

# Erst der Traum und dann...

Vorstandschefs, Internetpioniere und Zukunftsforscher bereiten auf Initiative der Leitmedien Handelsblatt, Handelsblatt Global, „Wirtschaftswoche“, „Die Zeit“ und „Tagesspiegel“ über den Alpengipfeln in über 3000 Meter Höhe **ein digitales Manifest des 21. Jahrhunderts für Deutschland und Europa vor.**



Das legendäre Ice Q in mehr als 3000 Meter Höhe: Von James Bond direkt in die digitale Zukunft.

H.-P. Siebenhaar, Matthias Kamp Sölden

**W**ährend in Berlin, 30 Meter über dem Meeresspiegel, die Jamaika-Koalitionäre verhandeln, treffen sich in Sölden, auf 3048 Metern, Entscheider, Gestalter und Visionäre, um die digitale Zukunft in Deutschland und Europa zu diskutieren - und vielleicht gar neu zu schreiben. Denn die Digitalisierung bestimmt die Agenda wie kaum etwas anderes. Doch im Wahlkampf und bei der Regierungsbildung spielte das Thema eine bescheidene Rolle. Dabei sind Weitsicht und Überblick bei den komplexen Herausforderungen für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gefragt.

Deutschlands Leitmedien, „Die Zeit“, „Tagesspiegel“, „Wirtschaftswoche“ und Handelsblatt, trieben das Sujet daher in dem alpinen Ferienort in Tirol quasi auf die Spitze. „Wir wollen als Bewegung eine digitale Agenda schreiben, damit sich Deutschland bei der Digitalisierung an die Spitze setzt“, sagte Handelsblatt-Herausgeber Gabor Steingart. „Kopiere nicht! Suche deinen eigenen oder europäischen Weg!“, formulierte Steingart als Regel, um die digitale Zukunft zu meistern. Nachbarn, was das Silicon Valley vormache, sei „der falsche Weg“.

Der legendäre Ice Q - bekannt aus dem letzten James-Bond-Film - mit seinem imposanten Pano-

rama von Österreich bis nach Deutschland und Italien war der Austragungsort für den in jeder Hinsicht aussichtsreichen Giga-Gipfel. Das Ziel der versammelten 50 Visionäre, darunter Vodafone-Chef Hannes Ametsreiter, Siemens-Personalvorstand Janina Kugel, VW-Digitalchef Johann Jungwirth, Kuka-Chef Till Reuter und Daimler-Zukunftsforscher Alexander Mankowsky: ein digitales Manifest, das die Zukunft mitschreibt.

Unter den Teilnehmern waren auch die Microsoft-Managerin Magdalena Rogl, Christophe Hocquet, Mitgesellschafter und Chef von Brille 24, der das stationäre Geschäft von Fielmann angreift, Alexander Schütz, Aufsichtsrat der Deutschen Bank und Gründer von C-Quadrat, Twitter-Deutschland-Chef Thomas de Buhr sowie der Digital-Vordenker der Lufthansa, Ferdinand Wiegelmann.

Der Befund zum digitalen Standort Deutschland fällt dabei besorgniserregend aus:

- In Ländern wie Indien gibt es ein Ministerium für Elektronik und Informationstechnologien und in Kanada ein Innovationsministerium. In Deutschland hingegen gönnt sich die Regierung nicht einmal einen Digital-Beauftragten im Kanzleramt.

- In der Liste der attraktivsten Standorte für

Start-up-Unternehmer liegt Berlin nur auf dem bescheidenen Platz sieben. Die deutsche Hauptstadt rangiert abgeschlagen hinter dem Silicon Valley, New York, London, Peking oder Tel Aviv.

- China und Russland haben die besten Softwareentwickler der Welt. Danach folgen Polen, Schweiz, Ungarn, Japan, Frankreich und Italien, wie eine Untersuchung von HackerRank belegt. Deutschland landet nur auf Platz 14 - hinter der Ukraine und Bulgarien.

- In Deutschland sind noch immer wie im 19. Jahrhundert Tafel und Kreide beliebte Lehrinstrumente in der Schule. In Ländern wie Australien, Norwegen und Liechtenstein benutzen die Schüler bereits vor fünf Jahren zu über 90 Prozent einen Computer in der Schule. Selbst Jordanien brachte es auf 80 Prozent. In Deutschland waren es damals nur 69 Prozent.

