



STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

Diskussionspapier 1

GLOBALER AUSTAUSCH AUS DEM WG-ZIMMER?

Internationale Bildung in Zeiten digitalen Wandels



ZUKUNFT
MACHEN

DIE BILDUNGS-
INITIATIVE®
DES STIFTERVERBANDES

In Kooperation mit:

**McKinsey
& Company**

GLOBALER AUSTAUSCH AUS DEM WG-ZIMMER?

Internationale Bildung in Zeiten digitalen Wandels

-
- » Hochschulen haben in der COVID-19-Pandemie Enormes geleistet: In den meisten Fällen gelang eine Umstellung auf digitale Lehrformate innerhalb weniger Wochen.
 - » Die internationale Mobilität von Studierenden und Forschenden ist durch die Pandemie allerdings eingebrochen. 52 Prozent der Hochschulen strichen ihre Auslandsangebote ganz oder teilweise.
 - » Für das Ende der COVID-19-Pandemie zeigen sich drei Trends in der internationalen Bildung: Beliebtheit klassischer Auslandsaufenthalte ungebrochen, verstärkte Internationalisierung durch Digitalisierung, Signifikanz von EdTech-Plattformen steigt.
 - » 55 Prozent der Erasmusaufenthalte wurden während der Pandemie weiterhin regulär durchgeführt, 41 Prozent wurden verkürzt, verschoben oder vollständig abgesagt; nur 1,5 Prozent aller Erasmus-Studierenden haben einen geplanten Auslandsaufenthalt durch eine vollständig digitale Variante ersetzt.
 - » „International Classrooms“ zur Teilnahme an virtuellen Konferenzen oder Lehrveranstaltungen aus aller Welt sind mittlerweile problemlos durchführbar. Neue technische Lösungen ermöglichen Studierenden im Ausland die virtuelle Prüfungsteilnahme an ihren Heimathochschulen.
 - » Digitale „EdTech“-Bildungsplattformen sind während der Pandemie teilweise über 50 Prozent gewachsen. Das inhaltliche Angebot kommerzieller Bildungsanbieter wird sich künftig auch in Deutschland noch stärker dem von Hochschulen annähern.
 - » Empfehlungen für die Zeit nach der Pandemie: Wiederbelebung der Auslandsmobilität durch zusätzliche Plätze für Nachholerinnen und Nachholer; Momentum des Digitalisierungsschubs nutzen durch beispielsweise digitale Ringvorlesungen; Learning Experience Plattformen für Onlinelehre auf- und ausbauen; neue Mobilitätsverbünde mit garantierter Kursanrechnung an jedem beliebigen Verbundort schließen.
- » Meyer-Guckel, Volker
Stifterverband
 - » Klier, Julia
McKinsey & Company
 - » Kirchherr, Julian
McKinsey & Company
 - » Winde, Mathias
Stifterverband

KONTEXT UND METHODIK DIESER STUDIE

Das vorliegende Diskussionspapier hat der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. in Zusammenarbeit mit McKinsey & Company erstellt. Die Daten basieren auf Experteninterviews im Juli und August 2021 und veröffentlichten Untersuchungen bis zu diesem Zeitpunkt, beispielsweise vom DAAD oder dem Statistischen Bundesamt. Berücksichtigung fanden auch Erkenntnisse der Future-Skills-Initiative des Stifterverbandes sowie Arbeiten vom Hochschulforum Digitalisierung und von McKinsey zu diesem Thema.

Da die Bedeutung von EdTechs im Bildungsmarkt zunimmt, wurde analysiert, wie genau sich die EdTech-Startup-Szene in Deutschland und in anderen Ländern entwickelt hat.

1. COVID-19-PANDEMIE VERÄNDERT INTERNATIONALE MOBILITÄT NACHHALTIG

Die COVID-19-Pandemie hat die Hochschulen vor enorme Herausforderungen gestellt. Lehre, Forschung und Hochschulverwaltung mussten digital gedacht und umgesetzt werden. In Rekordzeit gelang es, eine funktionierende digitale Alternative zum analogen Studium anzubieten: In der Regel erfolgte die Umstellung flächendeckend innerhalb von nur 30 Tagen und wurde von Studierenden insgesamt als positiv bewertet (Stifterverband/McKinsey 2020).

