

WHITEPAPER

# Europas Reibungsapparat

Wo Produktivität in Verfahren, Nachweisen und Übergängen  
verloren geht und wie Europa wieder ausführbarer wird

---

by Marcus Paul

## Über den Autor

Marcus Paul schreibt über Wirtschaft, Politik und Organisationen aus der Perspektive eines Menschen, der viele Jahre an der Grenze zwischen Idee und Umsetzung gearbeitet hat.

Er ist Gründer, Maschinenbauingenieur und ehemaliger globaler Produkt- und Portfolioverantwortlicher im industriellen B2B-Umfeld. Er hat erlebt, wie groß der Abstand zwischen einer plausiblen Strategie und einem funktionierenden System sein kann. Auf dem Papier ist vieles logisch. Im Betrieb entscheidet sich, ob es wirklich trägt.

Seine Perspektive ist durch eine einfache Beobachtung geprägt: Viele wirtschaftliche, politische und organisatorische Systeme scheitern an der Übersetzung von Idee in Wirkung.

Aus dieser Erfahrung entsteht sein Interesse an Systemdenken. Ihn treiben nicht fertige Lagerantworten, sondern die Mechanik unter der Oberfläche.

Seine berufliche Arbeit führte ihn durch Produktentwicklung, globale Portfoliosteuerung, Markteinführungen, Wachstumsstrategien, Business Cases und unternehmerischen Aufbau. Wiederkehrend ging es dabei um dieselbe Frage: Wie übersetzt man technische, wirtschaftliche und organisatorische Komplexität in klare Entscheidungen und wirksame Umsetzung?

Diese Frage prägt auch seine Texte. Sie bewerten öffentliche Debatten nicht zuerst nach Stimmung, Zugehörigkeit oder Schlagworten, sondern nach Ausführbarkeit.

Marcus Paul schreibt für Leser, die wirtschaftliche und politische Themen nicht nur kommentieren, sondern genauer verstehen wollen. Sein Anspruch ist nicht, Komplexität künstlich aufzulösen. Sein Anspruch ist, sie so zu ordnen, dass bessere Fragen möglich werden.

### **Der Leitgedanke seiner Arbeit lautet:**

Öffentliche oder organisatorische Debatten fragen zu oft, was gewollt ist und zu selten, was wirkt.



Marcus Paul  
Gründer und Autor

Systemdenken beginnt dort,  
wo Meinung nicht mehr reicht.

## Inhalt

# 01 Europas Reibungsapparat

## SEKTION

Das Übersetzungsproblem	5
Ein industrieller Service in drei Ländern	5
Rechtsraum und Ausführungsraum	6

# 02 Die Beweislast

## SEKTION

Administrative Last als Produktivitätsfrage	9
Gütermarkt, Dienstleistungsmarkt und Skalierung	9
Zahlungsfriktion als sichtbare Nebenarbeit	10

# 03 Die Verlustzonen

## SEKTION

Öffentliche Beschaffung als Nachfragepolitik	13
Von Qualifikation zu produktiver Arbeit	14
Wiederverwendbare Nachweise als Hebel	14

**Inhalt**

# 04 Schutz ohne Nebenarbeit

## SEKTION

<b>Wiederholung ist nicht automatisch Schutz</b>	<b>17</b>
<b>Das Einmalprinzip als Produktivitätspolitik</b>	<b>17</b>
<b>Vereinfachung als Stärkung von Schutz</b>	<b>18</b>

# 05 Wer Reibung sichtbar macht

## SEKTION

<b>Von Positionslogik zu Ausführungswissen</b>	<b>21</b>
<b>Anschluss an bestehende EU-Instrumente</b>	<b>21</b>
<b>Die Reibungsbilanz als politisches und praktisches Instrument</b>	<b>22</b>

# 06 Acht Vorschläge für ein ausführbareres Europa

## SEKTION

<b>Interessenvertreter sollen Ausführungsdaten liefern</b>	<b>24</b>
<b>Genehmigungen bis zur wirtschaftlichen Wirkung messen</b>	<b>25</b>
<b>Ausführungsanhörungen im Parlament etablieren</b>	<b>26</b>



# Executive Summary

Der Kernbefund

Europa hat kein Erkenntnisproblem mehr. Die großen Diagnosen liegen vor: Produktivität, Kapitalmärkte, Energie, Verteidigung, künstliche Intelligenz, Binnenmarkt, Bürokratie und Souveränität. Kaum ein Bericht, keine Kommissionsrede und kein Wirtschaftsgipfel kommt ohne diese Begriffe aus.

Der eigentliche Verlust entsteht jedoch oft eine Ebene darunter. Nicht dort, wo Europa seine Ziele formuliert, sondern dort, wo diese Ziele durch Verfahren, Nachweise, Zuständigkeiten, Genehmigungen, Ausschreibungen, Zahlungsprozesse und nationale Auslegungen hindurch müssen.

Dieses Whitepaper nennt diese Ebene Europas Reibungsapparat.

Gemeint ist nicht „die Bürokratie“ im pauschalen Sinn. Gemeint ist die Summe jener Nebenarbeit, die entsteht, weil Regeln, Verfahren und Institutionen zwar formal existieren, aber im Alltag nicht klar genug, digital genug, wiederverwendbar genug und grenzüberschreitend genug durchlaufen. Der Reibungsapparat produziert Rückfragen, Nachweise, Korrekturen, Wartezeiten, manuelle Prüfungen, lokale Sonderlogiken und ungeklärte Übergänge. Er schafft nicht den eigentlichen Wert. Er verbraucht die Kraft, die eigentlich in Wertschöpfung, Investition, Innovation und Vertrauen fließen müsste.

Europa verliert Produktivität deshalb nicht nur an fehlendem Kapital, fehlender Technologie oder fehlendem politischen Willen. Europa verliert Produktivität auch in der Ausführung.

## Die Datenlage

Die Zahlen zeigen, dass diese Reibung groß genug ist, um als wirtschaftspolitisches Problem behandelt zu werden. Der 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report der Europäischen Kommission weist für die EU eine Arbeitsproduktivität von 78,5 Prozent des US-Niveaus aus. Er zeigt außerdem, dass der intra-europäische Güterhandel 2024 bei 22,0 Prozent des EU-BIP lag, während der Dienstleistungshandel nur 7,9 Prozent erreichte. Für grenzüberschreitende Nutzer waren nur 20,6 Prozent der Single-Market-relevanten Verwaltungsverfahren vollständig online verfügbar. Diese Werte stehen nicht isoliert. Sie zeigen eine europäische Schwäche in der praktischen Ausführbarkeit des Binnenmarkts.

Auch im Unternehmensalltag wird Reibung messbar. Die EU Payment Observatory Annual Report 2025 zeigt, dass durchschnittliche Zahlungsperioden 2024 sowohl im B2B- als auch im G2B-Bereich über 60

Tagen lagen. Unternehmen verbringen im Schnitt 9,85 Stunden pro Woche damit, verspätete Zahlungen nachzuverfolgen. Ohne verspätete Zahlungen könnten EU-Micro-Unternehmen, KMU und mittelgroße Unternehmen laut Schätzung über 100 Milliarden Euro pro Jahr an zusätzlichem Cashflow freisetzen.

Öffentliche Beschaffung ist ein weiterer Hebel von erheblicher Größe. Der Public Procurement Data Space nennt 250.000 öffentliche Stellen und ein jährliches Beschaffungsvolumen von 2,5 Billionen Euro, entsprechend rund 15 Prozent des BIP. Damit ist Beschaffung kein Randprozess, sondern Marktarchitektur. Sie kann Innovation und Skalierung ermöglichen – oder Anbieter in immer neue Nachweiswelten zwingen.

## Die politische Deutung

Der Reibungsapparat ist kein Argument gegen Europa. Er ist ein Argument für ein besser ausführbares Europa.

Europa braucht Schutzstandards, Datenschutz, Produktsicherheit, Arbeitnehmerrechte, Umweltstandards und faire Wettbewerbsregeln. Diese Elemente sind Teil der europäischen Legitimität. Die zentrale Frage ist aber, ob diese Regeln so gebaut sind, dass sie im Alltag ohne unnötige Nebenarbeit wirken können. Ein Schutzzweck wird nicht stärker, nur weil derselbe Nachweis mehrfach neu formatiert wird. Ein digitales Portal schafft noch keine Digitalisierung, wenn es am Ende nur PDF-Stapel sammelt. Ein Verfahren ist nicht automatisch gut ausgeführt, nur weil es formal existiert.

Der politisch produktive Konflikt lautet deshalb nicht: Regulierung oder Deregulierung. Er lautet: Welche Regel schafft Schutz – und welche Prozessschicht erzeugt nur Wiederholung?

## Interessenvertretung als blinder Fleck

Dieses Whitepaper ergänzt die Produktivitätsdebatte um eine Perspektive, die häufig zu moralisch oder zu oberflächlich behandelt wird: Interessenvertretung. Lobbyismus ist nicht per se das Problem. Die EU beschreibt Interessenvertretung als Teil demokratischer Entscheidungsprozesse; das Transparenzregister macht sichtbar, welche Interessen auf EU-Ebene vertreten werden, von wem und mit welchen Ressourcen. Mehr als 12.000 Interessenvertreter sind registriert.

Der relevante Punkt ist ein anderer: operative Realität kommt politisch gefiltert an. Große

Unternehmen, starke Verbände, professionelle Public-Affairs-Teams und spezialisierte NGOs können ihre Positionen dauerhaft und technisch versiert einbringen. Kleine Unternehmen, operative Mittelständler, Gründer, Verwaltungspraktiker, Beschaffungsstellen oder CFOs tragen Reibung oft direkter, haben aber weniger Kapazität, sie in Gesetzgebungsprozesse einzuspeisen.

Dadurch entsteht eine Repräsentationslücke. Nicht jede Reibung, die wirtschaftlich relevant ist, wird politisch gleich gut sichtbar. Die Lösung ist nicht weniger Interessenvertretung. Die Lösung ist bessere Interessenvertretung: weniger Positionspapier, mehr Ausführungswissen.

## Der praktische Ansatz

Das Whitepaper schlägt dafür eine Reibungsbilanz vor. Sie ist kein weiteres Berichtswesen, sondern ein einfaches Arbeitsinstrument für Politik, Verwaltung und Unternehmen. Sie übersetzt operative Reibung in Kosten, Zeit, gebundenes Geld, Risiko, Verantwortung und nächste Entscheidung. Eine Reibungsbilanz beginnt nicht mit „Bürokratie“ im Allgemeinen. Sie beginnt mit einem konkreten Ablauf: vom Auftrag zur Zahlung, vom Antrag zur wirtschaftlichen Wirkung, von öffentlichem Bedarf zur tatsächlichen Nutzung, von Qualifikation zu produktiver Arbeit oder von erfüllter Anforderung zu wiederverwendbarem Nachweis. Dann wird sichtbar, wo dieselben Informationen mehrfach eingegeben werden, wo Nachweise neu erstellt werden, wo Rückfragen entstehen, wo Zahlungen hängen bleiben und wo niemand den Übergang als Ganzes verantwortet.