Das Mantra des Giga-Gipfels gab Hannes Ametsreiter aus. Der Vorstandschef von Vodafone fordert statt frustrierender Pilgerfahrten zu Google und Apple ins Silicon Valley, sich endlich auf die Stärken der Industrie in Deutschland zu besinnen und sie in die digitale Zukunft zu überführen. „Gehe deinen eigenen Weg. Baue auf deine Stärken in Europa“, fordert Ametsreiter.

Nach Meinung des früheren Chefs der Telekom Austria lässt sich das Ziel nicht ohne kreative Zerstörung und eine klare Zukunftsvision erreichen, bei der der Mensch im Mittelpunkt steht. „Innovation, Disruption, Destruktion sind seit Schumpeter nicht neu“, so Ametsreiter. Diese Position unterstützt auch Johann Jungwirth, Chief Digital Officer der Volkswagen AG. Der Vordenker fordert: „Wir müssen unsere Stärken mit den Stärken von Silicon Valley, China und Israel verbinden.“ Die Zukunft sei, die richtigen Partner in einer vernetzten Welt zu finden und Ökosysteme zu schaffen.

Zur Einstimmung und um sich noch enghemischer zu vernetzen, trafen sich die Teilnehmer am Vortag zu einem Tiroler Bergabend in Sölden. Dort tauschten sich die Gipfel-Stürmer aus und setzten die ersten Themen. Alissia Iljaitsh, Gründerin der Agentur IQ Gemini und Expertin für digitale Innovation, stimmte die Teilnehmer mit ihrer Analyse der Stellung des Menschen in Organisationen unter dem Einfluss disruptiver Technologien wie etwa künstlicher Intelligenz und virtueller Realität auf die Diskussionen am nächsten Tag ein.

Iljaitsh hilft Organisationen, bessere Fragen zum Thema Technologie zu stellen. Sie plädiert dafür, mit Mut zum Experiment den digitalen Spielplatz zu betreten, wobei Rückzugsmöglich-

keiten vorhanden sein müssen. „Ein guter Spielplatz ist so gebaut, dass er auch einen sicheren Ort besitzt“, sagte die Strategin.

Voraussetzung für den digitalen Umbau, auch das wurde klar, ist geistige Beweglichkeit. Intellektuelle Flexibilität kann trainiert werden, das erfuhren die Mitglieder des Giga-Gipfels gleich zum Auftakt. Miriam Meckel, Herausgeberin der „Wirtschaftswoche“, und Léa Steinacker, Chief Digital Officer der „Wirtschaftswoche“, luden die Giga-Gipfel-Teilnehmer als intellektuelles Warm-up zum Gehirnjogging ein. Die Teilnehmer sollten sich an der Gestaltung leerer Kreise austoben. Die Ergebnisse fielen höchst unterschiedlich aus.

„Wir haben in der Regel die Angewohnheit, innerhalb des Kreises zu denken“, sagte Steinacker. „Lasst uns außerhalb von Kreisen denken.“ Eben denken ohne vorgegebene Grenzen. „Sei offen, trau dir das Gegenteil von dem zu, was du derzeit denkst. Habe den Mut, auch zu zerstören“, heißt eine der Regeln, die in das digitale Manifest von Sölden aufgenommen werden sollen.

Der Wettbewerb mit dem Silicon Valley kann aber nur gelingen, wenn der Highway für den digitalen Transport ohne Schlaglöcher und Geschwindigkeitsbegrenzungen auskommt. Doch genau hier liegt in Deutschland noch vieles im Argen. „Man mutet dem Bürger eine digitale In-



**Kopiere nicht! Suche deinen eigenen oder europäischen Weg!**

Gabor Steingart  
Herausgeber des  
Handelsblatts

frastruktur zu, die nicht ‚state of the art‘ ist“, kritisiert Ametsreiter, der seit 2015 den deutschen Vodafone-Ableger anführt. Fördergelder würden immer noch viel zu stark ins Kupferkabel fließen. Nur acht Prozent aller Haushalte hätten in Deutschland bislang einen durchgehenden Glasfaser-Anschluss. Damit kommt Deutschland laut Vodafone auf den vorletzten Platz in Europa.