Die internationale Mobilität von Studierenden und Forschenden war ganz besonders von der COVID-19-Pandemie betroffen. Im Sommersemester 2020 ging die Zahl der internationalen Studienanfängerinnen und -anfänger (1. Hochschulsemester) in Deutschland um fast 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr zurück und lag nur noch bei 22.830 (Statistisches Bundesamt 2021). Auch das Auswärtige Amt vermeldete einen überdeutlichen Rückgang der im Ausland beantragten Visa für einen Studienaufenthalt in Deutschland: 2019 waren es weltweit noch 72.243 Anträge, 2020 nur noch 43.722 – ein Minus von knapp 40 Prozent. Viele Auslandsvertretungen stellten zeitweise überhaupt keine entsprechenden Visa mehr aus.

Der Deutsche Akademische Auslandsdienst (DAAD) schätzte im Juni 2020, dass bereits rund 80.000 ausländische Studierende Deutschland aufgrund der Corona-Krise verlassen hatten. Im Sommersemester 2020 haben laut DAAD 52 Prozent der Hochschulen Austauschprogramme teilweise oder ganz gestrichen. Auch die Zahl der deutschen Studierenden und Forschenden, die einen Studien- beziehungsweise Forschungsaufenthalt im Ausland wahrnehmen, ging pandemiebedingt stark zurück (DAAD).

YOUNG UNIVERSITIES FOR THE FUTURE OF EUROPE (YUFE)

In der YUFE-Allianz haben sich zehn forschungsstarke Universitäten und vier nicht akademische Partner aus ganz Europa zusammengeschlossen, um die innereuropäischen Mobilitätsprogramme für Studierende und Forschende noch einmal deutlich weiter zu denken und zu verbessern. Geplant ist - wie auch von 40 weiteren von der Europäischen Kommission ausgewählten Allianzen - die Gründung einer europäischen Universität, in der die Studierenden und Forschenden an allen Partnerhochschulen gleichzeitig eingeschrieben sind. Das heißt, dass sie entsprechend an allen Hochschulen Kurse belegen können, Prüfungen schreiben und anrechnen können sowie auf die zentralen Einrichtungen wie Bibliotheken zugreifen können.

Weitere Informationen zu diesem Projekt unter: <https://yufe.eu/>

ABBILDUNG 1: ABNAHME DES INTERNATIONALEN AUSTAUSCHES IM HOCHSCHULSEKTOR

Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die Auslandsmobilität



Quelle: DAAD/DZHW, DAAD, Auswärtiges Amt

Wie geht die Entwicklung nach den Erfahrungen der Coronakrise nun weiter? Aus heutiger Sicht werden vor allem drei Trends die internationale Bildung langfristig beeinflussen: Auslandssemester in Präsenz werden wieder an Bedeutung gewinnen, mit starkem Fokus auf interkulturellen Austausch. Die fachliche Internationalisierung wird durch die Digitalisierung und damit einhergehenden zusätzlichen Formaten gestärkt. Darüber hinaus gewinnen EdTechs an Stellenwert und werden im Zusammenspiel mit den Hochschulen neue Synergien ermöglichen, beispielsweise mittels adaptiver Lernprogramme, die den Lehrenden eine Sicht darauf geben, bei welchen Inhalten eine Vertiefung notwendig ist.

ABBILDUNG 2: DREI TRENDS PRÄGEN DIE INTERNATIONALE BILDUNG



Quelle: Stifterverband/McKinsey

2. TREND I: KLASSISCHE STUDIENMOBILITÄT WIRD ZURÜCKKEHREN - UND IMMER WICHTIGER FÜR DIE FACHKRÄFTEREKRUTIERUNG

Der klassische Auslandsaufenthalt wird nach der COVID-19-Pandemie eine Renaissance erleben. Ein Indiz dafür: Trotz einer Bereitschaft von über 50 Prozent der europäischen Universitäten, digitale Auslandssemester ihrer Studierenden im Sommersemester 2020 anrechnen zu lassen (European Commission: 2020), haben zumindest in Deutschland nur 1,5 Prozent aller Erasmusstudierenden ein digitales Auslandssemester angetreten (DAAD/DZHW: 2021). Die Gründe hierfür sind individuell, aber viele Studierende möchten lieber „die besondere Erfahrung“ vor Ort machen und hoffen auf ein baldiges Ende der Pandemie.

