

Bertelsmann Stiftung,  
Voices of Economic Transformation (Hrsg.)

# Update Wirtschaft für Gesellschaft

32 Vordenker:innen aus der Praxis geben Anregungen  
für besseres Wirtschaften



*Bertelsmann Stiftung,  
Voices of Economic Transformation (Hrsg.)*

# Update Wirtschaft für Gesellschaft

32 Vordenker:innen aus der Praxis geben  
Anregungen für besseres Wirtschaften

Die Herausgeber:innen:

Rana Deep Islam • Sven Liebert • Julia Scheerer • Christian Schilcher

| Verlag BertelsmannStiftung

# Inhalt

9 **Vorwort**  
*Hubertus Heil, MdB, Bundesminister für Arbeit und Soziales*

12 **Einleitung**

---



16 **Plädoyers für gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen**

18 Nachhaltigkeit als Geschäftsmodell in der Modeindustrie  
*Carl Warkentin, Gründer und Geschäftsführer, Monaco Ducks*

23 Wir müssen Verantwortung übernehmen – für uns und andere!  
*Ryan Holowka, Head of CSR, Peek & Cloppenburg*

28 Der deutsche Mittelstand – eine Laudatio auf die verborgenen Held:innen unserer Gesellschaft  
*Lencke Wischhusen, Unternehmerin und Politikerin*

---



38 **Geld und Finanzen für eine gerechtere Gesellschaft**

40 ESG – Bankenrevolution oder Mythos?  
*Maya Hennerkes, Direktorin für grüne Finanzsysteme, Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD)*

47 Wie privates Kapital die Welt verändern kann  
Impact Investing in Entwicklungsländern als Marktplatz für zukunftstaugliches Weltwirtschaftswachstum  
*Bianca C. Perina, Investment Finance Manager, Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB)*

54 Vertrauen in neue Technologien durch gemeinsame Regulierung  
*Sujata Wirsching, Senior Policy Advisor, Gruppe Deutsche Börse*

63 Finanzkriminalität als Gefahr für eine nachhaltigere und gerechtere Wirtschaftswelt  
*Stefan Raul, Internal Auditor, Siemens; Thomas Seidel, Senior Manager Sopra Steria & Gründer antifinancialcrime.org*



- 72 **Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels**
- 74 Digital ist besser!  
Sechs Lektionen für ein digitales Deutschland und eine  
zukunftsfähige Gesellschaft  
*Sina Kaja Frank, Head of State & Local Government Affairs  
Germany, Cisco Systems GmbH*
- 83 Datentransparenz statt Angst  
*Janina Mütze, Gründerin und Geschäftsführerin, Civey GmbH*
- 88 Ich traue meinen Augen nicht  
Deepfakes oder wie wir einer drohenden Infokalypse  
begegnen können  
*Stefanie Valdés-Scott, Head of Government Relations Central  
Europe, Adobe*
- 96 Die plattformbasierte Zukunft der gesetzlichen Krankenversicherung  
*Alexander Schellinger, Leiter Entwicklung Versorgungsmanagement, TK*
- 



- 104 **Wirtschaft und Politik gemeinsam für Umwelt-  
und Klimaschutz**
- 106 Upgrade Europa  
Mit dem European Green Deal und Innovationen made in EU  
die Welt retten  
*Daniel Sahl-Corts, Director und Gobar Sustainability Lead Public,  
Capgemini Gruppe*
- 112 Umdenken: Wie ein neuer Unternehmergeist den Unterschied macht  
*Caroline Heil, Vorständin, The New Meat Company*
- 119 Prototypen der Mobilitätswende  
*Daniela Blaschke, Public Affairs and Innovation Strategist,  
Volkswagen Group Japan*
- 127 Social Mobility Hub  
Klimaneutrale Mobilität zwischen neuer Arbeit, urbaner  
Gesundheit und Community Building  
*Martha Marisa Wanat, geschäftsführende Gesellschafterin MOND –  
Mobility New Designs, BICICLI Holding GmbH*
- 137 Nachhaltigkeit und Smart City  
*Tobias Schock, Referent Wirtschaftsförderung, Gemeinde Kirchheim  
bei München*



- 146 **Unternehmenspraxis zu Gleichberechtigung,  
Vielfalt und Verständigung**
- 148 Chancengleichheit dringend gesucht  
Mehr soziale Diversität bringt Wirtschaft und Gesellschaft voran  
*Natalya Nepomnyashcha, Gründerin, »Netzwerk Chancen«;*  
*Vivien Götz, freie Journalistin*
- 157 Gut fürs Geschäft und wichtig für die Gesellschaft  
Zur Notwendigkeit, DE&I ganzheitlich zu betrachten  
*Constanze Osei, Head of Society and Innovation Policy, Meta*
- 166 Gender-Parity  
Von der Frauenförderung zur echten Chancengerechtigkeit  
*Sofia Strabis, Leitung Diversity and Inclusion Management,  
Commerzbank AG*
- 174 Let people be!  
Wie Vertrauen Organisationen beflügelt  
*Jan Saarmann, Digital Marketing Manager, Comspace*
- 179 Vor dem Monitor sind alle gleich  
Wie Corona den klassischen Führungsstil herausfordert  
*Victoria Nguyen, Manager Economic Policy & Regulation,  
Amazon Deutschland GmbH*
- 185 Mehr Mut und Authentizität sind gefragt  
*Dominik Cziesche, Kommunikationsberater*
- 189 Missverstehen wir uns richtig!  
Über die Notwendigkeit gelingender Verständigung  
in Gesellschaft und Ökonomie  
*Philipp Hommelsheim, Co-Founder, Camino*



- 194 **Reflexionen zur Rolle von Unternehmen  
in der Gesellschaft**
- 196 Die Frage nach dem tieferen Sinn  
Über die befähigende Rolle von Purpose für eine nachhaltige  
Wirtschaft  
*Rana Deep Islam, Management Consultant & Public Sector Expert*
- 204 Nachhaltigkeitsgenerationen im Unternehmen  
Wie bei vielen Wahrheiten eine gemeinsame Linie gelingen kann  
*Céline Bilolo, Senior Manager Sustainable Development & Making  
More Health, Boehringer Ingelheim*
- 211 Hinterzimmer ade!  
Zur notwendigen Weiterentwicklung der verantwortlichen  
Interessenvertretung von Unternehmen  
*Sven Liebert, Head of Public Policy Germany, METRO AG*
- 221 Konsum verringern!  
Suffizienzorientierte Wirtschaft statt Old Economy  
*Katharina Reuter, Geschäftsführerin, Bundesverband Nachhaltige  
Wirtschaft BNW e.V.*
- 226 New Work bedeutet, neue und alte Mitbestimmung mitzudenken  
*Alice Greschkow, Autorin, Beraterin zu Zukunft der Arbeit*
- 234 Von der Wirtschaft lernen: Ein neues Betriebssystem  
für die Verwaltung  
*Kassandra Becker, Co-Founder, work forward;  
René Lange, Venture Lead Installment Loans, Hypoport SE*

### **Anhang**

- 243 Civey-Begleitbefragung  
250 Die Autor:innen  
254 Abstract  
255 Impressum

Wir leben in Zeiten der Transformation. Es ist ein Wandel, der inzwischen so gut wie alle Bereiche unseres Alltags umfasst: wie wir arbeiten, uns fortbewegen, wie wir zusammenleben und kommunizieren.

