

ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München (Ed.)

## Article

# 69. Jahresversammlung des ifo Instituts: Digitalisierung und Innovation und ihre Bedeutung für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit

ifo Schnelldienst

## Provided in Cooperation with:

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München (Ed.) (2018) : 69. Jahresversammlung des ifo Instituts: Digitalisierung und Innovation und ihre Bedeutung für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 71, Iss. 13, pp. 3-13

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181121>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# ifo Jahresversammlung 2018

## Digitalisierung und Innovation und ihre Bedeutung für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit

Am 28. Juni 2018 fand die 69. Jahresversammlung des ifo Instituts in der Großen Aula der Ludwig-Maximilians-Universität München statt. In der Mitgliederversammlung am Vormittag berichtete Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest, Präsident des ifo Instituts, über die Aktivitäten des Instituts im Jahr 2017. Der von ifo-Vorstandsmitglied Dr. Stephanie Dittmer vorgelegte Jahresabschluss zum 31. Dezember 2017 wurde einstimmig beschlossen und der Vorstand einstimmig entlastet.

Zum Abschluss der Mitgliederversammlung – nach der Wahl der Kuratoriumsmitglieder – wurde der Preis der Gesellschaft zur Förderung der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung (Freunde des ifo Instituts) e.V. verliehen. Er ging an Dr. Felix Rösel, wissenschaftlicher Mitarbeiter in der ifo Niederlassung Dresden, für seine sehr erfolgreiche Forschungsarbeit, die im Jahr 2017 zu fünf Veröffentlichungen in internationalen, referierten Fachzeitschriften, u.a. in *European Journal of Political Economy* und *Fiscal Studies*, führte. Prof. Dr. Veronika Grimm, stellvertretende Vorsitzende des Wissenschaftlichen Beirats, hielt die Laudatio und überreichte im Anschluss daran zusammen mit Stephan Rupprecht, Schatzmeister der Gesellschaft der Freunde, und Clemens Fuest die Auszeichnung.

Der Preis des ifo Instituts für besondere Erfolge im Management von Drittmittelprojekten ging an das Projektteam Prof. Dr. Ludger Wößmann, Leiter des ifo Zentrums für Bildungsökonomik, Elisabeth Grewnig, Dr. Sarah Kersten, Franziska Kugler, Philipp Lergetporer, Ph.D., Laura Oestreich, Lisa Simon und Katharina Werner (wissenschaftliche Mitarbeiter im ifo Zentrum für Bildungsökonomik), für die erfolgreiche Bearbeitung des von der Leibniz-Gemeinschaft im Rahmen des Leibniz-Wettbewerbsverfahrens geför-



Clemens Fuest, Sarah Kersten, Ludger Wößmann und Philipp Lergetporer

derten Projekts »The Political Economy of Education Policy: Insights from a Public Opinion Survey«. Stellvertretend für das Gesamtteam nahmen Sarah Kersten, Philipp Lergetporer und Ludger Wößmann, den Preis entgegen.

Zu Beginn des öffentlichen Teils der ifo Jahresversammlung, die unter dem Motto »Digitalisierung und Innovation sowie ihre Bedeutung für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit« stand, begrüßte Prof. Dr. Dr. h.c. Martin Wirsing, Vizepräsident der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU), die zahlreich erschienenen Gäste, darunter viele Vertreter von Mitgliedsfirmen des ifo Instituts, von Landes- und Bundesministerien sowie der LMU. Besonderen Dank sprach er Herrn Prof. Jürgen Stark aus, der Ende Juni 2018 aus dem ifo Verwaltungsrat und dem ifo Kuratorium ausscheidet. Jürgen Stark war seit 1995 Mitglied und seit 1998 Stellvertretender Vorsitzender der beiden Gremien. Auf der Kuratoriumssitzung am 28. Juni 2018 wurde mit Wirkung zum 1. Juli 2018 Nina Hugendubel zur neuen Stellvertretenden Vorsitzenden gewählt.



Clemens Fuest, Veronika Grimm, Felix Rösel, Stephan Rupprecht



Martin Wirsing



Clemens Fuest, Stephanie Dittmer, Jürgen Stark, Peter-Alexander Wacker



Peter-Alexander Wacker, Nina Hugendubel, Stephanie Dittmer, Clemens Fuest

Im Anschluss an die Begrüßungsworte von Martin Wirsing stellte Clemens Fuest den diesjährigen Festredner, Gisbert Rühl, Vorstandsvorsitzender der Klöckner & Co SE, vor. Zu Beginn seines Vortrags ging Gisbert Rühl auf das Thema »Plattform« ein. Aus seiner Sicht sei zwar bei der Etablierung und dem Betreiben der konsumbezogenen internetbasierten Plattformen der Wettbewerb zuungunsten Deutschlands und Europas entschieden – man denke nur an Google, Facebook oder Netflix –, aber auf dem Gebiet der Industrie 4.0 gebe es durchaus die Möglichkeit, dass Deutschland die Führerschaft übernehme. Durch seine mittelständisch geprägte Industriestruktur, aber auch seine innovativen Großkonzerne biete es gute Voraussetzungen dafür. Aber diese Stärke könne auch eine Gefahr darstellen, nämlich dann, wenn die Unternehmen ihre eigenen internetbasierten Plattformen entwickeln und nicht unternehmensübergreifend agieren. Dies stelle letztendlich nur eine Weiterentwicklung des alten Geschäftsmodells dar. Man brauche aber ein »disruptives« Geschäftsmodell, eine industrieübergreifende Plattform, die sogar disruptiv auf das traditionelle Geschäft wirken könne.