Auch wenn die politischen Parteien den schnellen Netzausbau predigen - bislang sei viel zu wenig passiert. Ametsreiter forderte, sich klare Ziele zu setzen. Er verlangt, 80 Prozent aller Haushalte in Deutschland bis zum Jahr 2023 mit einem Giga-Bit als Mindest-Datenvolumen pro Sekunde auszurüsten. Die staatliche Förderung solle künftig ausschließlich in Glasfaser gehen. Gabor Steingart verlangte ebenfalls eine „klare Marschroute“ für die Politik: „Schnelles Internet ist ein Grundrecht des Bürgers“, sagte der Handelsblatt-Herausgeber. Als künftige Regel für die Agenda von Sölden formuliert er: „Staatliche Förderung muss digitale Zukunft sichern.“

Zur digitalen Zukunft gehört auch das neue Verhältnis zwischen Mensch und Maschine. „Human first“, formulierte Johann Jungwirth, Chief Digital Officer der Volkswagen AG, als Regel. Der Individualverkehr werde sich mit künstlicher Intelligenz grundlegend zum Vorteil der Menschheit verändern. >>

GIGA-GIPFEL



GASLACHOGI BERG 3.040m

DAS CENTRAL

» Fortsetzung von Seite 19

Autonomes Fahren führe nicht nur zu mehr Sicherheit und weniger Verkehrstoten, sondern verringere auch die Flächen, die in den Städten beispielsweise für Parkplätze notwendig sind. Selbstfahrende Autos werden dann in Parkhochhäusern außerhalb der Zentren geparkt. Auf den frei werdenden Flächen können Parks, Spielplätze oder Museen gebaut werden. Zudem können sich behinderte oder kranke Menschen in selbstfahrenden Autos bewegen wie niemals zuvor. „Ich bin zutiefst überzeugt, dass die Automobilindustrie die Branche ist, wo man derzeit sein sollte“, sagt Jungwirth mit großem Optimismus. Er erwartet, dass bereits 2019/2020 in den USA selbstfahrende Autos in größeren Stil auf den Straßen zu finden sind. „In 2020 und 2021 können wir die ersten selbstfahrenden Autos nach Europa bringen“, kündigte Jungwirth an.

Die Digitalisierung verändert nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Politik. Der Kampagnen- und Strategieberater Julius van de Laar gibt im Gespräch mit Christoph Amend, Chef des „Zeit-Magazins“, einen Einblick. Er half 2012 US-Präsident Barack Obama, die Präsidentschaftswahl mit Hilfe von Facebook zu gewinnen. „Wir wussten, dass mit einer 80-prozentigen Wahrscheinlichkeit ein Toyota-Prius-Fahrer Obama wählt. Das Problem war nur, dass es nicht so viele Prius-Fahrer gab“, sagt der Experte. Van de Laar fordert statt konkreter Pläne eine Vision für die digitale Zukunft. Schließlich habe Martin Luther King gesagt: „I have a dream.“ Er habe aber nicht gesagt: „I have a plan.“ Van de Laar ergänzte: „Die Amerikaner fangen nicht mit Plan an. Sie sagen zuerst, wo sie hinwollen.“

Die digitale Transformation kann nur gelingen, wenn die Menschen zum Wandel beruflich und privat bereit sind. Zum Faktor Mensch diskutierte Miriam Meckel, Herausgeberin der „Wirtschaftswoche“, mit Janina Kugel, Chief Human Resources Officer und Vorstand der Siemens AG. Zum digitalen Umbau im eigenen Unternehmen sagte die Personalmanagerin: „Es gibt extrem viele Town Hall Meetings. Dennoch müssen wir eine hohe Barriere überwinden. Viele Mitarbeiter haben Ängste. Wir können noch keine richtige Antwort geben, was in fünf oder zehn Jahre sein wird.“

Kugel plädierte für mehr Zuversicht, um die Zukunft zu gewinnen, ohne die Angst vor Überforderung und vor Arbeitsplatzverlust zu übersehen. Auch Manager müssen dazulernen, auch zu bekennen, dass sie nicht immer wissen, wie es geht. „Ich kenne eine ganze Menge Leute, die glauben, sie wüssten alles“, merkt Kugel ironisch an. Es gehe darum, verstärkt Ideen auszuprobieren und Mitarbeiter zu motivieren.

Einer, der Ideen seit Jahren ausprobiert und umsetzt, ist der Roboterbauer Kuka. CEO Till Reuter gab einen optimistischen Ausblick: „Wir glauben, dass die Technik die Antwort auf viele gesellschaftliche Herausforderungen ist.“ Das Thema Robotik wachse in immer neue Bereiche, beispielsweise in den Gesundheits- und Medizinbereich. Automatisierte Aufstehhilfen könnten dafür sorgen, dass alte oder kranke Menschen zwei Jahre länger zu Hause leben können.

