

spotlight europe

2010/02 – Februar 2010

Lissabon, die Zweite

Joachim Fritz-Vannahme, Armando García Schmidt,
Dominik Hierlemann, Robert Vehrkamp

Die Lissabon-Agenda war gestern, EU-2020 ist morgen. Diese neue Wirtschaftsstrategie muss vor allem auf nachhaltiges Wachstum zielen. Das kann gelingen. Entscheidend ist jedoch, dass die Governance neu gestaltet wird. Die 2020-Strategie benötigt ein echtes Benchmarking, einen europäischen Sachverständigenrat und mehr Forschungsmittel im Budget der Europäischen Union.

spotlight europe # 2010/02

Eine Bilanz

An Bescheidenheit mangelte es den Regierungschefs der EU nicht, als sie sich im März 2000 in Lissabon vornahmen: Sie wollten erstlich die Union bis 2010 zum „wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen“.

Die großen Worte entstammen dem Zeitgeist der Jahrtausendwende, als die IT-Bubble noch stabil und die große Krise noch weit weg waren. Die Akteure waren euphorisiert von der New Economy. Bis in die 90er Jahre hinein hatte die (kleine West-)EU gegenüber den USA wirtschaftlich aufgeholt. Doch nun sah es

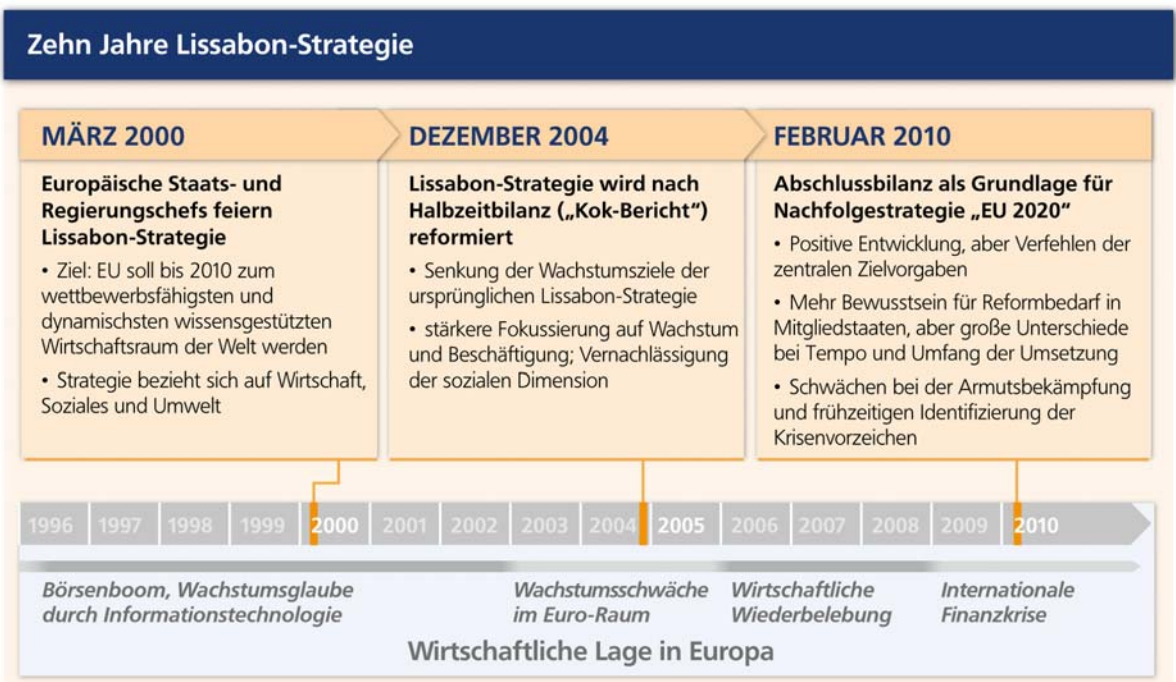
so aus, als hänge der anhaltende Aufschwung amerikanischer Startups den Alten Kontinent ab. Gleichzeitig schien der Dauerboom in den USA zu lehren, dass innovationsgetriebenes Wachstum grenzenlos sein kann. In Europa musste also etwas geschehen.