Im weiteren Verlauf seines Vortrages schilderte Gisbert Rühl, wie bei Klöckner, als Stahlunternehmen, die Digitalisierung vorangetrieben wurde. Nach einer intensiven Kundenbefragung begann Klöckner, eine unternehmensübergreifende Plattform als selbständige externe Einheit aufzubauen als Marktplatz bzw. »Hub« für Stahl. Schrittweise wurde diese Plattform für komplementäre Lieferanten geöffnet. Anfangs startete man mit drei Mitarbeitern, mittlerweile sind dort 80 Mitarbeiter beschäftigt. Parallel hierzu wurde eine »digitale Akademie« für die bisherigen Beschäftigten bei Klöckner gegründet und eine Art firmeninternes »Facebook« für eine hierarchiefreie Kommunikation innerhalb des Unternehmens etabliert, um die Mitarbeiter für die digitale Transformation von Klöckner, die ohne ein solches Tool auch nicht möglich sei, vorzubereiten. Die Plattform wachse seit ihrem Launch ständig und entwickle sich mehr und mehr zum Softwarehouse für Klöckner. Unabhängig davon gehe aber auch die Digitalisierung von Klöckner weiter.

ifo-Präsident Clemens Fuest ging in seinem Impulsreferat auf einen Teilaspekt bei den ökonomi-

schen Veränderungen durch die Digitalisierung ein, auf die Steuerpolitik. Seiner Ansicht nach laufe die Steuerpolitik hier in eine völlig falsche Richtung, da sie von falschen Voraussetzungen ausgehe. Unstrittig seien ökonomische Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringe, z.B. eine wachsende Bedeutung von Daten für die Wertschöpfung und eine wachsende Bedeutung immaterieller Wirtschaftsgüter mit hoher Mobilität. Zudem erforderten digitale Geschäftsmodelle oftmals keine physische Präsenz in Absatzmärkten. Es gebe auch die Befürchtung über die wachsende Marktmacht der Digitalunternehmen, also eine Verschiebung weg von den Konsumenten hin zu den Unternehmen. Die Europäische Kommission treibe nun ein Vorhaben stark voran, die *Digital Service Tax* (DST) als Ausgleichsteuer. Die Kommission gehe von einem dramatischen Steuergefälle zwischen der herkömmlichen und der digitalen Wirtschaft aus, da beispielsweise die Abschreibungsregeln für digitale und nicht-digitale Investitionsgüter unterschiedlich seien. Das steuerliche Gefälle sei aber in diesem Fall gerade erwünscht, denn die existierenden nationalen Steuersysteme begünstigten digitale Unternehmen unter anderem wegen ihrer Forschungsintensität. Wenn man das nicht wolle, solle man diese Förderung abbauen. Keinesfalls aber sei dadurch die Schaffung einer neuen Steuer auf Umsätze von Großunternehmer der Digitalwirtschaft zu rechtfertigen. Auch die Einführung von sogenannten »digitalen Betriebsstätten«, die die Verlagerung von Besteuerungsrechten in die Absatzmärkte bedeuten würde, sei nicht zu empfehlen. Die EU und Deutschland könnten dadurch an Steueraufkommen verlieren.



Clemens Fuest



Clemens Fuest, Gisbert Rühl, Friedrich W. Hesse, Rupert Lehner, Irene Bertschek, Marc Beise

Unerwünschte Marktmacht der Digitalkonzerne sollte primär mit Mitteln der Wettbewerbspolitik angegangen werden und sei kein Thema für die Steuerpolitik. Und auch das Problem der internationalen Steuervermeidung gehe weit über die Digitalwirtschaft hinaus, hier seien Instrumente wie Quellensteuern gefragt. Sein Fazit: Die These der Europäischen Kommission von einem Steuergefälle zwischen der digitalen und der herkömmlichen Wirtschaft ist »vorsichtig ausgedrückt, schlecht belegt« und bietet kein Argument für die Einführung einer neuen »Ausgleichssteuer«.

Die nachfolgende Expertenrunde vertiefte die Diskussion um die Herausforderungen durch und die Auswirkungen der Digitalisierung. Prof. Dr. Irene Bertschek, Leiterin des Forschungsbereichs »Digitale Ökonomie« im Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, und Professorin für »Ökonomie der Digitalisierung« an der Universität Gießen, wies darauf, wie rasant sich das Bewusstsein in der Öffentlichkeit verändert habe. Zurzeit sei die Digitalisierung, neben der Migration, das Topthema, und man sei sich seiner Relevanz bewusst. Zudem sei gegenwärtig zu beobachten, dass auch die Industrieunternehmen in Deutschland bei der Digitalisierung aufholten.

Rupert Lehner, Sprecher des Bitkom Landesnetzwerks Bayern, bestätigte, dass viele Unternehmen mittlerweile merkten, wie wichtig dieses Thema und wie wichtig ihr Anschluss an einen Verband wie Bitkom sei. Es bewege sich etwas in Deutschland. Die Politik sei in der Verantwortung, u.a. beim Breitbandausbau oder beim Umbau des Bildungswesens, es brauche aber auch Unternehmer, die die Digitalisierung als Chance begreifen. Man diskutiere oftmals nur über die reinen technologischen Ansätze, ob es die Künstliche Intelligenz oder Blockchain-Technologie seien, was darüber vergessen werde, sei, dass man die Menschen mitnehmen und ihnen die Angst vor den Folgen der Digitalisierung nehmen müsse. Man sollte ihnen auch die Vorteile, die die Digitalisierung mit sich bringe, zeigen.

Prof. Dr. Dr. Friedrich W. Hesse, Direktor des Leibniz-Instituts für Wissensmedien und Vizepräsident der Leibniz-Gemeinschaft, fragte nach der kognitiven Schnittstelle zwischen Mensch und Technik, also der

Interaktion zwischen einem »beschränkten Arbeitsgedächtnis« und einer Unmenge an Information. Das sei die Frage nach einer neuen Art von Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine und die Frage nach ihrer Optimierung.

Clemens Fuest bezeichnete die Digitalisierung als »großen Paradigmenwechsel« in Wirtschaft und Gesellschaft. Allerdings sei es schwierig, die Entwicklungsrichtung vorherzusagen. Die Ausführungen von Friedrich Hesse erinnerten ihn an ein Thema, das in der Wachstumstheorie stark diskutiert werde, nämlich das der algorithmischen Effizienz, und das sich ebenfalls mit der Frage nach der Schnittstellenoptimierung befasse: Wie seien die Schnittstellen einzurichten, wie komme es zur Diffusion des Wissens, und wie könne das, was möglich und bekannt sei, auch umgesetzt werden. Eine weitere interessante Frage, die sich mit der fortschreitenden Digitalisierung stelle, sei die nach der Veränderung des Wettbewerbs. Inwieweit müssen die Unternehmen jetzt zusammenarbeiten, in welchem Umfang müssen sie sich öffnen und andere am ihrem Wissen teilhaben lassen? Und in welchem Umfang gelten noch die herkömmlichen Gesetze des Wettbewerbs zum Schutz des eigenen Wissens? Gisbert Rühl unterstrich, dass eine Plattform nur eine Chance habe, wenn sie neutral agiere und sich permanent an den Wünschen der Kunden orientiere.