Die meisten dieser Entwicklungen sind längst globaler Natur. Digitalisierung und Klimawandel sind ebenso weltweite Phänomene wie Ressourcenknappheit oder Migration. Ihre Gleichzeitigkeit bringt enormen Veränderungsdruck mit sich – besonders für die Wirtschaft. Denn Wirtschaft ist Gesellschaft – heute mehr denn je.

Noch vor 20 Jahren war Massenarbeitslosigkeit die größte Herausforderung am Arbeitsmarkt. Heute ist die Situation eine andere. Statt Arbeitsplätze fehlen vielerorts Arbeitskräfte, vor allem Fachkräfte. Im Februar 2022 wurde ein Rekordhoch bei der Zahl der offenen Stellen in Deutschland gemeldet. Bundesweit blieben fast 1,7 Millionen Stellen im vierten Quartal 2021 unbesetzt – der höchste je gemessene Wert seit 1989.

Fast alle Branchen suchen neues Personal – vom Einzelhandel bis zum Technologiekonzern. Ich bin überzeugt: Die Personalfrage wird für Unternehmen in Zukunft zur Existenzfrage. Benötigt wird deshalb vor allem eine Veränderung der Unternehmens- und Arbeitskultur, um Fachkräfte auszubilden, zu halten, zu qualifizieren und an das eigene Unternehmen zu binden.

Vier Dinge, die es dafür braucht:

## 1. Gute Arbeitsbedingungen

Was früher manchem als Kür erschien, ist heute längst Pflicht. Dabei geht es nicht nur um den ergonomischen Schreibtisch oder das subventionierte Mittagessen. Es geht um echte Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, gehört ebenso dazu, wie flexible Arbeitszeitmodelle, die Kita-Öffnungszeiten oder um häusliche Pflege abzubilden. Arbeit muss zum Leben passen – nicht umgekehrt. Der Dreh- und Angelpunkt guter Arbeitsbedingungen sind gute Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. Deshalb wird diese Bundesregierung auch weiterhin die Sozialpartnerschaft stärken.

## 2. Gute Führung, gutes Team

Menschen verlassen Führungskräfte – nicht Unternehmen. Der choleriche und permanent kontrollierende Chef hat ausgedient. Wertschätzung, eine gute Feedback- und Fehlerkultur sowie echtes Teamwork sind für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft wichtiger als ein höheres Gehalt. Und wir brauchen diverse Teams. Mit der Bildungszeit wollen wir für mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt sorgen. Es darf keine Rolle spielen, welches Geschlecht man hat, woher man kommt, woran man glaubt oder wen man liebt. Ein Team ist umso besser, je mehr unterschiedliche Perspektiven zusammenkommen.

## 3. Betriebliche Mitbestimmung

Teamwork gilt ebenfalls beim Thema »betriebliche Mitbestimmung«. Sie sorgt für ein faires Miteinander und die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutet das mehr soziale Sicherheit. Wir wollen dafür sorgen, dass auch neue, plattformbasierte Geschäftsmodelle, die durch die Digitalisierung entstehen, sozial abgesichert werden. Ein Anliegen dieser Regierung ist, die Digitalisierung und ihre Auswirkungen sozial zu begleiten. Etwa bei der Frage von Künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz. Auch hier müssen die Beschäftigten mitgenommen werden. Denn Technologie muss dem Menschen dienen – nicht umgekehrt.

## 4. Qualifizierung

Aus- und Weiterbildung sind der beste Schutz vor Arbeitslosigkeit im Strukturwandel und zentral für das Thema »Fachkräftesicherung«. Wir wollen daher die berufliche Ausbildung stärken, zum Beispiel mit einer Ausbildungsgarantie. Außerdem ermöglichen wir mit der Bildungszeit mehr Selbstbestimmung bei der Karriereplanung. Damit unterstützen wir auch eine Umorientierung hin zu den Jobs von morgen.

In dem vorliegenden Buch werden viele dieser Gedanken aufgegriffen. 32 Vordenkerinnen und Vordenker analysieren in unterschiedlichsten Beiträgen, was Transformation für Unternehmen bedeutet, und entwickeln

Die Personalfrage wird für Unternehmen in Zukunft zur Existenzfrage.

Ideen, wie besseres Wirtschaften zum Wohl der Bevölkerung gelingen kann. Auch die neue Ampel-Koalition aus SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP stellt in ihrem Koalitionsvertrag den Wandel in den Mittelpunkt. Sie ist ein Bündnis für Fortschritt.

Wir sorgen dafür, dass die dringend erforderliche ökologisch-industrielle Transformation zum Schutze unseres Klimas einhergeht mit guter Arbeit und sozialer Sicherheit. Wir nutzen und gestalten die Möglichkeiten der digitalen Arbeitswelt und geben allen die Chance, daran teilzuhaben. Wir verbinden beim Einsatz digitaler Technologien den volkswirtschaftlichen Mehrwert mit einem individuellen Mehrwert der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Das machen wir im Bundesministerium für



Arbeit und Soziales, das machen aber auch viele der Unternehmen, um die es in diesem Buch geht.

Und genau diesen Schulterschluss braucht es jetzt, um die anstehenden Veränderungen zu meistern. Die ökologische Transformation wird nur gelingen, wenn auch die soziale gelingt, die digitale nur, wenn sie dem Menschen dient. Und die gesellschaftliche Transformation gelingt nur, wenn wir sie zusammen gestalten: die Politik, die Wirtschaft und die Bürgerinnen und Bürger dieses Landes.



