

VORTRAG

Rede von

DR. KARSTEN WILDBERGER

Bundesminister für Digitales und Staatsmodernisierung

vor dem Übersee-Club Hamburg

Montag, 29. Juni 2026

Es gilt das gesprochene Wort.



Sehr geehrter Herr Dr. Vogelsang,
sehr geehrter Herr Denso,
sehr geehrte Mitglieder des Übersee-Clubs Hamburg,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

herzlichen Dank für die Einladung!

Ich freue mich sehr, heute hier im Übersee-Club zu sprechen. Das ist für mich eine große Ehre. Denn dieser Ort steht für etwas, das wir in Deutschland gerade dringend brauchen: offenen Austausch und das Ringen um den richtigen Weg.

Der Übersee-Club hat eine lange und stolze Tradition. Aber Tradition bedeutet nicht nur Erinnerung. Tradition bedeutet auch Fortsetzung und Weitergabe von Wissen, Haltung und Werten.

Genau das verbindet Tradition mit Unternehmertum. Denn gute Unternehmerinnen und Unternehmer wissen: Zukunft entsteht nicht aus dem Festhalten am Gewohnten. Sie entsteht aus der Fähigkeit, das Wertvolle zu erhalten und zugleich den Mut zur Veränderung zu haben.

Wer von erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmern lernt, lernt deshalb immer etwas über Zukunft. Über Neugier, Anpassungsfähigkeit und Gestaltungsmut. Und über die Fähigkeit, etwas Neues zu gestalten und groß zu machen.

Die Hansestadt Hamburg steht für diese Haltung. Mehr als die meisten anderen Städte in Deutschland. Diese Stadt steht für Weltoffenheit, Handel, Unternehmertegeist, den Blick über den eigenen Horizont hinaus. Hamburg war immer ein Tor zur Welt.

Heute öffnet sich wieder ein Tor. Ein Tor, hinter dem sich eine der weitreichendsten und revolutionärsten Technologien Bahn bricht. Sie heißt Künstliche Intelligenz. Mit ihr kommt eine neue Stufe der Produktivität, aus ihr entstehen neue Geschäftsmodelle,



und KI fordert alles bisher Dagewesene heraus. Mit ihr wird auch die Aufgabe kommen, den Staat, die Wirtschaft und die Gesellschaft neu zu organisieren. Künstliche Intelligenz entwickelt sich unaufhaltsam und mit einer bisher nie gekannten Geschwindigkeit.

Meine feste Überzeugung ist: Deutschland muss durch dieses Tor gehen. Nicht irgendwann. Jetzt. Nicht als Zuschauer, sondern als Akteur und als Gestalter.

Aber durch dieses Tor gehen wir nicht mit den Strukturen von gestern. Nicht mit einer Verwaltung, die noch zu oft für Papier gebaut ist. Nicht mit Regeln, die Innovation erst erlauben, wenn andere schon längst die Produkte gebaut haben. Wir schaffen es nicht mit einer Haltung, die Risiken vor die Möglichkeiten stellt. Wir schaffen es nicht, wenn die Angst zu verlieren größer ist als die Lust zu gewinnen.

Wenn Deutschland in der KI-Zeit Wohlstand, Souveränität und industrielle Stärke sichern will, müssen wir tiefer ansetzen: bei den Grundlagen, auf denen Zukunft entsteht. Wir brauchen ein Update unseres staatlichen Betriebssystems.

Darüber möchte ich heute sprechen: warum wir zu lange zu wenig erneuert haben; was dieses Betriebssystem-Update konkret heißt; und warum Künstliche Intelligenz unser Leapfrog-Moment werden kann – der Moment, in dem wir nicht nur Rückstände aufholen, sondern entscheidende Stufen überspringen, um aus der Krise wieder an die Spitze zu kommen.

Meine Damen und Herren,

Sie alle wissen aus eigener Erfahrung: Wer ein Unternehmen führt, wer investiert, wer Verantwortung für Arbeitsplätze trägt, der hat einen sehr klaren Blick für eine einfache Frage: Wird geliefert? Oder nur geredet?

Diese Frage ist mehr als berechtigt, aber sie ist unbequem. Gerade in einer Zeit, in der wir über Kriege, Zölle, hohe Energiepreise, Fachkräftemangel und Bürokratie sprechen.

Die unbequeme Wahrheit lautet: Deutschland hat zu lange verwaltet, was stark war, und zu wenig erneuert, damit es auch stark bleibt.