Was für deutsche Studierende im Ausland gilt, gilt auch für ausländische Studierende in Deutschland. Der Studienaufenthalt hierzulande gibt ihnen einen Einblick in die deutsche Kultur und die Möglichkeit, ihre Sprachkenntnisse zu verbessern. Dies ist unter anderem für die Fachkräfterekrutierung von zentraler Bedeutung. Insbesondere im MINT-Bereich ist der deutsche Arbeitsmarkt auf ausländische Studierende angewiesen, die sich nach dem Studium in Deutschland dazu entscheiden, auch hier den Berufsstart zu wagen. Viele der internationalen Studierenden sehen ihre Zukunft in Deutschland: 70 Prozent planen nach ihrem Studienabschluss in Deutschland zu bleiben, 41,1 Prozent können sich sogar vorstellen, fünf Jahre und länger zu bleiben (SVR: 2017). Wenn weniger ausländische Studierende nach Deutschland kommen, sinkt daher auch die Zahl derer, die hier ihren Berufsstart wagen.

3. TREND II: FACHLICHE INTERNATIONALISIERUNG DURCH DIGITALISIERUNG

Hochschulen haben den durch die COVID-19-Pandemie herbeigeführten Digitalisierungsschub auch für die Internationalisierung des fachlichen Austauschs

» „Nach Corona wird sich die studentische Auslandsmobilität mit hoher Wahrscheinlichkeit schnell wieder auf das Niveau vor der Pandemie normalisieren, hierfür sprechen alle verfügbaren Daten. Digitale Ergänzungen werden Auslandsaufenthalte erwartbar noch attraktiver machen, zum Beispiel durch die Möglichkeit, digitale Veranstaltungen oder Prüfungen an der Heimatuniversität während des Auslandssemesters zu absolvieren. Zudem werden in Zukunft auch rein digitale Auslandsaufenthalte möglich sein - so wird eine zusätzliche Gruppe von Studierenden internationale Studenerfahrungen sammeln können, die bisher vor allem aus organisatorischen oder finanziellen Gründen keine Möglichkeit hierzu hatte.“

Jan Kercher, DAAD

genutzt. So boten fast drei Viertel der Hochschulen ihren internationalen Studierenden die Möglichkeit eines Fernstudiums mit Online-Veranstaltungen an. Auch die meisten der sich speziell an internationale Studierende richtenden Unterstützungsmaßnahmen wie Welcome-Veranstaltungen und/oder Visaberatungen waren digital zugänglich (DAAD: 2020). Dadurch konnte auf fachlicher Ebene ein internationaler Austausch sichergestellt werden.