**HUBERTUS HEIL**

MdB, Bundesminister für Arbeit und Soziales

# Einleitung

---

Wirtschaft und Gesellschaft sind untrennbar miteinander verflochten. Daher ist es essenziell, wirtschaftliche, soziale und politische Themen ganzheitlich zu denken. Von Unternehmen wird immer stärker erwartet, dass sie zu gesellschaftlichen Herausforderungen eine Haltung einnehmen. Ihre gesellschaftspolitische Verantwortung erschöpft sich allerdings nicht darin, Stellung zu beziehen bzw. sich zu positionieren, während die Verantwortung zum Gestalten an Politik und Zivilgesellschaft delegiert wird. Die Wirtschaft und die Gesellschaft stehen vor großen sozial-ökologischen Transformationsaufgaben. Hierzu können und sollten Unternehmen Ideen entwickeln, mit Maßnahmen vorangehen und zeigen, wie besseres, nachhaltigeres Wirtschaften zum Wohl der Gesellschaft gelingen kann.

Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit einer Wirtschaft, die im Sinne der Gesellschaft handelt. Es versammelt Ideen, Beispiele und Forderungen, die in erster Linie aus den Erfahrungen der betriebswirtschaftlichen Praxis stammen.

## **Wie alles begann ...**

Die Idee zum Buch hat sich im Austausch diverser Menschen in privaten und beruflichen Netzwerken entwickelt und aus der Überlegung, motivierte junge Leute aus dem Wirtschaftskontext mit progressiven Positionen zu Wort kommen zu lassen. Als selbstorganisierte Gruppe, die sich unabhängig von vorgegebenen Strukturen einbringen und gemeinsam wirken möchte, entstand für das Buchprojekt die Initiative »Voices of Economic Transformation«.

## **... und wer sich gefunden hat**

In diesem Band wenden sich vielfältige Stimmen aus der Wirtschaft bzw. der betrieblichen Praxis direkt an die Leser:innen. Die Autor:innen sind in erster Linie junge Führungskräfte, wie etwa Direktor:innen oder Abteilungsleiter:innen und Senior Manager:innen aus Großkonzernen, aus mittelständischen Betrieben sowie aus der Tech- und Start-up-Szene. Sie sind jung – an Lebensjahren und vor allem im Denken. Sie sind überwiegend weiblich und divers und sie eint besonders eines: Sie schauen über den Tellerrand des eigenen Betriebes und sie möchten grundsätzliche Veränderungen bewirken.

### Die thematischen Hintergründe

Eine traditionelle Säule des gesellschaftspolitischen Engagements von Unternehmen sind Spenden und karitative Beiträge oder die Gründung gemeinnütziger Unternehmensstiftungen. Diese Aktivitäten des Unternehmens als »corporate citizen« wurden in der Theorie und Praxis der Unternehmensverantwortung unter dem breiteren Dach der Corporate Social Responsibility (CSR) zusammengeführt. Zu den bisherigen CSR-Aktivitäten in Deutschland gibt es kritische Einschätzungen. Diese besagen, CSR sei in der Vergangenheit von Unternehmen bzw. deren Kommunikationsabteilungen eher als Pflichtaufgabe – bzw. als Berichterstattungs-aufgabe – abgehandelt worden, statt sie als vorstandsrelevant oder gar als Teil der strategischen Unternehmenssteuerung zu sehen.

Doch die Einschätzungen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen unterliegen neuen Dynamiken – aus diesen Gründen:

- ⊙ Die Größe und die Dringlichkeit globaler Herausforderungen sind nicht mehr zu übersehen. Ein starkes Wachstum der Weltbevölkerung, begleitet von dem permanenten Anstieg des Ressourcenverbrauchs und der steigenden Nachfrage nach öffentlichen Gütern vor dem Hintergrund planetarer Grenzen, eine immer größere Kluft zwischen Privilegierten und Schlechtergestellten, Populismus, politische Autoritarismen und die Schwächung internationaler Organisationen: All das verstärkt die Problematik des Klimawandels, verschärft die Ungleichheit und erhöht die Gefahren für freiheitlich demokratische Gesellschaftsordnungen. Diese Herausforderungen sind so gravierend, dass sie ein umfassendes und gemeinschaftliches Handeln dringend erfordern. Die großen Fragen des 21. Jahrhunderts benötigen Antworten aller gesellschaftlichen Sektoren: aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – und Unternehmen sind hier ausdrücklich mitgemeint.
- ⊙ Die sozial-ökologische Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft ist mittlerweile politisch gewollt und öffentlich legitimiert. Das Pariser Abkommen, die Erderwärmung auf deutlich unter zwei Grad zu begrenzen, wurde durch das Klimaschutzgesetz der Bundesregierung 2021 gesetzlich festgeschrieben. Die Europäische Union will mittels des EU Green Deal der erste klimaneutrale Kontinent werden und unter anderem mit der EU-Taxonomieverordnung die Wirtschaft – und damit jedes einzelne Unternehmen – beeinflussen.

Viele Firmenlenker:innen haben erkannt, dass die Geschäftstätigkeit ihres Betriebes sich nicht unabhängig von diesen gesellschaftspolitischen Entwicklungen abspielt. Über die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft nachzudenken und unternehmerische Antworten für die Herausforderungen unserer Zeit zu entwickeln, sind daher kein betriebliches »nice to have«, sondern gehören zu einer langfristigen, klugen und verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Wenn erreicht werden soll, dass ökonomisches Wachstum sich mit sozialem und ökologischem Nutzen verbindet und das Wohlergehen von Menschen, das gesellschaftliche Zusam-

menleben und der Erhalt natürlicher Lebensgrundlagen in das Zentrum von Wirtschaften rücken, dann stehen Unternehmen vor der Aufgabe, ihre Geschäftsmodelle und ihre License to Operate gründlich zu überdenken.

### **Gemeinsam vorausdenken**

Dieser Sammelband befasst sich mit den verschiedenen Aspekten verantwortungsvollen Wirtschaftens. Die Beiträge geben Impulse, formulieren mitunter Forderungen und regen an, über notwendige Veränderungen in und für Unternehmen zu diskutieren.

Die Beiträge sind äußerst vielfältig und unterscheiden sich auch stilistisch. Zum Teil sind sie persönlich, zum Teil eher analytisch formuliert, manche sind starke Aufrufe, andere geben eher Einblicke. Allen gemeinsam ist, dass sie nicht bei Problembeschreibungen stehen bleiben, sondern immer auch Lösungsideen entwickeln. Es geht nie nur um den Status quo, sondern immer auch um die Zukunft. Und es geht stets um die Frage, was verantwortliches Wirtschaften im Kontext einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung konkret heißen kann.

Um die Fragen nach notwendigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen beantworten zu können, braucht es Ideen und Austausch. Beides soll dieses Buch anregen – und das nicht nur durch seine Inhalte, sondern auch durch seine Form.

### **Wissen teilen und mehren**

Um eigene Gedanken zu entwickeln, lässt das Buch genügend Raum für Notizen: Die Leser:innen sollen ihre guten Ideen sofort notieren können. Auch das Design und die Illustrationen regen, neben dem geschriebenen Wort, zu weiterführenden Ideen an.

