



Digitale Zukunft gestalten: Warum ein eigenständiges Digital- ministerium unverzichtbar ist

Pencho Kuzev

- › **Erfordernis einer klaren politischen Zielsetzung:** Die Bündelung der Digitalthemen in einem Ressort muss verschiedene Herausforderungen adressieren – zentral dabei ist, welches Problem die Bundesrepublik lösen will und warum bestimmte internationale Vorbilder regelmäßig als Orientierung dienen.
- › **Digitalisierung im Innenverhältnis:** Internationale Vorbilder wie Singapur, Taiwan, Estland und Dänemark zeigen, dass ein moderner digitaler Staat durch bürokratiearme, bürgernahe Verwaltungsprozesse und eine digitale Identität für Gesellschaft und Wirtschaft entscheidend geprägt wird – was als Zielbild für Deutschland dienen sollte.
- › **Vertrauen im Staat:** Effiziente Verwaltungsprozesse und einheitliche digitale Lösungen getragen durch eine zentrale Instanz können transformative Wirkung im Staat, Gesellschaft und Wirtschaft entfalten.
- › **Notwendigkeit eines Ministeriums für digitale Transformation:** Die schleppende digitale Transformation Deutschlands erfordert eine zentrale, handlungsfähige Institution.
- › **Drei Optionen für ein Bundesministerium:** (1) exklusive Zuständigkeit, (2) erweiterte Zuständigkeit und (3) eine Übergangslösung. Die Empfehlung liegt bei einer exklusiven Zuständigkeit für die digitale öffentliche Infrastruktur in einem erweiterten Verständnis, um klare Verantwortlichkeiten zu schaffen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Ausgangslage	2
Optionen für die digitale Transformation des Staates	4
Handlungsempfehlung: Eigenständiges Ministerium – eine maßgeschneiderte Institution mit strategischer Ausrichtung	7

Einleitung

Die digitale Transformation des Staates ist einer der Schlüsselfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Obwohl die Bundesrepublik in der Rangliste der innovativsten Volkswirtschaften der Welt Platz neun belegt, stehen Wirtschaft und Gesellschaft seit Jahren vor dem Problem einer mangelhaften oder fragmentierten Digitalisierung. Von digitalen Dienstleistungen, die bürger- und unternehmenszentriert sind, wird eher aus dem Ausland berichtet als aus Deutschland.

Zahlreiche gesetzliche Änderungen mit digitalem Bezug, wie das Datennutzungsgesetz, das eGov-Gesetz, das Registermodernisierungsgesetz oder das Onlinezugangsgesetz, haben die Lage in bestimmten Problembereichen nur punktuell verbessert. Entsprechend bleibt die vorherrschende Meinung: Deutschlands Performance im digitalen Bereich ist mangelhaft bis ungenügend. Unklare Verantwortlichkeiten, dezentrale Zuständigkeiten und die föderale Struktur werden oft als wesentliche Hemmnisse genannt. In diesem Zusammenhang gab es bereits Initiativen und Vorschläge¹, ein eigenständiges Bundesministerium für Digitales zu schaffen.

Die Konrad-Adenauer-Stiftung hat sich bereits in diesem Sinne an der Debatte² zur effektiven Gestaltung einer digitalen Politik für ganz Deutschland beteiligt.³ Im Fokus steht **die Empfehlung, ein Bundesministerium für digitale Transformation zu errichten** – durch Neuorganisation bestehender Ressourcen, die derzeit auf mehrere Ministerien verteilt sind.

Problemlage

Ausgangslage

Die Digitalisierung ist ein Querschnittsthema. Diese Erkenntnis hat bis heute Bestand. Sektorale Digitalisierungsansätze sind nach wie vor der einzig logische Weg. So ist beispielsweise die Digitalisierung im Bildungsbereich nur schwer mit den digitalen Reformen im Gesundheitssektor zu vereinen. Ähnlich verhält es sich mit regulierten Netzindustrien wie der Telekommunikation und dem Energiesektor, die einem Sonderregime unterliegen und in verschiedene Ressorts fallen.