Im weiteren Verlauf der Diskussion wurde auf die Problematik des Datenschutzes und der Datensicherheit in einer digitalisierten Welt hingewiesen. Die Frage, wie schütze man seine Patente und seine Ideen, die genauso wichtig wie bisher sei, stelle sich in einer digitalisierten Welt in einer anderen Weise, da das Überleben eines Unternehmens davon abhängen, mit anderen zusammenzuarbeiten.

Die Podiumsteilnehmer waren sich einig, dass sich auch innerhalb der Unternehmen die Organisationsstrukturen in Zeiten der Digitalisierung verändern müssten. Die Kommunikation mittels Sozialer Medien verlaufe in einer anderen Weise als beispielsweise die Kommunikation per E-Mail. Das heißt, auch das Führungsverhalten müsse angepasst werden.

Als Fazit der Diskussion hielten die Referenten fest: Die Digitalisierung stelle zwar eine enorme Herausforderung dar – zumal für ein Land wie Deutschland mit einer alternden Gesellschaft –, aber sie biete mehr Vor- als Nachteile. Diese Vorteile konkret zu benennen, helfe den Menschen, ihre Ängste vor der Digitalisierung zu überwinden und sich an die Veränderungen anzupassen. Die Fähigkeit dazu sei durchaus vorhanden. Man solle anfangen, mit den neuen Instrumenten zu arbeiten und zu experimentieren.

Ausführungen zur disruptiven Innovation von Gisbert Rühl und Statements von Irene Bertschek und Rupert Lehner sind hier im Anschluss veröffentlicht.

## ifo Jahresversammlung 2018 im Internet

Alle Vorträge, die bei der ifo Jahresversammlung präsentiert wurden, und die Beiträge der Podiumsdiskussion sind auf unserer Website als Videomitschnitte vollständig dokumentiert.

Videomitschnitte unter:

<http://mediathek.cesifo-group.de/player/macros/cesifo/mediathek?content=7249534&category=2724265989>

Öffentlicher Teil der 69. ifo Jahresversammlung

### **DIGITALISIERUNG UND INNOVATION UND IHRE BEDEUTUNG FÜR WACHSTUM UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT**

#### **Grußwort**

**Prof. Dr. Dr. h.c. Martin Wirsing**

Vizepräsident der Ludwig-Maximilians-Universität  
München

**Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest**

Präsident des ifo Instituts

#### **Festvortrag**

**Gisbert Rühl**

Vorstandsvorsitzender der Klöckner & Co SE

#### **Impulsreferat**

**Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest**

Präsident des ifo Instituts

#### **Podiumsdiskussion**

**Prof. Dr. Irene Bertschek**

Leiterin »Digitale Ökonomie« im Zentrum für  
Europäische Wirtschaftsforschung, (ZEW), Mannheim

**Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest**

Präsident des ifo Instituts

**Prof. Dr. Dr. Friedrich W. Hesse**

Direktor des Leibniz-Instituts für Wissensmedien und  
Vizepräsident der Leibniz-Gemeinschaft

**Rupert Lehner**

Sprecher des Bitkom Landesnetzwerks Bayern

**Gisbert Rühl**

Vorstandsvorsitzender der Klöckner & Co SE

Moderation: **Dr. Marc Beise**, Süddeutsche Zeitung

Gisbert Rühl\*

# Die Digitalisierung des eigenen Unternehmens ist kein PR-Projekt



Gisbert Rühl

Die Digitalisierung ist heute in fast jeder Unternehmensstrategie integriert und damit grundsätzlich in den Führungsetagen angekommen. Der Begriff wird allerdings sehr individuell definiert: Mal geht es um die Digitalisierung der Geschäftsprozesse, mal um die digitale Transformation und mal um Disruption. Digitalisierung ist mehr als nur die Optimierung eigener Prozesse und Produkte. Es geht darum, digitales Neugeschäft aufzubauen – also digitale Lösungen zu entwickeln, die die Basis des bestehenden Geschäfts neu definieren oder auch angreifen.

Viele Unternehmen haben zwar erkannt, dass die Digitalisierung, egal in welcher Ausprägung, keine Option, sondern Pflichtprogramm ist. Häufig fehlen aber der Mut, Bestehendes zu hinterfragen, und – nicht zuletzt – eine inspirierende Vision, um ein starkes Zukunftsbild aufzuzeigen. So wird die Chance auf digitales Neugeschäft vertan. Und die notwendigen disruptiven Ansätze bleiben dann ohnehin aus. Eine komplette Neuordnung des bestehenden Geschäftsmodells im digitalen Raum, wie etwa die Entwicklung einer unternehmensübergreifenden Plattform, rücken in weite Ferne.

## DISRUPTIVE INNOVATIONEN ÜBER PLATTFORMEN

Der Begriff »Disruption« wird sehr unterschiedlich interpretiert. Nicht jede Veränderung des Bestehenden ist auch disruptiv. Im Kern sind die heutigen disruptiven Innovationen die moderne Form der »schöpferischen Zerstörung«, wie sie Joseph Schum-

peter bereits Mitte des vergangenen Jahrhunderts beschrieb. Ich stütze mich gerne auf die etwas modernere Definition von Harvard-Professor Clayton Christensen. Für Christensen ist die disruptive Innovation ein Prozess, bei dem ein neuer Marktteilnehmer im Rand- oder unteren Bereich des bestehenden Angebotspektrums eines Marktes ganz neue Lösungsansätze etabliert – und so bestehende Anbieter sukzessive aus dem Markt drängt.

Während die neuen Marktteilnehmer einfache, anwendungsbezogene Lösungen bieten, versuchen die etablierten Unternehmen, ihren Kunden immer einen Schritt voraus zu sein. Im Glauben, dass das Angebot, das gestern erfolgreich war, auch morgen erfolgreich sein wird, versorgen sie ihre profitabelsten und anspruchsvollsten Kunden mit ständig verbesserten Produkten und Dienstleistungen. Der Marktneuling steigt mit seinem innovativen Ansatz in die Rand- oder unteren Bereiche des bestehenden Marktes ein. Aufgrund der schwachen Margen vernachlässigen etablierte Unternehmen dieses Marktsegment und öffnen damit die Tür für neue Wettbewerber, die einfachere Produkte, die »just good enough« sind, anbieten. Der wesentliche Erfolgsfaktor der Angreifer ist, dass sie den Kundennutzen konsequent in den Mittelpunkt stellen. So gewinnen sie sukzessive Marktanteile hinzu, bis sie schließlich den Markt dominieren – während sich das »etablierte« Unternehmen auf die Weiterentwicklungen des Kernprodukts konzentriert und dabei die sich im Zeitablauf verändernden Kundenbedürfnisse aus dem Auge verliert.