Gegliedert ist der Band in sechs Abschnitte. Diese fassen die 29 Beiträge der 32 Autor:innen unter folgenden Themen zusammen:

- ⊙ Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
- ⊙ Geld und Finanzen für eine gerechtere Gesellschaft
- ⊙ Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels
- ⊙ Beiträge von Wirtschaft zu Umwelt- und Klimaschutz
- ⊙ Gleichberechtigung, Vielfalt und Verständigung in Unternehmen
- ⊙ Die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft und neue Organisationsstrukturen

Wir möchten wirtschaftspolitisch interessierte Menschen in und außerhalb von Unternehmen erreichen – in der Politik, der Zivilgesellschaft, in Verbänden, der Öffentlichkeit und in den Medien. All diejenigen, denen an interdisziplinären Lösungen für ein besseres Wirtschaften von guten Unternehmen in einer nachhaltigen Gesellschaft liegt, sollen sich angesprochen fühlen.

Wissen vermehrt sich, wenn man es teilt. Neue Ideen bilden sich in einem Prozess, in den Anregungen von anderen einfließen, und gute Debatten profitieren von Meinungen, die gehört und diskutiert werden.

Die Beiträge stehen unter einer Creative Commons Lizenz. Das gibt uns und den Leser:innen die Möglichkeit, sie weiterzugeben, über Social Media zu kommunizieren, für Blogs zu nutzen und Ähnliches. Daher gibt es dieses Buch nicht nur als gedruckte Ausgabe, sondern auch als Online-Veröffentlichung.

Wie auch immer Sie diesen Band lesen und nutzen: Er regt Sie hoffentlich zu neuen Ideen und Gedanken an und steigert die Lust auf Veränderung und Vernetzung.

Für die Herausgeber:innen:

Sven Liebert, Julia Scheerer und Christian Schilcher



RANA DEEP ISLAM



SVEN LIEBERT

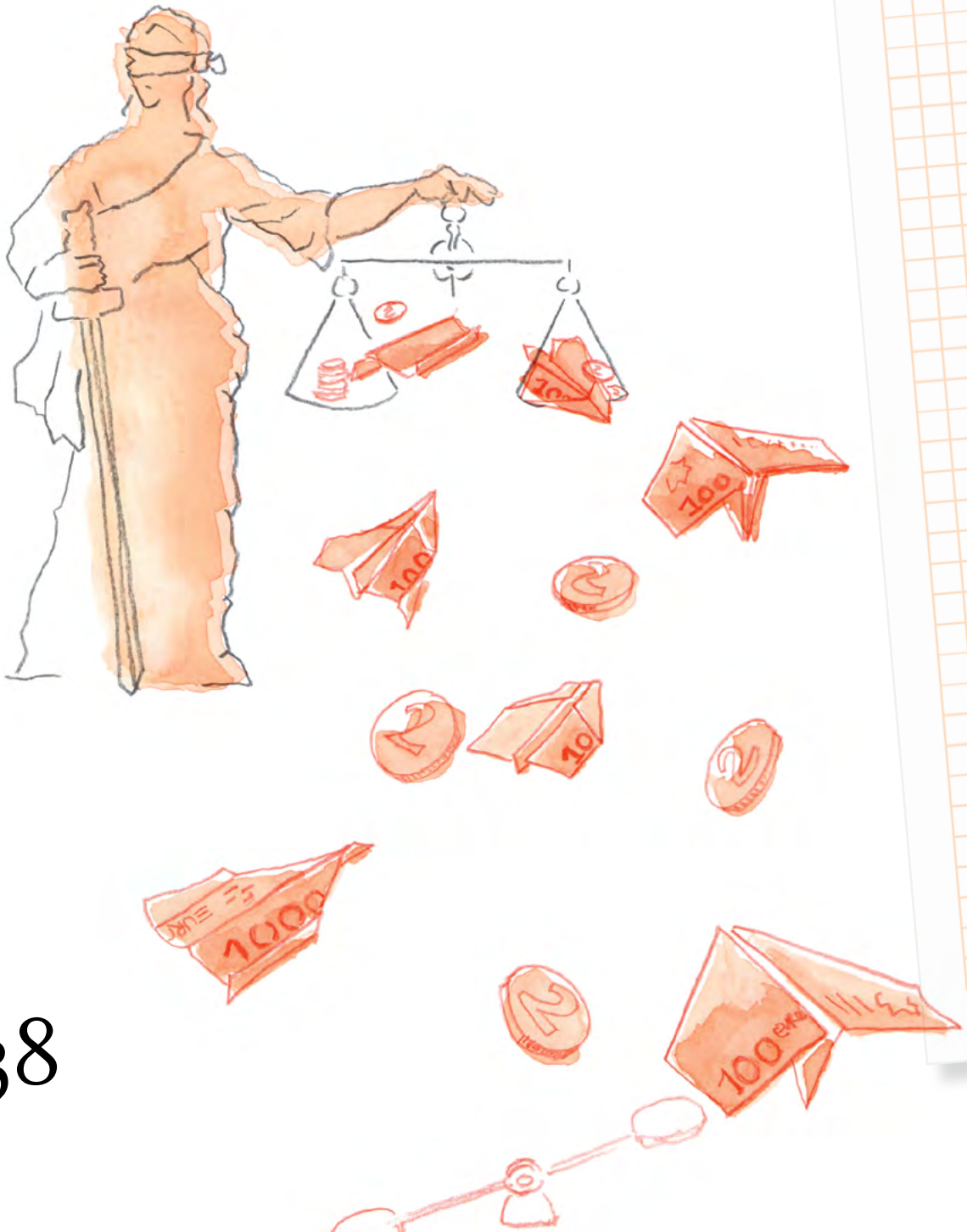


JULIA SCHEERER



CHRISTIAN SCHILCHER

# Geld und Finanzen für eine gerechtere Gesellschaft



Jeder:r trifft jeden Tag Entscheidungen über die Gesellschaft, in der wir leben und arbeiten wollen – mittels des Geldes, das eingesetzt wird, um ebendieses Leben zu gestalten: mit ganz kleinen Mitteln anhand individueller Konsumententscheidungen oder im ganz großen Stil, wenn Unternehmen andere Unternehmen übernehmen oder Staaten Staatsanleihen tätigen.

Jahrzehntelang galt das Primat der maximalen Rendite. Maya erklärt, wie zunehmend soziale und ökologische Faktoren in der Unternehmensbewertung berücksichtigt werden. Denn diese geben Auskunft darüber, wie zukunftserhaltend das jeweilige Anlageprodukt sich auf die planetaren Ressourcen auswirkt und ob es die Menschen dieses Planeten positiv oder negativ beeinflusst. Maya plädiert für ein deutlich höheres Tempo bei der Integration dieser Indikatoren in Finanz- und Realwirtschaft.

