



GenoAkademie
Bildung mit mehrWert.

Berufsbegleitendes Trainingsprogramm
der EQASce Academy

Aufbau erfolgreicher Wertschöpfungs- partnerschaften und grenzübergreifende Netzwerke in der Agrar-, Forst- und Ernährungswirtschaft

Beginn am 1. Oktober 2024 | Abschluss am 28. Februar 2025



Inhalt

1. Unser gemeinsames Trainingsprogramm	3
Programmüberblick.....	4
Für wen ist das Programm?.....	7
Vorteile des Programms	8
Module und Lernziele	9
2. Ablauf und Programmmodule.....	11
Lernformate.....	12
Ablauf	15
Module	16
Programmplan.....	20
Anerkennung & Zertifizierung	21
Organisation und Moderation	22
3. Für Interessierte	23
Fortbildungsmöglichkeiten.....	24
Anmeldung und Preis	25
Mitglieder der EQAsce-Gremien	26
Impressum	27

1. Unser Trainingsprogramm



Programmüberblick

Dieses Programm ist auf ambitionierte Verantwortliche für überbetriebliche Managementaufgaben in der Agrar-, Forst- und Ernährungswirtschaft zugeschnitten. Es vermittelt ein solides Rüstzeug, um die Herausforderung der „doppelten Transformation“ – die digitale und die nachhaltige – zu meistern. Der erfolgreiche Aufbau und die Weiterentwicklung strategischer Wertschöpfungspartnerschaften und Netzwerke steht dabei im Mittelpunkt.

Wählen Sie einzelne Module aus oder absolvieren Sie das gesamte Programm mit vier Modulen:

- **Modul 1** – Navigieren durch die Strukturen einer Wertschöpfungspartnerschaft (START: 1. Oktober 2024). [>>ANMELDUNG](#)
- **Modul 2** – Initiierung und Entwicklung der doppelten Transformation - digital und nachhaltig - in Public-Private-Partnerships (START: 4. November 2024). [>>ANMELDUNG](#)
- **Modul 3** – Vorgehensweise: Von der Transaktion zur Strategie (START: 8. Januar 2025). [>>ANMELDUNG](#)
- **Modul 4** – Effektives Public-Private-Partnership-Management (START: 4. Februar 2025). [>>ANMELDUNG](#)

Programmüberblick

Highlights:

- **Flexible modulare Struktur:** durch das Kombinieren von Live-Online-Angeboten und Selbstlernphasen
- **Onlineangebot:** Veranstaltungen Live und als Aufzeichnung, weitere Informationen im Lernportal
- **Fachkundige Moderation:** Lernen Sie von erfahrenen Branchenkennern und Führungskräften im Management von regionalen Wertschöpfungsketten und grenzübergreifenden Netzwerken
- **Exklusives EQAsce/GenoAkademie-Zertifikat:** Mit unserem gemeinsamen Q-CERT-Wallet-System können Sie nach Abschluss des Programms Lebenslanges Lernen Punkte (LLP) erwerben und sammeln für die Zertifikate:

EQAsce/GenoAkademie Food Chain Manager EQAsce/GenoAkademie Food Safety and Health Manager EQAsce/GenoAkademie Risk and Crisis Manager

Jedes Modul kann mit einem eigenen digitalen Teilnahmezertifikat abgeschlossen werden.

Programmüberblick

Details

- **Format:** Online, live und Selbststudium
- **Zeitlicher Aufwand:** 2-3 Online-Präsenz-Stunden pro Woche, plus Workload für das Selbststudium und Projektaufgabe (PAP)
- **Zusammensetzung:** Vier Module, drei Wochen pro Modul, individuelle Expertenbegleitung für jedes persönliche Anwendungs-Projekt (PAP)
- **Start:** 1. Oktober 2024
- **Kursgröße:** Auf 25 Teilnehmende begrenzt
- **Kosten:** 5.490 € bei Buchung aller Module
- **Einzelpreis je Modul:** 1.600 €

(Ermäßigung möglich bei mehreren Teilnehmenden aus einem Unternehmen)

Für wen ist das Programm?

