 10: Schließen der Lücke bei der digitalen Effektivität, Index von 0 bis 100

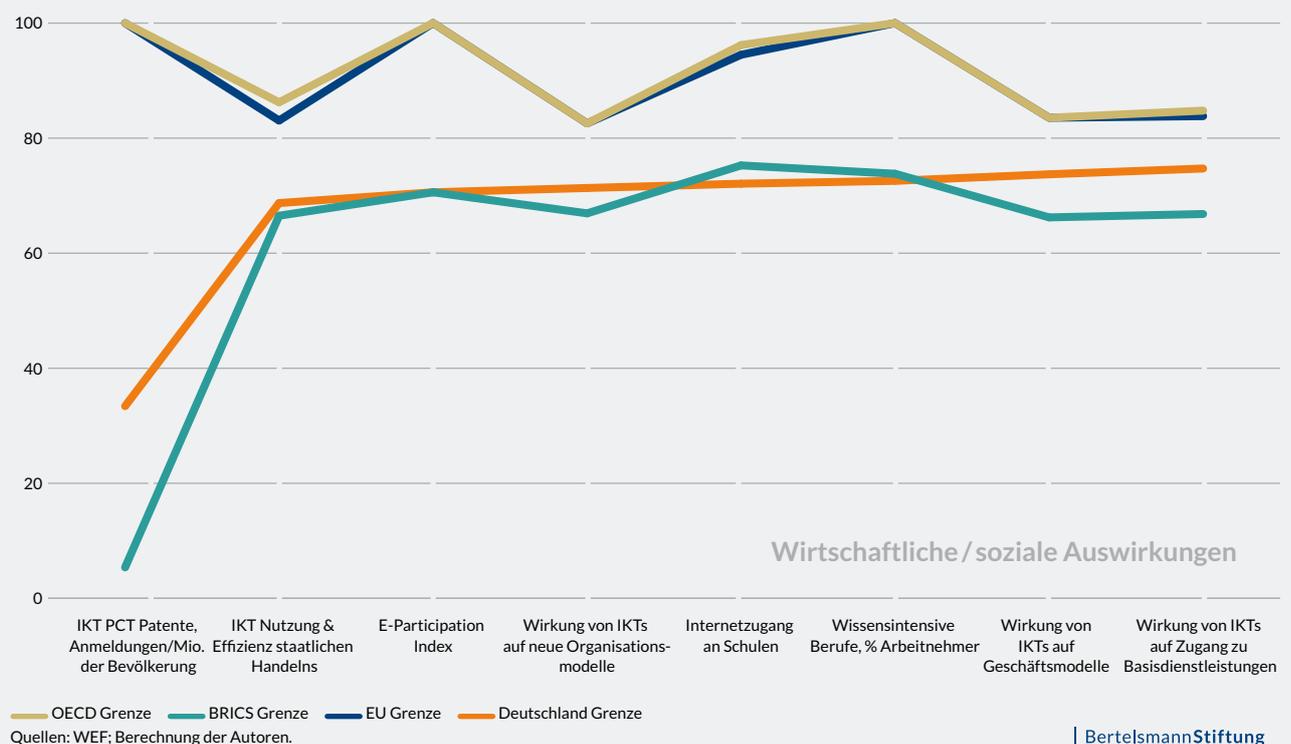
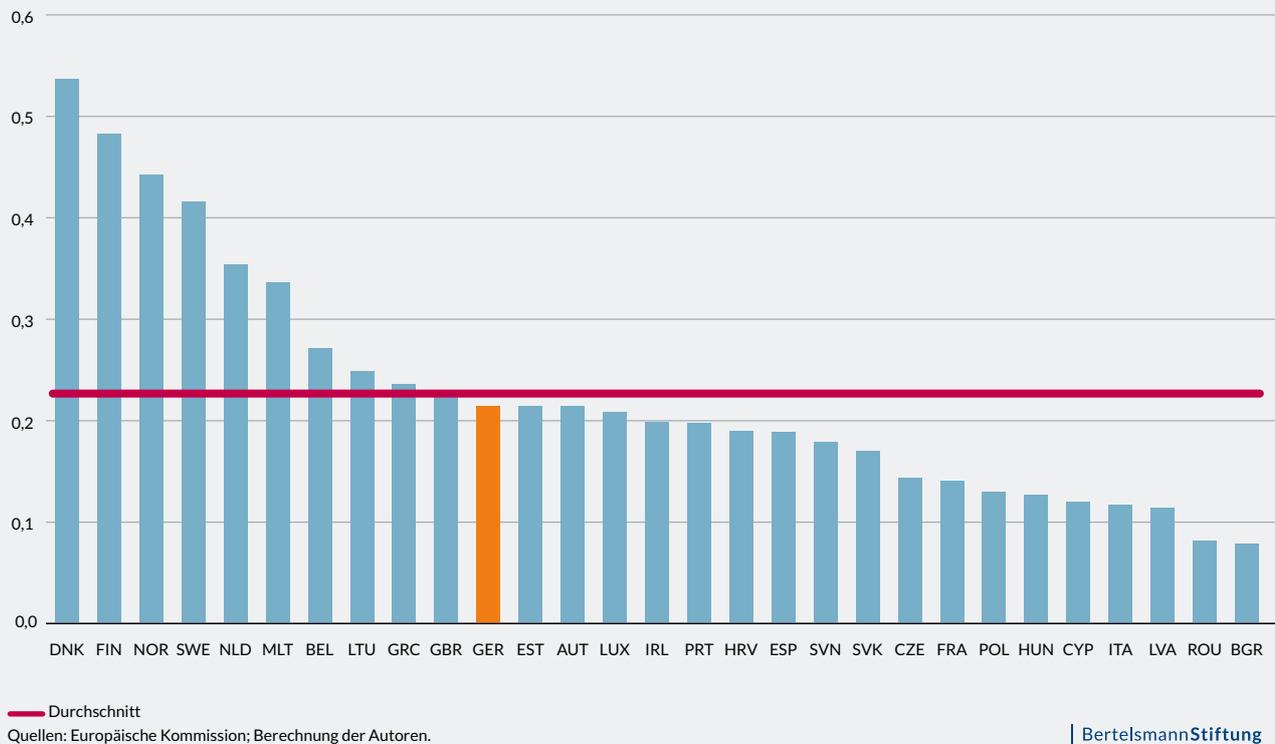