Schon heute arbeitet Kuka nur noch zur Hälfte für die Autoindustrie. Vor einer Welt, die sich bei der digitalen Transformation ökonomisch stärker vernetzt, ist dem Kuka-Chef nicht bange. Im Gegenteil: „Globalisierung schafft Wohlstand. Die deutsche Wirtschaft tut gut daran, offen zu sein“, sagt Reuter, der 2009 den Chefessel übernahm. Der mit 4,6 Milliarden Euro bewertete Konzern ist 2016 vom chinesischen Konzern Midea gekauft worden.

Der Manager machte auf dem Gipfel in Sölden Mut. „Wir als Menschen müssen entscheiden, wie weit wir gehen wollen“, sagt der frühere Investmentbanker Reuter. „Wir haben immer den Ausschaltknopf.“ Entgegen der ursprünglichen Planung wurde am Ende des Giga-Gipfels, der von Aline von Drateln ideenreich und empathisch moderiert wurde, noch kein endgültiges Manifest formuliert und verabschiedet. Vielmehr soll eine Agenda entstehen, die auch unter Einbeziehung der Leser fortgeschrieben wird.

Auferste Thesen hat sich die digitale Bewegung im Söldener Ice Q bereits verständigt: Es braucht ein kollektives Grundrecht auf digitale Versorgung. Dazu gehören der schnelle Ausbau des Glasfaser-Netzes, die Förderung von Start-ups durch Venture-Capital und digitale Bildung von Beginn an. Im Bereich Politik unterstreicht die Agenda von Sölden die Notwendigkeit eines visionären Narrativs, wozu unter anderem eine Big-Data-getriebene Empathie und ein auf den Menschen ausgerichtetes Design gehören. Die Erklärung hebt außerdem die Bedeutung der Kooperation zwischen Mensch und lernender Maschine sowie die Notwendigkeit eines neuen, industriellen Ökosystems an Partnerschaften hervor. Weitere wichtige Eckpunkte der Agenda sind die Unterstützung überforderten Mitarbeiter, neue Jobdefinitionen, Experimentierfreudigkeit und die Forderung nach digitaler Teilhabe.

Mit kooperativer Kreativität soll die Diskussion in den nächsten Tagen digital weitergeführt werden. Auch die Leser des Handelsblatts sind aufgefordert, ihre Ideen, Anregungen und Forderungen zu senden. In rund einer Woche soll dann die fertige Digitale Agenda vorgestellt werden.

GIGA-GIPFEL



**Diskussionen über die neue Agenda:** Léa Steinacker, Miriam Meckel und Magdalena Rogl (oben v. l. nach r.), Johann Jungwirth (unten l.) und Andreas Kluth.



Sebastian Muth für Handelsblatt (9)



**Mit Optimismus machten sich die rund 50 Teilnehmer in 3000 Meter Höhe an die große Aufgabe, eine neue Agenda für Deutschland zu entwickeln:** Innovationsexpertin Alissa Iljaitš (links) und „Zeit-Magazin“-Chefredakteur Christoph Amend (rechts) plädieren für Mut zum Experiment.



**Impulse für die digitale Zukunft:** Siemens-Personalchefin Janina Kugel (o.) und Lorenz Maroldt, Chefredakteur des „Tagesspiegels“ (u.).



**Z**u den Visionären der digitalen Zukunft gehört Hannes Ametsreiter bereits seit Jahren. Der gebürtige Salzburger vernetzt Mensch und Maschine, er treibt den digitalen Netzausbau in Deutschland voran. Im Oktober 2015 übernahm der Kommunikationswissenschaftler den Chefessel beim Telekom- und Technologiekonzern Vodafone. Zuvor war der 50-Jährige bereits CEO der Telekom Austria. Mit Handelsblatt-Herausgeber Gabor Steingart sprach Ametsreiter darüber, wie die digitale Zukunft am besten gestaltet werden kann.

**Technologie ist die Antwort, heißt es oft. Doch wie lautet eigentlich die Frage? Viele deutsche Manager pilgern ins Silicon Valley und bringen von dort die Frage mit: Wie bauen wir ein deutsches Google? Ist das überhaupt der richtige Ansatz?** Sicher nicht. Eine Kopie ist immer schlechter als das Original. Die Frage muss vielmehr heißen: Wie bauen wir ein Original auf dem Fundament der Stärken, die wir in Deutschland haben?