Ein Kraftakt neuer Art sollte die EU auf die Überholspur bringen. Eine bisher ungekannte Dynamik in den Zukunftsbranchen - von Informationstechnologie über Multimedia und Biotechnologie bis hin zur Telekommunikation - schien möglich. Die neuen Arbeitsplätze sollten den alternden Kontinent nicht nur produktiver machen, sondern den Menschen auch bessere Arbeitsbedingungen bieten als die betagten Industriezweige. Der soziale Zusammenhalt in der Union

sollte wachsen, Armut minimiert und die Umwelt durch den neuen Schub an „sauberem“ Wachstum geschont werden.

Zehn Jahre später steht fest: Europa hat den erhofften Entwicklungssprung nicht geschafft. Vor Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2008 lag die Beschäftigungsquote in der EU bei 66% (erreicht werden sollten 70%). Für Forschung und Entwicklung wurden im selben Jahr 1,9% und damit nicht mehr als im Jahr 2000 ausgegeben

Dass die Schlussrechnung so ernüchternd ausfällt, hat viele Gründe. Seit dem Start bremsen immer wieder externe Ereignisse den Prozess: Die New Economy fand mit dem Platzen der Internet-Blase ein jähes Ende. Die Anschläge vom 11. September 2001 ließen das internationale Wirtschaftsklima erkalten. Auch die Erweiterungen der Union von 2004 und 2007 haben den Prozess, der ursprünglich nur für den westeuropäischen Club der 15 erdacht worden war, erschwert. Bei allen



(erreicht werden sollten 3%, diese Hürde nahmen unter den Mitgliedsstaaten nur Schweden und Finnland). Der Produktivitätsrückstand gegenüber den USA hat sich kaum verringert. Und die Europäische Kommission selbst beklagt, dass auch dort, wo Arbeit entstanden ist, Armut oftmals nicht überwunden wurde.

Die Fortschritte, die die Kommission in ihrer vorläufigen Evaluation dem Lissabon-Prozess zurechnet, sind eher vage. So habe sich aus Brüsseler Sicht das Grundverständnis für die Notwendigkeit von Reformen durchgesetzt, das Lernen voneinander habe zwischen den Staaten zugenommen und die Zusammenarbeit zwischen EU und Mitgliedstaaten sei eine „gute Erfahrung“ gewesen.

Kennzahlen liegen die neuen Mitglieder auch heute noch unter dem Durchschnitt der alten Mitglieder. Seit 2008 haben zudem alle Staaten der Union mit den Folgen der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise zu kämpfen.

Auch verschoben sich schon bald nach Verabschiedung der Agenda die politischen Prioritäten innerhalb der EU. Die anstehende Erweiterung der Union und die Diskussion um eine gemeinsame Verfassung absorbierten die Aufmerksamkeit von Öffentlichkeit und politischen Entscheidern. Die Umsetzung der gemeinsamen Wachstumsstrategie wurde zur Spielwiese für Fachpolitiker und Profis hinter den Kulissen. Entschlossenes und sichtbares politisches Handeln für Liss-

abon war weder in Brüssel noch in den meisten Mitgliedstaaten zu spüren. Der Aufbruch blieb aus, die Aufholjagd geriet zum Stolperschritt.

Doch auch die Strategie selbst weist Webfehler auf. So war die Agenda schlicht überfrachtet. Bereits die Kok-Gruppe um den einstigen niederländischen Ministerpräsidenten wies in ihrer Halbzeitbilanz Ende 2004 darauf hin. Die EU reagierte, indem sie die Anstrengungen auf Wachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen fokussierte (Devise: „Jobs and growth“). Dennoch blieb ein unübersichtlicher Dschungel von Teilzielen, der jede Ranfolge in der Umsetzung, aber auch die Vermittlung an die Bevölkerung erschwerte. Mögliche Synergien zu bereits bestehenden Programmen und Instrumenten wie dem Wachstums- und Stabilitätspakt, der Sozialagenda oder der Strategie für Nachhaltige Entwicklungen wurden kaum oder gar nicht genutzt.