ABBILDUNG 3: EINFLUSS DER COVID-19-PANDEMIE AUF FACHLICHE INTERNATIONALISIERUNG

Fachliche Internationalisierung durch Digitalisierung

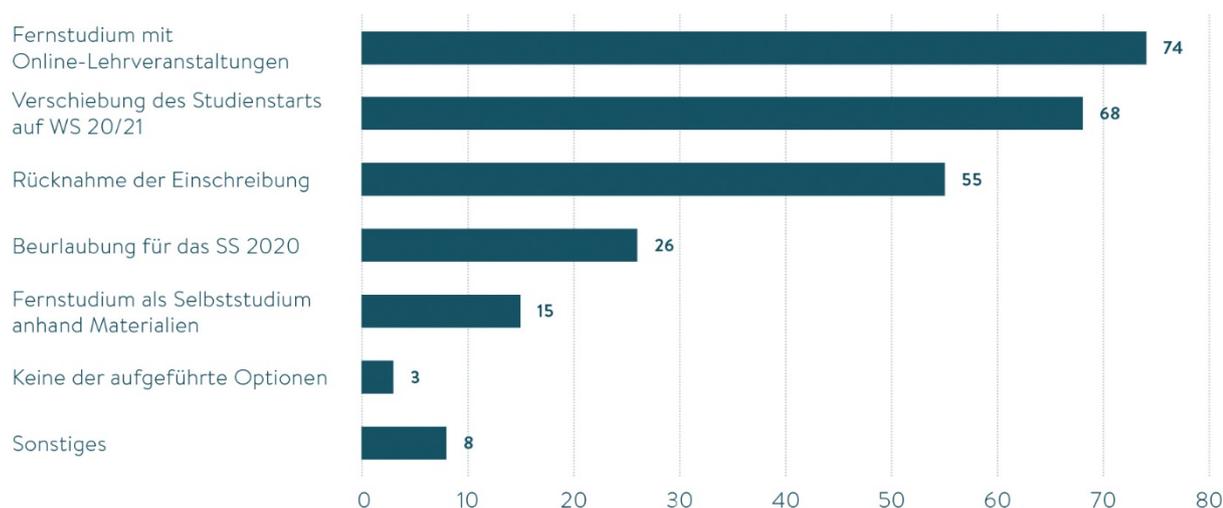


Quelle:DAAD, European Commission, nature

Insbesondere beim internationalen Forschungsaustausch war die Umstellung auf digitale Formate erfolgreich. Noch nie war es so leicht, eine Expertin oder einen Experten aus Übersee für einen Fachvortrag in eine Vorlesung oder auf eine Konferenz einzuladen. Die Zahl der internationalen Vorlesungssäle ist gestiegen, auch die Curricula sind internationaler geworden. Internationale Forschungskonferenzen brachen Teilnehmerrekorde. Für Gruppen, die bisher unterrepräsentiert waren, verbesserten sich durch digitale Angebote die Teilnahmemöglichkeiten. In einer Nature-Umfrage sprachen sich 74 Prozent aller einbezogenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für eine Fortführung digitaler Konferenzen nach der COVID-19-Pandemie aus (nature: 2021).

ABBILDUNG 4: INTERNATIONALE STUDIERENDE IM ERSTEN DIGITALSEMESTER ERLEBEN IHR STUDIUM MEISTENS ALS FERNSTUDIUM

Hat Ihre Hochschule den internationalen Studierenden, die eigentlich im SS 2020 vor Ort an Ihrer Hochschule studieren wollten oder bereits eingeschrieben waren, eine oder mehrere der folgenden Optionen in Bezug auf ihr Studium angeboten? (Prozentualer Anteil; internationale Studierende, die nicht einreisen konnten)



Quelle: DAAD

Die positiven Erfahrungen mit digitalen Formaten werden Hochschulen mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu bewegen, den Einsatz digitaler Tools zu verstärken. Denkbar sind beispielsweise „gemischte“ Hörsäle an zwei Standorten mit Interaktion zwischen den Studierendengruppen. Möglich wäre auch in Curricula Inhalte ausländischer Universitäten einzubauen - quasi *Ausland light* direkt verfügbar im Heimatland. Dabei ermöglicht die Digitalisierung nicht nur ein größeres Angebot an fachlicher Expertise - sie erlaubt auch erhebliche Einsparungen bei Zeit, Kosten und natürlichen Ressourcen.

» „Studenten haben in der Zukunft die Chance, Bildung von Anbietern auf der ganzen Welt zu erhalten. Wenn Deutschland nicht abgehängt werden möchte, muss ein System geschaffen werden, das Innovation in der Bildung ermöglicht.“