Privates Kapital kann in Ländern, in denen bisher wenig davon vorhanden ist, gesellschaftliche Veränderung anstoßen – wie, das zeigt Bianca am Beispiel Impact Investing der Oesterreichischen Entwicklungsbank.

Die fortschreitende Digitalisierung kann zusammen mit der Regulierung der Finanzmärkte einen sicheren Rahmen für nachhaltige Investitionen sowie Innovationen schaffen. Sujata setzt sich in ihrem Beitrag für eine wirksame Regulierung der Finanzmärkte ein, die Behörden zusammen mit der Finanzbranche entwickeln, um so einen zukunfts- und wettbewerbsfähigen Binnenmarkt in Europa zu schaffen.

Geld ist immer auch Gegenstand krimineller Handlungen. Die Risiken der Finanzkriminalität für die ökonomische und nationale Sicherheit nehmen Stefan und Thomas in den Blick, um daraus Empfehlungen abzuleiten, wie das gesellschaftliche Problem Geldwäsche bearbeitet werden muss, damit sich eine nachhaltige und gerechte Finanzwelt gestalten lässt.



# ESG – Bankenrevolution oder Mythos?

MAYA HENNERKES

Maya Hennerkes ist Expertin für nachhaltige Finanzen mit fast 20 Jahren Erfahrung. Sie ist Direktorin für Grüne Finanzsysteme in der Abteilung Klimastrategie und Umsetzung bei der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung. Zuvor leitete sie dort die ESG-Arbeit mit Finanzinstitutionen und privaten Beteiligungsfonds. Sie fördert so den Aufbau von nachhaltigen Finanzsystemen, und der Integration von Klima-, Umwelt- und Sozialfragen in Investitionsentscheidungen und im Finanzmanagement. Vorherige berufliche Stationen brachten sie zur Inter-Amerikanischen Entwicklungsbank in Washington DC, und Bloomberg L.P. in London.



**Abstract:** Nachhaltige oder sogenannte ESG-Investitionen sind in den vergangenen Jahren rasant gestiegen. Was sind die Treiber dieses Anstiegs? Welche Mythen ranken sich um das Thema? ESG sei kein Mythos, sondern eine sich entwickelnde Realität, wird argumentiert. Und eine echte ESG-Integration sei angesichts der großen gesellschaftlichen Herausforderungen alternativlos für Wirtschaft, Finanzen und letztlich die Gesellschaft.

ESG- oder nachhaltiges Investieren bedeutet, dass Kriterien aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (Environmental, Social, Governance) bei den Investitionsentscheidungen und dem Portfoliomanagement miteinbezogen werden. Im Jahr 2020 erreichten die nachhaltigen Investitionen in fünf führenden Märkten (Europa, USA, Kanada, Australien und Neuseeland sowie Japan) zusammen 35,3 Billionen Dollar. Das bedeutet einen 15-prozentigen Anstieg gegenüber den zwei Vorjahren 2018/2019 (Global Sustainable Investment Alliance 2021).

## Treiber des Anstiegs nachhaltiger Investitionen

Dieser Entwicklung liegen vier Trends zugrunde. Erstens: Investor:innen verlangen zunehmend eine ESG-Integration. Sie bewerten die ESG-Leistung möglicher Investitionsprojekte und legen die Erfüllung entsprechender internationaler Standards als Voraussetzung für ein Darlehen oder eine Investition vertraglich gleich mit fest. Firmen und Finanzinstitutionen, die Zugang zu Kapital erhalten oder ausweiten wollen, müssen möglichen Investor:innen ihre ESG-Managementsysteme offenlegen, die Umwelt- und Sozialverträglichkeit ihrer ökonomischen Aktivitäten nachweisen und sich oft strengen Standards wie den IFC Performance Stan-



dards, Performance Requirements der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung oder Äquatorprinzipien unterwerfen.

**Zweitens:** Nachhaltiges Investieren ist im wettbewerbsintensiven Finanzmarkt zu einer Geschäftsmöglichkeit geworden. Von grünen oder nachhaltigen Darlehen über grüne Hypotheken bis hin zu grünen Anleihen ist alles zu haben. Finanzanbieter, die keine Wettbewerbsnachteile erleiden wollen, entwickeln diese Instrumente, die insbesondere von institutionellen Investoren wie Pensionsfonds und Impact Investors nachgefragt werden. Staatliche multi- oder bilaterale Banken wie Entwicklungsbanken, die ein Entwicklungs- und Nachhaltigkeitsmandat erfüllen müssen, fördern und investieren in solche Instrumente.

**Drittens:** Auch der Retailmarkt fragt zunehmend nachhaltige Produkte nach. Die Millennials verändern die Kundennachfrage. Laut einer Studie von Deloitte stecken Millennials »ihr Geld dorthin, wo ihre Werte liegen«, mit steigender Achtsamkeit für Umwelt, Inklusions- und andere soziale Fragen bei der Konsumententscheidung (Deloitte 2021). Darum kommen weder Firmen noch Finanzinstitutionen herum, die diese Kundengruppe weiterhin bedienen wollen. Ab April 2022 sind Wertpapierfirmen in der Europäischen Union zudem verpflichtet, ihre Kundschaft unmissverständlich über die sozialen und ökologischen Risiken und Chancen ihrer Anlagen aufzuklären.

**Viertens:** Regulierungstrends vor allem in der EU erweisen sich als vielleicht stärkste Treiber für diesen rasanten Anstieg und somit die Transformation des Finanzmarktes und der Realwirtschaft. 2021 war ein einschneidendes Jahr, in dem die EU unter dem New Green Deal und der Strategie für Nachhaltiges Finanzieren (Europäische Kommission 2021) vielfältige Verordnungen und Gesetze verabschiedet oder vorgeschlagen hat oder diese in Kraft getreten sind:

- ⊙ zur Berichterstattung und Offenlegung von Daten zu Umwelt- und Sozialrisiken für Finanzmarktteilnehmer (»Verordnung [...] über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor« – SFDR nach der englischen Bezeichnung; Europäisches Parlament und Europäischer Rat 2019a) und Firmen (»Verordnung [...] hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen« – CSRD nach der englischen Bezeichnung; Europäisches Parlament und Europäischer Rat 2021a),
- ⊙ Verordnung eines Standards für grüne Anleihen (Europäisches Parlament und Europäischer Rat 2021b),
- ⊙ Verordnung zu EU-Referenzwerten für den klimabedingten Wandel, im Hinblick auf das Übereinkommen von Paris abgestimmter EU-Referenzwerte sowie hinsichtlich nachhaltigkeitsbezogener Offenlegungen für Referenzwerte (Europäisches Parlament und Europäischer Rat 2019b) und
- ⊙ Verordnung über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen (Europäisches Parlament und Europäischer Rat 2020) – die viel beachtete Taxonomie. Diese ist global der erste

umfassende Versuch, eine Definition für »grün« zu liefern und Marktteilnehmer, die mit grünen Technologien oder Aktivitäten werben, zu verpflichten, dies anhand der Taxonomie in ihrer Berichterstattung nachzuweisen.