In Ermangelung eines sichtbaren politischen Willens und ohne klar konturiertes Narrativ blieb die Lissabon-Agenda für den Großteil der Europäer ziemlich unbekannt. Für nicht wenige waren zudem diese Agenda und der Vertrag von Lissabon ein und dieselbe Sache. Eine Unterstützung der Reformziele durch breite Kreise blieb folgerichtig aus.

Steuerung und Umsetzung der Strategie waren ebenfalls unübersichtlich und schwerfällig angelegt. Von Beginn an war klar, dass die Ziele nicht allein durch Maßnahmen auf gemeinschaftlicher Ebene erreicht werden konnten. Die Agenda stellte eine umfassende Herausforderung für jede einzelne Volkswirtschaft innerhalb des Verbundes dar. Ein Bündel sich gegenseitig beeinflussender Reformen in Brüssel und den einzelnen Mitgliedstaaten sollte greifen. Neue Formen der Governance wie die „Offene Methode der Koordinierung“ wurden kreiert, um den notwendigen Rahmen für das aufeinander abgestimmte Handeln zu setzen. Eine tatsächliche Koordinierung fand jedoch nicht

statt. Aufgrund fehlender Sanktions- oder Belohnungsmechanismen blieb die Agenda unverbindlich.

II

Zuckerbrot statt Peitsche: „Naming“ und „Praising“

Ein von Beginn an grundlegendes Problem der Lissabon-Strategie ist ihre Governance. In der Offenen Methode der Koordinierung sollten die Mitgliedstaaten freiwillig zusammenarbeiten und „Best Practices“ anderer Länder für ihre nationalen Strukturen nutzbar machen. Um es kurz zu machen: Diese Idee hat nicht funktioniert. Weder war die Bereitschaft der Mitgliedstaaten da, noch blieben für die Europäische Kommission genügend Droh- und Sanktionspotential zur Umsetzung bestimmter Reformansätze.

Der Kok-Bericht hat diese Mängel deutlich benannt und daraufhin die Methode des „naming, shaming and faming“ vorgeschlagen. Die Europäische Kommission sollte in einer jährlichen Rangfolgentabelle gute Leistungen der Mitgliedstaaten loben und schlechte anprangern. Aber dieses Vorhaben scheiterte bereits an der Kommission. Deren Präsident José Barroso verspürte keine Lust, sich beim schulmeisterlichen Belehren einzelner – und insbesondere großer – Mitgliedstaaten ein blaues Auge zu holen.

Dennoch bleibt der Grundgedanke des Benchmarking richtig. Gerade die Kommunikation war, wie die Kommission in ihrer [Analyse](#) feststellt, die „Achillesferse des Lissabon-Prozesses“. Wenn der öffentliche Druck auf einzelne Mitgliedstaaten fehlt und zugleich die Bedeutung der EU-Strategie in der breiten Bevölkerung nicht wahrgenommen wird, verspüren nationale Regierungen wenig bis gar keine Notwendigkeit die Dinge zu ändern.

Wie aber könnte es gelingen, in der Lissabon-Nachfolgestrategie ein Benchmarking-Mechanismus einzuführen? Zunächst einmal belegen die Ergebnisse der [Konsultation der Kommission](#) zur EU-2020-Strategie, dass sich die EU-Regierungen darüber im Klaren sind, dass ein effektives Monitoring, ein echtes Benchmarking und ein verstärktes Verantwortungsgefühl unerlässlich für den Erfolg der Lissabon-Nachfolgeagenda sind. Allerdings sind nur wenige Mitgliedstaaten bereit, sich auf eine stärkere Rolle der Kommission in der Überwachung der Agenda-Ziele einzulassen.

Die neue Strategie sollte mit einem Mechanismus des „Naming and Praising“ ausgestattet werden. Die besten Mitgliedstaaten werden jährlich benannt, gelobt und zudem mit zusätzlichen EU-Mitteln ausgestattet, die sie ausschließlich für die Ziele des EU-2020-Prozesses verwenden dürfen. Damit würde die Lissabon-Nachfolgestrategie zum umgekehrten Stabilitäts- und Wachstumspakt – verbunden mit einem modernen pädagogischen Ansatz. Nicht die Schlechten werden bestraft, sondern die Guten belohnt. Anreize statt Sanktionen ist die Devise.