Über Jahrzehnte haben wir von industrieller Substanz gelebt: von Ingenieurskunst, Exportkraft, Mittelstand und verlässlichen Institutionen. Das bleibt ein großer Schatz. Aber dieser Schatz trägt uns nicht automatisch in die nächste Epoche.

Denn die nächste Wertschöpfung entsteht dort, wo neue Technologien früh verstanden, gebaut und skaliert werden. Wo neue Geschäftsmodelle für den Weltmarkt entstehen. Und oft beginnt dieses Neue nicht oben, sondern von unten: in Forschungslaboren, Ausgründungen, Start-ups, im Mut neuer Unternehmerinnen und Unternehmer.

Genau dafür hatten wir in Deutschland in den letzten 15 Jahren zu wenig Raum, zu wenig Tempo und zu wenig Begeisterung.

Die Grundlagen des Wohlstands haben sich verschoben. Sie heißen heute Software, Daten, Cloud, Chips, Plattformen und Künstliche Intelligenz. In zu vielen dieser Felder waren wir meistens Nutzer fremder Systeme statt Gestalter eigener Lösungen. Wir haben Regeln gesetzt, aber zu selten Standards geprägt.

Das hat Folgen. Wo Plattformen, Standards und Modelle entstehen, entstehen auch Märkte, Geschäftsmodelle und industrielle Macht. Wenn sie anderswo entstehen, wandert Wertschöpfung ab. Dann zahlen wir nicht nur für Technologie. Wir verlieren einen Teil der Fähigkeit, Zukunft selbst zu gestalten.



Drei Muster haben diesen Verlust an Innovationskraft verstärkt.

Erstens: Wir haben technologische Umbrüche zu oft beobachtet, statt sie zu prägen. Wir waren schnell im Anwenden, aber zu langsam im eigenen Gestalten. Zu oft haben andere die Geschäftsmodelle gebaut und die Märkte definiert. Und wir haben uns darin eingerichtet.

Zweitens: Bei uns sind oft viele zuständig, aber am Ende zu wenige verantwortlich. Wir haben Verantwortung „atomisiert“. Als Organisationsprinzip ist dies absurd, denn es würgt Geschwindigkeit ab und erschwert Ergebnisse.

Drittens: Wir haben eine Kommentarkultur kultiviert, die alles bewertet, aber selbst nicht liefern muss. Erst wird Handeln gefordert. Sobald gehandelt wird, kommt reflexartig das Urteil: zu wenig, zu spät, am Ziel vorbei.

Das heißt nicht, Kritik abzuwürgen. Im Gegenteil: Wir brauchen das ernsthafte Ringen um Lösungen. Aber wir dürfen die Energie dieses Landes nicht länger gegen uns selbst richten.

Die Konsequenz ist klar: Wir können den Wohlstand von morgen nicht mit den Strukturen von gestern sichern. Wir müssen sie dringend und umfassend erneuern.

Stellen Sie sich für einen Moment ein Deutschland vor, das sich wieder stark anfühlt. Nicht laut. Nicht getrieben. Einfach stark, weil Dinge funktionieren.

Ein Land, in dem der Staat nicht bremst, sondern trägt. In dem Unternehmerinnen und Unternehmer, die investieren, exportieren, neue Märkte erschließen, Standorte ausbauen oder Fachkräfte gewinnen wollen, nicht zuerst durch Zuständigkeiten navigieren müssen.

Ein Land, in dem der Staat Tempo ermöglicht, Verlässlichkeit schafft und versteht: Unsere Wettbewerbsfähigkeit beginnt bei funktionierenden Strukturen zu Hause.

Genau deshalb spreche ich von einem Betriebssystem-Update für unser Land.

Ein Betriebssystem sieht man im Alltag selten. Aber wenn es langsam ist, wird alles langsam. Wenn es instabil ist, wird alles mühsam. Und wenn es veraltet ist, können selbst die besten Anwendungen ihr Potenzial nicht entfalten.

Für ein Land heißt dieses Betriebssystem: Verantwortung, Verfahren, Regeln, Daten, Schnittstellen, Infrastruktur, Qualität, Führung. Es ist all das, was im Hintergrund funktionieren muss, damit vorne Innovation, Wachstum und Fortschritt entstehen können.

Genau das ist der Anspruch dieser Bundesregierung.