Jenseits dieser sektoralen Digitalisierungsfragen kommt es für den Erfolg einer stringenten Digitalpolitik aber auch auf querschnittliche, übergreifende Vorhaben an: Themen wie die **digitale Infrastruktur, die digitale Verwaltung, IT-Sicherheits- und Datenpolitik**.

Schleppende Reformen

Obwohl beispielsweise die Breitbandabdeckung oder das Onlinezugangsgesetz (OZG) wichtige Meilensteine sind, verläuft die Digitalisierung in Deutschland nur schleppend. Digitalisierungsreformen hatten in der Vergangenheit stets einen nachrangigen Charakter. Führungslosigkeit

und fehlender Ehrgeiz prägen die deutsche Digitalpolitik. Auf internationaler und europäischer Ebene hinterlässt Deutschland zudem den Eindruck, als ob es keine klare Position bei wichtigen Rechtsakten, wie dem europäischen Data Act, einnehme.

In den letzten zwei Legislaturperioden gab es immer wieder Ansätze, digitale Kompetenzen zu bündeln, doch eine konsequente Zusammenführung wurde nie vollständig umgesetzt. Dies führte dazu, dass die umgesetzten Modelle – sei es **die Koordination durch das Bundeskanzleramt** oder **die Umbenennung des Bundesverkehrsministeriums** – zwar den Anschein erweckten, Deutschland habe eine zentrale Anlaufstelle für Digitalisierungsthemen, die in der Realität jedoch weder zentrale Entscheidungs- noch Umsetzungskompetenzen hatte. Im ersten Fall hatte die damalige Staatsministerin weder ausreichend Personal, um wichtige Vorhaben anzustoßen, noch ein eigenes Budget. Im zweiten Fall ist der Begriff „digital“ im Titel des Ministeriums weder durch den Führungsstil noch durch den sehr eingeschränkten Kompetenzbereich gerechtfertigt. Bei wichtigen EU-Rechtsakten, wie etwa dem europäischen Data Act, sprach man oft von einer gemeinsamen Federführung mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Die strategische Steuerung der Digitalisierung von Bund, Ländern und Kommunen erfolgt wiederum durch den IT-Planungsrat im BMI, die operative Umsetzung großer Teile der Digitalisierung der Bundesverwaltung durch das Informationstechnikzentrum Bund (ITZBund), das vollständig dem BMF zugeordnet ist. Auf Landesebene sind die Digitalministerien der Länder zuständig, die allerdings auch in jeweils sehr unterschiedlichen Fachressorts angesiedelt sind (zum Beispiel: Senatskanzlei (Berlin, Hamburg), Inneres (Baden-Württemberg), Heimat/Kommunales (Nordrhein-Westfalen), Wirtschaft (Niedersachsen), Verkehr (Sachsen-Anhalt).

Schleppende Staatsmodernisierung

Gründe für die Bündelung des Themas „Digitales“ in einem Ressort

Was erhofft man sich von einer konsequenten Bündelung des Themas „Digitales“ in einem Bundesressort? Welches Problem soll dadurch gelöst werden? Geht es um die Förderung der digitalen Transformation des deutschen Mittelstands oder um die Optimierung des Datenaustauschs innerhalb der Verwaltung? Soll die digitale Infrastruktur verbessert, der Cloud-Sektor gestärkt oder die Ausstattung der Schulen im Bereich der Digitalisierung vorangebracht werden?

Welches Anliegen möchte die neue Bundesregierung angehen?

Eine Bündelung der Digitalthemen in einem Ressort müsste jedenfalls mehrere Herausforderungen angehen. Es würde eine zentrale, handlungsfähige Institution geschaffen, die für **die digitale Transformation des Staates insgesamt** und **die Bereitstellung einheitlicher digitaler Infrastrukturen** verantwortlich ist. Und es gäbe mit dem Digitalminister oder der Digitalministerin endlich eine Person, die gleichermaßen am Kabinetttisch wie in der Öffentlichkeit nur für die Digitalisierung verantwortlich ist und deren politische Karriere allein mit Fortschritten in dem Thema verbunden wäre.

