

Angelika Gifford  
(Hrsg.)

# Die Digitale Dekade

Wie wir unsere Wirtschaft  
transformieren können

Stamfurter Allgemeine Buch



„**DIGITALER**  
WANDEL  
KANN NUR  
**KONZERTIERT**  
**STATTFINDEN,**  
UND DAS  
MACHT IHN SO  
HERAUSFOR-  
DERND.

# IMPRESSUM

Angelika Gifford (Hrsg.)

## DIE DIGITALE DEKADE

Wie wir unsere Wirtschaft transformieren können

### Frankfurter Allgemeine Buch

**Herausgeberin:** Angelika Gifford

**Redaktion:** Felix Bauch

**Projektkoordination:** Fazit Communication GmbH, Frankfurt am Main, Marie Kalich

**Autor:innen** (in der Reihenfolge des Erscheinens): Achim Berg, Michael Hüther, Elke Eller, Chantal Friebertshäuser, Florian Haller, Hannah Helmke, Sebastian Klauke, Martina Merz und Ilse Henne, Stefan Oelrich, Brigitte Zypries, Angelika Gifford, Cornelius Riese, Ulrike Detmers, Britta Seeger, Stephan Sturm, Birgit Bohle, Sigrid Nikutta, Anna Kaiser, Ute Wolf, Jörg Goschin, Katrin Suder

**Layout und Gestaltung:** Zarka Ghaffar (Art Direction, luminal-creation.com)

#### Copyright:

Fazit Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Frankenallee 71 – 81  
60327 Frankfurt am Main

**Unterstützt durch:**  Meta

**Druck:** CPI books GmbH, Eberhard-Finckh-Straße 61, 89075 Ulm

Printed in Germany

1. Auflage, Frankfurt am Main 2022

ISBN: 978-3-96251-130-2

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

„Herzlichen Dank an alle Beitragenden  
und ihre Teams, die durch ihre Weitsicht,  
Offenheit und ihren Pragmatismus die Einblicke  
in diesem Buch erst ermöglicht haben.“



Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.

**ANGELIKA GIFFORD**

Vorwort

01

**ACHIM BERG**

Die 2020er zur digitalen Dekade machen

18

02

**MICHAEL HÜTHER**

Gleichzeitig

26

03

**ELKE ELLER**

Die digitale Dekade gestalten  
Der Mensch im Fokus

32

04

**CHANTAL FRIEBERTSHÄUSER**

Was wirklich zählt  
Wie Digitalisierung unser Leben verlängern kann

40

05

**FLORIAN HALLER**

Adieu gute alte Kampagne -  
Hallo neue Kommunikationswelt

48

06

**HANNAH HELMKE**

Fortschritt, Anerkennung und Erfolg -  
der Weg in die 1,5-Grad-Konformität

58

07

**SEBASTIAN KLAUKE**

Die Kluft überwinden - Bausteine für  
eine verantwortungsvolle Digitalisierung

68

08

**MARTINA MERZ & ILSE HENNE**

Daten ersetzen Tonnen  
Wie die Materials-Service-Branche  
die digitale Transformation gestaltet

78

09

**STEFAN OELRICH**

Die Digitalisierung der Pharmaindustrie -  
das Gesundheitswesen transformieren

94

10

**BRIGITTE ZYPRIES**

Mittelständische Unternehmen, Digitalisierung,  
Frauen - ein Dreiklang für Erfolg

104

# INDEX

11

**ANGELIKA GIFFORD**

Tech mit Mehrwert  
Über Plattformökonomie und  
wertebasierten Einsatz von Technologie

112

12

**CORNELIUS RIESE**

Professionelle, dem Menschen  
zugewandte Digitalisierung in der Finanz-  
wirtschaft und darüber hinaus

126

13

**ULRIKE DETMERS**

Die Hybrid-Herausforderung  
Über Arbeiten, Motivieren und  
Führen im digitalen Zeitalter