- Dieses Programm ist für Personen geeignet, die Management-Aufgaben in Unternehmen haben und aktiv an der Weiterentwicklung von Kooperationen in Wertschöpfungsketten der Agrar-, Forst- und Ernährungswirtschaft beteiligt sind. Auch für Personen, die neu in Kooperationspartnerschaften einsteigen, ist das Trainingsprogramm genau die richtige Möglichkeit, Kompetenzen zu erwerben.
- Für Personen, die von den Erfahrungen der dozierenden Branchenexperten und anderen Teilnehmenden lernen wollen. Auch für diejenigen, die sich mit Verantwortlichen für die doppelte Transformation der Branche aus der ganzen Welt austauschen wollen und deren unterschiedliche Perspektiven beim Aufbau von regionalen Wertschöpfungspartnerschaften und grenzübergreifenden Netzwerken kennenlernen möchten. Dabei können sie feststellen, dass sie viele ähnliche Herausforderungen haben.
- Dieses Programm richtet sich vor allem an Mitarbeitende in Agrar-genossenschaften und Erzeugergemeinschaften, die in herausfordernden Umgebungen arbeiten, komplexe Entscheidungen treffen müssen oder Veränderungen im Unternehmensverbund leiten.

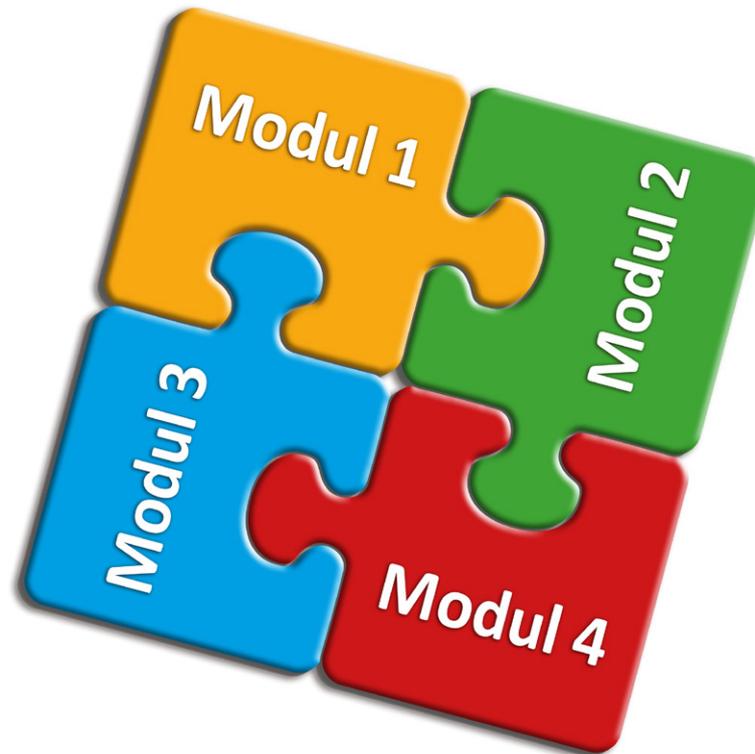
Vorteile des Programms

Durch das Programm lernen Sie:

- unterschiedlichen Formen von Kooperation kennen, sowie regionale und grenzübergreifende Best-Practice-Ansätze für die Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessengruppen zu verstehen,
- wie Sie Ihr Ökosystem mit seinen spezifischen Kunden-Lieferanten-Beziehungen analysieren und bewerten können,
- wie sich mit strukturierten Ansätzen und Methoden Kooperationen mit externen Akteuren initiieren, entwickeln, pflegen und erfolgreich verstetigen lassen.
- wie sich digitale Kommunikationssysteme in regionalen und grenzübergreifenden Wertschöpfungspartnerschaften managen lassen,
- wie Sie aus kurzfristigen Projektpartnerschaften langfristige, strategische Zusammenarbeit entwickeln,
- wie sich Effekte kettenorientierter, unternehmensübergreifender Zusammenarbeit messen und darstellen lassen.