Digitalisierung im Innenverhältnis – Internationale Vorbilder

Interessanterweise werden die USA selten als Vorbild genannt, obwohl das Land die wertvollsten digitalen Gatekeeper-Unternehmen der Welt beheimatet. Als digitale Vorreiter werden regelmäßig **Estland** und **Dänemark** genannt, auch **Singapur** und **Taiwan** stehen auf dieser Liste.

Was haben diese Länder gemeinsam? Geht es um die hervorragende flächendeckende Glasfaserinfrastruktur oder die 5G/6G-Abdeckung? Um die Innovationskraft der Start-up-Szene oder der Wirtschaft? Oder um die Fähigkeit, Verwaltungsleistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen digital anzubieten und Verwaltungsprozesse effizienter zu

gestalten? Eindeutig handelt es sich um Letzteres – die Digitalisierung im Innenverhältnis. Staaten wie Estland, Dänemark oder Singapur zeichnen sich durch **bürokratiearme** und **bürgernahe digitale Verwaltungsprozesse** aus. Grundlage dafür ist – bei allen und schon seit über 20 Jahren – **eine digitale Identität für alle Bürgerinnen und Bürger** und **ein staatliches Portal**, um öffentliche Leistungen digital (und mobil) abzurufen.

Da es der Bundesrepublik in der letzten Dekade nicht gelungen ist, diese **digitale Transformation im Innenverhältnis** zu meistern, ist es an der Zeit, dass eine neue Bundesregierung sich organisatorisch neu aufstellt. Der Umbau der Ministerialverwaltung ist zwar komplex und zeitaufwendig, doch **der Preis einer verschlafenen digitalen Transformation könnte der Wohlstand von morgen sein.**

Optionen für die digitale Transformation des Staates

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Schlagkräftige neue Strukturen sollten die Bundesregierung in die Lage versetzen, die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern, die Effizienz und Produktivität zu steigern und neue und bessere Möglichkeiten zur Interaktion mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen zu schaffen. Drei Optionen sind denkbar:

Erste Option – *Exklusive Ressortzuständigkeit eines Bundesministeriums für digitale Transformation mit klar definierten Vorgaben*

Politische Handlungsempfehlung

Wesentliche Elemente eines Bundesministeriums für digitale Transformation, das sich auf die **digitale öffentliche Infrastruktur in einem erweiterten Verständnis** konzentriert:

Klare Vision,
präziser Auftrag

- › **Entflechtung des Bundesministeriums des Innern und für Heimat** in den Bereichen Cyber- und Informationssicherheit, Digitale Gesellschaft, Informationstechnik sowie digitale Verwaltung und OZG-Steuerung und deren Überführung von Kernaufgaben in ein neues Bundesministerium für digitale Transformation. Lediglich Verbleib der unmittelbaren operativen Cyber- und IT-Kompetenzen von Sicherheitsbehörden im BMI.
- › **Konsolidierung und Verschlinkung der Entitäten des Bundes**, wie etwa Digital Service, Zentrum für Digitale Souveränität, GovTechCampus.
- › **Zusammenführung der IT- und Digitalisierungsbudgets** der Bundesministerien und zentrale Steuerung und Veranlagung durch das Bundesministerium für digitale Transformation.
- › **Überführung aller nicht-finanzimmanenten Digitalisierungsreferate** aus dem Bundesministerium der Finanzen sowie der nachgeordneten ITZBund und Bundesdruckerei.
- › **Übertragung der Daten- und Digitalpolitik sowie der digitalen Infrastruktur** vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) in das BMWK, das weiterhin zuständige Ministerium für die Digitalisierung der Wirtschaft, sowie die **Bündelung aller Regulierungsaufgaben** im Bereich der Digitalisierung in diesem Ministerium.
- › **Überführung der Cloud- und Open-Data-Referate** aus dem BMWK in das neue Bundesministerium für digitale Transformation.
- › **Exklusive Zuständigkeit für das Dateninstitut.**

- › **Abschaffung des IT-Rats** als politisch-strategisches Steuerungsgremium und damit Abschaffung der diversen Gremien und Untergremien der bisherigen IT-Konsolidierung.
- › **Stärkung der unmittelbaren Verantwortung des Bundesministers für Digitale Transformation als CIO-Bund (Beauftragter der Bundesregierung für Informationstechnik)**, der als Hauptzuständiger im Kabinett die Umsetzung der Digitalisierung von Staat, Verwaltung und Infrastruktur verantwortet.