Seit der Jahrtausendwende treten Disruptoren zunehmend in Form von internetbasierten Plattformen auf: Heute ist Google unser ständiger Begleiter für alle Arten von Informationen. Wir kaufen immer mehr Produkte auf Amazon, schauen Filme und Videos auf Netflix und YouTube. Wir buchen unsere Urlaubsunterkunft auf Airbnb, bewerten unsere Urlaubsziele auf Tripadvisor und hören Spotify oder iTunes, während wir mit Uber zu einem Facebook-Event fahren. Es gibt heute für fast jeden Lebensbereich eine Plattform. Alle haben in ihrer ursprünglichen Form eines gemein: Sie produzieren oder verkaufen keine Produkte, sondern erleichtern lediglich den Marktzugang, erhöhen die Transparenz im Markt und vereinfachen die Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage. Typischerweise gelingt dies, indem Plattformen traditionelle (lineare) Liefer-

\* Gisbert Rühl ist Vorstandsvorsitzender der Klöckner & Co SE.

ketten nicht verbessern, sondern mit Hilfe innovativer Geschäftsmodelle auflösen und neue Netzwerke oder Märkte schaffen.

Die neuen Plattformen schieben sich zwischen die etablierten Unternehmen und deren Kunden. Auf der einen Seite entfremden sich die betroffenen Unternehmen von ihren Kunden. Und auf der anderen Seite müssen sie zudem einen erheblichen Teil ihrer ursprünglichen Marge an die Plattform abtreten. Darüber hinaus haben die Plattformen ab einem bestimmten Punkt die Marktmacht, bestehende Unternehmen einfach aus dem Markt zu drängen. Wie etwa Amazon, indem es Produkte in attraktiven Segmenten einfach selbst anbietet.

Die niedrige Kapitalbindung führt dazu, dass Plattformunternehmen viel schneller skalieren können als Unternehmen mit klassischen Geschäftsmodellen. Aufgrund des Netzwerkeffektes steigert jeder neue Teilnehmer den Nutzen einer Plattform nicht linear, sondern exponentiell.

Aus diesem Grund dominieren nur wenige Plattformen bzw. nur jeweils eine Plattform ihren jeweiligen Markt. Aus Kundenperspektive bietet sie den Vorteil, dass der Kunde über eine einzige Schnittstelle kostengünstigen Zugang zu einem sehr großen Portfolio von Produkten oder Dienstleistungen bekommt: Mit einem Uber-Account kann man ein Taxi in London, Dubai oder New York bekommen – also praktisch überall auf der Welt. Gleiches gilt für Facebook. Mit einem Account erreicht man alle Freunde, ebenfalls weltweit. So entsteht automatisch ein stärkerer Kundenbindungseffekt, als es in der Offline-Welt der Fall sein kann. Eine Marke – überall auf der Welt.

### **KÖNNEN ETABLIERTE UNTERNEHMEN PLATTFORMEN AUFBAUEN?**

Während das Thema Plattformen in Deutschland und Europa erst seit wenigen Jahren an Bedeutung gewonnen hat, haben US-amerikanische Unternehmen viel früher begonnen, in Plattformen zu denken. Gemeinsam mit chinesischen Akteuren sind sie bei den horizontalen Plattformen uneinholbar vorne. Neben den horizontalen Plattformen, die branchenübergreifend Standardprodukte oder -dienstleistungen anbieten, gibt es vertikale Plattformen, die eine Vielzahl von spezialisierten Produkten oder Dienstleistungen für bestimmte Kundengruppen oder Branchen anbieten. Bei vertikalen B2B-Plattformen sind viele Märkte noch nicht besetzt. Theoretisch betrachtet, besitzen etablierte Unternehmen aufgrund ihrer Industrieexpertise und ihrer tiefgehenden Lieferanten- und Kundenkenntnisse alle notwendigen Voraussetzungen, um solche vertikalen Plattformen aufzubauen. Doch was bedeutet das für die Unternehmen? Wenn es sich wirklich um neue, disruptive Geschäftsmodelle handelt, greifen sie damit ihr eigenes, traditionelles Geschäft an oder karnalisieren es zumindest. Die Widerstände innerhalb der traditionellen Unternehmensbereiche sind typi-

scherweise so hoch, dass insbesondere der Aufbau disruptiver Plattformen nur losgelöst von der Kernorganisation gelingen kann. Genau wie bei einem externen Angreifer muss die Plattform unabhängig operieren, um zum Beispiel auch für Wettbewerber als Plattformteilnehmer attraktiv zu sein.

Gelingt der Aufbau einer Plattform nicht oder beginnt man damit zu spät, besteht die große Gefahr, dass sich ein Angreifer von außen zwischen das Unternehmen und den Kunden schiebt. Dieser Angreifer ist entweder eine vertikale Plattform aus der gleichen oder einer angrenzenden Industrie oder auch eine horizontale Plattform, die über die Zeit immer mehr spezialisierte Produkte und Dienstleistungen anbietet. Jedes Unternehmen sollte sich daher frühzeitig mit der Plattformökonomie beschäftigen und notwendige Kompetenzen aufbauen bzw. Partner suchen, die dabei helfen können, gegebenenfalls auch selbst den Aufbau einer Plattform zu initiieren.

### **PASSIVE DIGITALISIERUNG UND INNOVATION FUNKTIONIEREN NICHT**

Um überhaupt in der Lage zu sein, solche Ansätze selbst zu entwickeln, müssen viele Komponenten im Unternehmen zusammenspielen. Digitalisierung und Innovation sind keine einfachen Vorhaben. Deshalb verlassen sich deutsche Unternehmen gerne ausschließlich auf externe Dritte, wenn es um anspruchsvolle Digitalisierungs- und Innovationsfragen geht. Das reicht aber nicht aus. Externe Experten können sehr hilfreich sein, um zu Beginn schnell erste Erfolge zu erzielen. Langfristig erfolgreich wird man aber nur dann sein, wenn man das Wissen externer Experten dauerhaft in den Konzern transferiert. Sofern man sich – richtigerweise – entschieden hat, die digitale Transformation über eine separate Einheit voranzutreiben, muss darüber hinaus der kontinuierliche Austausch zwischen »alten« und »neuen« Unternehmensteilen gefördert werden. Denn die nötigen Impulse zur Innovation müssen von »alten« und »neuen« Unternehmensteilen gleichermaßen gesetzt werden.