Module und Lernziele

Das Programm besteht aus **vier Modulen**. Jedes repräsentiert einen Schritt bei der Entwicklung einer erfolgreichen Wertschöpfungspartnerschaft. Lernziel ist es, Kompetenzen zu erweitern, mit denen sich in Teams der Wandel regionaler und grenzübergreifender Wertschöpfungsketten managen lässt.



Modul 1:

Navigieren durch die Strukturen eigener Wertschöpfungspartnerschaften

- Lernen Sie den Aufbau starker Kooperationen in Wertschöpfungsketten durch ein tiefes Verständnis des Umfelds der Ketten- und Netzwerkstrukturen kennen.
- Analysieren Sie sowohl interne als auch externe Kommunikationssysteme. Identifizieren Sie Handlungsfelder für gemeinsame Wertschöpfung, gefestigte Strukturen, Ressourcen und Interessengruppen.
- Lernen Sie, welche Kunden-Lieferanten-Beziehungen durch die „doppelte Transformation“ gestärkt werden.

Modul 2:

Initiieren und Entwickeln der digitalen Kommunikation in PublicPrivate-Partnerships

- Nutzen Sie systematische Ansätze, um Kooperationsmöglichkeiten zu erkennen, zu initiieren und zu verfolgen.
- Definieren Sie die Transparenz und die Qualitäten, die Sie von internen und externen Kooperationspartnern erwarten.
- Identifizieren Sie Aktivitäten zur Zusammenarbeit.
- Lernen Sie, wie Sie gemeinsam im Team eine Wesentlichkeitsanalyse durchführen können, die auf die Ziele Ihrer Wertschöpfungskette abgestimmt ist. Lernen Sie digitale Tools zur Verbesserung der Kommunikation in Wertschöpfungsketten kennen.

Modul 3:

Vorgehensweise: Von der Transaktion zur Strategie

- Lernen Sie die Merkmale und Vorteile von strategischen Partnerschaften kennen.
- Verstehen Sie verschiedene Modelle und Rahmenbedingungen, die Sie anwenden können
- Erwerben Sie Fähigkeiten, um den Übergang zu langfristigen, für alle Seiten vorteilhaften Partnerschaften und Netzwerken in Wertschöpfungsketten zu erleichtern.
- Lernen Sie, wie Sie eine Kampagne zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen starten.

Modul 4:

Effektives Public-Private-Partnership-Management

- Erfahren Sie, wie Sie Kooperationen pflegen, verwalten und messen können.
- Erfahren Sie die Vorteile von Public-Private-Partnerships. PPP als Anbieter von Dienstleistungen in der Daseinsvorsorge, Krisenmanagement und Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen.
- Lernen Sie effektive Kommunikations-, Kooperationsmanagement- und Evaluierungsstrategien kennen.
- Lernen Sie, wie Sie für alle Seiten vorteilhafte Verbindungen schaffen und Herausforderungen aktiv angehen.

2. Ablauf und Programmmodule



Lernformate

Um den verschiedenen Lernstilen, Zeitplänen und Wissensständen gerecht zu werden, bieten EQASce-Academy und GenoAkademie im Verbund das Programm in einem flexiblen Lernformat an:

- **Digitale Live-Veranstaltungen und als Aufzeichnung:** Workshops, Seminare, Kamingsgespräche und Erfahrungsaustausch zum Thema „Wissen für die Praxis“ sind als digitale Live-Teilnahme möglich. Dies fördert die aktive Zusammenarbeit und das Lernen von und mit Experten. Die Aufzeichnungen der Live-Veranstaltungen werden anschließend zur Verfügung gestellt. Zu Beginn jedes Moduls gestellte Aufgaben für ein Persönliches Anwendungsprojekt bieten die Flexibilität, im eigenen Tempo zu lernen.
- **Kombination von vier Veranstaltungsformaten:** Die Dozenten und Dozentinnen der EQASce-Academy gestalten vier unterschiedliche Lern-Formate in jedem Modul. Dies schafft ideale Bedingungen für das Verständnis theoretischer Konzepte. Mit bewährten Methoden und an Beispielen werden Umsetzungsstrategien für die Praxis demonstriert und erläutert.
- **Materialien aus dem internationalen Netzwerk:** Die EQASce-Academy verwendet eine Reihe von Materialien, die in der Lernplattform Online zur Verfügung gestellt werden. Diese Quellen bieten die Möglichkeit, die Themen während des Kurses zu vertiefen.

Lernformate

Alle Kurse werden Online in deutscher Sprache angeboten, Lernmaterialien, Aufgaben und Peer Reviews sind über Ihr Lernportal bei der GenoAkademie online zugänglich. Die EQASce Academy kombiniert unterschiedliche Lernformate innerhalb des Trainingsprogramms. Es bleibt ein breiter zeitlicher Spielraum, die Reihenfolge der sechs Formate weitgehend selbst zu bestimmen.

- 1. Gemeinsame Workshops:** Diskussionen und praktische Aktivitäten, bei denen Sie gemeinsam mit anderen Teilnehmenden kreativ werden können
- 2. Kamingespräche:** Informelle Interviews mit Fachleuten aus der Praxis, die ihre unterschiedlichen Perspektiven teilen und verdeutlichen
- 3. Erfahrungsaustausch:** Gemeinsame Online-Treffen unter Anleitung von Branchenkennern, die dabei unterstützen, erworbenes Wissen in die Praxis umzusetzen
- 4. Persönliches Anwendungs-Projekt (PAP):** Selbstgestaltetes Lernen an zu Trainingsbeginn formulierten Projektaufgaben, um das erworbene Wissen zu testen und neue Fähigkeiten anzuwenden
- 5. Seminare:** Gezielte, einstündige Lerneinheiten, die von erfahrenen Expertinnen und Experten aus der Branche durchgeführt werden
- 6. Ressourcen zum Selbststudium:** Kursmaterial und unterstützende Quellen wie Artikel, Fallstudien, Videos

Lernformate



Ablauf

1. Kursmodul (M):

- Dauer: 3 Wochen
- Workload: 2-3 Online-Präsenz-Stunden pro Woche, plus Workload für das Selbststudium: Hintergrundinformationen aus dem Lernportal
- Zusammenarbeit: Workshops
- Kamingespräche: Austausch mit Experten. Anwesenheitspflicht
- Seminare: Informelles Wissen zur doppelten Transformation
- Erfahrungsaustausch: Austausch mit Teilnehmenden und Dozierenden. Anwesenheitspflicht

2. Persönliches Anwendungs-Projekt (PAP):

- Workload: ~32 Stunden, Selbststudium
- Individuelle Begleitung durch die Dozierenden
- Keystone Projekt: Selbststudium
- Vier Workshop-Sessions
- Bewertung und Reflexion durch die Dozierenden

Module

Modul 1

Navigieren durch die Strukturen einer Wertschöpfungspartnerschaft

- **Workshop:** Verdeutlichen und Verstehen des internen Ökosystems und der Kreisläufe
- **Seminar:** Verdeutlichen und Verstehen des externen Ökosystems
- **Seminar:** Nutzung von Ressourcen für Kooperationen und Netzwerke in Wertschöpfungsketten
- **Erfahrungsaustausch:** Methoden zur Verdeutlichung von Wertschöpfung in digitalen Ökosystemen und Schaffung von Transparenz zwischen den Akteuren
- **Persönliches Anwendungs-Projekt (PAP):** Darstellung der Funktionsbereiche eines digitalen Ökosystems im eigenen regionalen oder grenzübergreifenden Netzwerk oder der eigenen Wertschöpfungspartnerschaft