**Es stellt sich also die Frage: Wie transformieren wir eine bereits erfolgreiche Volkswirtschaft wie die deutsche ins digitale Zeitalter?** Ganz genau. Nehmen wir mal ein sehr deutsches Beispiel, die Viessmann-Gruppe ...

...die mit einer breiten Produktpalet-

**te vom Heizkessel bis zur Klimatechnik Milliarden umsetzt.** Und nun vergleichen wir die mit der Google-Tochter Nest ...

**... die sich vor allem mit Heizungs-thermostaten für zu Hause beschäftigt ...** ... dann fällt vor allem auf: Nest hat fast keinen Umsatz und trotzdem eine Bewertung in Milliardenhöhe.

**Wie erklären Sie uns das?** Nest propagiert ein Modell, wie das Unternehmen Daten von Kunden sammeln und daraus ein völlig neues Geschäft entwickeln kann. Hier setzt der Multiplayer namens D wie Digitalisierung an und bringt eine völlig neue Dimension ins Spiel. Dafür müssen wir raus aus dem bisherigen Denken eines klassischen Maschinenbauers. Ausprobiert und getestet werden muss heute gleich via Internet - nicht erst lange im Forschungslabor.

**Klingt, als brauche diese Zukunft ein komplett neues Denken.** Wir müssen endlich unseren eigenen Weg gehen! Deutschland ist das am stärksten industrialisierte Land der Welt. Die Frage ist: Wie schaffen wir es, diese Unternehmen mit Technologie so zu beschleunigen, dass sie eine Zukunft haben? Vor allem müssen wir darauf achten, dass wir unser Modell dann auch skalieren können.

**Was brauchen wir noch?**

Hannes Ametsreiter

# „Der deutsche Weg“

Der Vodafone-Chef will die Stärke der deutschen Industrie in die digitale Zukunft transformieren. Dazu gehören vor allem Glasfasernetze.

Eine moderne Infrastruktur in Form von Netzen, sie sind die Transportwege im digitalen Zeitalter. Dinge werden besser, wenn sie vernetzt sind. Und wir brauchen eine neue Offenheit in allen Bereichen - von den Gewerkschaften bis zu den Schulen.

**Habe den Mut zur Zerstörung oder auch, trau dir zu, immer auch das Gegenteil dessen zu denken, was du derzeit denkst?** Vodafone ist ein gutes Beispiel für diese Thesen: Das Unternehmen hat sich vom einstigen Industrieunternehmen Mannesmann mit seinen hierarchischen Strukturen zu einem Telekommunikations-

**Könnte dies eine weitere Regel sein:**

unternehmen mit völlig neuen Formen der Zusammenarbeit entwickelt.

**Tradition allein ist also keine Strategie. Ist Erfahrung eine Art geistiger Sondermüll?** Erfahrung und neues Denken sind beide gefragt. Die Millennials werden es allein nicht richten. Jedes Unternehmen hat eine DNA, die wichtig ist. Am erfolgreichsten sind die Unternehmen, die ihre Expertise positiv nutzen und in die Zukunft mitnehmen. Notwendig ist eine überzeugende Vision.

**Daraus leite ich eine weitere Regel ab: Finde den Kern vom Kern, um daraus Neues abzuleiten!** Bei einer Vision gibt es zwei Elemente. Zum einen muss ich rational nachvollziehen können, was erreicht werden soll, zum anderen braucht es Emotionen.

**Daimler-Zukunftsforscher Alexander Mankowsky verlangt sogar Erotik im Umgang mit Technologie. Muss Technologie sexy sein?** Die Mobiltelefone der Vergangenheit waren graue oder schwarze Kästen. Apple hat eine neue Ästhetik geschaffen. Die Erotik der Wahrnehmung ist enorm wichtig. Und der Mensch muss immer im Mittelpunkt stehen. Es ist wichtig, dass wir uns am Menschen orientieren. Ein simples Beispiel ist Uber: ein Anstoß für die gesamte

Transportbranche, es besser zu machen.

**Digital bedeutet auch Dialog?** Wir sehen mehr und mehr eine Verschmelzung von Mensch und Maschine. Und im Gegensatz zur Maschine können wir auch zweifeln.