Diese Option ist pragmatisch und zielgerichtet, da sie die wesentlichen Problembereiche adressiert. Sie verursacht keine zusätzlichen Kosten, schafft klare Zuständigkeiten und ist relativ schnell nach Amtsantritt einer neuen Bundesregierung umsetzbar.

Zweite Option – *Erweiterte Ressortzuständigkeit eines Bundesministeriums für Digitales*

Wesentliche Elemente eines Bundesministeriums für Digitales, das sich **sowohl der digitalen öffentlichen Infrastruktur in einem erweiterten Verständnis** als auch der **Digitalisierung der Wirtschaft**⁴ widmet:

- › **Bündelung sämtlicher digitaler Abteilungen** des BMI, BMWK, BMDV, BMBF, BMJ und BMUV im neuen Bundesministerium für Digitales.
- › Überführung der weiteren vornehmlich für Digitalisierung zuständigen nachgeordneten Behörden der weiteren Ministerien in den Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Digitales; u. a.: ITZbund (vom BMF), Bundesanstalt für den Digitalfunk der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BDBOS), Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), Teile des Bundesverwaltungsamts (BVA).
- › **Aufspaltung der Bundesnetzagentur** in zwei eigenständige Behörden: **Eine Bundesnetzagentur**, die weiterhin für die klassischen Netzindustrien zuständig ist, und **eine eigenständige Digitale Agentur**, die als operative Einheit im Zuständigkeitsbereich des neu gegründeten Bundesministeriums für digitale Transformation agiert. Um diesen Ansatz konsequent umzusetzen, wäre es notwendig, nicht nur die BNetzA zu spalten, sondern auch weitere Zuständigkeiten in die neue Digitalagentur zu integrieren. Dazu zählen beispielsweise die digitalen Aufgaben im Finanzwesen bei der BaFin sowie die Zuständigkeiten **des Bundeskartellamts im Rahmen des Digital Markets Acts**.
- › **One-Stop-Shop für die deutsche Wirtschaft:** Die neue Digitale Agentur ist verantwortlich für die Umsetzung horizontaler EU-Rechtsakte, wie etwa die KI-Verordnung, das EU-Datengesetz oder das Digitale-Dienste-Gesetz. Das Dateninstitut könnte ein Bestandteil dieser Agentur sein.
- › **Zentrale Zusammenführung, Steuerung und Veranlagung eines zentralen Budgets** für alle Digitalisierungsaspekte der Bundesregierung.

Diese zweite Option ist sehr *anspruchsvoll*, da sie einen *erheblichen Umbau der betroffenen Bundesministerien* erfordert. Sie würde erhebliche zusätzliche Kosten verursachen und könnte während der Aufbauphase im Widerspruch zu den Zielen Bürokratieabbau und Verwaltungsmodernisierung stehen. Trotz der vermeintlichen Gesamtzentralisierung digitaler Aufgaben für Verwaltung, Gesellschaft und Wirtschaft ist eine vollständige Bündelung der Politik mit digitalen Bezügen nahezu unmöglich. Darüber hinaus bedeutet diese Option eine

Zweifelhafte
Zusammenführung
von Regulierung und
Umsetzung

zweifelhafte Zusammenführung von Regulierung und Umsetzung. Das Bundesministerium für Digitales wäre in der beschriebenen Stellung ein Schwergewicht angesichts der Fülle an Zuständigkeiten und nachgeordneten Behörden und Beteiligungen mit vielen tausenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese Option könnte überzogene Erwartungen auf allen Seiten wecken sowie die Priorisierung wesentlicher Bereiche erschweren und sollte daher verworfen werden.