Entscheidend dabei ist nicht die Höhe der tatsächlich vergebenen Mittel an die jährlichen Gewinner. Wahrscheinlich könnte man sich sogar auf einen kleinen, eher symbolischen Betrag verständigen, womit auch das Argument einer Fehlallokation von EU-Geldern hinfällig wäre. Der Anreiz für die Mitgliedstaaten läge schon in der Auszeichnung an sich: Was könnte sich eine nationale Regierung Besseres vorstellen als in einem EU-Wettbewerb auf dem Podest zu stehen? Damit auch wirtschaftlich schwächere Mitgliedstaaten eine Chance haben, muss sich die Leistungsbeurteilung weniger auf den aktuellen Status beziehen als vielmehr auf die Entwicklung des vergangenen Jahres.

Das Europäische Parlament sollte sich dabei als Katalysator für eine breite öffentliche Debatte über die EU-2020-

Strategie verstehen. So könnte es die Jahressieger ins Parlament einladen oder auch einen Sonderpreis ausloben.

Mit diesem „Zuckerbrot-statt-Peitsche-Ansatz“ werden sich Berichterstattung und Diskussion über die EU-2020-Strategie verändern. Der Fokus richtet sich auf eine Analyse der besten Konzepte und Erfolgsrezepte, wovon auch die Strategie und letzten Endes die EU in der öffentlichen Wahrnehmung profitieren. In jedem Falle bleibt aber für jede Regierung die Motivation hoch genug, nicht am unteren Ende der Tabelle zu landen.

Damit dieses neue Best-Practice-Verfahren gelingt, muss die Europäische Kommission raus aus der Rolle einer moralischen Instanz. Gerade der Eindruck, Brüssel schreibe etwas vor und versuche Fehlverhalten zu sanktionieren, erlaubt den nationalen Regierungen willkommene kommunikative Ausfluchtmöglichkeiten bei geringer Performance. Deshalb sollte die Rolle des Schulmeisters abgestreift und das Lob der Besten an eine neue, neutrale Instanz abgegeben werden: den Europäischen Sachverständigenrat.

III

Für einen europäischen Sachverständigenrat

Glaubwürdigkeit ist eine Frage der Unabhängigkeit. Deshalb sind heute weltweit die meisten (und alle erfolgreichen!) Notenbanken unabhängig von politischen Weisungen ihrer Regierungen. Erst ihre Unabhängigkeit ermöglicht ihnen geldpolitische Entscheidungen auch dann sachgerecht zu treffen, wenn sie unangenehm und politisch unerwünscht sind. Unabhängigkeit ist der beste Selbstschutz gegen den eigenen Opportunismus. Unabhängigkeit ist damit immer dann das geeignete institutionelle Arrangement, wenn das Eigeninteresse zu Fehlverhalten verführt. Deshalb sollte die Europäische Kommission in wohlverstandem Eigen-

interesse das hier vorgeschlagene „Naming and Praising“ an eine unabhängige Instanz delegieren, an einen Europäischen Sachverständigenrat (ESVR).

Die Kommission sollte den Staats- und Regierungschefs einen solchen Europäischen

Die Struktur des ESVR sollte seinen Aufgaben entsprechen. Den Kern des Rates sollten fünf europaweit reputierte Sachverständige bilden, denen ein adäquat ausgestatteter wissenschaftlicher Stab zuarbeitet. Die „fünf europäischen Weisen“ sollten bekannte Professoren,

Die Lissabon-Strategie im Realitätscheck

Alle Angaben in Prozent

	Ausgangswert EU27 (2000)	Zielvorgabe der Lissabon-Strategie (2010)	Aktueller Stand (2008)		
			EU27	USA	Japan
Beschäftigung					
Beschäftigungsquote insgesamt	62,2	70	65,9	70,9	70,7
Beschäftigungsquote bei Frauen	53,7	60	59,1	65,5	59,7
Beschäftigungsquote bei Arbeitnehmern ab 55 Jahren	36,9	50	45,6	62,1	66,3
Wirtschaft					
Wachstumsrate des realen BIP	+3,9	+3	+2,3*	+1,7*	+1,1*
Forschung und Entwicklung					
Ausgaben für Forschung und Entwicklung (in % des BIP)	1,8	3	1,9	2,6 **	3,4**