### Mythen rund um das nachhaltige Investieren

Mit dem rasanten Anstieg von ESG-Investitionen wächst jedoch auch die Skepsis. Ist das wirklich nachhaltig? Ist das nicht alles viel zu kompliziert in der Praxis? Ist ESG möglicherweise nur ein kurzzeitiger Trend? Zahlreiche Mythen ranken sich um das Thema »nachhaltiges Investieren«. Hier einige Beispiele:

#### »ESG-Investitionen sind doch gar nicht rentabel«

Während Kritiker:innen anmerken, dass »es ja jeder machen würde, wenn es profitabler als traditionelles Investieren wäre« (Tandon 2021; Fancy 2021), ist die Wissenschaft mehrheitlich der Meinung, dass es sehr wohl einen positiven Zusammenhang gibt zwischen der robusten Integration von ESG-Faktoren und Rendite (z. B. Whelan et al. 2021; Giese et al. 2019). Dies variiert je nach Geografie, Sektor und Finanzinstrument (Belsom und Lake 2021). Das leuchtet ein, wenn man bedenkt, dass Umwelt- und Sozialrisiken sich direkt in finanzielle Risiken übersetzen. Umweltvorfälle wie das Eindringen von Schadstoffen ins Grundwasser, Schäden aus klimarelevanten extremen Wettervorkommen wie Stürmen und Überschwemmungen oder Menschenrechtsverletzungen in der Lieferkette ziehen legale und Sanierungskosten, Geldbußen sowie Reputationsschäden nach sich.

Ein zuverlässiger Vergleich wird dadurch erschwert, dass nachhaltiges Investieren noch keiner allgemeingültigen Regel folgt und alle möglichen Investitionsstrategien beinhalten kann – vom einfachen Ausschließen unerwünschter Sektoren bis hin zur umfassenden Integration eines ESG-Risikomanagements nach internationalem Standard – mit unterschiedlicher Reichweite und Wirkung.

#### »ESG ist doch nur ein Marketingtrick«

Die Gefahr des Greenwashing oder auch Socialwashing, also der Vortäuschung oder Übertreibung von Umwelt- oder sozialen Mehrwerten bei Finanz- und anderen Produkten, ist natürlich real (Terrachoice 2007). Mit steigendem Erwartungs- und Wettbewerbsdruck auf Finanzinstitutionen und Firmen, sich als Nachhaltigkeitschampions darzustellen, wächst auch der Aktionismus ihrer Marketingabteilungen. Es ist daher wichtig, genau zu schauen, was dem Nachhaltigkeitsclaim zugrunde liegt. Vorbei sind jedoch die Tage, als eine kleine CSR-Unit in der PR-Abteilung für Nachhaltigkeit zuständig war. Im Finanzmarkt wie bei den Unternehmen ist derzeit eine echte Transformation der Corporate Governance in Richtung ESG-Management zu beobachten. Vorstände übernehmen die letztendliche Verantwortung für die Umwelt- und Sozialleistung ihrer Unternehmen, die nach und nach auch zu einem weiteren Faktor für die Bemessung

der Manager:innengehälter wird – wie vor Kurzem angekündigt unter anderem bei der Deutschen Bank und Apple (Principles for Responsible Investment 2021).

Nachhaltigkeitsmanagement wird oft vom Chief Risk Officer geleitet und somit in das allgemeine Risikomanagement integriert. Die Revisionsabteilung überprüft die ESG-Berichterstattung. Das Business Development entwickelt nachhaltige Produkte, die – zumindest im Finanzmarkt – oft eine Bewertung durch unabhängige Dritte erfordern. Die oben erwähnten neuen Direktiven müssen erfüllt werden und Banken wie Unternehmen haben Nachhaltigkeitsdaten nun konsequenter zu erfassen und offenzulegen. Unternehmen veröffentlichen zunehmend Net-Zero-Verpflichtungen, die, mehr oder weniger ambitiös, oft kritisch von den Anteilseignern und Nichtregierungsorganisationen beäugt werden. Über 3.000 Investor:innen, die zusammen über eine Billion US-Dollar an Vermögen verwalten, folgen mittlerweile den Principles for Responsible Investment der Vereinten Nationen. ESG ist also für viele Banken und Unternehmen zu einem echten Teil ihrer Strategie, ihres Risikomanagements und der Geschäftsmodelle geworden.

*»ESG-Integration ist doch viel zu kompliziert und teuer«*

Ja, da ist was dran. Es ist nicht leicht, Nachhaltigkeitsfaktoren auf allen Ebenen eines Unternehmens oder einer Finanzinstitution tatsächlich zu integrieren. Dies erfordert, zumindest kurzfristig, zusätzliche Ressourcen, die interne Transformation von Unternehmensprozessen, der Datenerhebung und -verarbeitung, neue Fähigkeiten und qualifiziertes Personal – und das Umdenken von Vorständ:innen und Manager:innen.

ESG ist leider doch eher Evolution als Revolution. Aufgrund der oben genannten Treiber ist jedoch klar, dass diese Evolution alternativlos ist. Frühzeitige Anwender:innen werden kurzfristig einen Marktvorteil genießen und langfristig ihre Unternehmen fit für die Zukunft machen. Also: Macht es einfach!

*»Banken sollen doch kein Instrument der Politik sein«*

Der Finanzsektor ist das Rückgrat der Realwirtschaft. Nicht umsonst werden die größeren Finanzinstitute als systemrelevant bezeichnet und wurden in Zeiten von Finanzkrisen mit umfassenden staatlichen Geldern gestützt. Banken und Aufsichtsbehörden bestimmen die Kapitaladäquanzquote basierend auf den risikogewichteten Aktiva. Vermögenswerte, die aufgrund ihrer Ausrichtung auf bestimmte Branchen ein größeres Risiko tragen, werden naturgemäß als risikoreicher angesehen und erfordern von den Banken eine höhere Kapitalrückstellung. So wäre es durchaus vorstellbar, Kapitalallokationen für Klimarisiken und andere Umwelt- und Sozialrisiken vorzugeben – diese würden so adäquat in den Bilanzen der Finanzinstitutionen dargestellt.