Wir sind etwas mehr als ein Jahr im Amt. Ich kenne den Vorwurf: zu wenig, zu langsam. Ich nehme ihn ernst. Denn wer verlorene Jahre aufholen muss, wird nicht am gewohnten Tempo gemessen. Sondern an dem Rückstand, den er wettmachen muss.

Genau deshalb gibt es dieses Ministerium: um an diesem Betriebssystem-Update zu arbeiten. Nicht als Selbstzweck. Sondern damit dieses Land wieder schneller, einfacher und wirksamer handeln kann.

Dafür haben wir unser Haus anders aufgestellt: nicht entlang von Zuständigkeiten allein, sondern entlang konkreter Projekte. Mit messbaren Zielen. Mit klaren Verantwortlichkeiten. Mit verbindlichen Fristen.



Ein echtes Update beginnt nicht mit einer neuen Absichtserklärung, sondern mit einer anderen Art zu arbeiten.

Dieses Update hat zwei Ebenen. Erstens brauchen wir eine neue Handlungslogik des Staates. Zweitens brauchen wir eine neue digitale Architektur.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich deshalb einordnen, was bereits auf den Weg gebracht wurde. Zunächst bei der neuen Handlungslogik des Staates. Ich will Ihnen das an drei Verschiebungen zeigen. Und in konkreten Entscheidungen, die bereits heute wirken.

Verfahren dauern zu lange. Entscheidungen werden vertagt, geprüft, weitergereicht. Oft ohne verbindliches Enddatum.

Deshalb arbeiten wir an der Genehmigungsfiktion. Entscheidet eine Behörde in bestimmten Fällen nicht innerhalb einer festgelegten Frist, gilt die Genehmigung als erteilt.

Das dreht die Logik um. Nicht mehr Bürger und Unternehmen warten auf die Verwaltung. Die Verwaltung muss liefern.

Wo zentrale Projekte für unser Land entscheidend sind, haben wir sie zum überragenden öffentlichen Interesse erklärt: Glasfaser, Mobilfunk, wichtige Infrastruktur. Dann wandert Verantwortung nicht mehr von Schreibtisch zu Schreibtisch. Dann gibt es eine klare Entscheidung. Und dann wird umgesetzt.

Und bei Genehmigungen hilft Künstliche Intelligenz schon heute. Bei komplexen Infrastrukturgenehmigungen senkt sie den Aufwand drastisch (wie genau, dazu komme ich gleich). Das ist keine Spielerei. Das ist ein Produktivitätssprung im Staat selbst.

Wir haben zu lange geglaubt, jede zusätzliche Pflicht bedeute automatisch mehr Sicherheit, mehr Qualität, mehr Gerechtigkeit. Das stimmt nicht.

Wer den Staat einfacher macht, senkt nicht die Standards. Er macht sie wieder durchsetzbar.

In der Pflege gewinnen wir durch weniger Pflichtberatung mehr als 500.000 Stunden Zeit für Menschen. Pflichten ohne echten Sicherheitsgewinn streichen wir. Dazu gehören 123.000 Sicherheitsbeauftragte weniger. Nicht, weil Sicherheit weniger zählt. Sondern weil eine Pflicht, die nichts verbessert, am Ende nur Zeit kostet.

In der föderalen Modernisierungsagenda steht ein Ziel, das gerade für die Wirtschaft zentral ist: 30 Prozent weniger Berichtspflichten. Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg sind bei der Beweislastumkehr vorangegangen. Der Bund wird folgen. Nicht die Wirtschaft muss erklären, warum etwas weg sollte. Sondern der Staat muss begründen, warum er es wirklich braucht.

Wir verabschieden uns vom deutschen Goldrand. Von der Gewohnheit, europäische Vorgaben national noch komplizierter zu machen.

Bei Nachhaltigkeitsberichten und Sorgfaltspflichten sind künftig statt rund 15.000 Unternehmen nur noch rund 1.400 betroffen.

Neue Verordnungen aus Brüssel werden 1:1 umgesetzt, nicht mit zusätzlichen Anforderungen, nach denen keiner gefragt hat.

Das ist ein wichtiger Schritt. Aber auch Brüssel muss umdenken. Die Wirtschaft braucht mehr Entfaltungsraum.



Und bei der Datenschutz-Grundverordnung brauchen wir viel mehr Klarheit und eine konsolidierte Lösung statt einer 18-fachen Zerfaserung der Datenschutz-Auslegung.

Diese drei Verschiebungen verändern die Handlungslogik des Staates. Aber ein Betriebssystem braucht mehr. Es braucht auch Architektur: Daten, Schnittstellen, sichere digitale Infrastruktur und digitale Identität.