**Wie steht es um unsere technische Infrastruktur in Deutschland?** Noch immer werden Steuergelder ins Kupferkabel gesteckt. Doch die Zukunft im Festnetz heißt längst Glasfaser, das in Lichtgeschwindigkeit Daten transportiert. Wir sind gut beraten, möglichst schnell diese schnellste Übertragungstechnik auszubauen. Nur sieben Prozent aller Haushalte in Deutschland haben durchgehend Glasfaser, in Spanien sind es bereits 80 Prozent. Europaweit sind wir auf dem vorletzten Platz.

**Die Infrastruktur als Basis aller Digitalisierung?** Genau. Das Datenvolumen wächst jährlich um 60 Prozent - selbst ohne künstliche Intelligenz oder selbstfahrende Autos. Es ist eine politische Aufgabe, eine Vision für die Gigabit-Gesellschaft zu haben. Dem Bürger wird aktuell eine digitale Infrastruktur zugemutet, die nicht State of the Art ist. Das finde ich beschämend und unfair. Unser Ziel muss es sein, bis zum Jahr 2023 wirklich 80 Prozent aller Bürger an ein Gigabit-Netz anzuschließen.



Eine moderne Infrastruktur in Form von Netzen sind die Transportwege im digitalen Zeitalter.



Hannes Ametsreiter  
CEO Vodafone  
Deutschland

Johann Jungwirth

# „Wir brauchen ein Digitalministerium“

Der Digital-Chef von VW über die Rolle der Politik bei der Transformation.

**E**in Vordenker für die digitale Zukunft ist Johann Jungwirth, seit 2015 Chief Digital Officer der Volkswagen AG. Die Wolfsburger hatten den Ingenieur bei Apple abgeworben. In Cupertino hatte Jungwirth ein Jahr lang in der Gruppe „Spezielle Projekte“ - manche behaupten, es ging um das Apple Car - gearbeitet. Zwischen 1994 und 2014 war er bei Daimler, wo er ab 2008 für die Forschung in den Bereichen vernetztes Fahren und Telematik zuständig war. Jungwirth berichtet direkt an VW-Chef Matthias Müller. Im Gespräch mit Andreas Kluth, Chefredakteur von Handelsblatt Global, diskutierte der 44-Jährige über die digitale Zukunft der Automobilindustrie.

**Herr Jungwirth, wann haben wir in Deutschland die ersten selbstfahrenden Autos auf der Straße?**  
Im Jahr 2021 werden in den ersten Städten selbstfahrende Autos rollen. Ob auch deutsche Städte dabei sind, hängt von der Regulierung ab. Da ist aber nicht nur die Bundesregierung gefordert, sondern da geht es auch um länderübergreifende Regelungen wie die Wiener Konvention und die Genfer Konvention, an denen gearbeitet werden muss. Da ist jetzt die Frage, wie schnell solche Regulierungen angepasst werden können.

**So etwas dauert doch.**  
Das ist richtig. Momentan sieht der Zeitplan eher 2022 oder 2023 vor. Aber mit einer gemeinsamen Anstrengung aller Beteiligten ist es auch für Europa machbar. Ich persönlich finde aber 2022 oder 2023 zu spät. Die USA, Singapur und der Nahe Osten, etwa Abu Dhabi, Dubai und Doha, sind bei der Anpassung der Gesetze schon weiter.

**Warum muss es so schnell gehen?**  
Ich bin mir sicher, dass es beim selbstfahrenden Auto enorm wichtig ist, der Erste am Markt zu sein. Wer als Zweiter sechs oder zwölf Monate später kommt, wird Probleme haben, sich noch durchzusetzen.

**Wie weit sind Sie bei der erforderlichen Technologie?**  
Technologie ist wichtig, keine Frage. Aber die Frage, der wir bei der Entwicklung alles unterordnen sollten, lautet: Wie schaffen wir es, die Zahl der Verkehrstoten zu verringern. Das ist das große Ziel, dem wir alles andere unterordnen müssen. Der Mensch steht im Mittelpunkt. Es muss darum gehen, was wir tun können, um das Leben angenehmer und sicherer zu machen.