Der Unterschied zu allgemeinen Forderungen ist entscheidend. „Reibung reduzieren“ bleibt abstrakt. „Den Aufwand für Zahlungsverfolgung senken, indem Rechnungsreferenzen, Pflichtfelder und Eskalationswege vor Rechnungserstellung geprüft werden“ ist führbar. „Digitalisierung verbessern“ bleibt abstrakt. „Die häufigsten grenzüberschreitenden Nachweise in einem wiederverwendbaren Datenpaket abbilden“ ist umsetzbar.

# 01

SEKTION

## Europas Reibungsapparat

Wo Produktivität in der Ausführung verloren geht

## Das Übersetzungsproblem

Europa besitzt Marktgröße, industrielle Substanz, Forschung, Kapital, Talente, Standards, Rechtsstaatlichkeit und politische Legitimität. Trotzdem wird aus diesen Stärken zu selten schnell genug Produktivität, Skalierung und praktische Wirkung.

Die Debatte beschreibt diesen Befund meistens von oben. Sie spricht über Kapitalmärkte, Industriepolitik, Energiepreise, künstliche Intelligenz, Verteidigung, Souveränität und Wettbewerbsfähigkeit. Diese Themen sind wichtig. Sie bleiben aber häufig auf einer Flughöhe, auf der der tägliche Produktivitätsverlust nur noch als Schatten sichtbar ist.

Ein wesentlicher Teil des Problems entsteht in der Ausführung. Er zeigt sich, wenn Verfahren nicht durchlaufen, Nachweise erneut erbracht werden, Rechnungen zurückkommen, Zuständigkeiten im Übergang unklar bleiben, Ausschreibungen sich ähneln und doch immer wieder neu gebaut werden müssen oder digitale Systeme im Alltag weiterhin manuelle Rettung brauchen.

Diese Ebene ist weniger spektakulär als die großen Debatten über Geopolitik, Kapital und Technologie. Sie ist aber näher an der täglichen Produktivitätsrealität. Ein Unternehmen verliert nicht nur dann Produktivität, wenn ihm Kapital fehlt. Es verliert Produktivität auch dann, wenn ein Auftrag technisch gewonnen ist, aber administrativ nicht sauber durchläuft; wenn ein Service verkauft werden könnte, aber lokale Nachweise neu gebaut werden müssen; wenn eine Rechnung wegen eines Pflichtfelds nicht akzeptiert wird; wenn ein Genehmigungsprozess zwar formal läuft, aber wirtschaftlich zu spät Wirkung erzeugt.

Europa verliert Wirkung nicht nur an den großen strategischen Engpässen, sondern in der Summe kleiner Übergangsverluste. Diese Verluste sind schwerer zu politisieren, weil sie selten in einem einzigen Ereignis sichtbar werden. Gerade deshalb werden sie häufig als Alltag akzeptiert.

## Was mit Reibungsapparat gemeint ist

Der Begriff Reibungsapparat beschreibt die Summe jener Nebenarbeit, die entsteht, wenn Verfahren, Regeln, Zuständigkeiten und Daten nicht sauber ineinandergreifen. Er ist breiter als Bürokratie und präziser als allgemeiner Verwaltungsfrust.

Bürokratie ist oft der sichtbare Teil: Formulare, Bescheide, Portale, Nachweise, Fristen. Der Reibungsapparat umfasst auch das, was darunter und daneben geschieht:

Rückfragen, Interpretationen, manuelle Prüfungen, Formatkorrekturen, doppelte Dateneingaben, lokale Sonderlogiken, uneinheitliche Nachweise, rechtliche Unsicherheit, Zahlungsklärun und Übergaben zwischen Stellen, die technisch existieren, aber praktisch nicht durchlaufen.

Der Reibungsapparat ist deshalb kein einzelner Gegner. Er ist ein Muster. Er entsteht in Unternehmen, Verwaltungen, Verbänden, Beschaffungsprozessen, europäischen Gesetzgebungsverfahren und nationalen Umsetzungen. Er wächst dort, wo legitime Regeln ohne ausreichend klare Ausführungslogik auf reale Prozesse treffen.

Er wirkt wie ein zusätzlicher Apparat neben der eigentlichen Wertschöpfung. Menschen prüfen, klären, übersetzen, formatieren, erinnern, eskalieren und korrigieren. Diese Arbeit ist nicht sinnlos. Häufig hält sie das System überhaupt erst funktionsfähig. Aber sie ist ein Signal dafür, dass der eigentliche Ablauf nicht robust genug gebaut ist. Wenn die Lieferfähigkeit einer Organisation dauerhaft davon abhängt, dass Menschen Systemfehler mit Erfahrung kompensieren, liegt keine operative Stärke vor, sondern eine strukturelle Verwundbarkeit.

## Ein industrieller Service in drei Ländern

Man sieht diese Mechanik, wenn ein europäisches B2B-Unternehmen denselben industriellen Service in drei EU-Ländern verkaufen will. Das Produkt ist vorhanden, der Kunde ist vorhanden, die Nachfrage ist vorhanden, und der Binnenmarkt existiert formal. Auf dem Papier müsste der Vorgang relativ einfach sein. In der Realität beginnt nach dem Verkauf oft die eigentliche Arbeit.

Die Umsatzsteuerlogik unterscheidet sich. Rechnungsformate müssen angepasst werden. Lokale Nachweise sind ähnlich, aber nicht identisch. Datenschutz wird unterschiedlich interpretiert. Vertragsmodule brauchen Ergänzungen. Supportprozesse müssen sprachlich und organisatorisch angepasst werden. Zahlungsfristen variieren. Ausschreibungen verlangen Nachweise, die in einem anderen Land bereits erbracht wurden. Ein Zertifikat kann vorhanden sein und trotzdem nicht im erwarteten Format akzeptiert werden. Eine Freigabe kann an der Unklarheit des Prozesses hängen, obwohl die technische Qualität des Produkts unstrittig ist.

Aus einem Markt werden dadurch mehrere operative Realitäten. Skalierung wird nicht verhindert, aber verteuert. Wiederholung entsteht nicht automatisch,

sondern muss immer wieder neu organisiert werden. Das Unternehmen hat nicht unbedingt ein schlechtes Produkt. Es operiert in einem Umfeld, das seine Skalierung schwerer ausführbar macht.

Gerade für moderne Industrie ist das entscheidend. Ein einzelnes Ersatzteil lässt sich über Grenzen hinweg vergleichsweise gut beschreiben, verpacken, transportieren und fakturieren. Ein datenbasierter Wartungsservice, eine digitale Prozessoptimierung oder ein nutzungsbasiertes Modell ist anders. Dort verkauft das Unternehmen nicht nur Technik, sondern ein laufendes Zusammenspiel aus Daten, Vertrag, Integration, Haftung, Support, Abrechnung und Vertrauen. Wenn jede Landesvariante diese Schichten neu sortiert, wird aus Skalierung wieder Projektarbeit.

## Rechtsraum und Ausführungsraum

Europa besitzt einen großen Rechtsraum. Der Binnenmarkt ist eine der größten politischen und wirtschaftlichen Leistungen der europäischen Integration. Aber ein Rechtsraum ist noch nicht automatisch ein gut funktionierender Ausführungsraum.

Der Unterschied zeigt sich an einfachen Fragen.

- Kann ein Unternehmen dieselbe Leistung in mehreren Ländern mit denselben Datenstrukturen anbieten?
- Wird ein Nachweis, der einmal erbracht wurde, in anderen Verfahren akzeptiert?
- Läuft eine Rechnung beim ersten Mal durch?
- Ist klar, wer den Übergang vom Auftrag zur Zahlung besitzt?
- Kann ein Service in einem weiteren Land gestartet werden, ohne dass Produkt, Vertrag, Rechnung, Support und Nachweislogik fast neu zusammengesetzt werden müssen?

Ein Binnenmarkt ist nicht schon dadurch groß, dass er auf einer Karte groß aussieht. Er ist dann groß, wenn Unternehmen ihn ohne permanente Prozessneuerfindung nutzen können.

Der 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report beschreibt den Binnenmarkt weiterhin als zentrales europäisches Asset, verweist aber zugleich auf bestehende Barrieren, Fragmentierung und Umsetzungsdefizite. Die Daten zu Produktivität, Binnenmarktintegration und digitaler

Verfahrensdurchgängigkeit sind deshalb mehr als Makrodaten. Sie zeigen, wo der europäische Rechtsraum im Alltag noch nicht ausreichend Ausführungsraum ist.

## Diagnose ist noch keine Wirkung

Europa hat inzwischen kein Erkenntnisproblem mehr. Die großen Diagnosen liegen vor. Mario Draghi hat Europas Wettbewerbsproblem als strukturelle Produktivitäts-, Investitions- und Fragmentierungsfrage beschrieben. Enrico Letta hat den Binnenmarkt als unvollendete Infrastruktur europäischer Handlungsfähigkeit behandelt. Auch internationale und europäische Institutionen beschreiben seit Jahren, dass Europa erhebliche Stärken besitzt, diese aber zu langsam in Skalierung, Produktivität und Wirkung übersetzt.

Auch die politische Sprache hat sich verändert. Die Kommission spricht nicht mehr nur von Programmen, sondern von Vereinfachung, Binnenmarktintegration und Wettbewerbsfähigkeit. Der 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report soll eine Grundlage für politische Debatten mit Rat, Parlament, Mitgliedstaaten und Wirtschaft sein.

Diese Aussagen sind politische Sprache, aber sie treffen einen operativen Punkt. Diagnose ist noch keine Wirkung. Eine Strategie schafft noch keinen Durchsatz. Eine Roadmap schafft noch keine Kundenerfahrung. Ein Transformationsprogramm schafft noch keinen stabilen Ablauf vom Auftrag zur Zahlung. Wirkung entsteht erst, wenn Übergänge funktionieren: zwischen Verkauf und Lieferung, zwischen Antrag und Genehmigung, zwischen Beschluss und Umsetzung, zwischen Nachweis und Akzeptanz, zwischen Rechnung und Zahlung.

Genau diese Übergänge sind Europas unterschätzte Verlustzonen.

# Europas Reibungsapparat

Wo Produktivität in der Ausführung verloren geht

— THESE —

Europa verliert Wirkung nicht nur an Strategieengpässen, sondern in der Ausführung.

EUROPAS STÄRKEN >



## DER REIBUNGSAPPARAT

Stärken gibt es. Wirkung entsteht nicht — weil ein unsichtbarer Apparat dazwischenliegt.



Nicht nur Bürokratie: Ein Apparat aus Reibung, Varianten und Übergaben frisst Zeit, Kapital und Geschwindigkeit.

## EIN INDUSTRIELLER SERVICE IN DREI LÄNDERN

Ein Unternehmen liefert denselben Service grenzüberschreitend. Unter der Oberfläche wiederholen sich die Reibungen.



→  **Aus einem Markt werden mehrere operative Realitäten.** →

Skalierung wird nicht verhindert — aber verteuert.

## DIE MANAGEMENT-DIAGNOSE



**1. KEIN MANGEL AN KÖNNEN**  
Europa hat die Ressourcen, das Wissen und die Institutionen, um zu führen.



**2. MANGEL AN DURCHGÄNGIGKEIT**  
Schnittstellen, Regeln und Nachweise sind nicht auf Wirkung ausgerichtet, sondern auf Absicherung.