Das Zielbild ist klar: der Staat im Smartphone, nicht im Aktenschrank.

Wenn ich Ihnen heute nur eine Sache zur Verwaltungsdigitalisierung mitgebe, dann diese: Es geht nicht um Online-Formulare. Das wäre viel zu klein gedacht.

Wir digitalisieren nicht nur bestehende Verfahren. Wir bauen eine skalierbare, souveräne digitale Architektur für dieses Land: mit gemeinsamen Standards, souveräner Cloud-Infrastruktur und einer Anwendungsschicht, in der auch Künstliche Intelligenz eine zentrale Rolle spielt.

Das ist der Deutschland-Stack.

Er besteht aus drei Schichten. Erstens: gemeinsame Standards für Entwicklung, Schnittstellen und Interoperabilität. Zweitens: eine souveräne Cloud-Infrastruktur. Drittens: eine Anwendungsschicht mit agentischer KI, digitalem Zugang zu Verwaltungsleistungen und einer eigenen KI-Plattform für die Verwaltung.

Auf diesem Fundament entstehen Anwendungen, die für Menschen, Unternehmen und Verwaltung den Unterschied machen.

Erstens: die digitale Identität, die EUDI-Wallet. Ich habe mich festgelegt: Im Januar 2027 ist sie einsatzbereit. Wir liegen im Zeitplan. Ihr eigentlicher Wert liegt im Ökosystem: vom Mobilfunkvertrag über die Bank-Authentifizierung bis zum digitalen Altersnachweis. Mehr als 200 Unternehmen entwickeln bereits in unserer Sandbox entsprechende Anwendungen.

Zweitens: die Deutschland-App als zentrales Frontend zu den Leistungen der Kommunen. Sie wird Schritt für Schritt mit genau jenen Verfahren verbunden, die wir im Hintergrund digitalisieren und mit KI unterstützen. Das Ziel ist klar: Der Bürger stellt den Antrag digital. Die Verwaltung bearbeitet ihn digital. Ohne Medienbruch. Ohne Ausdruck. Ohne erneute Dateneingabe.

Drittens: agentische KI in der Sachbearbeitung. Im vergangenen Jahr haben wir ein komplexes Infrastruktur-Genehmigungsverfahren über acht Teilprozesse weitgehend automatisiert – und den Aufwand um über 80 Prozent gesenkt. Das ist der Produktivitätssprung, von dem ich vorhin sprach. Die Lösung geht jetzt in Nachnutzung: hier in Hamburg, in Nordrhein-Westfalen, Mecklenburg-Vorpommern, bei der Bundesnetzagentur und bei Infrastrukturvorhaben.

Das zeigt: Diese Architektur ist nicht nur ein Werkzeug für den Staat. Sie ist eine Wachstumschance für die deutsche Wirtschaft.

Denn jede Schnittstelle, jeder Standard, jede Anwendung schafft Anschlussmöglichkeiten: für Start-ups, für den Mittelstand, für die Industrie. Hier können Unternehmen Dienste entwickeln und neue Märkte erschließen.

Genau hier wird aus Staatsmodernisierung Wirtschaftspolitik. Ein modernes staatliches Betriebssystem ist nicht nur bessere Verwaltung. Es ist Infrastruktur für Wachstum.



Warum ist dieses Betriebssystem-Update so dringend? Weil Künstliche Intelligenz mit einer Geschwindigkeit kommt, für die unsere alten Strukturen nicht gebaut sind.

Dieser Zug fährt jetzt. Nicht in drei Jahren. Nicht nach der nächsten Reformrunde. Jetzt.

Mit einem alten Betriebssystem scheitert KI an Datenmauern, Zuständigkeiten, Rechtsunsicherheit und Langsamkeit. Mit einem modernen Betriebssystem kann KI unser Leapfrog-Moment werden.

Dann holen wir Rückstände nicht nur auf. Dann können wir Entwicklungsschritte überspringen: in der Verwaltung, in der Industrie, in der Forschung, in neuen Geschäftsmodellen.

Die Bedeutung von KI wird in weiten Teilen noch unterschätzt. Sie wird alle Lebensbereiche verändern. Sie beginnt heute schon mit voller Kraft dort, wo wir Software entwickeln, einer der entscheidendsten Wertschöpfungsstufen. Zum ersten Mal ersetzen wir das Programmieren, also eine entscheidende Form von Sprache, im Kern durch die Maschine. Und die knappe Ressource „Intelligenz“ ist plötzlich im Überfluss da.