Khurram Jamil, Area9 Lyceum

4. TREND III: EDTECH-PLATTFORMEN ETABLIEREN SICH ALS ZUSÄTZLICHER KANAL DER DIGITALEN INTERNATIONALEN LEHRE

EDTECH

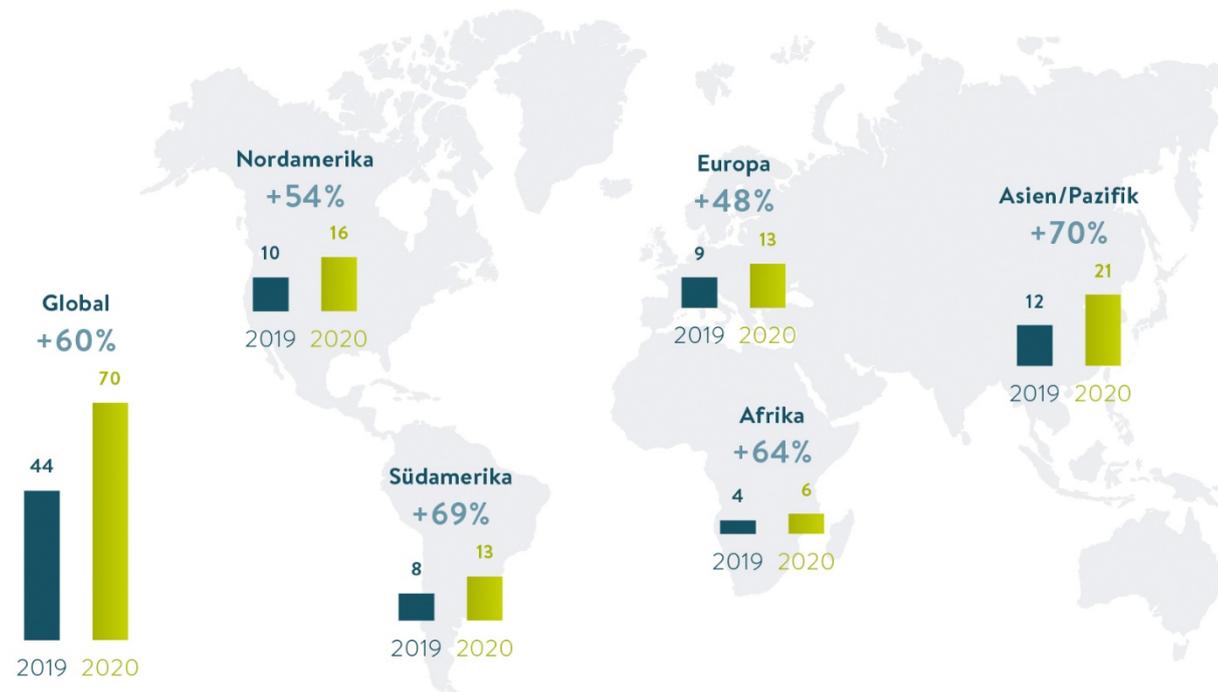
Unter dem Begriff EdTechs werden innovative und technologieorientierte Unternehmen zusammengefasst, die Lernangebote und Bildungsservices anbieten.

EdTechs profitieren von der COVID-19-Pandemie - digitale Bildung gehört für sie zum Kerngeschäft. Die Nutzerzahlen von EdTechs, die für jedermann zugängliche Onlinekurse anbieten, stiegen nach Schätzung von Class Central, einem Suchportal für Onlinekurse zwischen 2019 und 2020 um 50 Prozent an. Und zwar - exklusive Zahlen des chinesischen Marktes - von 120 auf 180 Millionen (Class Central: 2020). Auch das Funding für EdTech-Startups ist in Europa seit 2019 deutlich angestiegen, wobei Deutschland noch hinterherhinkt. Der Rest Europas (ohne Deutschland) kommt auf ein jährliches Wachstum seit 2019 von etwa 70 Prozent und ein Volumen von rund 1,4 Milliarden US-Dollar alleine in der ersten Jahreshälfte 2021. Die Wachstumsrate in Deutschland liegt allerdings nur bei 20 Prozent und einem Volumen von 107 Millionen Dollar (Pitchbook: 2021).

Diese Entwicklung lässt sich auch für EdTechs beobachten, die sich hauptsächlich mit tertiärer Bildung befassen. Einzelne Plattformen, wie beispielsweise Coursera - auf der Hochschulen Kurse einstellen - konnten ebenfalls ein Jahreswachstum von über 50 Prozent verzeichnen (Coursera: 2020). Besonders stark stieg die Nachfrage in Wachstumsmärkten wie Asien oder Südamerika. Doch auch in Europa erhöhte sich binnen Jahresfrist die Zahl der Nutzer von Coursera um 48 Prozent auf 13 Millionen in 2020. Genaue Wachstumszahlen ausschließlich für den deutschen Markt sind nicht verfügbar.

ABBILDUNG 5: NUTZERZAHLEN EINER GROSSEN EDTECH PLATTFORM STEIGT WELTWEIT RASANT AN

Nutzerwachstum der EdTech-Plattform Coursera - In Millionen, Wachstum p. a. von 2019-2020



Quelle: McKinsey

Das Angebot von Bildungsplattformen im tertiären Bereich wird immer attraktiver und kann eine Alternative zum Auslandssemester oder zumindest eine Ergänzung des Studiums darstellen. Coursera bietet inzwischen über 30 vollwertige Abschlüsse von bekannten internationalen Universitäten wie dem Kings College oder dem Imperial College an. Das ist allerdings eher die Ausnahme als die Regel. Die Mehrheit der online verfügbaren Kurse ist eigenständig oder zusammengefasst in sogenannte Nano- oder Micro-Degrees - eine Zusammenstellung einiger weniger Kurse, die keinen vollwertigen Hochschul-Abschluss darstellen. Dennoch: Einige Partnerhochschulen akzeptieren bereits die Zertifikate der Micro-Degrees und rechnen diese bei einer späteren Immatrikulation in einen passenden Studiengang auf die erbrachten Leistungen an (edX: 2021).