136

14

**BRITTA SEEGER**

Die Chancen der Digitalisierung  
für die Automobilbranche

146

15

**STEPHAN STURM**

Für ein Klima der Chancen

156

16

**BIRGIT BOHLE**

Vom Staatskonzern  
zur Leading Digital Telco

164

17

**SIGRID NIKUTTA**

Von der Postkutsche zum 3.000-Tonnen-Güterzug:  
Digitalisierung bei der Bahn heißt  
vor allem Klimaschutz

174

18

**ANNA KAISER**

(Ver-)Traut euch!  
Ein Plädoyer für den dringend notwen-  
digen Kulturwandel in Unternehmen

182

19

**UTE WOLF**

Ein positives Narrativ für die digitale  
Transformation Europas

192

20

**JÖRG GOSCHIN**

Wir müssen eine  
Technologieoffenheit entwickeln

202

21

**KATRIN SUDER**

Digitale Dekade – und was der  
öffentliche Sektor damit zu tun hat

210

Nachwort 222

Quellenverzeichnis 226

Bildnachweise 231

Angelika Gifford

# Vorwort



Technologie setzt in den **2020er-Jahren Impulse für unternehmerisches Denken und Handeln** wie kaum zuvor.



# Gemeinsam, gleichzeitig und jetzt

In den 20er-Jahren dieses Jahrhunderts haben die Vordenker:innen, Verantwortlichen und Macher:innen in unseren Unternehmen, den Werkshallen und Büroetagen besonders große und sperrige Herausforderungen auf dem Aufgabenzettel stehen: Inwiefern wollen und müssen wir unser Geschäftsmodell digitalisieren, transformieren, weiterentwickeln? Was können wir tun, um unsere Marktposition zu sichern? Auf welche Schritte unserer Wertschöpfungsketten müssen wir ein besonderes Auge haben? Wo müssen wir noch effizienter, automatisierter, schlanker, fokussierter werden? Wie binden und entwickeln wir unsere Top-Kräfte weiter, gewinnen junge Talente dazu und bauen dringend not-

wendiges Technologie-Know-how weiter auf? Und vor allem: Wie tragen wir als Unternehmen effektiv zum gesellschaftlichen Zusammenhalt und zur Einhaltung der globalen Klimaziele bei?

Gefühlt bleibt keine Zeit mehr, um über diese Fragen nur unverbindlich nachzugrübeln – egal, ob das auf einer Klausurtagung mit Kaffeetafel und Konferenzgebäck geschieht oder in einer agilen Design Thinking Session. Am besten steht das Zielbild der Transformation bereits, eine Strategie ist verabredet, alle Beteiligten sind an Bord und man setzt um, pilotiert, lernt, verbessert, skaliert.

Eile ist allein deshalb schon geboten, weil ein Überfluss neuer Technologien unsere Wirtschaft und ▶

Gesellschaft überschwemmt, verbunden mit vielfältigen Chancen und Risiken für Prozesse, Geschäftsmodelle und Marktpositionen. Denn Technologie setzt in den 2020er-Jahren Impulse für unternehmerisches Denken und Handeln wie kaum zuvor.

Vor nicht allzu langer Zeit haben wir uns in unseren Unternehmen gegenseitig noch erklärt, was ein Digital Twin leisten kann: ein digitales Gegenstück eines materiellen oder immateriellen Objekts aus der realen Welt; heute wird er in vielen Branchen fast wie selbstverständlich eingesetzt. Auch die digitale Interaktion hat, beschleunigt durch die Coronapandemie, inzwischen viele Bereiche nachhaltig verändert, die noch vor wenigen Jahren als verkrustet und chronisch analog galten. Fanden 2019 etwa noch weniger als 3.000 Arzt-Patienten-Gespräche in deutschen Praxen digital statt, so waren es 2020 schon ganze 2,7 Millionen. Ein riesiger Sprung (wenngleich nicht ganz freiwillig, wie wir wissen) um den Faktor 900! Haben andernorts manche die Virtual-Reality-Brille lange Zeit als Nischenspieler für Gaming-Enthusiasten abgetan, sehen wir Virtual und auch Augmented Reality (VR, AR) heute schon mit vielfältigen Anwendungsfällen in diversen Wirtschaftszweigen im Einsatz – von hybriden Konferenzen über virtuelle Fachkräfteschulungen bis hin zu Logistik und praktischer Medizin. Mein Arbeit-