Quelle: Eurostat * o 2006-2008 ** 2007

© Bertelsmann Stiftung

Sachverständigenrat initiativ vorschlagen, und als dessen Kernaufgabe die objektive Evaluation der Lissabon-Nachfolgestrategie definieren. Konstruiert nach dem Vorbild des deutschen „Sachverständigenrates“, sollte der Europäische Sachverständigenrat zwar auf Vorschlag der Kommission von den Staats- und Regierungschefs ernannt und vom Europäischen Parlament bestätigt werden. In seiner Arbeit, seinen Gutachten und seinen konkreten Vorschlägen aber sollte das Gremium von Weisungen der Politik unabhängig sein. In regelmäßigen Evaluationsberichten berichtet der ESVR über den Stand der Umsetzung des EU-2020-Prozesses, bewertet die Beiträge und Fortschritte der einzelnen Mitgliedsländer, und unterbreitet der Kommission Vorschläge zur Umsetzung des „Naming and Praising“.

Think-Tanker oder akademisch reputierte Einzelpersonlichkeiten sein, die für die wissenschaftliche Qualität und Objektivität der Ratsarbeit stehen und bürgen. Kontrolliert würde der Rat durch ein „Board“ bekannter europäischer Persönlichkeiten, das gleichzeitig das Gesicht des Rates für die europäische Öffentlichkeit wäre. Elder Statesmen wären hier ebenso gefragt, wie andere populäre Europäer, die den Ergebnissen des Rates Aufmerksamkeit und Renommee verschaffen können. Um von der hohen Reputation der Europäischen Zentralbank zu profitieren, sollte die Geschäftsstelle des ESVR bei der EZB in Frankfurt a.M. residieren, die gleichzeitig auch logistisch und fachlich zuarbeitet.

Lissabon-Strategie im Spiegel der Medien

 **Frankfurter Allgemeine Zeitung - 08.01.2010** Frankfurter Allgemeine Zeitung via Bildzeitung.com

Der „EU-2020-Strategie“ genannte neue Zehnjahresplan atmet denselben planwirtschaftlichen Geist wie sein Vorgänger.

 **Frankfurter Rundschau - 10.01.2010** Frankfurter Rundschau

Die „Strategie 2020“ macht nur Sinn, wenn sichergestellt ist, dass alle Mitgliedstaaten sich an das Konzept gebunden fühlen. Sonst wird es zur Leerformel - wie die Lissabon-Strategie.

 **Le Monde - 10.01.2010** **Le Monde**

Nach vorherrschender Meinung hängt das Scheitern der Lissabon-Agenda damit zusammen, dass es sich um eine Koordinierungsmethode ohne jegliche Verpflichtung bei der Wahl der Mittel und der Zielerreichung handelte. Für Zapatero ist dies der richtige Moment, um der EU-Kommission mehr Macht zu verleihen, damit sie den Prozess künftig überwacht.

 **The Economist - 04.02.2010** The Economist

Oft hört man, dass die Lissabon-Strategie gescheitert sei, weil ihre Umsetzung freiwillig war. [...] Doch in Wahrheit blieb der Erfolg aus, weil viele Europäer gar nicht im dynamischsten und wettbewerbsfähigsten Wirtschaftsraum der Welt leben wollen. Sie arbeiten viel lieber weniger, machen länger Urlaub und gehen früher in Rente als Amerikaner oder Japaner.

© Bertelsmann Stiftung

Wohlgermerkt: Die Umsetzung der Ratsempfehlungen in politisches Handeln im Rahmen der neuen Strategie des „Naming and Praising“ bliebe hoheitliche Aufgabe der Kommission, der Staats- und Regierungschefs und der Europaparlaments. Die Empfehlungen dafür würde aber der ESVR liefern, verbunden mit der Verpflichtung der politischen Akteure, sich in ihren Entscheidungen in regelmäßigen Stellungnahmen explizit darauf zu beziehen.