Dritte Option: Bundesministerium für digitale Transformation mit Fokus auf zehn bis 15 Kernprojekte

Diese Option könnte einen Schritt zur umfassenden Neuorganisation sein und gleichzeitig sofortige Handlungsfähigkeit sicherstellen, indem sie im Wesentlichen Folgendes fordert:

- › **Fortführung der bestehenden Organisation** der digitalen Zuständigkeiten in der Bundesregierung bei gleichzeitiger Errichtung eines neuen **Bundesministeriums für digitale Transformation**.
- › **Fokussierung auf eine überschaubare Anzahl von zehn bis 15 Kernprojekten der Digitalisierung des Staates**, die für Gesellschaft und Wirtschaft von größter Bedeutung sind. Solche Kernprojekte könnten beispielsweise sein: Aufbau einer länderübergreifenden Digitalplattform für Bund, Länder und Kommunen durch die Umsetzung der Ende-zu-Ende Digitalisierung; Durchführung von KI- und Datenschutzreallaboren; Einführung einer Digitalen Wallet; Neugestaltung der Datenstrukturen der Behörden (inkl. Registermodernisierung); Ausbau der Cyberabwehrfähigkeiten von Bund und Ländern; Konsolidierung der IT des Bundes sowie eine Institutionelle Verflechtung des Dateninstituts
- › **Verlagerung der Zuständigkeit nur für diese Kernprojekte** in ein Bundesministerium für digitale Transformation (Federführung in Gesetzgebungsprozessen, Haushaltsmittel, Fachaufsicht).
- › **Zusammenführung der Digitalisierungsbudgets im Einzelplan** dieses Ministeriums und Mitentscheidung bei der Verwendung der Mittel.
- › **Vorbereitung auf die Gründung eines vollwertigen Digitalministeriums** nach einer Legislaturperiode, wie unter der zweiten Option beschrieben.

Pragmatische und
Handlungsorientierte
Lösung

Gesellschaft und Wirtschaft erwarten keine inkrementellen Fortschritte mehr. Während die digitale Transformation in den führenden Ländern bereits seit über einem Jahrzehnt in vollem Gange ist, steht die Bundesrepublik unter zunehmendem Zeitdruck. Übergangslösungen sind keine Option mehr. Obwohl diese Alternative pragmatisch erscheinen mag und schnell umsetzbar wäre, fehlt es ihr an Mut, tiefgreifendem Reformcharakter und der notwendigen Strahlkraft, um die dringend erforderliche Transformation zu bewirken.

Handlungsempfehlung: Eigenständiges Ministerium – eine maßgeschneiderte Institution mit strategischer Ausrichtung

Von den drei Möglichkeiten zur Neugestaltung der „digitalen Politik“ stellt **die erste Option – die exklusive Ressortzuständigkeit** – die vielversprechendste Lösung für die nächste Bundesregierung dar.

Die Einrichtung eines **Bundesministeriums für digitale Transformation** mit klar definierten Vorgaben wäre ein entscheidender Schritt, um die Effektivität und Effizienz der Verwaltung erheblich zu steigern und die Interaktion des Staates mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Auch für eine **datenschutzrechtliche Beratung** bei der Verwaltungsdigitalisierung wäre ein zentrales Ressort von Vorteil. Es schafft eindeutige Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Aufgaben und adressiert den Vertrauensverlust der Bürgerinnen und Bürger sowie die Reputation und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands.

Um dies zu erreichen, muss das neu geschaffene Ministerium zu Beginn der Regierungszeit eine umfassende **Strategie für die digitale Transformation** entwickeln. Diese Strategie sollte keine bloße Maßnahmensammlung sein, sondern eine **klare Vision für die digitale Verwaltung und Infrastruktur des 21. Jahrhunderts** in Deutschland aufzeigen. Sie sollte erläutern, wie die Dienste an den Bedürfnissen von Bürgern, Bürgerinnen und Unternehmen ausgerichtet werden und wie eine zukunftsorientierte digitale Infrastruktur gestaltet werden kann – etwa durch die Entwicklung eines „**Deutschland-Stacks**“, der von allen staatlichen Stellen gemeinsam genutzt werden kann.