geber Meta, zu dem etwa die Plattformen Facebook, WhatsApp, Instagram, Messenger, Workplace und Reality Labs gehören, baut auf Tools wie VR und AR sogar seine neue Unternehmensvision auf. Sie basiert auf einer neuen Evolutionsstufe des Internets, sozusagen dem Nachfolger unseres smartphonegetriebenen mobilen Internets, bei der das virtuelle Eintauchen in eine digitale Realität eine neue Dimension erreichen soll: dem Metaverse.

Aber auch in traditionelleren Branchen sind virtuelle Welten, Cloud Computing, Künstliche Intelligenz & Co. schon lange keine Nischenbegriffe mehr, sondern entweder bereits Alltag oder halten darin langsam Einzug. Die Tech-Schlagworte, die man sich heute in unseren Unternehmen zuraunt, lauten Krypto, NFC, NFT, Mesh-Architekturen in der Cybersecurity, Composable Applications, Distributed Enterprise oder Generative Artificial Intelligence. Im Rückblick wirkt da die aufkommende Digitalisierung der 2000er- und der frühen 2010er-Jahre, als es um digitale Lösungen für endkundennahe Bereiche wie Online-Medien oder den Online-Handel ging, geradezu simpel – kommen doch mit einer vernetzten deutschen Industrie und der digitalen Transformation ganzer B2B-Geschäftsmodelle in unserem Land völlig neue Implikationen auf unsere Wirtschaft zu.

## Neue Technologien überschwemmen unsere Wirtschaft, mit vielfältigen Chancen und Risiken für Prozesse, Geschäftsmodelle und Marktpositionen.

All diese Entwicklungen vollziehen sich noch dazu in einer Welt, die von mindestens vier übergreifenden Faktoren geprägt ist:

- In Deutschland wirtschaften wir trotz großer Erkenntnis und einigen Fortschritts noch immer in einem Ökosystem, das wahlweise als digitales Neuland oder Fax-Republik verunglimpft wird. Entwicklungen finden freilich statt, beständig und iterativ, aber zumindest in der Wahrnehmung vieler passiert noch zu wenig – und das auch noch zu langsam. Der Koalitionsvertrag der nach der Bundestagswahl 2021 geschmiedeten Koalition lässt unter dem Motto „Mehr Fortschritt wagen“ zwar hohe Ambitionen auch im Bereich Digitalisierung erkennen. Allerdings fällt der Begriff einer wahrhaften „Technologieführerschaft“ im Text nur ein einziges Mal, interessanterweise lediglich im Bereich der maritimen Wirtschaft. Bis die Regierung das Fortschrittscredo in der Breite umgesetzt hat, gilt es nicht nur, einige digitale Hürden im Land abzubauen, sondern eher eine umfassende Staatsmodernisierung anzupacken.
- Die Wissenschaft zeigt uns seit Langem klar auf – und findet inzwischen deutlich mehr Gehör als noch vor wenigen Jahren –, wie sehr unser bisheriges Denken, Leben und Wirtschaften unsere Umwelt und damit den menschlichen Lebensraum auf der Erde zu zerstören droht und wie zügig sich das Fenster zum letzten korrektiven und vor allem kollektiven Eingriff schließt. ▶