Politischer Willkür und politischem Opportunismus wäre damit ein Riegel vorgehoben. Kommission, Parlament und auch die Staats- und Regierungschefs würden vor sich selbst geschützt, sie könnten ihre häufig unbequemen Entscheidungen objektiver begründen. Der Europäische

Sachverständigenrat wäre damit auch eine geeignete institutionelle Immunisierung gegen den „griechischen Virus“ eines schleichenden Glaubwürdigkeitsverlustes der europäischen Institutionen bei Umsetzung und Kontrolle ihrer politischen Ziele und Strategien. Auch hier kann der deutsche Sachverständigenrat als Vorbild dienen, der häufig genug als geeigneter Prellbock den Politikern etwas Entlastung gegenüber Lobbyisten und Spezialinteressen verschafft hat, indem sie ihre unbequemen Entscheidungen mit Berufung auf den objektiven Rat der Sachverständigen begründen konnten.

Auch für die EU-2020-Strategie liegt darin eine große Chance. Die Bereitschaft einer objektiven Evaluation bezeugt die politische Ernsthaftigkeit der handelnden Akteure, und verschafft der EU-2020-Strategie zusätzliche Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit. Und genau das ist die gemeinsame Währung, die Europa nach den enttäuschenden Erfahrungen mit der Lissabon-Strategie, der Finanz- und Vertrauenskrise und dem griechischen Haushaltsdebakel am meisten braucht: Glaubwürdigkeit!

IV EU 2020 im Budget

Die nationalen Forschungsausgaben der Mitgliedsstaaten sollten in Zuge des Lissabon-Prozesses heute bei drei Prozent des BIP liegen. Erreicht wurden gerade einmal knapp zwei Prozent, mit erheblichen Schwankungen zwischen den EU-

Mitgliedern, nur Schweden und Finnland nahmen die Dreiprozent-Hürde.

Zu kurz kommt diese Arbeit an der Zukunft aber auch beim EU-Haushalt. Für Forschung sind im Titel 06 des EU-Haushaltes knapp 5 Milliarden Euro für das Jahr 2009 eingestellt, immerhin elf Prozent mehr als im Vorjahr: Für Landwirtschaft und Entwicklung des ländlichen Raumes jedoch zahlt die Union über 51 Milliarden Euro, für Beschäftigung und Soziales rund 11 Milliarden. Daran ändert die optische Aufhellung der Haushaltsdarstellung in die großen Blöcke „Nachhaltiges Wachstum“ und „Natürliche Ressourcen“ wenig: Das Gros der rund 134 Milliarden Euro wird noch immer am falschen Ende ausgegeben.

Seien wir korrekt, der Anteil der Agrarausgaben am [EU-Budget](#) hat sich zwischen 1988 und heute erheblich reduziert, von 61 auf 41 Prozent. Wer darum gleich hofft, die anstehenden Verhandlungen um die Finanzmittel von 2013 an – dann läuft der derzeitige Rahmen aus – würden endlich eine zeitgemäße, globalisierungstaugliche Ausgabenpolitik bringen, der könnte bitter enttäuscht werden. Denn die Budgetstruktur wird zwischen 27 Regierungen in einem zähen, stets auf den eigenen Vorteil bedachten Verfahren ausgehandelt.

Zu den Herausforderungen unserer Zeit zählt die EU-Kommission Nahrungsmittelsicherheit wie Umweltkatastrophen, Verbraucherschutz, Seuchen- oder Kriminalitätsbekämpfung. Allesamt erfordern sie einen erheblichen, einen erheblich größeren Forschungsaufwand als ihn die Mitgliedsstaaten zu erbringen bereit oder in der Lage sind und als ihn der EU-Haushalt derzeit ausweist.