Module

Modul 2

Initiierung und Entwicklung der doppelten Transformation – digital und nachhaltig in Public-Private-Partnerships

- **Workshop:** Identifikation von Kooperationspartnern und digitalen Ökosystemen für die „doppelte Transformation“
- **Seminar:** Bewertung verschiedener Formen von externen Kooperationspartnern
- **Workshop:** Ausarbeitung eines Kooperationskonzepts und Aufbau eines digitalen Ökosystems
- **Kamingespräch:** Wie Regionalität und gemeinsame Standorte die Innovation in Wertschöpfungsketten und -netzwerken vorantreibt
- **Persönliches Anwendungs-Projekt (PAP):** Wesentlichkeitsanalyse und Wesentlichkeitsmatrix

Module

Modul 3

Vorgehensweise: Von der Transaktion zur Strategie

- **Workshop:** Modelle und Rahmen für strategische Kooperationspartnerschaften
- **Seminar:** Ökosystemansatz für Kooperationspartnerschaften und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Interessensgruppen
- **Seminar:** Schaffung nachhaltiger Innovationsökosysteme
- **Erfahrungsaustausch:** Kooperationsvereinbarungen, Lösung potentieller Konflikte, sowie Verbesserung des Verhandlungsgeschicks
- **Persönliches Anwendungs-Projekt (PAP):** Aufgaben- und Zeitplan für eine Nachhaltigkeitskampagne

Module

Modul 4

Effektives Public-Private-Partnership-Management

- **Workshop:** Management von PPP-Kooperationen und Netzwerken
- **Seminar:** „Gesundheitschecks“ für Kooperationen in Wertschöpfungspartnerschaften
- **Workshop:** Messung und Bewertung von Kooperationen und Förderung einer gemeinsamen Kultur der kontinuierlichen Verbesserung
- **Kamingespräch:** PPP-Management und Verwaltung von Kundenbeziehungen (CRM)
- **Persönliches Anwendungs-Projekt (PAP):** Grafische Darstellung des eigenen digitalen medialen Ökosystems für typische PPP-Aufgaben

Programmplan

Oktober 2024

Modul 1

Dienstag, 1. Oktober

10:00 – 12:00 – Internes Ökosystem¹

Dienstag, 8. Oktober

16:00 – 16:45 – Externes Ökosystem²

17:00 – 17:45 – Ressourcen in Wertschöpfungs-
partnernschaften²

Dienstag, 15. Oktober

16:00 – 17:30 – Wertschöpfung und Transparenz⁴

November 2024

Modul 2

Montag, 4. November

10:00 – 12:00 Uhr – Identifikation von Kooperations-
partnern¹

Montag, 11. November

15:00 – 15:45 – Bewertung verschiedener Koopera-
tionsformen²

16:00 – 18:00 – Eigenes Kooperationskonzept
entwickeln¹

Montag, den 18. November

16:00 – 17:30 – Wie Regionalität die Innovation durch
Kooperationen vorantreibt³

Januar 2025

Modul 3

Mittwoch, 8. Januar 2025

10:00 – 12:00 – Strategische Kooperationen¹

Mittwoch, 15. Januar 2025

15:00 – 15:45 – Multi-Interessen-Zusammenarbeit²

16:00 – 18:00 – Schaffung nachhaltiger Innovations-
ökosysteme¹

Mittwoch, 22. Januar 2025

16:00 – 17:30 – Verbesserung Verhandlungs-
geschick⁴

Februar 2025

Modul 4

Dienstag, 4. Februar

10:00 – 12:00 – Management von Kooperationen
und Netzwerken¹

Dienstag, 11. Februar

15:00 – 15:45 – Gesundheitschecks für Kooperationen²

16:00 – 18:00 – Messung und Bewertung von
Kooperationen¹

Dienstag, 18. Februar

16:00 – 17:30 – Management und Verwaltung von
Kundenbeziehungen (CRM)³

¹ Workshop: 120 min (live)