ONLINE-MASTER AN DER UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA VIA COURSERA

Für einen reinen Online-Master, der zwischen 16 und 40 Monaten dauert, können sich Studierende über die Plattform Coursera einschreiben. Die Universität bietet für das Programm verschiedene Diskussionsforen, Gruppenprojekte und Online-Chats an. Studierende nutzen diese Kanäle, um sich zum Beispiel zu Lerngruppen zusammenzuschließen und über das Programm und andere Themen auszutauschen.

5. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die bisherige Entwicklung in und mit der COVID-19-Pandemie lässt vermuten, dass sich die Themen Internationalisierung und Digitalisierung künftig stärker überschneiden werden. Um die sich bietenden Möglichkeiten zu nutzen, müssen Digitalisierung und Internationalisierung in Zukunft gemeinsam gedacht und entsprechende Synergien genutzt werden.

Hochschulen sollten den internationalen fachlichen Austausch weiter digitalisieren und diesen Ansatz auch strukturell in Hochschulkooperationen verankern.

Dadurch kann die Internationalisierung deutlich vertieft werden, von gemeinsamen Seminaren und Projektarbeiten mit Studierenden aus dem In- und Ausland bis hin zur Möglichkeit virtuell an Prüfungen teilzunehmen, um beispielsweise auch während eines Auslandspraktikums an der Heimathochschule Credits sammeln zu können. International Classrooms mit Partneruniversitäten sollten zum Regelfall werden. Dazu gehört auch, dass Heimathochschulen ausländische Onlinekurse anerkennen. Besonders eignen sich hierfür neue Mobilitätsverbünde, in denen Studierende gleichzeitig bei allen Mitgliedshochschulen eingeschrieben sind und ihre Lernleistungen im Verbund automatisch anerkannt bekommen.

Hochschulen sollten sich noch mehr für digitale Innovationen öffnen und über Kooperationen zum Beispiel mit etablierten EdTechs leistungsfähige Learning Experience Plattformen (LXP) aufbauen, die beispielsweise adaptive Lerninhalte bieten (Inhalte, die sich auf den spezifischen Wissensstand des

» „Es wird Zeit und Know-How für die Entwicklung von Inhalten und Formaten für Onlinelehre benötigt. Hierfür müssen Stellen geschaffen und halb-professionelle Lösungen vermieden werden, da die Bildungsangebote sonst nicht international wettbewerbsfähig bleiben werden. Wer zufriedene in- und ausländische Studierende mit seinen Inhalten überzeugen möchte, muss investieren.“

Dagmar Willems, DAAD

Lernenden anpassen).

Beispiele wie die digitalen Lernplattformen Area9 und Minerva zeigen, dass es mehr technische Möglichkeiten gibt, als aktuell genutzt werden. Der Fokus liegt idealerweise auf englischsprachigen Inhalten, damit auch ausländische Studierende angeworben werden können, die dann im besten Fall für ein Präsenzsemester nach Deutschland kommen und im Anschluss daran hier in den Beruf einsteigen. Eigene Portale könnten beispielsweise im deutschen „Aushängeregale“ Ingenieurwissenschaften von den TU9-Universitäten aufgebaut werden. Auch die großen EdTech-Portale werden mehr und mehr zu internationalen Aushängeregale für Bildungs- und Forschungsstärke, daher müssen Hochschulen hier vertreten sein.

Zur Wiederbelebung der Mobilität nach dem Ende der Pandemie sollten deutsche Hochschulen und ihre Partnerhochschulen im Ausland zusätzliche Plätze für Auslandssemester an Nachholerinnen und Nachholer vergeben.

Finanzielle Mittel könnten sowohl für die Aufenthalte selbst als auch für den administrativen Mehraufwand zur Verfügung gestellt werden. Das Angebot sollte sich sowohl an hiesige Studierende richten, die ins Ausland gehen wollen, als auch an Bildungsausländer, die nach Deutschland kommen möchten.