### **DIE UNTERNEHMENSKULTUR BRAUCHT MUT UND QUERDENKER**

Da die digitale Transformation fast jeden Unternehmensbereich berührt, ist sie nicht nur Chefsache. Sie kennt keine Hierarchien und ist auf die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter angewiesen. In Deutschland wurden reine Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen zu lange als Innovationen gewertet. Wir unterschätzten dabei die Unternehmenskultur als Motor der Veränderung. Inzwischen ist klar: Die Entwicklung von disruptiven Innovationen braucht ein neues Mindset – das dazu veranlasst, außerhalb der bekannten Bahnen zu denken. Wir müssen den Status quo konstant hinterfragen. Wir müssen uns vorherrschenden Mehrheitsmeinungen und auch zum Teil gemachten Erfah-

rungen entgegenstellen. Kurzum: Wir müssen querdenken und mutig sein.

Fehler zu machen, gehört zum Innovationsprozess wie die Innovation selbst. Eine gesunde Unternehmenskultur erlaubt es, aus Fehlern zu lernen, anstatt mit erhobenem Zeigefinger darauf zu zeigen. Zu viel Vorsicht bremst die wirklich disruptiven Ideen aus. Dann droht die Gefahr, dass die Transformation zur Prozessoptimierung verkommt. Und wo zu große Vorsicht herrscht, dominiert Unsicherheit, die Mitarbeiter in Befürworter und Verweigerer spalten kann.

### **OHNE SINN KEINE MOTIVATION**

Eine Vision kann nicht verhindern, dass Veränderungen in Frage gestellt werden. Als emotionaler Anker bietet sie aber Orientierung und schafft Vertrauen.

Dabei muss der CEO im Digitalisierungsprozess nicht nur Antreiber, sondern vermehrt auch »Chief Explaining Officer« werden. Sie oder er muss gemeinsam mit dem Management und der Kommunikation die Brücke zwischen Problem und Lösung bauen. Der CEO muss ein Bild erschaffen, das möglichen Zweifeln entgegenwirkt und Ängste erst gar nicht entstehen lässt. Zudem muss er die Mitarbeiter motivieren, die notwendigen Veränderungen nachhaltig voranzutreiben. Die Mitarbeiter müssen für sich im Unternehmen, aber auch nach dem Veränderungsprozess einen Platz sehen, sonst werden sie ihn nicht unterstützen. Die Aussicht auf ein bedingungsloses Grundeinkommen würde in diesem Zusammenhang kontraproduktiv wirken. Eine für den digitalen Wandel offene Unternehmenskultur keimt daher nur in einem ebenso zukunftsorientierten politischen Umfeld.

### **DIE POLITIK MUSS VOM SPIELVERDERBER ZUM SPIELMACHER WERDEN**

Der Koalitionsvertrag adressiert den Ausbau der digitalen Infrastruktur und die Regulierung von digitalen Unternehmen. Insgesamt weist er in die richtige Richtung. Konzerne müssen Innovationen vorantreiben – aber dafür muss die Politik Anreize und vor allem die Rahmenbedingungen setzen. Sie muss als Katalysator und Spielmacher Digitalisierung ermöglichen und darf ihr nicht mit übermäßigen Regularien, wie etwa im Datenschutz oder mit der Besteuerung von digitalen Plattformen, Steine in den Weg legen. Es geht dabei um die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes bzw. um Europa als attraktiven Standort für Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen. Da die Digitalisierung keine Grenzen kennt, werden Unternehmen ansonsten dort investieren, wo die Aussichten für ein schnell wachsendes Digitalgeschäft am günstigsten sind.

Digitale Bildung und mehr Kapital sind zum Beispiel notwendig, um international nicht noch weiter abgehängt zu werden. So müssen wir mit der digitalen Bildung viel früher ansetzen, als wir es heute tun. Auch wenn Lehrkräfte den Einsatz »neuer« Technologien

im Unterricht grundsätzlich begrüßen, fehlt es noch immer an Konzepten, Weiterbildungsmöglichkeiten und vor allem an Infrastruktur. Die zusätzlich geplanten Investitionen in Bildung sind ein Schritt in die richtige Richtung, wobei unser Bildungsföderalismus die Umsetzung der Maßnahmen viel zu stark einschränkt.

Darüber hinaus muss die Kapitalbeschaffung erleichtert werden. Laut dem *Wall Street Journal* wurden 2016 nur 2% der weltweit insgesamt 150 Mrd. Dollar Venture Capital in Deutschland investiert. Mit den 2,1 Mrd. Euro aus dem neuen EU-weiten Investitionsfonds für Start-ups ist ein kleiner Schritt getan. Auch hier gehen wir also in die richtige Richtung, sind aber noch lange nicht am Ziel.

### **DIGITALISIERUNG DIENST DEN MENSCHEN UND FORDERT SIE**

Durch neue Technologien, neue Produkte und neue Dienstleistungen profitieren die Menschen vor allem in den Bereichen Arbeit, Kommunikation und Konsum. Alle drei Bereiche verändern sich aber auch radikal.

Am stärksten verändert sich die Arbeitswelt. Gewinnen wird nur, wer kontinuierlich dazulernt. Das gilt gleichermaßen für jüngere und ältere Generationen. Durch den digitalen Wandel werden kontinuierlich Berufe wegfallen und neue hinzukommen. Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) veröffentlichte kürzlich eine Studie, die zwischen 2011 und 2016 einen leichten Beschäftigungsanstieg durch Technologieinvestitionen feststellt. Dieses Wachstum muss gezielt gefördert werden. Ob langfristig mehr Arbeitsplätze entstehen, als verloren gehen, ist allerdings nicht ausgemacht. Es gibt aber eine berechtigte Hoffnung, dass dies der Fall sein kann, da allein dadurch, dass die Menschen älter werden, viele neue Aufgaben entstehen. Wenn durch die Digitalisierung der Wohlstand steigt, können wir uns zum Beispiel in der Pflege, unterstützt durch künstliche Intelligenz und Robotik, viele Dinge leisten, für die heute keine Mittel bereitstehen.