**3. MENSCHEN KOMPENSIEREN SYSTEMLÜCKEN**  
Engagierte Teams schließen Lücken — mit Zeit, Erfahrung und persönlicher Mehrarbeit.

“ Wenn Lieferfähigkeit dauerhaft von menschlicher Kompensation abhängt, ist das keine operative Stärke, sondern strukturelle Verwundbarkeit. ”

# 02

SEKTION

## Die Beweislast

Was die Zahlen über Europas Reibung zeigen

## Administrative Last als Produktivitätsfrage

Der Reibungsapparat lässt sich nicht vollständig in einer einzigen Zahl erfassen. Dafür ist er zu verteilt. Er entsteht an vielen Stellen, in vielen Organisationen, oft ohne eigenes Label. Dennoch zeigen mehrere Datenpunkte, dass Europas operative Reibung groß genug ist, um als wirtschaftspolitisches Problem behandelt zu werden.

Der 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report ist dafür ein zentraler Datenanker. Er analysiert die Stärken und Schwächen der EU-Wirtschaft und liefert die Grundlage für politische Prioritäten in der Wettbewerbsagenda. Der Bericht betrachtet unter anderem Marktintegration, verbleibende Barrieren, Energiepreise, Investitionen, Fähigkeiten, Innovation und Nachhaltigkeit.

Ein Unternehmen würde einen solchen Kostenblock nicht als „weichen Faktor“ behandeln. Es würde fragen, wo Kosten entstehen, wer sie verantwortet, welche Prozessschritte sie auslösen und welche Maßnahmen den größten Effekt haben. Genau diese Denkweise fehlt in der europäischen Reibungsdebatte häufig noch. Administrative Last wird zu oft als politische Stimmung oder allgemeines Ärgernis behandelt. Produktiver wäre es, sie wie eine Verlustrechnung öffentlicher und wirtschaftlicher Ausführbarkeit zu führen.

## Digitale Durchgängigkeit statt digitaler Oberfläche

Ein zentraler Unterschied liegt zwischen digitaler Oberfläche und digitaler Durchgängigkeit. Ein PDF-Upload ist noch kein digitaler Ablauf. Ein Online-Portal ist noch kein wiederverwendbarer Nachweis. Eine elektronische Eingabemaske ist noch kein grenzüberschreitend nutzbares Verfahren. Produktivität entsteht erst, wenn Daten nicht mehrfach erfasst, Nachweise nicht neu formatiert, Zuständigkeiten nicht gesucht und Entscheidungen nicht manuell nachverfolgt werden müssen.

Die Kommission weist für 2024 nur 20,6 Prozent vollständig online verfügbarer Single-Market-relevanter Verwaltungsverfahren für grenzüberschreitende Nutzer aus. Dieser Wert ist für den Reibungsapparat zentral, weil er die Lücke zwischen formalem Zugang und tatsächlicher Ausführbarkeit sichtbar macht. Ein Verfahren kann existieren, ohne für grenzüberschreitende Nutzer durchgängig nutzbar zu sein. Genau in dieser Lücke entstehen Nachfragen, Medienbrüche, manuelle Rettung und verlorene Zeit.

Digitale Durchgängigkeit bedeutet mehr als elektronische Kommunikation. Sie bedeutet, dass Daten strukturiert vorliegen, Nachweise wiederverwendet werden können, Verfahren an Übergängen nicht abrechnen und Verantwortlichkeiten klar bleiben. Wo diese Durchgängigkeit fehlt, wird Digitalisierung zur Oberfläche über analoger Prozesslogik.

## Gütermarkt, Dienstleistungsmarkt und Skalierung

Die Binnenmarktintegration zeigt eine relevante Asymmetrie. Der intra-europäische Güterhandel lag 2024 bei 22,0 Prozent des EU-BIP, der Dienstleistungshandel bei 7,9 Prozent. Diese Differenz ist für Europas Zukunft zentral, weil die nächste Produktivitätswelle nicht nur in physischen Gütern liegt. Sie liegt zunehmend in Software, industriellen Dienstleistungen, künstlicher Intelligenz, Daten, Finanzierung, Wartung, Integration, Beratung, Engineering Services und wiederholbaren digitalen Geschäftsmodellen.

Gerade dort ist Reibung teuer, weil Dienstleistungen in Verträge, Daten, Haftung, Zahlungslogik, Sprache, Support und Nachweispflichten eingebettet werden müssen. Ein Maschinenbauer, der ein Ersatzteil liefert, verkauft ein Produkt. Ein Maschinenbauer, der vorausschauende Wartung, Fernüberwachung, Prozessoptimierung oder ein nutzungsbasiertes Modell verkauft, liefert ein wiederkehrendes Leistungsversprechen. Der Kunde kauft dann nicht nur Technik, sondern die Wahrscheinlichkeit, dass diese Technik ohne Chaos in seinem eigenen Betrieb ankommt.

Ein Binnenmarkt kann auf der Güterseite bereits relativ weit entwickelt sein und auf der Dienstleistungsseite weiterhin zu wenig Durchsatz erzeugen. Für eine Industrie, deren Zukunft zunehmend aus Kombinationen von Produkt, Software, Daten und Service besteht, ist das keine Randfrage. Dienstleistungen sind ein Stresstest für die praktische Ausführbarkeit des Binnenmarkts.

## Produktivitätslücke und operative Ursachen

Die EU-Arbeitsproduktivität lag 2024 laut dem 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report bei 78,5 Prozent des US-Niveaus. Diese Zahl erklärt die Ursachen nicht allein. Sie legt aber eine wichtige Spur: Produktivität verschwindet nicht nur durch fehlende Investitionen oder Technologieabstände. Sie verschwindet auch in wiederholten Nachweisen, nicht-digitalen Übergängen, lokalen Prozess-

varianten, Rechnungsklärungen, Anerkennungs-bremsen, fragmentierter Beschaffung und fehlender Verantwortung für ganze Abläufe.

Die operative Frage lautet deshalb nicht nur, wie viel Europa investiert. Sie lautet auch, wie viel Wirkung aus vorhandenen Investitionen tatsächlich durch das System kommt. Ein Euro, der in Technologie, Infrastruktur oder Unternehmen fließt, erzeugt weniger Produktivität, wenn er anschließend in Genehmigungsschleifen, Zahlungsfriktion, Nachweisvarianten oder unklaren Zuständigkeiten gebunden wird.

Das ist keine Alternative zur Makrodebatte. Es ist ihre notwendige Ergänzung. Kapitalmarktunion, Energiepolitik, KI-Infrastruktur und Industriepolitik bleiben wichtig. Aber sie erzeugen weniger Wirkung, wenn die Ausführung zu viel Reibung enthält.

## Öffentliche Beschaffung als Hebel oder Bremse

Öffentliche Beschaffung ist einer der größten Hebel, über die Europa verfügt. Der Public Procurement Data Space nennt 250.000 öffentliche Stellen und ein jährliches Beschaffungsvolumen von 2,5 Billionen Euro, entsprechend rund 15 Prozent des BIP. Wenn Beschaffung gut funktioniert, kann sie Innovation skalieren. Sie kann Standards setzen, Anbietern Referenzen verschaffen, neue Technologien in den Markt ziehen und öffentliche Nachfrage in industrielle Kapazität übersetzen. Wenn Beschaffung fragmentiert, langsam und nachweisintensiv bleibt, erzeugt sie auf beiden Seiten Reibung: in der öffentlichen Hand und bei den Anbietern.

Für einen mittelständischen Anbieter heißt das konkret: Er baut ähnliche Unterlagen neu, interpretiert formale Kriterien, aktualisiert Nachweise, arbeitet sich in Portale ein, beantwortet Rückfragen, überwacht Fristen und entschlüsselt Zuschlagslogiken. Ein Teil dieser Arbeit ist notwendig. Sie darf aber nicht zum eigentlichen Produktivitätsverbraucher werden.

Wenn öffentliche Nachfrage Innovation skalieren soll, darf sie Anbieter nicht jedes Mal in eine neue Nachweiswelt zwingen.

## Zahlungsfriktion als sichtbare Nebenarbeit

Die EU Payment Observatory Summary 2025 zeigt eine besonders konkrete Seite des Reibungsapparats. Unternehmen verbringen im Schnitt 9,85 Stunden

pro Woche damit, verspätete Zahlungen nachzuverfolgen. Das entspricht ungefähr einem Viertel einer Wochenarbeitszeit und belastet kleinere Unternehmen besonders stark, weil sie weniger Personal und weniger Skaleneffekte im Rechnungsmanagement haben.

Diese Werte betreffen nicht nur Finanzabteilungen. Sie betreffen Investitionsfähigkeit, Liquidität, Managementzeit und Vertrauen zwischen Unternehmen. Ein CFO sieht darin nicht nur verspätete Zahlung. Er sieht gebundenes Working Capital. Ein COO sieht nicht nur Mahnläufe. Er sieht einen Prozess, der manuell gerettet werden muss. Ein Vertriebsteam sieht nicht nur Kundenkontakt. Es sieht Zeit, die nach dem Verkauf in Klärung statt in neue Nachfrage fließt.

Das Payment Observatory schätzt, dass EU-Micro-Unternehmen, KMU und mittelgroße Unternehmen ohne verspätete Zahlungen mehr als 100 Milliarden Euro pro Jahr an zusätzlichem Cashflow freisetzen könnten. Diese Größenordnung macht Zahlungsfriktion zu einem Produktivitäts- und Investitionsthema.

## Künstliche Intelligenz als Frage der Ausführung

Auch bei künstlicher Intelligenz zeigt sich eine Umsetzungslücke. Die relevante Frage ist nicht nur, welche Modelle Europa besitzt oder welche Rechenzentren gebaut werden. Für den Reibungsapparat zählt, ob KI in die tägliche Arbeit eingebettet wird: Dokumentation, Prüfung, Übersetzung, Klassifikation, Support, Datenbereinigung und Rechnungsprüfung.

KI ist dort relevant, wo sie nicht als Pilot sichtbar ist, sondern als reduzierte Nebenarbeit. Eine Rechnung wird vor Versand validiert. Ein Nachweis wird automatisch klassifiziert. Ein Supportfall wird korrekt geroutet. Eine Ausschreibung wird schneller auf Relevanz geprüft. Ein Datensatz wird bereinigt, bevor er wieder manuell korrigiert werden muss.

Damit verschiebt sich die KI-Debatte. Die Frage ist nicht nur, ob Europa große Modelle baut. Für Produktivität ist ebenso wichtig, ob KI in alltäglichen Abläufen Nacharbeit senkt. Ein KI-Projekt, das keine Durchlaufzeit reduziert, keine Rückfragen senkt, keine Fehlerquote verbessert und keine manuelle Prüfung ersetzt oder vorbereitet, bleibt technologisch interessant, aber wirtschaftlich schwach.

# Die Beweislast

Was die Zahlen über Europas Reibung zeigen

## 1 PRODUKTIVITÄTSLÜCKE



EU-Arbeitsproduktivität 2024  
im Verhältnis zum US-Niveau



Produktivität verschwindet nicht nur durch Investitions- oder Technologieabstände, sondern auch in Ausführung und Übergängen.