- Neben Versäumnissen unsererseits sehen wir uns in Deutschland und Europa strukturellen geopolitischen Verschiebungen ausgesetzt, etwa durch aktives unternehmerisches Handeln in den USA und durch die Umsetzung der von einem Zentralstaat ausgehenden Planungen und Ambitionen in China.
- In der Wirtschaft treten die Segnungen einer Globalisierung mit weltweit eng gespannten Just-in-time-Lieferketten nicht mehr durchgehend ein wie erhofft. Geopolitische Erwägungen oder externe Schocks wie eine Pandemie bringen ein hochkomplexes System, das bisher an vielen Stellen ohne große Lagerhaltung und Puffer auskam, schneller aus dem Tritt als gedacht. Wenn in Asien heute ein Hafen etwa wegen Quarantäne schließt, kann in deutschen Werkshallen die Montagestraße binnen Tagen ins Stocken geraten – allein aufgrund des Fehlens der für digitale Technologien oft kritischen Mikrochips. Vor diesem Hintergrund müssen sich Unternehmen und ganze Branchen nicht nur aus Gründen angestrebter Technologieführerschaft, sondern auch aus Erwägungen der Versorgungssicherheit heraus der Herausforderung stellen, bisherige komplexe Lieferketten beizubehalten oder doch zu entwirren, umzugestalten, zu verlegen beziehungsweise mehr eigenes Know-how und interne Kapazitäten aufzubauen.

Auch damit sich aus diesen vier übergreifenden Entwicklungen keine harten strukturellen, systemischen Nachteile und wirtschaftlichen Verschiebungen ergeben, hat die Europäische Union für die 2020er-Jahre die sogenannte digitale Dekade der EU ausgerufen.

Das Programm formuliert ambitionierte Ziele zum digitalen Umbau unserer heimischen Unternehmen. Dies ist eine von vier großen Stoßrichtungen zur Erreichung übergreifender Digitalziele: neben einer digital befähigten Bevölkerung und hoch qualifizierten digitalen Fachkräften; sicheren, leistungsfähigen und tragfähigen digitalen Infrastrukturen; und der Digitalisierung öffentlicher Dienste. Konkret sehen die Ziele der digitalen Dekade der EU vor, dass europäische Unternehmen bis 2030 den digitalen Wandel massiv über drei Hebel voranbringen. Am Ende des Jahrzehnts:

- sollen 75 Prozent der in der EU ansässigen Unternehmen digitale Technologien wie Cloud, Künstliche Intelligenz und Big Data wie selbstverständlich einsetzen;
- soll sich die Zahl der Unicorns (also Start-ups mit einem Unternehmenswert von mehr als einer Milliarde Euro) dank Skaleneffekten und Finanzierungsoffensiven verdoppelt haben;
- sollen 90 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Union zumindest ein Basisniveau an sogenannter digitaler Intensität in ihren Betrieben erreicht haben.

Diese Zielsetzung ist zwar ambitioniert, aber sie ist richtig und vor allem: Dafür ist es höchste Zeit. Allein die Tatsache, dass die EU dem Thema Digitalisierung mit diesem Programm solch einen Stellenwert einräumt, sollte jeder und jedem abschließend klarmachen, wie dringlich es ist, Digitalisierung nicht als hippen Trend anzusehen, sondern als umfassende Transformation mit tiefgreifenden Auswirkungen. Es gilt daher, alle darauf zielenden unternehmerischen Initiativen mit Top-Priorität auszustatten und mit Mut, Ressourcen und Know-how voranzutreiben.

Wie aber erreichen wir in unseren Unternehmen diese und andere Digitalziele, auch im Hinblick auf den einen oder anderen strukturellen Start-Nachteil und das gepflegte Bedenkenträgertum in unserem Land? Und wie kann unsere deutsche Wirtschaftslandschaft nicht nur zu einer digitalen Transformation beitragen, sondern Vorreiter sein, Verantwortung übernehmen, gar zu einem Technologieführer werden?