Aufgrund seiner systemrelevanten Rolle obliegt es auch dem Finanzsektor, alle finanziellen Risiken adäquat zu bemessen. Noch dazu haben

Banken eine Treuepflicht für die Mittel, die sie verwalten. Und diese erfordert, dass Risiken wie Wertetreiber umfassend in Investitionsentscheidungen miteinbezogen werden – dies schließt ESG-Faktoren mit ein. Die neuen EU-Regulationen erkennen diese Treuepflicht an.

### Echte Integration, eine Sprache und die Externalitäten

Wenn der Business Case und das moralische Mandat für ESG so klar zu sein scheinen – wo ist dann das Problem? Das liegt vor allem in der Herausforderung der Skalierung und des fehlenden Tempos. Die Behäbigkeit unseres Systems und der Institutionen führt zu einer langsamen ESG-Evolution – aber die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit erfordern die ESG-Revolution. Was muss also passieren?

Auf der Ebene der Unternehmen und Finanzinstitutionen ist eine echte und entschiedene Integration von ESG-Faktoren notwendig. Nachhaltigkeit muss Teil der Unternehmens- und Investitionsstrategien sein, muss Eingang in das Business Development und das Risikomanagement finden. Ressourcenallokation kann an positive ESG-Leistungskennzahlen gekoppelt werden und das Risikomanagement an die Vermeidung bzw. Minimierung von negativen Umwelt- und Sozialeffekten. Parallel werden entsprechende Anreize gesetzt, welche die ESG-Leistung der Institution miteinbauen in die Bemessung der Gehälter von Manager:innen und Mitarbeiter:innen. ESG- und finanzielle Kennzahlen erhalten so gleichermaßen Gewicht und Beachtung.

Auf der Makroebene gilt, dass keine:r den Wandel allein schaffen kann. Die Gesellschaft kann weder auf den Finanzmarkt noch auf die Unternehmen oder nur auf die Regierungen warten. Kultureller Wandel in bürokratischen Institutionen ist oft behäbig und Zeit bleibt aufgrund des Klimanotstands keine. Wir brauchen also alle Männer und Frauen an Deck. Das bedeutet, die neuen ESG-relevanten Gesetze müssen schnell und ambitioniert umgesetzt und erweitert werden. Das bedeutet, Marktanreize für umwelt- und sozialverträgliche ökonomische Aktivitäten und Investitionen zu schaffen, etwa durch das Abschaffen von Subventionen für hoch emittierende Sektoren. Wichtiger noch: Die Externalitäten müssen endlich und dringend eingepreist werden. Wir brauchen einen Preis auf CO<sub>2</sub> und auf die Verwendung von Naturkapital. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Finanzbuchhaltung und die ESG-Berichterstattung Hand in Hand gehen.

Die ESG-Welt muss dringend an einer gemeinsamen, globalen Sprache arbeiten. Wie auch die Methodologie für die Finanzbuchhaltung einige Jahre brauchte, nun aber global anerkannt ist und universell angewendet wird, so unterliegt auch die ESG-Berichterstattung einer zunehmenden Konvergenz. Wir benötigen eine stärkere Harmonisierung der noch fragmentierten und vielfältigen Landschaft der Standards für ESG-Risikomanagement und -Berichterstattung. ESG muss klar definiert, messbar und vergleichbar werden. Die Taxonomie und die internationalen ESG-Berichterstattungsstandards wie SFDR und CSRD, Global Reporting Ini-

tiative (GRI) und PRI sind ein erster Schritt, müssen aber weiterentwickelt werden, zu einem Konsens finden, sich in der Umsetzung beweisen und die sich entwickelnde Bemessung von Klimarisiken weiter voll integrieren.

Unserer Generation obliegt es, die größte Herausforderung unserer Zeit, den Klimanotstand, in den Griff zu kriegen. Dem Finanzsektor und der Realökonomie kommen hier entscheidende Rollen zu. Somit gibt es keine Alternative zu einer vollen und echten Integration von Umwelt- und Sozialkriterien sowie Faktoren der guten Unternehmensführung. ESG ist kein Mythos – sondern ein Mandat für die Zukunft.

## Literatur

- Belsom, Toby, und Laura Lake (2021). »ESG factors and equity returns. A review of recent industry research«. 17. Juni 2021. [www.unpri.org/pri-blog/esg-factors-and-equity-returns-a-review-of-recent-industry-research/7867.article](http://www.unpri.org/pri-blog/esg-factors-and-equity-returns-a-review-of-recent-industry-research/7867.article) (Download 20.10.2021).
- Deloitte (2021). »The Deloitte Global Millennial and GenZ Survey 2021«. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf> (Download 20.10.2021).
- Europäische Kommission (2021). »Strategy for financing the transition to a sustainable economy«. 6. Juli 2021. [https://ec.europa.eu/info/publications/210706-sustainable-finance-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/210706-sustainable-finance-strategy_en) (Download 20.10.2021).
- Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2019a). »Verordnung (EU) 2019/2088 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. November 2019 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor«. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R2088&from=EN> (Download 20.10.2021).
- Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2019b). »Verordnung (EU) 2019/2089 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. November 2019 zur Änderung der Verordnung (EU) 2016/1011 hinsichtlich EU-Referenzwerten für den klimabedingten Wandel, hinsichtlich auf das Übereinkommen von Paris abgestimmter EU-Referenzwerte sowie hinsichtlich nachhaltigkeitsbezogener Offenlegungen für Referenzwerte«. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019R2089&from=EN> (Download 20.10.2021).
- Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2020). »Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088«. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=DE> (Download 20.10.2021).
- Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2021a). »Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen«. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189&from=DE> (Download 20.10.2021).
- Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2021b). »Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über europäische grüne Anleihen«. [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e77212e8-df07-11eb-895a-01aa75e71a1.0024.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e77212e8-df07-11eb-895a-01aa75e71a1.0024.02/DOC_1&format=PDF) (Download 20.10.2021).
- Fancy, Tariq (2021). »The Secret Diary of a Sustainable Investor«. 20. August 2021. <https://medium.com/@sosoFancy/the-secret-diary-of-a-sustainable-investor-part-1-70b6987fa139> (Download 20.10.2021).
- Giese, Guido, Linda-Eling Lee, Dimitris Melas, Zoltán Nagy und Laura Nishikawa (2019). »Foundations of ESG Investing: How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance«. *The Journal of Portfolio Management* 45 (5). 69–83.

Global Sustainable Investment Alliance (2021). *Global Sustainable Investment Review 2020*. [www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf](http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf) (Download 20.10.2021).