Mit digitalen Lösungen entstehen darüber hinaus neue Arbeitsweisen – es ist nicht mehr entscheidend, von welchem Ort aus eine Person arbeitet. Die nationalen Arbeitsmärkte verschmelzen zu einem globalen Arbeitsmarkt. Zukünftig wird die weltweit qualifizierteste Person den Zuschlag für einen Job erhalten und nicht die privilegierteste. Für Unternehmer ist das vorteilhaft – und es ist vor allem eines: fair.

Digitalisierung und Innovation sind also keine ein-dimensionalen Vorgänge, die man praktisch nur »einschalten« muss. Die Herausforderungen sind bekannt. Unternehmen und Politik müssen jetzt ihren Beitrag leisten – und dabei an einem Strang ziehen: Kompetenzen weiterentwickeln, Infrastruktur aufbauen, Rahmenbedingungen setzen. Und nicht zuletzt: mutig sein und Lust auf die »schöpferische Zerstörung« haben.

Irene Bertschek\*

# Genug der Fakten – jetzt ist Handeln gefragt!



Irene Bertschek

Durchdringend und allgegenwärtig – das sind die besonderen Eigenschaften digitaler Technologien, im Englischen kurz und prägnant mit dem Begriff *pervasive* beschrieben. Nicht zuletzt deshalb ist die Digitalisierung weltweit zu einem der Topthemen der gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Debatte avanciert. Kein Wunder also, dass sich auch die Bundesregierung diesem Thema verschrieben hat und der Koalitionsvertrag mit Digitalthemen geradezu gespickt ist. Die Durchdringung und Allgegenwart der Digitalisierung ist auch Grund dafür, dass sich an Hochschulen verschiedene Disziplinen und Subdisziplinen zunehmend mit diesem Thema befassen.

Zahlreiche empirische Studien zeigen, dass die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in der Wirtschaft Innovationspotenziale eröffnet und zum Produktivitätswachstum beiträgt. Beispielsweise sind hoch digitalisierte Unternehmen besser durch die Wirtschaftskrise 2008/2009 gekommen als gering digitalisierte. Produktivitätsniveau und -wachstum haben sich bei hoch digitalisierten Unternehmen kaum verringert, während sie bei gering digitalisierten Unternehmen stark zurückgingen. Gleichzeitig waren hoch digitalisierte Unternehmen erfolgreicher darin, Prozessinnovationen umzusetzen und durch effizientere Gestaltung von Prozessen Kosten einzusparen (vgl. Bertschek et al. 2017). Unternehmen, die auf Big Data setzen und große Datenmengen systematisch auswerten, sind innovati-

ver, d.h., sie sind eher in der Lage, neue Produkte und Dienste zu entwickeln oder signifikant zu verbessern, und erzielen höhere Umsatzanteile mit ihren Innovationen (vgl. Niebel et al. 2018).

Trotz der vielfältigen Chancen, die die Digitalisierung für Innovationen und Produktivität eröffnet, ist es verwunderlich, dass die deutsche Wirtschaft bei der Nutzung digitaler Technologien im internationalen Vergleich nur im Mittelfeld rangiert. Laut aktuellem Digital-Economy-and-Society-Index der Europäischen Kommission (2018) belegt Deutschland derzeit bei der Nutzung digitaler Technologien in der Wirtschaft Rang 12 von 28. Bei der Breitbandverfügbarkeit wird Rang 13 erreicht, und bei der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung befindet sich Deutschland mit Rang 21 auf unterirdischem Niveau. Was ist los in dem Land, das die zweite Halbzeit gewinnen will?

Bei der Verfügbarkeit von schnellem Internet besteht nach wie vor ein starkes Stadt-Land-Gefälle. Für 84% der Haushalte insgesamt, aber nur für 54% der Haushalte im ländlichen Raum ist schnelles Breitbandinternet verfügbar (vgl. Europäische Kommission 2018). »Digitalisierung ist mehr als nur Breitband«, wird immer wieder argumentiert. In der Tat hat die Digitalisierung viele Dimensionen, wie Software-Algorithmen, Sensorik, Robotik, Cloud Computing und Big Data, um nur einige Beispiele zu nennen. Aber ohne schnelle Netze funktioniert Digitalisierung nicht. Laut Monitoring-Report Wirtschaft Digital, den Kantar TNS und ZEW jährlich im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums erstellen, ist es selbst im Jahr 2018 immer noch die unzureichende Internetinfrastruktur, die Unternehmen als Haupthemmnis für eine erfolgreiche Digitalisierung wahrnehmen. Dies betrifft insgesamt 43% der Unternehmen in Deutschland, im Mittelstand (hier Unternehmen mit 10–249 Beschäftigten) betrifft es jedes zweite Unternehmen. Und gerade bei der Infrastruktur sieht die Wirtschaft die Politik in der Pflicht: 61% der Unternehmen erwarten beim Breitbandausbau politisches Handeln. Weitere Faktoren wie digitalisierungsfreundliche Rahmenbedingungen oder die finanzielle Förderung von Digitalisierungsprojekten folgen mit jeweils 13% Zustimmung mit großem Abstand.

»Deutschland hat die erste Halbzeit verloren«, so der Spruch, der gerne bemüht wird. Damit gemeint ist, dass die US-amerikanisch dominierte Plattformökono-

\* Prof. Dr. Irene Bertschek ist Leiterin des Forschungsbereichs »Digitale Ökonomie« im Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, und Professorin für »Ökonomie der Digitalisierung« an der Universität Gießen.

mie, die, auch mit Daten deutscher Bürger, Geschäfte macht, hinsichtlich der Marktkapitalisierung die reale Wirtschaft längst abgehängt hat. Die zweite Halbzeit aber möchte man gewinnen und sieht sich hier in einer guten Ausgangsposition. Denn jetzt geht es um die Verknüpfung von deutscher Ingenieurskunst mit digitalen Technologien, um Industrie 4.0 und Künstliche Intelligenz. Die Fakten sehen hier recht vielversprechend aus. Die Industrie hat bei der Digitalisierung innerhalb des letzten Jahres deutlich zugelegt, während der Dienstleistungssektor auf vergleichsweise hohem Niveau Sättigungseffekte aufweist. Nur noch 29% der Industrieunternehmen halten im Jahr 2018 Digitalisierungsprojekte für unnötig, im Jahr 2016 waren es noch 48% (vgl. Kantar TNS und ZEW 2018).