² Seminar: 45 min (live oder Aufzeichnung)

³ Kaminesgespräch: 90 min (live oder Aufzeichnung)

⁴ Wissens- und Erfahrungsaustausch: 90 min (live)

Anerkennung & Zertifizierung

- Die EQAsce-Academy verwendet in ihren Weiterbildungs- und Trainingsprogrammen das Konzept von definierten Lerneinheiten für lebenslanges Lernen (LLUs). Im Rahmen unserer Qualifizierungsangebote sind sie die Grundlage dafür, wie Kenntnisse und Fähigkeiten anerkannt werden.
- Ein LLU wird für acht Stunden aktives Lernen vergeben. Sie können pro Modul 2 LLUs sammeln, wenn Sie an allen Live-Sitzungen teilnehmen. Die gesammelten LLUs können sie dann auch für weitere EQAsce-Zertifizierungen verwenden
- Nach erfolgreichem Abschluss jedes in der Broschüre vorgestellten Schulungsprogramms erhalten Sie ein digitales Teilnahme-Zertifikat. Um das Zertifikat zu erlangen müssen Sie:
 - Teilnehmen an der Live-Sitzung Erfahrungsaustausch oder Kamingespräch
 - Ein persönliches Anwendungs-Projekt (PAP) entwickeln und jeweils zum Ende des Monats schriftlich einreichen
- Darüber hinaus können LLUs für die Zertifikate „EQAsce Food Safety and Health Manager“ und „EQAsce Risk and Crisis Manager“ über das EQA-Q-CERT-Wallet gesammelt werden.
- Die Einrichtung eines eigenen digitalen Wallets zur Unterstützung des lebenslangen Lernens ist für die Teilnehmenden kostenlos.

Organisation und Moderation

- Die Mitglieder unterschiedlicher EQASce-Gremien, Vorstand, Aufsichtsrat und die Beiräte für berufliche und studienbezogene Weiterbildung engagieren sich als Moderatoren des gemeinsamen Trainingsprogramms
- Sie sind aktiv in Forschung und Lehre sowie zahlreichen Verbundprojekten eingebunden, in denen es um die digitale Transformation aber auch den Aufbau von Public-Private-Partnerships in den Wertschöpfungsketten der Agrar- und Ernährungswirtschaft geht.
- Die EQASce-Gremien konzipieren und organisieren regelmäßig Weiterbildungsprogramme, Schulungen und Workshops. Sie legen dabei den Schwerpunkt auf das kollaborativem Lernen und Co-CreationMethoden

3. Für Interessierte



Fortbildungsmöglichkeiten

Erreichen individueller Lernziele

Das berufsbegleitende EQASce-Trainingsprogramm „Aufbau erfolgreicher Wertschöpfungspartnerschaften und grenzübergreifender Netzwerke in der Agrar-, Forst- und Ernährungswirtschaft“ bietet einen ganzheitlichen Ansatz. Ziel ist es, einen Überblick und Verständnis für die Entwicklung und das Management von Kooperationen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft zu erhalten. Mit seiner modularen Struktur ist das Trainingsprogramm so konzipiert, dass sowohl Personen, die aktiv an der Weiterentwicklung von Kooperationen beteiligt sind, als auch solche, die neu in Kooperationspartnerschaften einsteigen wollen, zusätzliches Wissen erwerben können. Hierzu können einzelne Module gewählt werden, die auf Ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Oder Einsteiger wählen das gesamte Programm, um einen umfassenden Einblick in das Handlungs- und Aufgabenfeld in Wertschöpfungsketten zu erhalten.