Der Aufbau eines neuen Ministeriums darf keine Kostenexplosion verursachen. Es sollte vielmehr die Bündelung der Zuständigkeiten der bestehenden Ministerien in den Bereichen bedeuten, die wesentlich für die Gewährleistung einer digitalen Grundinfrastruktur sind. Grundsätzlich sind bereits jetzt diverse Behörden und Entitäten des Bundes mit ausreichend Personal und Mittel ausgestattet, ein weiterer Aufwuchs ist angesichts der Haushaltslage und der volkswirtschaftlichen Entwicklung weder realistisch noch wünschenswert. Eine Bündelung von derzeit verteilten Zuständigkeiten könnte als Ergebnis einer Aufgabenkritik zu einem Abbau von Personal führen.

Durch eine solche organisatorische und strategische Neuausrichtung könnte Deutschland nicht nur seine Verwaltung modernisieren und digitalisieren, sondern würde gleichzeitig die Grundlage für wirtschaftliche Innovation und Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Zeitalter stärken.

Digitalisierung im
Innenverhältnis

Klare Vision,
keine Maßnahmen-
sammlung

-
- 1 Next, Thesenpapier: Digitalministerium im Bund 100-Tage Aufbauplan, abrufbar unter: <https://next-netz.de/wp-content/uploads/2022/06/NExT-100-Tage-Aufbauplan-CC-BY-40.pdf>
 - 2 Sebastian Weise, Tobias Wangermann, Digitales sucht Heimat, abrufbar unter: <https://www.kas.de/de/kurzum/detail/-/content/digitales-sucht-heimat>, sowie: Daniel Dettling, STAATSREFORM 2030: Effektiv, agil und resilient in die Zukunft, abrufbar unter: <https://www.kas.de/documents/252038/16166715/Staatsreform+2030.pdf/>
 - 3 Siehe auch: Thilak Mahendran, Zentral finanzieren, gemeinsam steuern, einzeln profitieren: Zentralisierung als Weg zur digitalen Verwaltung abrufbar unter: [24-08-22_ADT_Hypothesepapier_GaaP_Zentralisierung-als-Weg-zur-digitalen-Verwaltung.pdf](#) und: Stefan Kühn, Von „Wimmelbildern“ und „Sammelsurien“ abrufbar unter: https://agoradigital.de/uploads/2024-06-26_ADT_Studie_Digitalisierung_in_Ministerien_Wimmelbilder_und_Sammelsurien.pdf
 - 4 Siehe auch: bitkom, Positionspapier: Für ein echtes Digitalministerium, abrufbar unter: <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Fuer-ein-echtes-Digitalministerium>
 - 5 Siehe auch: Pencho Kuzev, Ian Brown, EU Regulation, Brazil's Open Health, and the India Stack, abrufbar unter: https://www.global-solutions-initiative.org/wp-content/uploads/2023/12/T20_PB_TF2_29_EU_Regulation_Brazils_Open_Health_and_the_India_Stack_A_Common_Platform_Approach_to_Integrated_Digital_Public_Infrastructure.pdf;

Alle Webseiten wurden zuletzt am 11.02.2025 aufgerufen.

Impressum

Der Autor

Pencho Kuzev ist Policy Advisor Daten- und Wettbewerbspolitik in der Hauptabteilung Analyse und Beratung der Konrad-Adenauer-Stiftung in Berlin. Seine besonderen Schwerpunkte sind die Datenökonomie und der Wettbewerbsrahmen in Europa. Er ist Veranstalter des European Data Summit, eine Flagship Veranstaltung der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Dr. Pencho Kuzev

Daten- und Wettbewerbspolitik
Analyse und Beratung
T +49 30 / 26 996-3247
pencho.kuzev@kas.de

Postanschrift: Konrad-Adenauer-Stiftung, 10907 Berlin

Diese Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. dient ausschließlich der Information. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder -helfenden zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Herausgeberin: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V., 2025, Berlin
Gestaltung: yellow too, Pasiak Horntrich GbR
Satz: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.
Hergestellt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

ISBN 978-3-98574-280-6



Der Text dieses Werkes ist lizenziert unter den Bedingungen von „Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international“, CC BY-SA 4.0 (abrufbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>)

Bildvermerk Titelseite

© wahyu stock.adobe.com; generiert mit KI