## 2 BINNENMARKT-ASYMMETRIE

22,0 %



intra-europäischer  
Güterhandel  
am EU-BIP

vs.

7,9 %



intra-europäischer  
Dienstleistungshandel  
am EU-BIP



Gerade Dienstleistungen, Software, Engineering, Daten und Service leiden stärker unter Reibung.

## 3 DIGITALE DURCHGÄNGIGKEIT

20,6 %

vollständig online verfügbare Single-Market-relevante Verwaltungsverfahren für grenzüberschreitende Nutzer



PDF-Upload ist noch kein durchgängiger Prozess.

## 4 ZAHLUNGSFRIKTION



Ø > 60 Tage

Zahlungsperioden 2024  
im B2B- und G2B-Bereich



9,85 Std./Woche

Aufwand für  
Nachverfolgung  
verspäteter Zahlungen



> 100 Mrd. €

potenziell freisetzbare  
zusätzliche Cashflow  
pro Jahr für EU-Micro-  
Unternehmen, KMU und  
mittelgroße Unternehmen



Reibung bindet Liquidität,  
Managementzeit und Vertrauen.

## 5 ÖFFENTLICHE BESCHAFFUNG ALS HEBEL



250.000  
öffentliche Stellen



2,5 Bio. €  
jährliches  
Beschaffungsvolumen



≈ 15 % des BIP  
wirtschaftliche Bedeutung



Beschaffung ist Marktarchitektur — sie kann Innovation skalieren oder Anbieter in neue Nachweiselwelten zwingen.

### DER KERNEBUND



Administrative Last ist keine Stimmung.  
Sie ist eine Verlustrechnung öffentlicher und wirtschaftlicher Ausführbarkeit.

Wo Kapital, Regeln und Digitalisierung auf Reibung treffen,  
sinkt die Wirkung bestehender Investitionen.



# 03

SEKTION

## Die Verlustzonen

Wo Reibung konkret entsteht

## Übergänge als Verlustzonen

Der Reibungsapparat entsteht nicht überall gleich. Er wird dort besonders sichtbar, wo ein Anspruch in Wirkung übersetzt werden muss: vom Auftrag zur Zahlung, vom Antrag zur wirtschaftlichen Wirkung, von öffentlichem Bedarf zur tatsächlichen Nutzung, von vorhandener Qualifikation zu produktiver Arbeit, von erfüllter Anforderung zu wiederverwendbarem Nachweis.

Für die Anwendung ist wichtig: Man sollte nicht „Bürokratie“ allgemein messen. Das ist zu groß und zu unscharf. Man sollte konkrete Abläufe wählen. Ein Ablauf hat einen Anfang, ein Ende, beteiligte Stellen, Daten, Nachweise, Entscheidungen, Ausnahmen und Wartezeiten. Erst wenn diese Elemente sichtbar sind, lässt sich Reibung gezielt reduzieren.

Das ist der Unterschied zwischen einer politischen Forderung und einer praktischen Verbesserung. „Bürokratie abbauen“ ist eine Stimmung. „Die häufigsten Rückfragen im Genehmigungsprozess durch ein vorab prüfbares Nachweispaket eliminieren“ ist eine Maßnahme.

## Vom Auftrag zur Zahlung

Ein zentraler Ort ist der Weg vom Auftrag zur Zahlung. Der Prozess klingt einfach: Angebot, Auftrag, Vertrag, Lieferung, Rechnung, Zahlung, Support. In der Realität entsteht hier ein großer Teil der nicht sichtbaren Produktivitätsverluste. Angebote brauchen lokale Klauseln. Kundendaten sind nicht vollständig. Umsatzsteuerlogiken müssen geprüft werden. Produktdaten passen nicht zum Kundensystem. Rechnungen werden wegen Format, Pflichtfeld, Referenznummer oder Bestellbezug abgelehnt. Zahlungen verzögern sich. Supportfälle lassen sich nicht sauber zuordnen. Niemand besitzt den gesamten Übergang vom Kundenversprechen bis zum Zahlungseingang.

Ein brauchbarer erster Schritt ist hier kein Großprojekt. Er ist eine kleine Reibungsbilanz für die letzten 100 Rechnungen.

Der Weg vom Auftrag zur Zahlung ist mehr als ein Finanzprozess. Er ist ein Lackmustest für Ausführbarkeit. Ein Unternehmen kann Kunden gewinnen, technisch liefern und dennoch Produktivität verlieren, wenn Rechnung, Zahlung, Klärfall und Nachverfolgung nicht sauber durchlaufen. Wachstum wird dann in gebundenem Kapital übersetzt. Der Markt erzeugt Nachfrage, aber das System wandelt sie zu langsam in Liquidität und Wiederholung um.

## Öffentliche Beschaffung als Nachfragepolitik

Öffentliche Beschaffung ist kein Nebenprozess, sondern Marktarchitektur. Sie entscheidet, welche Anbieter skalieren, welche Standards sich durchsetzen, welche Technologien frühe Nachfrage bekommen und wie schnell öffentliche Nachfrage in industrielle Kapazität übersetzt wird.

In Europa ist Beschaffung häufig stärker fragmentiert, als ihre wirtschaftliche Bedeutung vermuten lässt. Unterschiedliche Anforderungen, Formate, Bewertungslogiken, Nachweisstrukturen und Prozesszeiten erzeugen Reibung auf beiden Seiten. Anbieter bauen ähnliche Unterlagen immer wieder neu. Teams interpretieren Anforderungen, statt Produkte zu verbessern. KMU scheitern nicht zwingend an fehlender Kompetenz, sondern an Verfahrenslast. Scale-ups verlieren Geschwindigkeit, weil öffentliche Nachfrage schwer zugänglich ist.

Der umsetzbare Hebel liegt nicht nur in „mehr Digitalisierung“. Er liegt in wiederverwendbaren Anbieterprofilen, standardisierten Nachweispaketen, einheitlicheren Datenfeldern, klareren Bewertungslogiken und einer stärkeren Trennung zwischen wirklich projektspezifischen Anforderungen und ständig wiederholten Grundnachweisen. Wenn ein Anbieter seine wirtschaftliche Eignung, Versicherungen, Zertifikate, Referenzen und Standardnachweise für jede ähnliche Ausschreibung neu zusammensetzen muss, wächst der Reibungsapparat. Wenn diese Informationen als aktuelles, prüfbares Paket wiederverwendbar sind, sinkt Reibung ohne Verlust an Kontrolle.

Bei öffentlichen Auftraggebern entsteht zugleich eine eigene Reibung. Auch Beschaffungsstellen müssen prüfen, vergleichen, dokumentieren, begründen, archivieren und rechtssicher entscheiden. Wenn Datenqualität schlecht ist, Anforderungen unklar sind oder Nachweise in nicht vergleichbaren Formaten eingehen, wird Beschaffung auch intern zur Nebenarbeit. Eine bessere Beschaffungsarchitektur würde deshalb nicht nur Anbieter entlasten. Sie würde auch die öffentliche Hand selbst produktiver machen.

## Vom Antrag zur wirtschaftlichen Wirkung

Genehmigungen werden häufig als Verwaltungsproblem diskutiert. Unternehmen erleben sie als Umsatzproblem. Zwischen einem Antrag und wirtschaftlicher Wirkung liegt oft eine lange Kette: Nachweise werden zusammengestellt,

Rückfragen beantwortet, Ergänzungen geliefert, Freigaben abgewartet, Investitionen vorbereitet, Abnahmen organisiert und erst danach kann produktive Nutzung entstehen. Wenn dieser Ablauf langsam, unklar oder wiederholt nachweispflichtig ist, entstehen nicht nur Verzögerungen. Es entsteht wirtschaftlicher Leistungsverlust.

Das betrifft Energieprojekte, Industrieerweiterungen, Produktionslinien, digitale Infrastruktur, medizinische Innovationen, Bauvorhaben, Verteidigungsfähigkeit, Clean-Tech-Anlagen, Rechenzentren, Netzausbau und Automatisierung. In einer statischen Welt kann man Genehmigung als rein rechtlichen Vorgang betrachten. In einer Welt von Energiekrise, geopolitischem Druck, technologischer Beschleunigung und Produktivitätslücke wird Genehmigung zum Wettbewerbsfaktor.

Ein umsetzbarer Wechsel wäre, Genehmigungsprozesse nicht nur nach Verfahrensdauer zu messen, sondern nach ihrem wirtschaftlichen Anschluss. Welche Nachweise werden erneut angefordert, obwohl sie an anderer Stelle bereits geprüft wurden? Welche Übergabe zwischen Behörden, Antragsteller, Gutachtern und Netzbetreibern erzeugt Wartezeit?

Diese Sicht greift Verwaltung nicht pauschal an. Sie fragt, ob ein legitimes Verfahren so gebaut ist, dass es Wirkung ermöglicht. Ein Genehmigungsprozess kann inhaltlich notwendig sein und trotzdem vermeidbare Nebenarbeit erzeugen. Genau diese Unterscheidung entscheidet darüber, ob Vereinfachung als Qualitätsverbesserung verstanden wird oder als Deregulierungsvorwurf scheitert.

## Von Qualifikation zu produktiver Arbeit

Auch Talentmobilität gehört in diese Betrachtung. Europa spricht viel über Fachkräftemangel. Talent fehlt aber nicht nur, weil zu wenige Menschen vorhanden sind. Talent fehlt auch, weil vorhandene Menschen zu spät produktiv werden.

Anerkennung von Qualifikationen, Berufslizenzen, Sprachen, Sozialversicherung, Rentenportabilität, Wohnortwechsel, lokale Verfahren, Onboarding, Vertragslogik, Arbeitsgenehmigungen und Familienlogistik entscheiden darüber, wie schnell aus Kompetenz tatsächliche Wertschöpfung wird. Der 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report weist für 2023 eine positive Anerkennungsrate beruflicher Qualifikationen von 82,2 Prozent aus, nach 77,3 Prozent im Jahr 2022. Das ist Fortschritt. Für die operative Realität reicht die

Anerkennungsquote aber nicht aus. Entscheidend ist, wie lange es dauert, bis eine Person, deren Kompetenz gebraucht wird, tatsächlich produktiv arbeiten kann.

Eine geeignete politische Kennzahl wäre die Zeit von vorhandener Qualifikation bis produktivem Einsatz. Sie misst nicht nur, ob Anerkennung am Ende gelingt, sondern wie lange Kompetenz unproduktiv bleibt. Für Unternehmen und Verwaltungen wäre das ein anderer Blick auf Fachkräftemangel. Es geht dann nicht nur um mehr Menschen, sondern um weniger Wartezeit zwischen vorhandener Kompetenz und produktiver Arbeit.