ABBILDUNG 11: Unternehmen mit hohem digitalen Intensitätsniveau, Index



in Schulen. Die Studie untersucht zudem im Detail, welche Sektoren und Regionen die Potenziale der Digitalisierung besonders gut ausschöpfen.

Das Bild der frontier analysis zeigt, dass Deutschland noch viel Aufholbedarf hat. Besonders betrifft dies den Zugang zu Breitbandverbindungen sowie die Verwendung von Internet im öffentlichen Bereich. Zudem ist es wichtig, die starke digitale Ungleichheit zu reduzieren, um eine Vergleichbarkeit von Chancen und gesellschaftliche Teilhabe für alle sicherzustellen.

Wichtiger als diese Faktoren ist es allerdings anzustreben, die Zurückhaltung von Unternehmen und Verbrauchern bei der Nutzung von ICT zu überwinden. Zwar besitzen Unternehmen digitale Fähigkeiten, nutzen sie aber nicht in ausreichendem Maß. Diese Analyse wird auch von der Darstellung in Abbildung 11 unterstützt, die zeigt, dass die Anzahl der digital-intensiven Unternehmen in Deutschland besonders gering ist – erstaunlich für ein Land, das hochtechnologische Güter und Dienstleistungen anbietet. Es ist daher geboten, für den Einsatz von ICT in Unternehmen Anreize zu schaffen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Die Erfahrung zeigt, dass die Nutzung von Technologien nicht nur von der Infrastruktur abhängt, sondern auch

von der regulatorischen Umgebung und dem Konsumentenverhalten. Beispiele, wie die technologische Transformation unterstützt werden könnte, beinhalten die Förderung des Wettbewerbs in digital-intensiven Sektoren, die Überholung nicht mehr zeitgemäßer Rechtsnormen und Produktregulierungen sowie eines besseren Zugangs zu Finanzierungsmöglichkeiten, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