Als Aufsichtsrätin, Führungskraft, Verbandsvorständin und Investorin habe ich Macher:innen und Vordenker:innen in unserer Wirtschaft genau diese Fragen gestellt und sie gebeten, die Motorhaube der Digitalisierungsmaschinerie in ihrem Unternehmen, die Schatulle mit ihren Digitalstrategien zu öffnen. Was mich dabei genau umgetrieben hat:

Wo und wie werden digitale Technologien heute schon wie selbstverständlich eingesetzt? Sind die Unternehmen in Deutschland vielleicht schon weiter, als man gemeinhin glaubt und weiß? Welche wirtschaftlichen Implikationen und gesellschaftlichen Mehrwerte ergeben sich daraus heute schon? Wie gehen wir die Übersetzung unserer Geschäftsmodelle ins Digitale genau an, und was bedeutet das für Wertschöpfungsketten, Kundenansprache, Vermarktung, unsere Nachhaltigkeitsziele? Inwiefern lassen sich die Prinzipien digitaler Plattformen im Endkundengeschäft auf das in Deutschland starke B2B-Geschäft übertragen? Welchen Kulturwandel ▶

haben wir mit alledem angestoßen und wie führen, koordinieren und motivieren wir in Zeiten hybriden Arbeitens? Was braucht es dazu an Talenten, inneren Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten? Und welche Anreize muss die Politik jetzt noch dringend setzen?

Die ersten Einblicke und Erkenntnisse, die auf diese Weise zustande gekommen sind, haben bei mir weiteres Interesse geweckt und vor allem Mut gemacht, die vielschichtigen Ansätze und das dahintersteckende Wissen zusammenzutragen und zugänglich zu machen. Was Sie deshalb jetzt in den Händen halten, ist genau das: ein Blick in die digitalen Maschinenräume unserer Unternehmen, in die Gedankenspiele unserer Wirtschaftslenker:innen, Macher:innen und Vordenker:innen. Es ist sicher keine vollumfängliche Handlungsanweisung zur digitalen Transformation. Aber es sind Beobachtungen, Meinungen, Momentaufnahmen, Impulse und Prognosen von Menschen, die aktuell in der Verantwortung stehen, die digitale Dekade, die noch größtenteils vor uns liegt, zu gestalten und zu prägen.

Als Leserin und Leser werden Sie unterschiedliche Branchen, Herausforderungen und Lösungsansätze kennenlernen. Sie werden erfahren, wie dank digitaler Steuerung ein Güterzug-Shuttle zwischen Automobilwerken in Bayern und einem Stahlhersteller in Österreich im hocheffizienten Kreislaufverkehr pen-

delt. Sie werden lernen, wie genau uns die Analyse der richtigen Daten im Vorhinein vor Herzinfarkten schützt. Sie werden verblüfft sehen, was Schlaglöcher auf der Straße mit schlechten Hotels gemeinsam haben. Und am Ende werden Sie wissen, warum auch Betriebsräte die sogenannte Barbecue-Theorie kennen sollten.

Was ich beim Zusammentragen der Beiträge für dieses Buch erfahren, daraus gelernt und mitgenommen habe, hat mir unter dem Strich gezeigt, dass in den digitalen Maschinenräumen unserer Unternehmen schon mehr passiert, als man vielleicht vermuten mag, dass die weiteren Handlungsbedarfe oft glasklar benannt, aber noch nicht immer voll in Umsetzung sind. Die Digitalmaschine, sie läuft gewiss – aber manchmal unter Stottern, und manchmal ist sie mit dem großen Rest noch nicht so eng vernetzt, wie es vielleicht sein sollte.