## Wiederverwendbare Nachweise als Hebel

Ein weiterer Verlustbereich liegt in Nachweisen und Compliance. Unternehmen erfüllen Anforderungen oft nicht einmal, sondern immer wieder in Varianten. Sie liefern ähnliche Nachweise in leicht unterschiedlichen Formaten. Sie pflegen Dokumente für verschiedene Kunden, Portale, Behörden, Ausschreibungen und Länder. Sie kopieren Auditinformationen, aktualisieren Zertifikate, ergänzen Erklärungen, übersetzen Dokumente und beantworten Rückfragen, obwohl der Grundinhalt bereits vorliegt. Das Problem ist nicht Compliance selbst. Das Problem ist fehlende Wiederverwendbarkeit. Ein hoher Schutzstandard kann mit guter Datenstruktur leichter prüfbar sein als mit Dokumentenwiederholung. Eine gut gebaute Nachweisarchitektur unterscheidet zwischen dem legitimen Zweck der Regel und der vermeidbaren Nebenarbeit, die durch schlechte Nachweislogik entsteht.

Der praktische Hebel wäre eine Wiederverwendungsquote von Nachweisen: Wie oft wird ein Nachweis wiederverwendet, statt neu erstellt zu werden? Wie viele Grunddaten werden nur einmal gepflegt? Wie viele Prüfungen können durch strukturierte, aktuelle, maschinenlesbare Nachweispakete vorbereitet werden? Diese Kennzahl würde aus Compliance eine Produktivitätsfrage machen, ohne Schutzstandards abzuwerten.

# Die Verlustzonen

Wo Reibung konkret entsteht

— THESE —

Reibung wird sichtbar, wenn ein Anspruch in Wirkung übersetzt werden muss.

## 1 Vom Auftrag zur Zahlung



🎯 **Erster Schritt: Reibungsbilanz für die letzten 100 Rechnungen.** →

## 2 Öffentliche Beschaffung



**LÖSUNGSRICHTUNG**



## 3 Vom Antrag zur wirtschaftlichen Wirkung



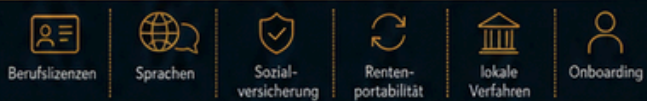
★ **Genehmigung ist nicht nur Verwaltungsprozess, sondern Wettbewerbsfaktor.**



## 4 Von Qualifikation zu produktiver Arbeit



» **Entscheidend ist nicht nur Anerkennung, sondern die Zeit bis zum produktiven Einsatz.**

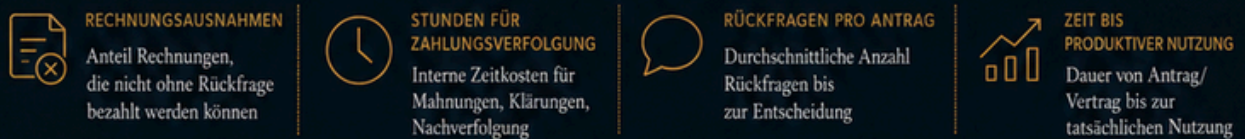


## 5 Von erfüllter Anforderung zum wiederverwendbaren Nachweis



★ **Aus Nachweisen müssen wiederverwendbare Pakete werden.**

### DIE PRAKTISCHE LOGIK



→ 🎯 **Nicht Bürokratie allgemein messen – konkrete Abläufe messen.** →

# 04

SEKTION

## Schutz ohne Nebenarbeit

Warum Vereinfachung keine Deregulierung sein muss

## Der falsche Gegensatz

Die europäische Vereinfachungsdebatte ist politisch empfindlich, und das aus guten Gründen. Ein häufiger Fehler besteht darin, Wettbewerbsfähigkeit und Schutz gegeneinander auszuspielen. Europa braucht Verbraucherschutz, Datenschutz, Arbeitsschutz, Umweltstandards, Produktsicherheit und faire Wettbewerbsregeln. Diese Elemente sind Teil der europäischen Marke und der europäischen Legitimität.

Das Problem entsteht dort, wo Schutz nicht in wiederholbare, digitale, maschinenlesbare und grenzüberschreitend akzeptierte Nachweise übersetzt wird. Dann müssen Unternehmen ähnliche Informationen immer wieder neu aufbereiten. Nachweise werden nicht wiederverwendet, sondern neu angefordert. Ein bereits erfüllter Zweck wird erneut administrativ bewiesen. Die Regel schützt formal, aber der Prozess erzeugt unnötige Wiederholung.

Vereinfachung sollte deshalb nicht als Abbau von Schutz verstanden werden. Produktiv ist sie dort, wo sie nicht-wertschöpfende Wiederholung reduziert. Diese Unterscheidung ist nicht semantisch, sondern politisch zentral. Wenn Vereinfachung als Tarnwort für Deregulierung erscheint, verliert sie Legitimität. Wenn Vereinfachung als bessere Ausführung legitimer Standards verstanden wird, kann sie Schutz und Wettbewerbsfähigkeit zugleich stärken.

## Wiederholung ist nicht automatisch Schutz

Eine doppelte Nachweispflicht ist nicht automatisch ein höherer Schutzstandard. Ein unlesbares PDF ist nicht dasselbe wie Produktsicherheit. Ein manueller Medienbruch ist nicht dasselbe wie Datenschutz. Ein nationaler Sonderprozess ist nicht automatisch ein besseres Kontrollniveau. Wiederholung kann Schutz simulieren, ohne Schutz substanzuell zu erhöhen.

Der konkrete Test lautet: Erhöht dieser Schritt tatsächlich Schutz, Prüfbarkeit oder Verantwortlichkeit – oder erzeugt er nur eine weitere Kopie derselben Information? Wenn die Antwort nur Wiederholung ist, gehört der Schritt in die Reibungsbilanz.

Das bedeutet nicht, dass jeder zusätzliche Prozessschritt falsch ist. Manche Prüfungen sind notwendig. Manche Nachweise müssen erneuert werden, weil Risiken sich ändern. Manche nationalen Besonderheiten sind begründet. Der Punkt ist präziser: Wo der Schutzzweck gleich bleibt, sollte die Nachweislogik nicht unnötig neu gebaut werden.

Schutz braucht Klarheit, Aktualität und Prüfbarkeit. Er braucht nicht automatisch Wiederholung.

## Das Einmalprinzip als Produktivitätspolitik

Das Einmalprinzip ist in diesem Zusammenhang kein digitales Detail, sondern Produktivitätspolitik. Wenn Unternehmen oder Bürger bestimmte Nachweise bereits erbracht haben, sollte das System sie nicht permanent neu abfragen, neu formatieren und neu prüfen müssen. Noch stärker wäre eine Logik wiederverwendbarer Nachweispakete.

Ein solches Paket könnte aus geprüften Stammdaten, Zertifikaten, Versicherungen, Standardnachweisen, Auditinformationen, Referenzen und maschinenlesbaren Erklärungen bestehen. Entscheidend ist, dass es aktuell, prüfbar und wiederverwendbar ist. Nicht jedes Verfahren wird dadurch identisch. Aber der wiederkehrende Grundstock muss nicht jedes Mal neu erzeugt werden.

Das wäre keine Deregulierung, sondern bessere Ausführung. Ein strukturierter, aktueller und maschinenlesbarer Nachweis ist oft besser prüfbar als ein Dokument, das in mehreren Varianten per E-Mail verschickt wird. Eine digitale Nachweislogik kann Schutz stärken, weil sie Fehler reduziert, Aktualität verbessert und Prüfprozesse nachvollziehbarer macht.

## Warum die Gegenperspektive dazugehört

Gerade deshalb gehört die Gegenperspektive in dieses Paper. Gewerkschaften, Umweltorganisationen und Teile der Zivilgesellschaft warnen, dass „Simplification“ in der Praxis zu Deregulierung werden kann. Diese Warnung ist keine Störung der Argumentation, sondern eine notwendige Präzisierung. Wer den Reibungsapparat ernst nimmt, muss sauber unterscheiden, welche Regeln Schutz schaffen und welche Prozessschichten vor allem Wiederholung erzeugen.

Europa sollte seine Werte nicht abwickeln, um schneller zu werden. Es muss seine Werte ausführbar machen. Die produktive Mitte liegt zwischen naiver Deregulierung und administrativer Selbstverteidigung: Schutz erhalten, Wiederholung reduzieren, Verantwortung stärken, Nachweise verbessern, Standards ernst nehmen und wiederverwendbar machen.

Diese Mitte ist anspruchsvoller als beide Extreme. Sie verlangt von Unternehmensverbänden, mehr zu

liefern als pauschale Bürokratiekritik. Sie verlangt von NGOs und Gewerkschaften, zwischen Schutzwirkung und Papierlogik zu unterscheiden. Sie verlangt von Politik, Ausführbarkeit nicht als technisches Detail nachzulagern, sondern von Beginn an mitzudenken.

## **Vereinfachung als Stärkung von Schutz**


Wenn Vereinfachung als Reduktion nicht-wertschöpfender Wiederholung verstanden wird, kann sie Schutz sogar stärken. Ein klarer, digitaler, wiederverwendbarer Nachweis ist oft besser prüfbar als ein manuell kopierter Dokumentenstapel. Ein Prozess mit klarer Verantwortung ist verantwortlicher als ein Verfahren mit vielen Stationen und keinem Zuständigen für den Übergang. Ein maschinenlesbares Nachweispaket kann mehr Transparenz schaffen als heterogene PDF-Sammlungen.

Das macht die Lösung anspruchsvoller, aber realistischer. Es reicht nicht, Regeln zu streichen. Es reicht auch nicht, bestehende Verfahren digital zu dekorieren. Entscheidend ist, Schutz in eine Form zu bringen, die geprüft, wiederverwendet und ohne permanente Nebenarbeit ausgeführt werden kann. Daraus ergibt sich eine andere Sprache für Reform. Die Frage lautet nicht, wie viel Regulierung Europa abbauen muss. Die bessere Frage lautet, welche Regel denselben legitimen Zweck mit weniger Nebenarbeit erfüllt. Diese Formulierung ist politisch tragfähiger, weil sie Schutz und Produktivität nicht gegeneinanderstellt.


# Schutz ohne Nebenarbeit

Warum Vereinfachung keine Deregulierung sein muss

— THESE —



Schutz braucht Klarheit, Aktualität und Prüfbarkeit —  
nicht automatisch Wiederholung.



### 1 DER FALSCHER GEGENSATZ

naive Deregulierung





Schutz wird vernachlässigt

Risiken bleiben unbeachtet

Vertrauen sinkt

Markt und Gesellschaft zahlen den Preis

**PRODUKTIVE MITTE**

-  Schutz erhalten
-  Wiederholung reduzieren
-  Verantwortung stärken
-  Nachweise verbessern
-  Standards wiederverwendbar machen

administrative Selbstverteidigung



Übererfüllung als Sicherheitsstrategie

Doppelungen und Parallelsysteme

Hoher Aufwand, langsames Handeln

Weniger Zeit für echten Schutz

Schutz und Wettbewerbsfähigkeit sind keine Gegensätze — sondern zwei Seiten derselben Verantwortung.