Eine konsequentere Nutzung digitaler Technologien in Unternehmen würde Deutschland erlauben, die Lücke zu seinem Potenzial zu schließen und die Möglichkeiten des Handels mit digitalen Dienstleistungen stärker zu nutzen. Bei einem stärkeren digitalen Angebot ist zudem davon auszugehen, dass auch die Zurückhaltung der Verbraucher nachlassen würde.

Fazit

Die ECIPE Studie zeigt, dass Deutschland im Handel mit digitalen Dienstleistungen hinter seinen Möglichkeiten zurückbleibt. Gerade für eine Volkswirtschaft, an deren Wertschöpfung Dienstleistungen einen wesentlichen Anteil haben und deren wichtigste Ressource die Kenntnisse und

Fähigkeiten der Menschen sind, ist es wichtig sicherzustellen, dass die Rahmenbedingungen den gewinnbringenden Einsatz dieser Ressource ermöglichen. Deutschland darf in diesem Zukunftsmarkt den Anschluss nicht verpassen.

Ein 19. Platz im Vergleich mit anderen entwickelten Volkswirtschaften beim Handel mit digitalen Dienstleistungen kann nicht zufriedenstellen. Zwar ist die Infrastruktur ein Faktor, der Deutschland zurückhält, aber nicht die alleinige Ursache. Unternehmen wie Verbraucher sind zu zurückhaltend in der Nutzung der Möglichkeiten der ICT. Neben einem Ausbau der Breitbandtechnologie ist es daher wichtig, dass die Unternehmen ihre Fähigkeiten nutzen, ihr Angebot stärker als bisher online vertreiben und auch im internen Gebrauch die ICT stärken. Gerade eine wissens- und datenintensive Volkswirtschaft wie Deutschland kann hier wichtige Produktivitätssteigerungen erzielen. Hier sind sowohl die Unternehmen als auch die Politik gefragt, um den Wandel aktiv voranzubringen und durch einen zeitgemäßen rechtlichen Rahmen zu unterstützen. Dies gilt nicht nur für Unternehmen, auch eine digital kompetentere Verwaltung würde vielen Bürgern aller Altersschichten das Leben erleichtern und eine ausgeprägtere digitale Kultur in Deutschland schaffen.

Fazit: Eine konsequente Nutzung digitaler Dienstleistungen bietet große Potenziale, nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für Verbraucher und für die öffentliche Verwaltung. Diese Potenziale stärker zu nutzen sollte eine Priorität deutscher Politik sein.

Literatur

Deringer, H., Erixon, F., P. Lamprecht und E. van der Marel (2017). *Boosting Services Trade in the Age of Digitalization: What is the Potential, What are the Obstacles?*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Hollweg, C.H., E. van der Marel, S. Sáez, D. Taglioni und V. Zavacka (2015). *Valuing Services in Trade: A Diagnostic Toolkit for Services Trade Competitiveness*. The World Bank, Washington D.C.

Iooty, M., J. Kren und E. van der Marel (2016). „Services in the European Union: What Kinds of Regulatory Policies Enhance Productivity?“ *World Bank Policy Research Paper Series No. 7919*. The World Bank, Washington D.C.

Impressum

© 2017 September
Bertelsmann Stiftung,
Gütersloh

Verantwortlich
Dr. Christian Bluth

Autor
Dr. Christian Bluth

Design
Dietlind Ehlers

Photo
© Shutterstock/
vectorfusionart

Address | Contact

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Phone +49 5241 81-0

GED-Team
Program Shaping Sustainable Economies
Phone +49 5241 81-81353
ged@bertelsmann-stiftung.de
www.ged-project.de

www.bertelsmann-stiftung.de