Principles for Responsible Investment (2021). »ESG-linked pay: Recommendations for Investors«. 17. Juni 2021. [www.unpri.org/executive-pay/esg-linked-pay-recommendations-for-investors/7864.article](http://www.unpri.org/executive-pay/esg-linked-pay-recommendations-for-investors/7864.article) (Download 6.12.2021).

Tandon, Anand (2021). »Is ESG investing a placebo?«. *Value Research* 15.10.2021. [www.value-researchonline.com/stories/49856/is-esg-investing-a-placebo/](http://www.value-researchonline.com/stories/49856/is-esg-investing-a-placebo/) (Download 20.10.2021).

Terrachoice (2007). »Sins of Greenwashing«. [www.ul.com/insights/sins-greenwashing](http://www.ul.com/insights/sins-greenwashing). (Download 20.10.2021).

Whelan, Tensie, Ulrich Atz, Tracy Van Holt und Casey Clark (2021). »ESG and Financial Performance: Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015 – 2020«. Center for Sustainable Business. [www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM\\_ESG-Paper\\_2021%20Rev\\_0.pdf](http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf) (Download 20.10.2021).

E \_\_\_\_\_

S \_\_\_\_\_

G \_\_\_\_\_




---



---



---



---



---

## Die Autor:innen

**Kassandra Becker**, Co-Founder, work forward

**Dr. Céline Bilolo**, Senior Manager Sustainable Development & Making More Health, Boehringer Ingelheim

**Dr. Daniela Blaschke**, Public Affairs and Innovation Strategist, Volkswagen Group Japan

**Dominik Cziesche**, Kommunikationsberater

**Dr. Rana Deep Islam**, Management Consultant & Public Sector Expert

**Sina Kaja Frank**, Head of State & Local Government Affairs Germany, Cisco Systems GmbH

**Vivien Götz**, freie Journalistin

**Alice Greschkow**, Autorin, Beraterin zu Zukunft der Arbeit

**Dr. Caroline Heil**, Vorstandin, The New Meat Company

**Hubertus Heil**, MdB, Bundesminister für Arbeit und Soziales

**Maya Hennerkes**, Direktorin für grüne Finanzsysteme, Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD)

**Ryan Holowka**, Head of CSR, Peek & Cloppenburg

**Philipp Hommelsheim**, Co-Founder, Camino

**René Lange**, Venture Lead Installment Loans, Hypoport SE

**Sven Liebert**, Head of Public Policy Germany, METRO AG

**Janina Mütze**, Gründerin und Geschäftsführerin, Civey GmbH

**Natalya Nepomnyashcha**, Gründerin, Netzwerk Chancen

**Victoria Nguyen**, Manager Economic Policy & Regulation, Amazon Deutschland GmbH

**Constanze Osei**, Head of Society and Innovation Policy, Meta

**Bianca C. Perina**, Investment Finance Manager, Oesterreichische  
Entwicklungsbank (OeEB)

**Stefan Raul**, Internal Auditor, Siemens

**Dr. Katharina Reuter**, Geschäftsführerin, Bundesverband Nachhaltige  
Wirtschaft BNW e.V.

**Jan Saarmann**, Digital Marketing Manager, Comspace

**Daniel Sahl-Corts**, Director und Global Sustainability Lead Public,  
Capgemini Gruppe

**Dr. Alexander Schellinger**, Leiter Entwicklung Versorgungsmanage-  
ment, TK

**Julia Scheerer**, Projektmanagerin, Bertelsmann Stiftung

**Dr. Christian Schilcher**, Projektmanager, Bertelsmann Stiftung

**Tobias Schock**, Referent Wirtschaftsförderung, Gemeinde Kirchheim  
bei München

**Thomas Seidel**, Senior Manager Sopra Steria & Gründer  
antifinancialcrime.org

**Sofia Strabis**, Leitung Diversity and Inclusion Management,  
Commerzbank AG

**Stefanie Valdés-Scott**, Head of Government Relations Central  
Europe, Adobe

**Martha Marisa Wanat**, geschäftsführende Gesellschafterin MOND –  
Mobility New Designs, BICICLI Holding GmbH

**Carl Warkentin**, Gründer und Geschäftsführer, Monaco Ducks

**Sujata Wirsching**, Senior Policy Advisor, Gruppe Deutsche Börse

**Lencke Wischhusen**, Unternehmerin und Politikerin



## Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2022 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Rana Deep Islam, Sven Liebert, Julia Scheerer, Christian Schilcher

Lektorat: Heike Herrberg, Bielefeld

Herstellung: Sabine Reimann

Umschlaggestaltung und Layout: Büro für Grafische Gestaltung – Kerstin Schröder, Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Illustrationen: Ines Meyer, Gütersloh

Fotonachweise: S. 11: © BMAS/Dominik Butzmann; S. 15: Studio Monbijou & Chris Noltekuhlmann & Helmut Effertz & Jan Voth; S. 18: Jörg Mette; S. 23: Valery Kloubert DGPH; S. 28: FDP-Fraktion Bremen; S. 40: Rodrigo Juarez; S. 47: Victoria Seisenbacher; S. 54: Max Wirsching; S. 63: Fotostudio Herzig & privat; S. 74: Detlef Eden; S. 83: Paula Winkler; S. 88: Laurence Chaperon; S. 96: TK Die Techniker; S. 106: privat; S. 112: Jan Zühlke; S. 119: Alexander Probst; S. 127: Eva Zocher; S. 137: Rechte angefragt; S. 148: Aileen Fritz & Netzwerk Chancen; S. 157: Constanze Osei; S. 166: Sebastian Schramm; S. 174: Maike Wittreck; S. 179: Oliver Rösler; S. 185: privat; S. 189: Lisa Steingräber; S. 196: Studio Monbijou; S. 204: Céline Bilolo; S. 211: Chris Noltekuhlmann; S. 221: BNW e.V. Katharina Reuter; S. 226: Martin Funck; S. 234: work forward & Lisa Winter.

Druck: Hans Giesemann Druck und Medienhaus GmbH & Co. KG, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-951-5 (Print)

ISBN 978-3-86793-952-2 (E-Book PDF)

ISBN 978-3-86793-960-7 (E-Book EPUB)

[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)



Der Text dieses Werkes steht unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0). Details zur Lizenz finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>  
Sämtliche Fotos und Abbildungen, die Titel- und die Kapitel-Illustrationen fallen nicht unter diese Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

Hinweis: Die Textsammlung stützt sich auf die Inhalte mehrerer Autor:innen. Diese sind für ihre Schlussfolgerungen und Empfehlungen im Rahmen ihrer eigenen Forschung verantwortlich. Die Herausgeber sind für die Zusammenstellung der Beiträge verantwortlich.