### 2 DAS EINMALPRINZIP ALS PRODUKTIVITÄTSPOLITIK

BEREITS ERBRACHTER NACHWEIS



→ ≠ →

PRÜFBARES, AKTUELLES, WIEDERVERWENDBARES NACHWEISPAKET



**EIN NACHWEISPAKET ENTHÄLT:**

 Stammdaten

 Zertifikate

 Versicherungen

 Standardnachweise

 Auditinformationen

 Referenzen

 maschinenlesbare Erklärungen

Nicht jedes Verfahren muss identisch sein — aber der wiederkehrende Grundstock muss nicht jedes Mal neu erzeugt werden.

### 3 WIEDERHOLUNG IST NICHT AUTOMATISCH SCHUTZ

DIE ENTSCHEIDENDE FRAGE:

**?** Erhöht dieser Schritt tatsächlich Schutz, Prüfbarkeit oder Verantwortlichkeit — oder erzeugt er nur eine weitere Kopie derselben Information?

 unlesbares PDF	≠	 Produktsicherheit
 manueller Medienbruch	≠	 Datenschutz
 nationaler Sonderprozess	≠	 höheres Kontrollniveau

Nur was prüfbar, aktuell und verantwortlich ist, schützt wirksam.

### 4 VEREINFACHUNG ALS STÄRKUNG VON SCHUTZ


BESSERE AUSFÜHRUNG STÄRKT KONTROLLE.

 klarer digitaler Nachweis	 klare Verantwortung	 maschinenlesbares Nachweispaket	
 weniger Fehler	 mehr Aktualität	 bessere Transparenz	 weniger Nebenarbeit

 Vereinfachung nimmt nicht Schutz — sie macht Schutz handhabbar und wirksam.

DIE BESSERE REFORMFRAGE

“



Welche Regel erfüllt denselben legitimen Zweck mit weniger Nebenarbeit?

Nicht Regeln streichen. Schutz ausführbar machen.

”

# 05

SEKTION

## Wer Reibung sichtbar macht

Interessenvertretung, Ausführungswissen und  
Reibungsbilanz

## Warum Interessenvertretung hier relevant ist

Interessenvertretung ist im europäischen System legitim und notwendig. Die EU beschreibt das Transparenzregister als Datenbank für Organisationen, die versuchen, Gesetzgebung und politische Umsetzung der EU-Institutionen zu beeinflussen. Es soll sichtbar machen, welche Interessen verfolgt werden, von wem und mit welchen Budgets.

Für den Reibungsapparat ist daran nicht die moralische Frage entscheidend, ob Lobbyismus „gut“ oder „schlecht“ ist. Entscheidend ist, welche operative Realität im Gesetzgebungsprozess sichtbar wird. Große Unternehmen, starke Verbände, professionelle Public-Affairs-Teams und spezialisierte NGOs können ihre Positionen über Jahre begleiten. Sie können Konsultationen bedienen, Änderungsanträge kommentieren, technische Papiere liefern und in Brüssel dauerhaft präsent sein.

Kleine Unternehmen, operative Mittelständler, Verwaltungspraktiker und Gründer tragen Reibung häufig direkter, haben aber weniger Kapazität, sie präzise in politische Prozesse einzuspeisen. Dadurch entsteht eine Repräsentationslücke. Nicht jede Reibung, die wirtschaftlich relevant ist, wird politisch gleich gut sichtbar. Nicht jede Stimme, die laut ist, trägt die höchste operative Last. Und nicht jede Stellungnahme, die professionell formuliert ist, enthält die beste Information über Ausführbarkeit.

## Von Positionslogik zu Ausführungswissen

Die Lösung liegt nicht darin, Interessenvertretung abzuwerten. Sie muss operativer werden.

Ein Unternehmensverband sollte nicht nur fordern, Bürokratie zu reduzieren. Er sollte zeigen, welche Nachweise doppelt erhoben werden, welche Fristen Liquidität binden, welche Berichtspflichten manuelle Arbeit erzeugen und welche Unternehmensgrößen besonders betroffen sind. Eine NGO sollte nicht nur warnen, dass Vereinfachung Deregulierung werden kann. Sie sollte mitdefinieren, welche Nachweise Schutz tatsächlich erhöhen und welche nur Wiederholung erzeugen. Gewerkschaften können zeigen, wo digitale Nachweise Arbeitnehmerrechte besser prüfbar machen, statt Schutz in Papierlogik zu sichern.

So wird Interessenvertretung zu Ausführungswissen. Sie liefert nicht nur politische Positionen, sondern

belastbare Reibungsdaten. Genau das würde EU-Abgeordneten helfen: weniger Lagerlogik, mehr Wissen über tatsächliche Umsetzung.

Die bessere Frage im Gesetzgebungsprozess lautet deshalb nicht nur, wer für oder gegen eine Regel ist. Sie lautet: Welche Position reduziert nachweislich Reibung, ohne den legitimen Zweck der Regel zu schwächen?

## Anschluss an bestehende EU-Instrumente

Diese Perspektive ist anschlussfähig an bestehende EU-Instrumente. Der KMU-Test analysiert mögliche Auswirkungen von EU-Gesetzgebung auf kleine und mittlere Unternehmen und soll helfen, Kosten und Nutzen politischer Optionen zu bewerten.

Die Better-Regulation-Instrumente der Kommission umfassen unter anderem Folgenabschätzungen, Bewertungen, Fitness Checks, Konsultationen und eine Toolbox, die die Vorbereitung neuer Initiativen und die Bewertung bestehender Gesetzgebung unterstützen soll.

Der nächste Schritt besteht nicht zwingend darin, neue Institutionen zu schaffen. Er besteht darin, vorhandene Instrumente stärker auf Ausführbarkeit auszurichten. Ein europäischer Gesetzgebungsprozess, der den Reibungsapparat ernst nimmt, würde Interessenvertreter systematisch nach Reibungsdaten fragen: Welche zusätzlichen Nachweise entstehen? Welche Daten müssen mehrfach eingegeben werden? Welche Prozesse laufen grenzüberschreitend auseinander? Welche Alternative erreicht denselben Schutz mit weniger Wiederholung?

Das wäre keine Schwächung demokratischer Interessenvertretung. Es wäre ihre Aufwertung. Aus Lobbying würde ein Beitrag zur praktischen Ausführbarkeit Europas.

## Künstliche Intelligenz als Senkung von Nebenarbeit

Künstliche Intelligenz sollte in diesem Paper nicht als Symbolbegriff behandelt werden. Die großen Fragen zu Modellen, Rechenzentren, Regulierung, Souveränität, Urheberrecht und Risiken sind wichtig. Für den Reibungsapparat ist jedoch eine unmittelbarere Frage entscheidend: Welche Arbeit muss heute noch manuell korrigiert, geprüft, sortiert, übersetzt, dokumentiert oder nachverfolgt werden – und wo kann KI diese Reibung tatsächlich reduzieren?

KI kann Dokumente vorbereiten, Nachweise klassifizieren, Anträge vorprüfen, Rechnungen auf Fehler prüfen, Sprachen überbrücken, Supportfälle sortieren, Compliance-Unterlagen strukturieren, Produktdaten harmonisieren, Ausschreibungen durchsuchen, Vertragsabweichungen markieren, wiederkehrende Rückfragen automatisieren und Prozesswissen auffindbar machen.

Entscheidend ist die praktische Übersetzung. KI wird nicht produktiv, weil sie angekündigt wird. Sie wird produktiv, wenn sie in Arbeitsabläufe eingebaut wird. Die relevanten Kennzahlen liegen daher nicht nur in der Zahl der Pilotprojekte, sondern in der Reduktion von Nebenarbeit: weniger fehlerhafte Rechnungen, schnellere Prüfungsvorbereitung, bessere Dokumentenklassifikation, kürzere Bearbeitungszeiten, höhere Lösungsquote im Support, wiederverwendbare Nachweise und weniger manuelle Datenkorrektur.

Dieser Blick schützt vor KI-Rhetorik. Ein KI-Projekt ist erst dann produktivitätsrelevant, wenn es Nebenarbeit reduziert. Für Unternehmen bedeutet das: KI-Anwendungen sollten nicht nach technischer Attraktivität priorisiert werden, sondern nach Reibungspotenzial. Für Verwaltungen bedeutet es: KI sollte nicht nur in Pilotlaboren auftauchen, sondern in Vorprüfung, Klassifikation, Bürger- und Unternehmenskommunikation, Dokumentenlogik und Rückfragenreduktion.

## Die Reibungsbilanz als politisches und praktisches Instrument

Europa braucht eine andere Logik für operative Reibung. Nicht jede lokale Besonderheit ist falsch. Nicht jede Regel ist überflüssig. Nicht jede Reibung lässt sich sofort beseitigen. Aber die wichtigsten Reibungen müssen sichtbar werden. Dafür braucht es eine Reibungsbilanz.

Eine Reibungsbilanz übersetzt Nebenarbeit in Kosten, Zeit, gebundenes Geld, Risiko, Verantwortung und nächste Entscheidung. Sie würde sichtbar machen, wo Geld gebunden wird, wo Wartezeit entsteht, wo wiederholte Nachweise produktive Arbeit verdrängen, wo digitale Verfahren manuell gerettet werden müssen und wo unklare Verantwortung den Ablauf bremst.

Praktisch beginnt sie klein. Ein Unternehmen, eine Behörde oder ein Gesetzgebungsprozess muss nicht sofort ein großes Transformationsprogramm starten. Es reicht, einen kritischen Ablauf zu wählen und für 90 Tage konsequent zu messen, wo Reibung

entsteht. Die Reibungsbilanz ist also kein neues Beratungsmodell. Sie ist ein Werkzeug, um aus diffusen Beschwerden konkrete Entscheidungsarbeit zu machen.

## Die fünf Schritte

Die Reibungsbilanz wird brauchbar, wenn sie als Arbeitsfolge verstanden wird.

Erstens wird ein konkreter Ablauf gewählt: vom Auftrag zur Zahlung, vom Antrag zur wirtschaftlichen Wirkung, von öffentlichem Bedarf zur tatsächlichen Nutzung, von erfüllter Anforderung zu wiederverwendbarem Nachweis oder von Qualifikation zu produktiver Arbeit.

Zweitens wird Reibung gemessen. Nicht Meinungen, sondern Vorgänge: Rechnungsausnahmen, Stunden für Zahlungsverfolgung, manuelle Eingriffe, Nachweise ohne Wiederverwendung, Rückfragen pro Antrag, Durchlaufzeit bis produktiver Nutzung.

Drittens braucht der Übergang eine klare Verantwortung. Es reicht nicht, wenn jede Funktion ihren Teil besitzt. Jemand muss den Ablauf als Ganzes sehen. Bei der Zahlung reicht es nicht, wenn Vertrieb, Lieferung und Finanzabteilung jeweils ihren Teil verantworten. Jemand muss die Kette vom Kundenversprechen bis zum Zahlungseingang verantworten.

Viertens werden Wiederholungen eliminiert. Wiederkehrende Klärfälle werden in Vorprüfungen, Datenfelder, Schnittstellen, Checklisten, Entscheidungsregeln, Nachweispakete oder automatische Prüfungen übersetzt.

Fünftens wird Wirkung berichtet. Nicht Projektstatus, sondern Ergebnis: weniger Ausnahmen, weniger Stunden, schnellerer Zahlungseingang, kürzere Durchlaufzeit, höhere Wiederverwendung, weniger manuelle Eingriffe.