Aber ich bin überzeugt: Zunächst wird der Mensch nicht von einer KI ganz ersetzt, sondern er wird ersetzt von den Menschen, die KI nutzen und dadurch selbst besser werden. Und jedes Geschäftsmodell lässt sich neu denken, wenn man es von der KI her denkt, von unten nach oben. Aus dieser Richtung wird viel Druck kommen.

Schauen wir, wohin die Wertschöpfung wandert: zunächst in die Sprachmodelle, in die Frontier-Modelle, aber am Ende in den gesamten KI-Stack. Dann wird klar, wo wir aufholen und eigenständiger werden müssen bei der Energie, bei Chips, bei Rechenzentren, bei KI-Modellen. Und sehr wichtig bei den KI-Anwendungen. Hierauf müssen wir unsere ganze Kraft verwenden, um zukunftsfähig zu werden.

Ich gehe noch einen Schritt weiter. Ich bin überzeugt: Wir brauchen eine extrem ambitionierte politische Agenda für KI und deren entschlossene Umsetzung. Dies gehört zu den drängendsten Aufgaben, die Europa seit dem Zweiten Weltkrieg lösen muss. Denn wenn es uns nicht gelingt, KI eigenständig und wertschaffend zu nutzen, verliert Europa die Fähigkeit, seine eigene Zukunft zu gestalten. Wir stehen dann ökonomisch und politisch am Rand und täten uns schwer, unsere Werte zu verteidigen und unseren Sozialstaat in dieser Form zu finanzieren. Und am Ende geriete auch unsere Demokratie unter Druck.

Wir brauchen also eine Kraftanstrengung bisher nicht gekannten Ausmaßes, um relevant zu bleiben.

Souveränität und Künstliche Intelligenz sind deshalb keine getrennten Themen. Sie gehören zusammen.

KI entwickelt sich weiter: in den USA, in China, in anderen Teilen der Welt. Mit uns oder ohne uns. Wenn wir relevant bleiben wollen, dann müssen wir dabei sein.

Wir starten nicht bei null. Wir haben industrielle Kraft. Einen starken Mittelstand. Weltklasse-Forschung. Erfindergeist. Einen verlässlichen Rechtsstaat. Und eine wachsende Gründergeneration, die KI ganz selbstverständlich nutzt.

Wir haben mehr, als wir oft glauben. Aber wir müssen es jetzt zusammenbringen.



Dafür braucht es drei Dinge: innovationsfreundliche Regeln, souveräne Infrastruktur und ein eigenes Ökosystem.

Bei den Regeln ist unser Prinzip einfach: Was noch gar nicht da ist, regulieren wir nicht weg, bevor es entstehen kann. Konkrete Produkte und Risiken regulieren: ja. Aber für Innovation und Entwicklung: volle Kraft voraus.

Bei der Infrastruktur bauen wir mit unserer Rechenzentrumsstrategie so schnell wie möglich KI-fähige Rechenkapazität auf. Denn am Ende brauchen wir Computer. Wir werden die Rechenkapazität bis 2030 verdoppeln und die KI-fähige Rechenleistung vervierfachen. Und mit der souveränen Cloud des Bundes entsteht das Rückgrat digitaler Verwaltungsleistungen.

Dabei wird der Staat seine Rolle strategischer wahrnehmen. Der Staat ist nicht immer der beste Unternehmer. Aber er ist ein guter Kunde. Ein Ankerkunde. Wer den öffentlichen Sektor als großen Abnehmer gewinnt, gewinnt eine Grundlage, um zu skalieren und international mitzuspielen.

Beim Ökosystem geht es um Modelle, Anwendungen und Diffusion in die Breite. Wir unterstützen Frontier-Modelle. Wir brauchen eigene Lösungen, die global mithalten können: für Cybersicherheit, industrielle Anwendungen, Softwareentwicklung.

Der Zusammenschluss von Cohere und dem deutschen Aleph Alpha, den wir Ende April in Berlin vorgestellt haben, ist hier ein wichtiger Schritt: Es entsteht ein transatlantischer KI-Champion mit Standort Heidelberg, einem starken deutschen Ankerinvestor und souveräner Infrastruktur für Europa.