Über die EQASce-Academy-GenoAkademie Kooperation

Als genossenschaftlicher Verbund unterstützen wir vor allem Verantwortliche und Entscheidungsträger in Agrar- und Forstgenossenschaften, Erzeugergemeinschaften und Bündlerorganisationen, damit sie zu Katalysatoren einer doppelten Transformation und Veränderungsprozessen in ihrem Wirtschaftsbereich werden. Unser gemeinsames Ziel ist es, die Nachwuchs- und Führungskräfte aus dieser Zielgruppe zusammenzubringen.

Im Sinne der Definition des Fachausschusses Future Skills vom 1.12.2023 geht es uns um die berufsbegleitende Vermittlung von Future Skills, als auf die Persönlichkeit, die Arbeitswelt und die Gesellschaft bezogene Handlungskompetenzen. Sie sind wertegebunden und verändern sich dynamisch. Die von uns vermittelten Future Skills befähigen die Absolventen und Absolventinnen, disruptiven Wandel auf Basis einer reflexiven genossenschaftlichen Grundhaltung gemeinschaftlich mitzugestalten.

EQAsce Kontakt und Preis

- Anmeldung über die GenoAkademie:
[MODUL 1](#), [MODUL 2](#), [MODUL 3](#), [MODUL 4](#)
- Kosten: 5.490 € für das komplette Programm. Module sind auch einzeln zu je 1.600 € buchbar.
- Beratung zur Einbindung dieses berufsbegleitenden Trainingsangebots in ein persönliches lebenslanges Lernen Konzept und die Anerkennung von Bildungsnachweisen für unterschiedliche EQA-Manager-Zertifikate erhalten Sie unter training@eqasce.de. Die Anmeldung zum flankierenden Leadership-Wochenende der EQA-Academy erfolgt ebenso unter training@eqasce.de. Weitere Informationen zur Anmeldung, Preis und Inhalt dieses ergänzenden Kurses finden Sie im [EQA-Q-Guide](#)
- Technische Anforderungen
 - Die Teilnehmer benötigen die neueste Version ihres bevorzugten Browsers, um auf das Lernportal der GenoAkademie zugreifen zu können
 - Darüber hinaus werden Microsoft Office und ein PDF-Viewer benötigt, um auf Dokumente, Präsentationen, PDF-Dateien und Abschriften zugreifen zu können
 - Für maximale Flexibilität können Sie auf die Programminhalte von einem Desktop, Laptop, Tablet oder mobilen Gerät aus zugreifen
 - Videovorträge können über das Internet gestreamt werden

Mitglieder der EQAsce-Gremien

Aufsichtsrat



Dr. Achim Münster
Aufsichtsratsvorsitzender



Johan Zandbergen
Aufsichtsratsmitglied



Dr. Simone Fritzen
Aufsichtsratsmitglied



Prof. Dr. Sebastian Jarzebowski
Aufsichtsratsmitglied

Vorstand und Gremien



Prof. Dr. Brigitte Petersen
Vorstandsvorsitzende



Christian Kenntner
stell. Vorstandsvorsitzender



Dr. Klaus Becker
*Vorsitzender des Gremiums
für die Berufsbegleitende
Weiterbildung*



Prof. Dr. Stephanie Krieger-Güss
*Vorsitzende des Gremiums
für die Studienbegleitende
Weiterbildung*

Impressum

Herausgeber

Education and Qualification Alliance SCE mit beschränkter Haftung (EQASce)

Am Herrengarten 77

D-53229 Bonn

Tel.: 0228 969 658 88

Email: info@EQASce.de

Eingetragen im Genossenschaftsregister beim Amtsgericht Bonn Nr: GnR 396

USt.-IdNr. DE 303480639

Vorstand: Prof. Dr. Brigitte Petersen (Vorsitzende), Christian Kenntner

Aufsichtsrat: Dr. Achim Münster (Vorsitzender), Johan Zandbergen, Prof. Dr. Sebastian Jarzebowski
und Dr. Simone Fritzen.

Bildnachweis:

Seite 3, 11, 23 und der Umschlag: stock.adobe.com