Diese Logik macht den Unterschied zwischen allgemeiner Reformrhetorik und praktischer Verbesserung. „Verfahren vereinfachen“ ist ein Ziel. „Die häufigsten Rückfragen in Genehmigungsprozessen in ein vorab prüfbares Nachweispaket übersetzen“ ist eine Maßnahme. „KI nutzen“ ist ein Ziel. „Rechnungen vor Versand automatisch auf Pflichtfelder und Bestellreferenzen prüfen“ ist eine Maßnahme.


# Wer Reibung sichtbar macht

Interessenvertretung, Ausführungswissen und Reibungsbilanz

## 1 Interessenvertretung als Repräsentationsfrage



 **> 12.000**  
registrierte Interessenvertreter im EU-Transparenzregister

 Nicht jede wirtschaftlich relevante Reibung wird politisch gleich gut sichtbar.





## 2 Von Positionslogik zu Ausführungswissen

VON GENERISCHEN FORDERUNGEN ...

„Bürokratie reduzieren.“  
oder  
„Simplification = Deregulierung?“



... ZU VERWENDBAREN NACHWEISEN

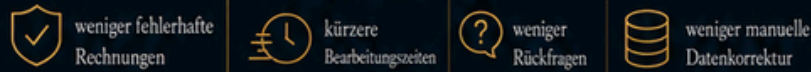
-  Welche Nachweise doppeln sich?
-  Welche Fristen binden Liquidität?
-  Welche Berichtspflichten erzeugen manuelle Arbeit?
-  Welche Unternehmensgrößen tragen die höchste Last?


## 3 KI als Senkung von Nebenarbeit

KONKRETE KI-ANWENDUNGSFÄLLE




MESSBARE WIRKUNG



 KI wird produktiv, wenn sie Nebenarbeit senkt.

DIE REIBUNGSBILANZ: FÜNF SCHRITTE



“ Die Reibungsbilanz übersetzt Nebenarbeit in Kosten, Zeit, gebundenes Geld, Risiko, Verantwortung und nächste Entscheidung.  ”

 Praktisch beginnt sie klein – 90 Tage, ein kritischer Ablauf, konsequentes Messen.

# 06

SEKTION

## Acht Vorschläge für ein ausführbareres Europa

Handlungsfähigkeit ist die politische Form von  
Produktivität

## Die Rolle der Abgeordneten

Ausführbarkeit statt Lagerlogik.

Dieses Paper ist kein politisches Stimmungsstück. Die politische Dimension ist dennoch zentral. Bürger wollen Schutz, Stabilität und sichtbare Wirkung. Unternehmen wollen weniger Reibung, schnellere Verfahren, bessere Kapitalmobilisierung, einfachere Skalierung, verlässliche Energie, funktionierende Zahlungen und klare Zuständigkeiten. Beide Perspektiven laufen auf dieselbe operative Frage hinaus: Kann Europa Wirkung liefern?

Für EU-Abgeordnete ergibt sich daraus eine produktive Rolle. Sie müssen nicht als Regelabbauer auftreten. Sie können als Architekten eines ausführbareren Europas auftreten: als politische Akteure, die darauf achten, dass europäische Regeln Schutz schaffen und im Alltag durchlaufen.

Der Leitgedanke lautet:

**Europa braucht Regeln, die Schutz schaffen und Verfahren, die Wirkung ermöglichen.**

Diese Formulierung ist bewusst nicht anti-europäisch und nicht anti-regulatorisch. Sie nimmt den Schutzzweck ernst und verschiebt die Debatte trotzdem in Richtung Ausführbarkeit. Genau darin liegt ihr politischer Wert. Sie erlaubt Abgeordneten, die Wettbewerbsfähigkeit Europas zu stärken, ohne in eine platte Deregulierungsrhetorik zu geraten.

## Ein Ausführbarkeitscheck für neue EU-Regeln

Neben Folgenabschätzung, KMU-Test und Wettbewerbsfähigkeitsprüfung sollte jede größere EU-Initiative einen einfachen Ausführbarkeitscheck durchlaufen. Er sollte nicht theoretisch fragen, ob Unternehmen oder Bürger „betroffen“ sind, sondern konkret prüfen, welche Nebenarbeit entsteht.

Der Check sollte zeigen, welche neuen Nachweise entstehen, wo Daten mehrfach eingegeben werden, welche Stellen manuell prüfen müssen, welche Verfahren grenzüberschreitend auseinanderlaufen und welche Reibung kleine Unternehmen stärker

trifft als große. Das ist realistisch, weil die EU bereits Better-Regulation-Instrumente, KMU-Test, Konsultationen, Folgenabschätzungen und Monitoring-Logiken kennt. Es geht also nicht um ein neues Monsterverfahren, sondern um eine bessere operative Frage innerhalb vorhandener Werkzeuge.

Eine geeignete Formulierung für Abgeordnete wäre: Wir sollten nicht nur prüfen, ob ein Gesetz gut gemeint ist. Wir sollten prüfen, ob es im Alltag ohne vermeidbare Nebenarbeit ausführbar ist.

## Interessenvertreter sollen Ausführungsdaten liefern

EU-Abgeordnete sollten Verbände, Unternehmen, NGOs und Gewerkschaften systematisch auffordern, ihre Stellungnahmen mit operativen Reibungsdaten zu hinterlegen.

Nicht nur: „Diese Regel belastet uns.“  
Sondern: „Diese Regel erzeugt zusätzliche Nachweise, manuelle Prüfschritte, Tage Verzögerung oder Stunden Nacharbeit pro Vorgang.“

Das verändert die Qualität der Debatte. Wer nur behauptet, bleibt politisch schwächer. Wer Reibung belegt, wird nützlicher.

In Ausschussanhörungen und Konsultationen könnten Abgeordnete standardisierte Fragen stellen: Welche Prozessschritte werden durch diesen Vorschlag komplexer? Welche Nachweise werden doppelt erhoben? Welche Unternehmensgröße trägt die höchste relative Last? Welche Alternative erreicht denselben Schutz mit weniger Wiederholung? Welche Daten fehlen, um die Belastung sauber zu messen?

Das wäre für Abgeordnete wertvoll, weil es sie aus der klassischen Lobby-Konfrontation herausführt. Sie bekommen bessere Entscheidungsgrundlagen. Interessenvertretung würde nicht schwächer, sondern präziser. Aus politischer Einflussnahme würde ein Beitrag zur praktischen Intelligenz Europas.

## Der KMU-Test muss zum Realitätscheck werden

Der bestehende KMU-Test ist richtig, aber er sollte schärfer auf operative Reibung ausgerichtet werden. Für den Reibungsapparat reicht es nicht, KMU nur mitzudenken. Man muss prüfen, ob sie eine Regel ohne eigene Rechtsabteilung, Public-Affairs-Team,

Compliance-Abteilung und externe Beratung tatsächlich ausführen können.

Eine praktikable Ergänzung wäre ein KMU-Ausführungstest mit drei Simulationen: ein Unternehmen mit 20 Mitarbeitern, ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern und ein grenzüberschreitend tätiges Scale-up ohne Konzernstruktur. Für jede Simulation wird geprüft, welche Daten beschafft werden müssen, welche Nachweise entstehen, welche externen Kosten anfallen, wie lange die erste Umsetzung dauert, welche laufenden Pflichten jährlich entstehen und welche Schritte für große Unternehmen trivial, für kleinere aber strukturell schwer sind.

Das wäre keine Theorie. Das wäre Ausführbarkeitsprüfung. Gerade für Abgeordnete wäre dieser Test nützlich, weil er die abstrakte KMU-Perspektive in konkrete Umsetzungslast übersetzt.

## Das Einmalprinzip muss messbar werden

Das Einmalprinzip sollte nicht nur als digitale Vision behandelt werden. Es sollte als messbare Binnenmarkt-Kennzahl geführt werden.

Eine EU-Initiative, die Nachweise verlangt, sollte klären, ob dieser Nachweis wiederverwendbar, maschinenlesbar und grenzüberschreitend akzeptierbar ist. Ebenso wichtig ist die Frage, ob dieselbe Information an anderer Stelle bereits erhoben wird und ob die neue Regel Mehrfachabfragen reduziert oder erzeugt.

Eine geeignete Kennzahl wäre die Wiederverwendungsquote von Nachweisen: der Anteil der Nachweise, die nicht neu erstellt, sondern aus einem geprüften Daten- oder Nachweispaket wiederverwendet werden.

Das ist konkret, anschlussfähig und nicht ideologisch. Es stärkt Schutz und senkt Reibung. Für Abgeordnete ist diese Forderung besonders attraktiv, weil sie Digitalisierung, Binnenmarkt und Entlastung miteinander verbindet, ohne Standards abzubauen.

## Öffentliche Beschaffung sollte Nachfrage bündeln

Öffentliche Beschaffung bewegt enorme Volumen und betrifft sehr viele öffentliche Stellen. Genau deshalb sollte sie nicht nur als Vergabeverfahren, sondern als Skalierungsarchitektur verstanden werden.

Abgeordnete könnten wiederverwendbare Anbieterprofile, standardisierte Nachweispakete, klarere Unterscheidung zwischen projektspezifischen Anforderungen und wiederkehrenden Grundnachweisen, bessere Datenqualität im Public Procurement Data Space und Zugangstests für KMU und Scale-ups einfordern.

Eine starke Formulierung wäre:  
Wenn öffentliche Nachfrage Innovation skalieren soll, darf sie Anbieter nicht jedes Mal in eine neue Nachweiswelt zwingen.

Das argumentiert nicht gegen Vergaberecht. Es argumentiert für bessere Wirkung. Die Kontrolle bleibt erhalten, aber die wiederkehrende Nachweislast wird reduziert.

## Genehmigungen bis zur wirtschaftlichen Wirkung messen

Genehmigungsverfahren sollten nicht nur nach Bearbeitungsdauer bewertet werden. Entscheidend ist, wann aus einem genehmigungsbedürftigen Projekt produktive Kapazität entsteht.

Der Ablauf reicht vom Antrag über Nachweise, Rückfragen, Genehmigung, Investition, Abnahme und Nutzung bis zur wirtschaftlichen Wirkung. Diese Sicht wäre besonders relevant für Energie, Netze, Rechenzentren, Industrieerweiterungen, Clean Tech, Verteidigungsfähigkeit und Infrastruktur.

Sie greift Verwaltung nicht pauschal an. Sie misst, ob Verwaltung wirtschaftliche Wirkung ermöglicht.

Politisch ist das ein wichtiger Unterschied. Es geht nicht um Verfahrensfeindlichkeit. Es geht darum, legitime Verfahren mit wirtschaftlicher Wirkung zu verbinden. Ein Abgeordneter, der diese Sicht einfordert, spricht nicht gegen Prüfung. Er spricht für Wirkung.

## KI-Förderung an weniger Nacharbeit koppeln

Künstliche Intelligenz sollte in der europäischen Produktivitätsagenda nicht nur über Modelle, Chips, Rechenzentren und Regulierung diskutiert werden. Diese Themen bleiben wichtig. Aber für den Reibungsapparat zählt, ob KI konkrete Nebenarbeit reduziert.