**Kann eine Maschine besser fahren als der Mensch?**  
Ja. Schon die erste Generation selbstfahrender Autos wird zehnmal besser sein als der menschliche Fahrer. In den Folgegenerationen werden die

Autos hundertmal sicherer, später tausendmal sicherer. Möglich ist das alles durch künstliche Intelligenz, lernende Maschinen, Sensortechnologie und Cloudcomputing. Die Entwicklung ist nicht aufzuhalten. Und das Leben wird so viel angenehmer werden. Jeder Mensch verbringt im Schnitt 38 000 Stunden seines Lebens im Auto. Diese Zeit haben die Menschen in Zukunft, um mit ihren Kindern zu spielen, zu lesen oder sich die Landschaft anzuschauen.

**Wie sehen die Autos aus?**  
Das Auto wird unser Wohnzimmer, unser Lesezimmer, Spielzimmer oder Fitnessraum sein. Wir stehen beim Individualverkehr vor revolutionären Veränderungen.

**Sie haben lange im Silicon Valley gearbeitet. Wie fließt diese Erfahrung in Ihre Arbeit in Wolfsburg ein?**  
Man lernt in den USA, größer zu denken, vielleicht auch, ein Stück mutiger und visionärer zu sein. Außerdem lernt man, Dinge zu hinterfragen und den Status quo nicht zu akzeptieren, statt immer nur zu sagen, was nicht geht. Man muss an Themen ganz neu herangehen, weil wir heute ganz andere Möglichkeiten haben, etwa die künstliche Intelligenz und die Cloud-Technologie.

**Was ist in den USA anders?**  
Ich war erst einmal geschockt, als ich vor zwei Jahren aus Kalifornien nach Deutschland kam. Europa und Deutschland waren, was autonomes Fahren angeht, im Tiefschlaf. Das Thema war nirgendwo richtig auf der Agenda. Die Hersteller blickten auf das Thema mit der Prämisse, irgendwann zwischen 2028 und 2033 so weit zu sein. Bei manchen Unternehmen glaubten nicht mal die Entwickler wirklich an das Thema. Und ich dachte nur, wir müssen jetzt ganz schnell machen.

**Stoßen Sie in einem Konzern wie Volkswagen heute auch noch auf Widerstand?**

Nein. Man hat die Chancen der neuen Technologien inzwischen erkannt, und es gibt einen starken Willen, jetzt schnell voranzukommen. Man sieht es ja unter anderem an unserer Offensive bei Elektroautos mit 50 batterieelektrischen Modellen bis zum Jahr 2025 oder an unserem autonom fahrenden Concept-Car Sedric, das wir in diesem Jahr auf dem Automobilsalon in Genf gezeigt haben. Wir erweitern unseren Fokus von einem reinen Hardware-Unternehmen hin zu Software und weiter zu einem Serviceanbieter.

**Welche Rolle spielen Kooperationen, um aus einem Autohersteller wie Volkswagen ein digitales Unternehmen zu machen?**  
Wer alles alleine macht, kann heutzutage keinen Erfolg mehr haben. Wir schauen uns die Softwareindustrie an, auch Cloud-Technologien, blicken auf die künstliche Intelligenz bis hin zu Quantum Computing, wo wir beispielsweise neue Materialien simulieren können. Wir arbeiten auch intensiv in China, um dort die richtigen Partnerschaften aufzusetzen. Aber die digitale Transformation ist auch eine Frage der Einstellung. Um die hinzubekommen, haben wir jetzt beispielsweise bei allen zwölf Marken Chief Digital Officer.

**Was können wir von Apple, wo Sie gearbeitet haben, lernen?**  
Das Kundenerlebnis, die absolute Bessenseheit, den Kunden zufriedenzustellen. Nehmen Sie das iPhone. Vor einigen Jahren kam die Entsperrung mit dem Fingerabdruck. Jetzt ist es die Gesichtserkennung. Und dann das Design: Schönheit und Eleganz.

**Kann die Politik mehr machen, um die digitale Transformation zu beschleunigen?**  
Wir brauchen eine digitale Agenda, meiner Ansicht nach auch ein Digitalministerium oder ein entsprechendes Ressort, das uns in Deutschland und Europa voranbringt. In China etwa lernen die Kinder schon in der Grundschule etwas über künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen. Peking investiert eine halbe Milliarde Dollar in Quantum Computing und hat dazu ein Zentrum ins Leben gerufen, in dem 6000 Wissenschaftler an dem Thema arbeiten. Die ziehen das konsequent durch. Da fehlen mir bei uns noch ein bisschen die klare Vision und der klare Plan.