Auf Bundesebene werden nun neue Strategien entwickelt und neue Ziele ausgerufen: ein europäisches KI-Zentrum à la Airbus oder CERN muss her. Das mag in die richtige Richtung gehen. Aber, es ist an der Zeit, endlich die Hausaufgaben zu machen, die jahrelang versäumt wurden und diese sind:

Breitbandausbau – Jahr für Jahr weist das Monitoring Digitale Wirtschaft, und nicht nur das, auf diese wichtige Baustelle hin. Zahlreiche Vorschläge liegen vor, wie Anreize gesetzt werden können, um Investitionen zu fördern, über kostensenkende Maßnahmen, geringere Regulierungsintensität, die Vereinfachung von Förderverfahren, nachfrageseitige Fördermaßnahmen etc. (vgl. z.B. die Übersicht in Bertschek und Briglauer 2018). Es ist nun an der Politik, einen Weg zu wählen und zu handeln.

E-Government: Eine Regierung, die es ernst meint mit der Digitalisierung, sollte auch entsprechend bei

sich selbst beginnen und eine Vorbildfunktion übernehmen. Auch hier gibt es Jahr für Jahr Vorschläge, insbesondere vom Nationalen Normenkontrollrat, sowie Best Practice-Beispiele wie Estland.

Förderung des Mittelstands: Hier wurden bereits zahlreiche Maßnahmen ergriffen, regionale Kompetenzzentren für Industrie 4.0 eingerichtet, neue Förderlinien aufgelegt. Diese Maßnahmen gilt es zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen.

Die Fakten liegen auf dem Tisch, zahlreiche Studien und Gutachten legen die Schwachstellen offen und bieten Handlungsempfehlungen, um Digitalisierungsdefiziten entgegenzuwirken und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft auch für die Zukunft zu sichern. Es ist nun an der Politik zu handeln und nicht die Diskussion von neuem zu beginnen. Wenn weiterhin viel Zeit verstreicht und diese wirklich grundlegenden Baustellen nicht beherzt in Angriff genommen werden, dann wird auch die zweite Halbzeit verloren werden.

## LITERATUR

Bertschek, I. und W. Briglauer (2018), »Wie die Digitale Transformation der Wirtschaft gelingt«, *ZEW policy brief* No. 5, Mannheim.

Bertschek, I., M. Polder und P. Schulte (2017), »ICT and Resilience in Times of Crisis: Evidence from Cross-Country Micro Moments Data«, *ZEW Discussion Paper* No. 17-030, Mannheim.

Europäische Kommission (2018), *Digital Economy and Society Index Report 2018*, Country Report Germany, Brüssel.

Kantar TNS und ZEW (2018), *Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018*, Kurzfassung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.), Berlin.

Niebel, T., F. Rasel und S. Viète (2017), »BIG Data – BIG Gains? Empirical Evidence on the Link Between Big Data Analytics and Innovation«, *Economics of Innovation and New Technology*, im Erscheinen.

Rupert Lehner\*

# Digitalisierung: Eine unermessliche Chance



Rupert Lehner

Deutschland 2018. Die Konjunktur brummt, die Stimmung ist so gut wie lange nicht mehr. Die Wirtschaft wächst stabil, die Arbeitslosigkeit ist auf historischem Tiefstand, und die öffentlichen Kassen sind gut gefüllt – einerseits. Andererseits gibt es große Herausforderungen. Wie hält die deutsche Wirtschaft Anschluss im internationalen Wettbewerb? Gelingt es uns, an Boden gut zu machen? Wie gestaltet sich der Arbeitsmarkt in einer zunehmend digitalisierten Welt? Ersetzen Roboter im großen Maßstab menschliche Arbeitskraft? Und wie gestalten wir das Zusammenleben in einer Gesellschaft, in der zwar eine große Mehrheit der Digitalisierung und Innovationen gegenüber aufgeschlossen ist, aber sich zugleich eine nicht unerhebliche Zahl an Menschen abgehängt fühlt? Auf diese Fragen gilt es, Antworten zu finden, und ich bin mir sicher, wenn wir die richtigen Antworten formulieren, dann können wir mit viel Optimismus in die Zukunft schauen. Denn die tiefgreifenden Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, sind vor allem eines: eine unermessliche Chance.

Die Digitalisierung ist eine Erfolgsgeschichte. Das wird besonders deutlich, wenn wir auf die Entwicklung der Branche schauen, die das digitale Wachstum treibt: die IT- und Telekommunikationsbranche. Die ITK-Branche hat den Schwung des vergangenen Jahres erfolgreich aufgenommen und wird auch 2018 stabil wachsen. Bitkom geht für dieses Jahr von einem Wachstum von 1,7% aus. Unseren Erwartungen zufolge steigen die Umsätze mit IT, Telekommunikation und Unterhaltungselektronik bis zum Jahresende auf 164 Mrd. Euro.

\* Rupert Lehner ist Landessprecher des Branchenverbandes Bitkom in Bayern.

Schon das vergangene Jahr lief sehr positiv und noch besser als zunächst erwartet. Das Marktvolumen wuchs kräftig um 2,2%. Noch besser als die Umsätze entwickelt sich der Arbeitsmarkt im ITK-Sektor. 42 000 neue Jobs werden bis zum Ende dieses Jahres voraussichtlich entstehen. Zuletzt übertrafen die Entwicklungen am Arbeitsmarkt unsere Erwartungen deutlich. Die Bitkom-Branche steht für kontinuierliches Wachstum. Dieser eindeutige Trend zeigt vor allem auch eines: Die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft ist in vollem Gange.

Die deutsche Wirtschaft hat die Weichen auf Digitalisierung gestellt – vom Industriebetrieb bis zum Handwerker, vom Global Player bis zum Mittelständler. Noch läuft nicht immer alles rund, noch ist Luft nach oben. In den meisten Chefetagen weiß man um die disruptive Kraft der Digitalisierung, aber nur die wenigsten gestalten diesen Prozess aktiv. Aus unseren Studien wissen wir, dass der Großteil der Unternehmen eine Digitalstrategie hat – einerseits. Andererseits aber investiert nur eine Minderheit in digitale Geschäftsmodelle. Die Gründe mögen verschieden sein. Vielleicht geht es uns im Moment noch zu gut. Wir dürfen aber nicht davon ausgehen, dass das für immer so sein wird. Unternehmen müssen heute in das Geschäft von morgen investieren. Denn die Wirtschaft von morgen wird ausschließlich digital sein.