Hochschulen und Unternehmen sollten gemeinsam Programme wie ein „Erasmus on the job“ aufbauen, damit auch Berufseinsteiger Auslandserfahrung sammeln können, die während des Studiums keine Gelegenheit hatten.

Zusätzlich zum neuen EU-Programm „ALMA“, in dem junge Menschen ohne Ausbildung oder Arbeitsplatz Berufserfahrung im Ausland sammeln sollen, sollte auch ein „Erasmus on the job“ aufgebaut werden. Diese Möglichkeit, Auslandserfahrungen zu sammeln, könnte beispielsweise über ein Auslandspraktikum an einer ausländischen Zweigstelle des Arbeitgebers oder eines anderen Unternehmens realisiert werden. Über ein finanzielles Förderprogramm werden die Kosten für die Unternehmen abgedeckt. Auch denkbar sind Aufbau- oder Zusatzstudiengänge im Ausland, die einen Mehrwert für den Arbeitgeber in der Heimat mit sich bringen. Die Vermittlung könnte eine internationale Plattform übernehmen und die „Erasmus Young Professionals“ bekommen vertraglich die Zusicherung, dass sie nach Abschluss des Programms in ihren alten Job zurückkehren können. Unternehmen haben den Vorteil, dass ihre Angestellten wertvolle Auslandserfahrungen sammeln, die sich in der langfristigen Karriere auszahlen.

6. LITERATUR

Class Central (2020): By The Numbers: MOOCs in 2020;
<https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2020/> (zuletzt abgerufen 27.09.2021)

Coursera (2020): 2020 Impact Report. Abgerufen unter:
<https://about.coursera.org/press/wp-content/uploads/2020/09/Coursera-Impact-Report-2020.pdf> (Zuletzt abgerufen 27.09.2021)

DAAD (2020): Corona und die Folgen für die internationale Studierendenmobilität in Deutschland;
https://static.daad.de/media/daad_de/pdfs_nicht_barrierefrei/der-

daad/analysen-studien/daad_2020_corona_und_die_folgen_fuer_die_internationale_studierende_mobilitaet_in_deutschland.pdf (zuletzt abgerufen 29.09.21)

DAAD/DZHW (2021): Wissenschaft weltoffen 2021

edX (2021): Master's Degrees on edX. <https://www.edx.org/masters> (zuletzt abgerufen 27.09.2021)

European Commission (2020): Survey on the impact of COVID-19 on European Universities; https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/default/files/coronavirus-eui-impact-results-may2020_en.pdf (zuletzt abgerufen 29.09.21)

Nature (2021): Scientists want virtual meetings to stay after the COVID pandemic; <https://www.nature.com/articles/d41586-021-00513-1> (zuletzt abgerufen 29.09.21)

Online Pedagogical Resources for European Universities (OpenU). Abgerufen unter: <https://www.openu-project.eu/> (zuletzt abgerufen 27.09.2021)

Pitchbook (2021): <https://pitchbook.com/data> (zuletzt abgerufen 01.07.2021)

SVR - Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2017): Vom Hörsaal in den Betrieb? Internationale Studierende beim Berufseinstieg in Deutschland.

Statistisches Bundesamt (2021): Studierende an Hochschulen, Fachserie 11 Reihe 4.1, Sommersemester 2020; https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/studierende-hochschulen-endg-2110410217005.xlsx?__blob=publicationFile (zuletzt abgerufen 29.09.2021)

Stifterverband/McKinsey (2020): Hochschulen, Corona und jetzt?

IMPRESSUM

Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Barkhovenallee 1 . 45239 Essen
T 0201 8401-0
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.org

Inhaltliche Leitung und Ansprechpartner

Mathias Winde, Stifterverband
Julia Klier, McKinsey & Company

Projektteam Stifterverband

Volker Meyer-Guckel . Eike Schröder . Felix Süßenbach . Mathias
Winde

Projektteam McKinsey & Company

Sebastian Buck . Solveigh Hieronimus . Julia Klier
Julian Kirchherr . Mathias Keller . Moritz Metzger
Neslihan Sönmez . Frederik Schulze Spüntrup

Redaktion

Kirsten Best-Werbunat, Nadine Gerold

Titelbild

istockphoto/franckreporter

McKinsey
& Company



STIFTERVERBAND