Genauso wichtig ist die Breite: Wie befähigen wir den Mittelstand, seine Daten zu nutzen? Wie bringen wir etablierte Unternehmen mit jungen Unternehmen zusammen? Wie machen wir aus einzelnen Anwendungen Produktivität in der Fläche?

Genau hier setzt auch unser Agentic AI Hub für die Verwaltung an. Dort helfen Startups, den Staat zu digitalisieren und zu automatisieren. Mehr als 600 Bewerbungen zeigen: Es gibt diese Energie. Es gibt diese Gründerinnen und Gründer. Es gibt diese Kommunen und Unternehmen, die loslegen wollen.

So entsteht Momentum.

Meine Damen und Herren,

ich will auch offen sagen, was noch nicht reicht.

Der Bürokratieabbau ist zu langsam. Ich kenne kein wirksameres Wirtschaftsprogramm für dieses Land, als Bürokratie entschlossen zurückzubauen. Wir haben einiges erreicht. Aber der Umsetzungsprozess ist noch zu komplex und zu zäh. Das treibt mich auch persönlich um. Aber es motiviert mich auch umso mehr, überflüssigen Ballast noch schneller zurückzubauen.

Und Brüssel muss stärker umdenken. Europa braucht Regeln. Aber Europa darf seine eigene Innovationskraft nicht durch Regelungswut weiter schwächen. Wirtschaft braucht Entfaltungsraum. Gerade in einer Welt, in der andere mit enormem Tempo vorangehen.

Und nicht zuletzt diskutieren wir in Deutschland zu oft im Krisenmodus. Das ist verständlich. Aber wenn wir nur das Akute managen, bauen wir zu wenig an der Zukunft.



Genau deshalb kommt es auf Räume wie diesen an. Auf Orte, an denen nicht nur kommentiert wird. Sondern an denen Menschen zusammenkommen, die Verantwortung tragen. Die wissen, was Investition bedeutet. Was Risiko bedeutet. Was es heißt, eine Organisation durch Veränderung zu führen.

Diese Erneuerung ist keine Aufgabe, die der Staat allein lösen kann. Und sie ist auch keine Aufgabe, die die Wirtschaft allein lösen kann.

Der Staat muss Tempo ermöglichen: durch Infrastruktur, Standards, Entlastung und kluge Nachfrage.

Die Wirtschaft muss den nächsten Schritt gehen: investieren, modernisieren, KI produktiv machen und wieder in Deutschland und Europa skalieren wollen.

Und die Gesellschaft muss Fortschritt wieder als etwas begreifen, das nicht bedroht, sondern trägt. Das nicht spaltet, sondern Möglichkeiten schafft. Und ich wünsche mir, dass wir die Freude an Technologie und Innovation wiederentdecken. Und damit auch den Stolz auf das, was dieses Land zu leisten im Stande ist.

Meine Damen und Herren,

am Ende ist dieses Betriebssystem-Update mehr als Technik. Es ist ein Update unserer Haltung. Unseres Mindsets.

In China begegnet man KI mit einem nüchternen, entschlossenen Pragmatismus: KI ist da. KI bleibt. Also wird sie genutzt. China maximiert ihren Nutzen und löst die Probleme auf dem Weg.

Man muss das chinesische System nicht teilen. Aber von dieser Haltung kann man lernen: Chancen erkennen. Chancen nutzen. Risiken ernst nehmen, ohne sich von ihnen lähmen zu lassen.

Bei uns ist der Reflex oft ein anderer: erst die Risiken, dann die Bedenken, dann die Frage, ob der Business Case schon morgen trägt.

So gewinnt man keine neue industrielle Epoche.

Dafür brauchen wir mehr Vertrauen in die eigene Kraft. Mehr Mut zum Erproben. Mehr Willen, Chancen zu nutzen und Probleme zu lösen.

Denn Zuversicht entsteht nicht durch Ankündigungen. Zuversicht entsteht, wenn man sich auf den Weg macht. Wenn man umsetzt. Wenn Dinge funktionieren. Wenn der Staat Versprechen einhält, wenn Fortschritt im Alltag spürbar wird und wenn aus Technologie Möglichkeit wird.

Hamburg war immer dann stark, wenn es nicht am Ufer stand und die Welt beobachtete. Hamburg war stark, wenn es hinausging. Wenn es gehandelt hat. Wenn es durch das Tor gegangen ist.

Genau darum geht es jetzt.

Aus Erbe wird nur Zukunft, wenn wir den Mut haben, uns zu erneuern.

Nicht irgendwann. Jetzt. Vielen Dank.