Nur eine forschende EU wird die Zukunft meistern können. Das wissen und sagen alle – und handeln doch nicht danach. Die Forschung mit EU-Mitteln – was ja, gemessen an den Gesamtausgaben für Forschung in der Union, auch künftig der kleinere Teil bleiben wird, das meiste Geld

wird in den nationalen Haushalten oder in Unternehmen aufgewendet – kann aber schon vor den anstehenden Budgetverhandlungen auf einfachem Wege gestärkt werden. Sofern dies allerdings über den Forschungshaushalt und seinen Anteil an den Gesamtausgaben geschehen soll, sind die Umverteilungsdebatte und damit das zähe Feilschen eröffnet.

Das lässt sich jedoch weithin vermeiden, wenn für jeden geeigneten Einzelposten im EU-Budget ein fester Prozentsatz an Forschungsmitteln festgelegt wird. Energie und Verkehr, Agrarpolitik und Fischerei, Umwelt oder Kommunikation könnten beispielsweise im jeweils eigenen Etat drei Prozent für Forschung im eigenen Arbeitsfeld ausweisen. Das ergäbe bei 51 Milliarden Euro Agrarausgaben über anderthalb Milliarden Euro für Agrarforschung, bei rund zehn Milliarden Euro für „Maritime Angelegenheiten und Fischerei“ immerhin 300 Millionen Forschungsmittel.

Damit wären die gefürchteten Verteilungskämpfe zwar nicht völlig vermieden, aber sie müssten auf fruchtbare Weise geführt werden: Welche Agrarforschung soll gefördert werden, und vor allem: wohin sollen die neuen Mittel fließen? Denn die Forschungslandschaft der EU ist so wenige homogen gestaltet wie das Oberflächenrelief der Gemeinschaft. Gleichwohl lässt sich diese Art von Verteilungskampf leichter beenden als das zähe Ringen um große Ganze der [EU-Ausgaben](#).

V

Neues Narrativ: Europäische soziale Marktwirtschaft

Soll die EU-2020-Strategie erfolgreicher sein als ihr Vorläufer, muss ein neues Narrativ gefunden werden. Zielsetzung und Richtung der gemeinsamen Anstrengung müssen klar und deutlich kommuniziert werden. Bürger und Sozialpartner

müssen aktiv in die Politikgestaltung eingebunden werden. Nur auf diese Weise kann erreicht werden, dass die Bürger der EU überhaupt Kenntnis von der gemeinsamen Anstrengung nehmen und das Vorhaben mittragen. Dies wiederum ist entscheidend für die Ausdauer und den Willen der politischen Akteure, die Reformen voranzutreiben.

Keine der großen Leistungen der EU - sei es die Vollendung des Binnenmarktes, die Einführung des Euro oder die Erweiterung von 2004 - wurden von einer überschwänglichen Euphorie der Menschen getragen. Dies wird bei der neuen Strategie nicht anders sein. Dennoch: In allen Fällen war die Zielrichtung klar vorgegeben und

kommuniziert. Die Bürger wussten, auf welche Herausforderungen das jeweilige Vorhaben Antwort gab.

Die EU-2020-Strategie muss den Europäern klar machen, dass es jetzt darum geht, der Welt zu zeigen, wie auf kreative Weise qualitatives Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum, sozialer Ausgleich und Nachhaltigkeit zusammengebracht werden können. Die Zeiten schnöden Wachstumsdenkens sind vorüber. Die Europäer wollen eine gesellschaftliche Fortschrittsgagenda, deren Ziel eine soziale Marktwirtschaft für Europa ist. Genau daran muss "Europa 2020" arbeiten.

V.i.S.d.P.

Bertelsmann Stiftung
Carl Bertelsmann Straße 256
D-33311 Gütersloh
<http://www.bertelsmann-stiftung.de>

Dr. Dominik Hierlemann
dominik.hierlemann@bertelsmann-stiftung.de
Telefon +49 5241 81 81537

Joachim Fritz-Vannahme
joachim.vannahme@bertelsmann-stiftung.de
Telefon +49 5241 81 81421

Zuletzt erschienen:

spotlight europe # 2010/01
Kooperation mit dem Kreml
Cornie Shupe

spotlight europe # 2009/12
Forget Copenhagen
Barbara Kunz, Daniela Röb

spotlight europe # 2009/11
Ein Präsident für alle
Dominik Hierlemann