In jedem Fall war meine Erkenntnis, dass unsere deutsche Wirtschaft den Ernst und die Dringlichkeit der Lage begriffen hat; ein Erkenntnisproblem haben wir nicht mehr. Wir sind mit Vollampf in die Umsetzung unserer Digitalisierungsstrategien gestartet, und da liegt allerdings der Teufel noch in vielen Details. Nun müssen die kommenden Jahre zeigen, ob die 2020er-Jahre wirklich zu einer wahrhaft digitalen Dekade für unsere Wirtschaft und letztlich unsere Gesellschaft werden. Aber lesen Sie selbst! ■

# Die 2020er



## zur digitalen Dekade machen

Achim Berg ist Präsident des deutschen Digital-Branchenverbands Bitkom, außerdem Beiratsvorsitzender von FlixBus und powercloud sowie Operating Partner beim Kapitalfonds General Atlantic. Zuvor war er in Führungspositionen bei Microsoft und Bertelsmann tätig. Berg setzt sich für die aktive Gestaltung der digitalen Transformation in Deutschland ein, mit Fokus auf die Themen digitale Bildung und Standortpolitik Deutschland.

Im Jahr 2022 werden wir über unsere Zukunft entscheiden. Die Bundestagswahl im letzten Jahr hat zu einem Regierungswechsel geführt. Und dieser muss in den verbleibenden dreieinhalb Jahren unbedingt auch mit einem nach vorne gerichteten Politikwechsel verbunden sein.

Jetzt gilt es: Wir müssen einen digitalen Aufbruch starten. Es ist nicht die Frage, ob wir das wollen oder nicht. Es geht um das Wie, um die Frage, welche Digitalisierung wir wollen und wie wir sie gestalten. Wir müssen unsere Rolle definieren in einer Welt, die sich in den vergangenen zwei Jahren so sehr verändert hat wie sonst in einem ganzen Jahrzehnt nicht. Die Coronapandemie hat einen beispiellosen Schub für ▶

Insofern hat die **Pandemie** den digitalen **Transformationsprozess**, der alles erfasst und dem sich **niemand entziehen** kann, weiter **vertieft** und **beschleunigt**.

die Digitalisierung ausgelöst – aber auch sehr klar unsere Defizite in Deutschland aufgezeigt.

Zum Beispiel in der Wirtschaft. Die gute Nachricht ist: Die Unternehmen wollen etwas tun und die Digitalisierung vorantreiben. Die weniger gute: Längst nicht alle sind dazu in der Lage. Acht von zehn Unternehmen haben in einer Umfrage des Bitkom angegeben, dass durch die Coronapandemie die Digitalisierung für das eigene Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat. Aber nur jedes zehnte Unternehmen mit 20 bis 99 Beschäftigten und 13 Prozent derjenigen mit 100 bis 499 Beschäftigten haben ihre Investitionen in die Digitalisierung wirklich stark erhöht. Selbst bei den Großunternehmen ist es kaum mehr als jedes fünfte. In der Wirtschaft ist der oft beschworene Digitalisierungsschub durch Corona demnach zum Großteil ausgeblieben. Zu viele Unternehmen verharren im Analogen, zu wenige gehen bei der Digitalisierung mit Tempo voran.

Dabei sollte die Pandemie selbst notorischen Skeptiker:innen klargemacht haben, wie wichtig eine konsequente Digitalisierung ist. Wer bereits zuvor digital gut aufgestellt war, ob in Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft, kommt besser durch diese schwierige Zeit. Die digitalen Vorreiter liefern die Blaupause für all jene, die bislang noch zögern. Unter dem Strich ist der Digitalisierungsdruck stark gestiegen. Insofern hat die Pandemie

den digitalen Transformationsprozess, der alles erfasst und dem sich niemand entziehen kann, weiter vertieft und beschleunigt. Dieser Umbruch steht in einem Spannungsfeld aus vier großen Aufgaben, die uns herausfordern und deren Lösung zugleich eine beschleunigte Digitalisierung ist:

## 1 Digitale Souveränität

In dieser Hinsicht haben wir in den vergangenen Jahren schmerzvolle Erfahrungen gesammelt. Die Eskalation des Handelskonflikts zwischen den USA und China hat uns vor Augen geführt, dass wir im digitalen Raum mehr sein müssen als Schiedsrichter. Wir müssen weg von der Seitenlinie, rauf aufs Feld und zwar nicht als Spielball, sondern als starker, selbstbewusster, digital souveräner Player. Die einseitige Abhängigkeit von großen Digitalplattformen und Technologieimporten aus den USA und China hat uns verwundbar gemacht. Die USA haben ihre Partner und gerade auch Deutschland in den vergangenen Jahren massiv unter Druck gesetzt, zum Beispiel in der Frage, welche Technologien wir etwa beim Ausbau der digitalen Infrastruktur und den neuen 5G-Netzen einsetzen dürfen. Das muss ein Ende haben. Die deutsche und europäische Antwort auf die US-amerikanischen und chinesischen Drohszenarien ist das Konzept der digitalen Souveränität. Und es

sind Projekte wie die europäische Cloud-Initiative Gaia-X oder die Förderung der Halbleiterproduktion bei uns in Europa, die wir weiter vorantreiben müssen.

## 2 Digitale Teilhabe

Die Digitalisierung ist nicht allein der Wirtschaft oder den Jungen vorbehalten – sie geht alle an. Schon vor 20 Jahren wurde vor einem „digitalen Graben“ gewarnt: Noch immer teilt sich unsere Gesellschaft in Onliner:innen und Offliner:innen, jede:r Vierte fühlt sich von der Digitalisierung abgehängt. Der digitale Graben wächst sich nicht biologisch aus, wie manche Zyniker:innen erwarteten, sondern er bleibt. Das ist ungesund, um nicht zu sagen: gefährlich. Wenn relevante Teile der Gesellschaft von der Digitalisierung ausgeschlossen werden oder sich ausgeschlossen fühlen, befördert dies gesellschaftliche Fliehkräfte und bremst die wirtschaftliche Entwicklung. Die Gesellschaft braucht in ihrer ganzen Breite viel mehr digitale Kompetenz. Nur digital kompetente Menschen können sich souverän in der digitalen Welt bewegen. Digitale Bildung ist gleichermaßen eine Bringschuld von Staat und Unternehmen wie eine Holschuld jeder bzw. jedes Einzelnen. Wir brauchen ein digitales Bildungsangebot, das über die Schulen weit hinausgeht und Menschen in allen Altersgruppen und Lebenssituationen zugutekommt. ▶

## 3 Nachhaltigkeit

Der Klimawandel ist eine existenzielle Bedrohung der Menschheit, und wir müssen unser Möglichstes tun, um ihn zu bekämpfen. Die Digitalisierung steht dazu nicht in Widerspruch, im Gegenteil, digitale Technologien können dabei helfen, unsere Klimaziele zu erreichen. Mehr noch: Wenn wir den Fehler machen, Klimaschutz und Nachhaltigkeit ohne Digitalisierung zu denken, werden wir scheitern. Die Potenziale für unser Land sind enorm: Mit digitalen Lösungen können wir den derzeit für 2030 prognostizierten CO<sub>2</sub>-Ausstoß in Deutschland um bis zu 46 Prozent senken – zum Beispiel durch intelligente Stromnetze, sogenannte Smart Grids, intelligente Mobilitätsdienstleistungen oder die durch Künstliche Intelligenz gestützte Optimierung von Warenflüssen. Wir müssen unsere Unternehmen und Infrastrukturen also konsequent digitalisieren, nicht nur um erfolgreicher, sondern vor allem auch um ressourcenschonender zu wirtschaften. Bei der Bewältigung der umweltpolitischen Herausforderungen, vor denen wir zum Beispiel im Energie- und Gebäudesektor, in der Mobilität oder in der Landwirtschaft stehen, können digitale Technologien den alles entscheidenden Beitrag leisten – und das oftmals ohne Verzichts- oder Verteilungskampf, sondern durch einen massiven digitalen Effizienzschub.