Also gilt es jetzt, die Chancen der Digitalisierung sehr konsequent zu nutzen. Deutschland hat bei vielen Zukunftstechnologien eine hervorragende Ausgangsposition im internationalen Wettbewerb: 3D-Druck, Blockchain, Internet of Things, Künstliche Intelligenz. Aber andere holen schnell auf. Wenn etwa China KI als Zukunftsthema identifiziert, dann werden dort in kürzester Zeit Milliardensummen mobilisiert.

Und bei uns? Bund und Länder geben jährlich mehr als 25 Mrd. Euro für Forschung und Entwicklung aus. Nicht einmal eine Milliarde fließt in IT, Kommunikations- und Mikrosystemtechnik, also in die Kernbereiche dessen, was digitale Technologien ausmacht. Das sind gerade einmal 4% – und das ist viel zu wenig. Wenn wir von der technologischen Zukunft Deutschlands sprechen, müssen wir alles auf die digitale Karte setzen. Das bedeutet: Mindestens jeder zweite Förder-Euro muss in Digitales investiert werden. Und eine steuerliche Forschungsförderung sollte es gerade kleinen und mittelständischen, oft hoch innovativen

Unternehmen ermöglichen, unbürokratisch mehr in Forschung und Entwicklung zu investieren. Wir dürfen uns nicht mehr verzetteln. Wir müssen uns stärker auf die relevanten Themen konzentrieren und wir müssen schneller werden. Das ist nicht schwer. Man muss es nur wollen, und dann muss man es tun.

Digitalisierung wird hierzulande oft als Bedrohung diskutiert. Uber, AirBnB & Co. nehmen Taxifahrern und Hoteliers die Arbeit weg. Soziale Netzwerke verbreiten Hassreden. Und autonome Autos verderben uns den Spaß am Fahren. Dabei wird übersehen, dass 90% der Unternehmen und immerhin 60% der Bundesbürger die Digitalisierung als Chance sehen. Digitalisierung bedeutet nicht in erster Linie neue Geräte oder Programme, Digitalisierung macht unseren Alltag einfacher. Dazu gehören nicht nur Online-Shopping und Routenplaner, sondern individuelle, auf unsere Bedürfnisse zugeschnittene Medikamente und Therapien ebenso wie die Möglichkeit, uns zu jeder Zeit zu fast jedem Thema problemlos weiterzubilden. Auch ein kritischer Blick auf die Herausforderungen der digitalen Welt ist wichtig. Wir sollten uns aber gleichzeitig stärker bewusst machen, welche chancenreiche, wirtschaftlich leistungsfähige, absolut lebenswerte digitale Zukunft sich uns bietet.

Die deutsche Wirtschaft genießt weiterhin einen exzellenten Ruf. Wir werden international beneidet um unsere Autoindustrie, unsere Logistikunternehmen und Maschinenbauer sind weltweit führend, wir haben eine starke Gesundheitswirtschaft und innovative Elektronikunternehmen. Diese Liste ließe sich problemlos verlängern. Doch beim genaueren Hinsehen zeigt sich, dass sich in den vergangenen Jahren alles verändert hat. Beim Auto geht es längst nicht mehr nur darum, das beste Getriebe zu bauen, es geht um digitale Fahrassistenten und die Einbindung des eigenen Fahrzeugs in intelligente Verkehrskonzepte. Und erfolgreiche Logistiker setzen auf intelligente Software, die Probleme auf Routen schon lange vor dem Menschen erkennt. Das ist der Kern der digitalen Transformation – die Digitalisierung der Wirtschaft.

Manager und Politiker wissen, dass die Digitalisierung für Wohlstand und Wachstum wichtig ist. Doch dieser Erkenntnis steht oftmals noch ein Umsetzungsproblem gegenüber, vor allem im Mittelstand, der Säule der deutschen Wirtschaft. So sehen nach einer Bitkom-Umfrage fast drei Viertel der mittelständischen

Unternehmen in Deutschland die Digitalisierung als zentrale Herausforderung für ihr Unternehmen. Doch mehr als die Hälfte gibt zugleich an, keine zentrale Digitalisierungsstrategie zu besitzen. Dabei muss jeder wissen: Es ist Zeit zu handeln.

Doch nicht nur die Mittelständler stehen manchmal ratlos vor den Herausforderungen der Digitalisierung. Start-ups haben tolle Ideen, wissen aber nicht, mit wem sie diese auf den Markt bringen können. Aus der Forschung entstehen zu selten Produkte. Und selbst Großunternehmen versuchen zu oft, im Alleingang einen Markt von Grund auf zu verändern – was nur selten funktioniert. An dieser Stelle setzen die digitalen Hubs an, die derzeit an einem Dutzend Standorten rund um unsere Leitindustrien arbeiten. Unter der gemeinsamen Dachmarke de:hub werben diese Zentren der digitalen Transformation auch im Ausland um die spannendsten Firmen. Gerade wenn andere Nationen auf Abschottung setzen, wollen wir uns auf Offenheit besinnen und Orte schaffen, an denen die klügsten Köpfe der Welt gerne arbeiten und forschen. Wenn wir das beherzigen, werden wir die digitale Transformation nicht nur bewältigen, sondern eine echte Gewinnergeschichte für den Wirtschaftsstandort Deutschland und Europa daraus machen.

Denn die eingangs skizzierte deutsche Erfolgslanzkönnte noch besser ausfallen, wenn es genügend Fachkräfte gäbe, um die vielen IT-Jobs zu besetzen, die Jahr für Jahr neu entstehen. In den vergangenen fünf Jahren sind in der Bitkom-Branche 150 000 zusätzliche Arbeitsplätze entstanden – nicht trotz Digitalisierung, sondern wegen ihr. Der Stellenzuwachs könnte noch viel höher ausfallen, wenn mehr Fachkräfte zur Verfügung stehen würden. Branchenübergreifend gab es Ende 2017 rund 55 000 freie Jobs für IT-Spezialisten. Der Fachkräftemangel ist ein großes Hemmnis für die deutsche Wirtschaft und der wesentliche Grund dafür, warum die digitale Transformation nicht ganz so schnell vorankommt, wie sie eigentlich sollte.

Digitalisierung entwickelt sich exponentiell. Wer heute zögert, muss morgen einen sehr viel steileren Weg gehen. Digitalisierung gelingt aber nicht im Alleingang, sie gelingt nur gemeinsam. Wir haben alle Chancen, daraus auch in Zukunft eine Gewinnergeschichte zu machen. Wir müssen diese Chancen nur entschieden und mutig ergreifen.