EU-Förderprogramme und öffentliche Digitalisierungsprojekte könnten stärker messen, ob manuelle Prüfung sinkt, weniger fehlerhafte Rechnungen entstehen, Dokumente schneller

klassifiziert werden, Rückfragen zurückgehen, Supportfälle schneller gelöst werden und doppelte Dateneingabe verschwindet.

Eine geeignete Leitformel wäre:

KI wird produktiv, wenn sie Nacharbeit senkt – nicht wenn sie nur als Pilotprojekt existiert.

Das ist eine moderne, unideologische und anschlussfähige Perspektive. Sie verhindert, dass KI-Förderung in Symbolprojekten stecken bleibt, und verbindet Technologie direkt mit Produktivität.

## Ausführungsanhörungen im Parlament etablieren

Vor wichtigen Abstimmungen oder Reviews könnten Ausschüsse gezielte Ausführungsanhörungen durchführen. Nicht nur mit Verbandspräsidenten, sondern mit Menschen, die die Ausführung täglich tragen: Finanzverantwortliche aus mittelständischen Unternehmen, Leiter öffentlicher Beschaffung, Compliance-Verantwortliche, Gründer grenzüberschreitender Dienstleistungen, Sachbearbeiter aus Genehmigungsprozessen, kommunale Digitalisierungsverantwortliche und KMU, die EU-Regeln ohne große Stabsabteilung umsetzen müssen.

Der Zweck wäre nicht Betroffenheitsrhetorik, sondern Prozessrealität.

Die Leitfrage lautet:

Wo genau entsteht Nebenarbeit – und welcher Teil davon ist für den Schutzzweck notwendig?

Damit würden Abgeordnete nicht nur Positionen hören, sondern Ausführbarkeit verstehen. Eine Ausführungsanhörung würde die klassische Anhörung nicht ersetzen, sondern vertiefen. Sie würde politische Bewertung mit praktischer Erfahrung verbinden.

## Warum dieses Paket politisch wertvoll ist

Dieses Forderungspaket ist bewusst nicht anti-europäisch und nicht anti-regulatorisch formuliert. Es bietet eine andere Rolle für EU-Abgeordnete: nicht weniger Europa fordern, sondern ein ausführbareres Europa ermöglichen.

Es ist realistisch, weil es vorhandene Instrumente nutzt: Better Regulation, KMU-Test, Konsultationen, Transparenzregister, Folgenabschätzungen, Monitoring und Public Procurement Data Space. Es

verlangt keine institutionelle Revolution. Es verlangt eine bessere operative Frage. Welche Regel, welches Verfahren und welche Interessenvertretung reduziert Reibung, ohne den legitimen Zweck zu schwächen?

Wenn EU-Abgeordnete diese Frage konsequent stellen, verschiebt sich die Debatte. Weg von Lagerlogik. Weg von pauschaler Bürokratiekritik. Hin zu messbarer Ausführbarkeit.

Genau dort liegt Europas nächste Produktivitätsreserve.

## Europas Stärke wird in Übergängen kleiner

Europa hat Marktgröße, industrielle Substanz, Forschung, Kapital, Talente, Rechtsstaatlichkeit, Standards und politische Legitimität. Diese Stärken werden jedoch zu oft durch Reibung gebremst. Der Binnenmarkt ist groß, aber praktisch nicht überall groß genug. Kapital ist vorhanden, aber nicht immer produktiv genug mobilisiert. Forschung ist stark, aber nicht immer schnell genug kommerzialisiert. Regeln sind wichtig, aber nicht immer wiederverwendbar genug umgesetzt. Beschaffung ist groß, aber nicht immer strategisch genug gebündelt. Technologie ist verfügbar, aber nicht immer tief genug in Arbeitsprozesse eingebaut.

Der Reibungsapparat verbindet diese Probleme. Er ist der Ort, an dem Europas große Ressourcen kleiner werden. Wenn Europa Produktivität ernst meint, muss es diesen Apparat sichtbar machen.

Die eigentliche Produktivitätsfrage Europas lautet, wie viel Wertschöpfung Europa in Übergängen, Wiederholungen, Ausnahmen, unklaren Zuständigkeiten und nicht wiederverwendbaren Nachweisen verliert.

Solange diese Frage nicht beantwortet wird, bleibt ein Teil der Produktivität unsichtbar verloren, weil Europa zu viel Können in Verfahren einspeist, die nicht sauber genug durchlaufen.

Reibung ist Zeit, Geld, Liquidität und Vertrauen. Ein Europa, das seine Reibung ernst nimmt, wird handlungsfähiger.

Und Handlungsfähigkeit ist die politische Form von Produktivität.

# Acht Vorschläge für ein ausführbareres Europa

Handlungsfähigkeit ist die politische Form von Produktivität

— THESE —

Europa braucht Regeln, die Schutz schaffen —  
und Verfahren, die Wirkung ermöglichen.

		
<p><b>01</b></p> 	<p><b>Ausführbarkeitscheck für neue EU-Regeln</b></p> <p>prüfen, welche Nebenarbeit entsteht.</p>	<p><b>02</b></p> 
<p><b>03</b></p> 	<p><b>Der KMU-Test muss zum Realitätscheck werden</b></p> <p>Ausführbarkeit für kleine Unternehmen, Scale-ups und Mittelstand simulieren.</p>	<p><b>04</b></p> 
<p><b>05</b></p> 	<p><b>Öffentliche Beschaffung sollte Nachfrage bündeln</b></p> <p>wiederverwendbare Anbieterprofile, standardisierte Nachweispakete, bessere Datenqualität.</p>	<p><b>06</b></p> 
<p><b>07</b></p> 	<p><b>KI-Förderung an weniger Nacharbeit koppeln</b></p> <p>KI wird produktiv, wenn sie manuelle Prüfung, Fehler und Rückfragen senkt.</p>	<p><b>08</b></p> 

**POLITISCH WERTVOLL, WEIL ...**



**nicht anti-europäisch**  
stärkt Vertrauen in Handlungsfähigkeit der EU.

---



**nicht anti-regulatorisch**  
macht Regeln wirksam statt sie abzubauen.

---



**nutzt bestehende Instrumente**  
setzt auf Daten, Standards und beste Prozesse.

---




**macht Produktivität politisch anschlussfähig**  
verbindet Wirkung mit Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand.

— DER TURNAROUND —

Europas nächste Produktivitätsreserve liegt in messbarer Ausführbarkeit.

Reibung ist Zeit, Geld, Liquidität und Vertrauen —  
und Handlungsfähigkeit ist die politische Form von Produktivität.




## Quellen und Datenbasis

### European Commission – The 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report, COM(2026) 46 / SWD(2026) 30

Verwendet für: EU-Arbeitsproduktivität bei 78,5 Prozent des US-Niveaus, intra-EU-Güterhandel bei 22,0 Prozent des EU-BIP, intra-EU-Dienstleistungshandel bei 7,9 Prozent, 20,6 Prozent vollständig online verfügbare Single-Market-relevante Verfahren für grenzüberschreitende Nutzer, Vereinfachungs- und KPI-Logik, Anerkennung beruflicher Qualifikationen und strategische Einordnung der Binnenmarktbarrieren.

### European Commission / Public Procurement Data Space

Verwendet für: 250.000 öffentliche Stellen, 2,5 Billionen Euro jährliches Beschaffungsvolumen und rund 15 Prozent des BIP. Ältere oder anders abgegrenzte Quellen nennen teils rund 2 Billionen Euro beziehungsweise 13,6 Prozent des BIP; für diese Fassung wird die aktuelle PPDS-Zahl als Hauptanker verwendet.

### EU Payment Observatory – Annual Report 2025 / Summary of Findings

Verwendet für: durchschnittliche Zahlungsperioden von 60,3 Tagen im B2B-Bereich und 69,8 Tagen im G2B-Bereich, durchschnittlich 9,5 Tage spätere Zahlung öffentlicher Stellen gegenüber Unternehmen, 9,85 Stunden wöchentlicher Aufwand für die Nachverfolgung verspäteter Zahlungen sowie über 100 Milliarden Euro potenzieller zusätzlicher Cashflow ohne Late Payments.

### EU Transparency Register / European Commission Transparency Register

Verwendet für: Rolle von Interessenvertretung im EU-Entscheidungsprozess, mehr als 12.000 registrierte Interessenvertreter sowie Transparenzlogik zu Interessen, Auftraggebern und Budgets.

### European Commission – SME Test

Verwendet für: Einordnung des KMU-Tests als Instrument zur Analyse möglicher Auswirkungen von EU-Gesetzgebung auf kleine und mittlere Unternehmen.

### European Commission – Better Regulation Guidelines and Toolbox

Verwendet für: Folgenabschätzungen, Bewertungen, Konsultationen, Fitness Checks und die Einordnung von Better Regulation als Instrumentarium über den Gesetzgebungszyklus hinweg.

### International Monetary Fund – Lifting Binding Constraints on Growth in Europe: Actionable Priorities to Deepen the Single Market, 2025

Verwendet für: Binnenmarktbarrieren, fragmentierte Regulierung, Finanzintermediation, Arbeitsmobilität und Energiefragmentierung. Die früher genutzten ad-valorem-Zahlen zu Gütern und Dienstleistungen bleiben als ergänzende Interpretation im Recherchehintergrund, werden im Haupttext aber nicht mehr als tragende Zahl geführt, weil sie im Paper sonst gesondert methodisch erklärt werden müssten.

### Brookings / BPEA and Federal Reserve Bank of St. Louis – Mind the Gap: AI Adoption in Europe and the US, 2026

Verwendet für: AI-Adoptionslücke zwischen Europa und USA sowie Einordnung von AI-Adoption als Frage von Arbeitsprozessen, Managementpraktiken und Produktivität.

### Draghi Report – The Future of European Competitiveness, 2024

Verwendet für: strategische Gesamtfolie zu Produktivität, Investitionsbedarf, Fragmentierung, Energie, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit.

### Enrico Letta – Much More Than a Market, 2024

Verwendet für: Binnenmarkt als unvollendete operative Infrastruktur, 28th regime, fünfte Freiheit und Vollendung des Binnenmarkts als strategische Priorität.

### BusinessEurope – Reform Barometer 2026: 18 Months After Draghi: From Diagnosis to Delivery

Verwendet für: Unternehmenssicht auf Wettbewerbsagenda, Umsetzungsdefizite, regulatorische Komplexität, Energiepreise, Arbeitskräftemangel und Investitionsumfeld.

### European Trade Union Confederation / NGO-Positionen zur Simplification-Debatte 2025–2026

Verwendet für: Gegenperspektive zur Vereinfachungsagenda und Warnung, dass Simplification nicht als Rückbau von Arbeitnehmer-, Sozial-, Klima- und Umweltstandards verstanden werden darf.

### OECD – Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025

Verwendet für: Kontext zu Produktivität, Binnenmarktintegration, regulatorischer Belastung, Kapitalmärkten und Arbeitsmobilität.

### European Investment Bank – Investment Report 2024/2025

Verwendet für: Unternehmensperspektive auf Marktfragmentierung, Investitionshemmnisse, Fachkräftemangel und Technologieadoption.