## 4 Krisenresilienz

In der Coronakrise haben die digitalen Vorreiter von ihrem vorangegangenen Engagement profitiert. Das galt und gilt etwa für Unternehmen, die in der Lage sind, ihre Mitarbeitenden ins Homeoffice zu schicken, für Schulen, die sofort auf Homeschooling umstellen konnten, oder für Kommunen, die problemlos auf digitales Rathaus umgeschaltet haben. Gerade für den öffentlichen Sektor ist Digitalisierung praktizierte Krisenvorsorge. Die Corona-Warn-App ist ein Paradebeispiel dafür, wie digitale Technologien über viele Jahrzehnte gewachsene Verwaltungsstrukturen unterstützen und vielleicht auch einmal ersetzen können. Zugleich haben die langwierige Anlaufphase und der zunächst nur rudimentäre Funktionsumfang der App einmal mehr bewiesen, dass in Deutschland zu oft digitale Bedenkenräger:innen und zu selten digitale Macher:innen die Richtung vorgeben. Daraus müssen wir die richtigen Lehren ziehen. Warum braucht es mehrere physische Amtsgänge, um endlich einen neuen Pass oder Personalausweis in den Händen zu halten? Weshalb kann man sich zwar bei vielen Banken von zu Hause aus authentifizieren, nicht aber beim Gemeindeamt? Staat und Verwaltung müssen komplett umgebaut und kundenorientiert von der Bürgerschaft her gedacht

# Souveränität, Teilhabe, Nachhaltigkeit, Resilienz – diesen Zielen sollte sich die Digitalpolitik in der noch jungen Legislaturperiode verschreiben. Deutschland muss die 2020er-Jahre zu einer durch und durch digitalen Dekade machen.

werden. Das bedeutet, Verwaltungsprozesse flächendeckend zu digitalisieren und im Gegenzug analoge Prozesse mit einem Verfallsdatum zu versehen.

Souveränität, Teilhabe, Nachhaltigkeit, Resilienz – diesen Zielen sollte sich die Digitalpolitik in der noch jungen Legislaturperiode verschreiben. Ein in seiner Zusammensetzung völlig neues Regierungsbündnis bietet die Chance für neue Inhalte und gleichzeitig einen neuen Stil in der Politik. Der digitale

Aufbruch darf dabei nicht nur eine abstrakte Zielstellung sein, sondern er muss allen voran in Politik und Verwaltung gelebt werden. Eine gute Digitalpolitik ist gleichermaßen die beste Wirtschafts- und die beste Klimapolitik. Die Digitalisierung – das haben Handelskonflikte, Klimakrise und nicht zuletzt die Coronapandemie gezeigt – ist kein verzichtbares Extra. Deutschland muss die 2020er-Jahre zu einer durch und durch digitalen Dekade machen. ■



# Top 4

## 1

Die deutsche und europäische Antwort auf die US-amerikanischen und chinesischen Drohszenarien muss das Konzept der digitalen Souveränität sein und damit etwa Projekte wie die **Cloud-Initiative Gaia-X** oder die Förderung der Halbleiterproduktion in **Europa priorisieren**. Hier gibt es noch aktiven Handlungsbedarf.

Mit digitalen Lösungen können wir den derzeit für **2030 prognostizierten** CO<sub>2</sub>-Ausstoß in Deutschland um bis zu **46 Prozent senken** – zum Beispiel durch Smart Grids, intelligente Mobilitätsdienstleistungen oder die durch Künstliche Intelligenz gestützte Optimierung von Warenflüssen.

## 2

Gerade für den öffentlichen Sektor ist **Digitalisierung praktizierte Krisenvorsorge**. Staat und Verwaltung müssen komplett umgebaut und kundenorientiert von der Bürgerschaft her gedacht werden. Das bedeutet, **Verwaltungsprozesse** flächendeckend zu **digitalisieren** und im Gegenzug analoge Prozesse mit einem Verfallsdatum zu versehen.

## 4

## 3

Nur **digital kompetente Menschen** können sich souverän in der digitalen Welt bewegen. Digitale Bildung ist gleichermaßen eine Bringschuld von Staat und Unternehmen wie die Holschuld jeder bzw. jedes Einzelnen.

# Takeaways