**Brauchen wir in Deutschland mehr öffentliche Förderung?**  
Auf jeden Fall. Wir haben Top-Wissenschaftler, aber wir verlieren die, weil die Institute und auch die Unternehmen nicht die Förderung bekommen, um wirklich groß zu denken. Wir müssen, ähnlich wie die Chinesen, über Töpfe mit 500 Millionen Euro bis zu einer Milliarde Euro nachdenken.

**„Wer alles alleine macht, kann heutzutage keinen Erfolg mehr haben.“**  
Johann Jungwirth  
Chief Digital Officer der Volkswagen AG



**Gedankenaustausch:** Die Teilnehmer diskutieren mit Vodafone-Chef Hannes Ametsreiter.



**In neuen Wegen denken:** Microsoft-Managerin Magdalena Rogl (links) und Innovationsberaterin Alissa Iljaitsh.



**Zukunftsexperten:** Gerrit Fasselt von Infineon (links) und Alexander Mankowsky von Daimler.



**Bleibende Erinnerungen:** Günther Bessinger (MN Maschinenbau) und Frank Doppeide (Handelsblatt).



**„Staatliche Förderung muss digitale Zukunft sichern“:** Handelsblatt-Herausgeber Gabor Steingart verlangt eine klare Marschroute für die Politik.



**„Wir brauchen mehr Visionen“:** Strategieberater Julius van de Laar hat Barack Obama im Wahlkampf beraten.

Till Reuter

# „Der Mensch dirigiert die Maschine“

Der Vorstandschef der Kuka AG über die Zukunft der Robotik und die Rolle des Menschen in der digitalen Zukunft.

**D**er Automatisierungskonzern Kuka ist einer der weltweiten Vorreiter im Bau von Robotern. CEO Till Reuter hat das Unternehmen zu einer Ikone der digitalen Zukunft gemacht. Lorenz Maroldt, Chefredakteur des „Tagesspiegels“, sprach mit Till Reuter über das Verhältnis von Mensch und Maschine.

**Herr Reuter, an welchen Innovationen arbeitet Kuka?**  
Wir bauen Roboter für die Handyproduktion, wir arbeiten an Lösungen für Krankenhäuser und die Altenpflege, aber auch an Robotern für zu Hause. Von der Autoindustrie stoßen wir mit unseren Robotern über andere Industrien in den Konsumtendbereich vor.

**Wo bleibt am Ende der Mensch?**  
Für uns ist der Mensch immer der Dirigent der Maschine. Wir bauen Roboter, die dem Menschen helfen. Der Roboter ist immer Teil der Lösung. Er soll in der Produktion, in der Pflege und zu Hause das Leben einfacher machen.

**Im Moment macht das Automobilgeschäft noch 50 Prozent des Umsatzes aus. Wird der Anteil weiter sinken?**  
Die Automobilindustrie ist unsere Kernschicht, weil sie Innovationen treibt. Aber ich glaube, der Automobilrobotik-Anteil an der gesamten Robotik wird sinken, weil neue Branchen dazukommen, andere Bereiche werden dadurch wichtiger.

**Ihr Eigentümer kommt aus China. Eilt uns das Land technologisch davon?**  
China hat das Riesenzugpotenzial von 1,4 Milliarden Menschen. Die wollen in ihrem Wohlstand wachsen, und Automatisierung führt zu mehr Wohlstand. In drei bis fünf Jahren wird China der größte Markt für Automatisierung. China will aber auch mehr eigene Robotik haben. Wir glauben darum, dort mit unserem chinesischen Aktionär kräftig wachsen zu können.

**China hat einen ganz konkreten Plan, welche technologischen Ziele es in den kommenden Jahren erreichen will. Braucht Deutschland auch so einen Plan?**  
Ich glaube, wir haben den schon. Der Begriff „4.0.“ wurde ja in Deutschland kreiert. China ist sehr stark in der Umsetzung. Wir bei uns müssen jetzt überlegen, welche Industrien wir noch stärker mit gezielten Programmen und Geld fördern. Die Ideen haben wir ja.

**An welche Bereiche denken Sie?**  
Digitalisierung ist ein großes Thema, in das wir investieren müssen. Bei der Mobilität sind wir schon sehr gut. Aber da müssen wir den nächsten Schritt hinkommen. Medizin ist auch ein Bereich, in dem wir führend sein sollten.

GIGA-GIPFEL