

WHITEPAPER

Wenn die EU ein Unternehmen wäre

Der Turnaround der EU SE Holding

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 Das Board Pack

SEKTION

Skalierungsmodell	6
Die Management Diagnose	6
Kapital-Mechanik	7

02 Die Wettbewerbslogik

SEKTION

United States Inc.: Kapital, Plattformen, Productization	10
China Group Holdings: Kapazität, Priorisierung, Fertigung	10
EU SE Holding: Vertrauen, Industrie, Standards, Marktgröße	10

03 Die Vision

SEKTION

Vom Asset zum Wertefluss	14
Das KPI Dashboard	15
Die wichtigsten Gaps	16

Inhalt

04 Das Operating Model

SEKTION

Strategy & Operations	20
Treasury & Capital Markets	20
Productization & Industrial Platforms	21

05 Rückführung in Realpolitik

SEKTION

Die Chance: Europas Stärke ausführbarer machen	24
Europa braucht Mandatspakete	28
Was schnell gehen kann – und was nicht	28
Hebel, die wirklich angegangen werden müssen	29

06 Zielbild, reale Fähigkeiten und Wohlstandswirkung

SEKTION

Zielbild 2035	32
Wohlstandshebel	33
Der Turnaround	34



Executive Summary

Das Board Pack

Drei Konzerne in skalierten Management-Zahlen

Europa hat kein reines Asset-Problem. Europa hat ein Conversion-Problem.

Wenn man EU, USA und China in skalierte Unternehmenszahlen übersetzt, wird die zentrale Diagnose klarer: Die EU wäre kein kleiner Anbieter zwischen zwei Giganten. EU SE Holding hätte rund 195 Milliarden US-Dollar Umsatzäquivalent, etwa 450.000 Stakeholder-Äquivalente, rund 33.500 B2B-Account-Äquivalente, fast 28 Milliarden US-Dollar Manufacturing Value Added und ein beeinflusstes öffentliches Beschaffungsvolumen von rund 20 Milliarden Euro im Konzernbild. Diese Firma wäre groß, substanzreich und strategisch relevant.

Der Discount entsteht nicht aus fehlender Größe. Er entsteht an den Übergängen: Kapital wird zu wenig in Wachstum übersetzt, öffentliche Nachfrage zu wenig in Skalierung, Forschung zu wenig in Productization, Regulierung zu wenig in nutzbare Prozesse und Binnenmarktgröße zu wenig in tatsächliche Kaufbarkeit.

Der aktuelle politische Moment verschärft diese Diagnose. Europa hat seine Wettbewerbsprobleme inzwischen offiziell beschrieben: Competitiveness Compass, 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report, Single Market Strategy, Savings and Investments Union, Defence Readiness 2030 und Simplification/Omnibus. Die offene Frage ist nicht

mehr, ob Europa Analyse hat. Die offene Frage lautet: Wird aus Analyse Delivery?

Echte Konzerne reagieren auf ähnliche Komplexitätsprobleme mit Plattformen, Operating Models, Zielsystemen, Productization und Delivery-Routinen. Siemens, Schneider Electric, ABB, Hitachi und Danaher zeigen: Größe wird erst wirksam, wenn sie in wiederholbare Systeme übersetzt wird.

Die europäische Vision lautet deshalb: Trusted Industrial Scaling – vertrauenswürdige Skalierung komplexer industrieller und digitaler Systeme. Nicht als Konzernstaat, nicht als Zentralisierung, sondern als operative Konzernfähigkeit dort, wo Europa bereits gemeinsame Ziele beschlossen hat.

Die praktische Formel: Kein großes europäisches Ziel ohne Delivery-Korridor. Gemeinsame Ziele müssen in Verfahren, Standards, Datenmodelle, Beschaffungskorridore, Kapitalflüsse, Zuständigkeiten und messbare Fortschrittsindikatoren übersetzt werden.

Der eigentliche Punkt ist Wohlstand. Wenn Europa seine größten Wertflüsse besser führt – Kapital zu Wachstum, Nachfrage zu Skalierung, Forschung zu Productization, Regeln zu Vertrauen, Binnenmarkt zu Kaufbarkeit – entstehen mehr Produktivität, mehr hochwertige Jobs, mehr Investitionen, mehr öffentliche Handlungsfähigkeit und mehr Sicherheit.

Begriff	Bedeutung
EU SE Holding	Analytische Metapher für die EU als föderale Industrieholding mit 27 starken Landesgesellschaften.
Umsatzäquivalent	Skaliertes BIP im Denkmodell: 1 Billion US-Dollar Wirtschaftsleistung entspricht 10 Milliarden US-Dollar Konzernumsatz.
Stakeholder-Äquivalent	Skalierte Bevölkerung: 1 Million Menschen entspricht 1.000 Stakeholder-, Kunden- oder Workforce-Äquivalenten.
B2B-Account-Äquivalent	Skalierte Unternehmensbasis: 1.000 reale Unternehmen entsprechen einem B2B-Account.
Influenced Demand Volume	Öffentliches Beschaffungsvolumen, das im System vorhanden ist, aber nicht wie zentraler Konzern-Einkauf kontrolliert wird.
System-level Friction Cost	Administrative Reibungskosten, die bei Unternehmen, Verwaltungen und Bürgern entstehen; keine echte Konzernkostenstelle.
Conversion Discount	Wertverlust an Übergängen: von Kapital zu Wachstum, Nachfrage zu Skalierung, Forschung zu Productization, Regulierung zu Ausführung.
Commercial Backbone	Gemeinsame operative Oberfläche für grenzüberschreitendes Geschäft: Daten, Rechnung, VAT, digitale Identität, Compliance, Vertragsmodule.
Delivery-Korridor	Politische Umsetzungsarchitektur für ein beschlossenes Ziel: Verfahren, Datenformate, Beschaffung, Kapitalpfad, Zuständigkeit, KPI.



Einleitung

Stellen wir Europa für einen Moment nicht als politisches Projekt vor, sondern als Unternehmen.

Die Analogie hat klare Grenzen. Staaten sind keine Firmen. Bürger sind keine Kunden im klassischen Sinne. Demokratie ist kein Konzernverfahren.

Politische Legitimität lässt sich nicht in Shareholder Value übersetzen. Gerade deshalb ist das Denkspiel nützlich: Es zwingt dazu, vorhandene Assets nicht nur normativ zu beschreiben, sondern betriebswirtschaftlich zu fragen, wie viel Wirkung aus ihnen entsteht.

Die Leitfrage lautet: Was müsste dieses System leisten, wenn es seine vorhandenen Assets wirklich in Durchsatz, Skalierung und strategische Handlungsfähigkeit übersetzen wollte?

Drei Dossiers im Boardroom

Im Boardroom liegen drei Dossiers.

United States Inc. ist ein kapitalmarktgetriebener Plattformkonzern mit tiefem Treasury, starker Productization, mächtigem Procurement und hoher interner Konfliktintensität.

China Group Holdings ist ein parteistaatlich kontrollierter Industriekonzern mit zentraler Priorisierung, massiver Fertigungskapazität, staatlicher Nachfrage und erheblichem Fehlallokationsrisiko.

EU SE Holding ist eine föderale Industrieholding mit 27 starken Landesgesellschaften, hoher technischer Substanz, starkem Legal-System, starkem Marktversprechen und einem zu schwachen Group Operating System.

Die Skalierungslogik

Die Analysten übersetzen die Volkswirtschaften in Konzernproportionen. Eine Billion US-Dollar Wirtschaftsleistung entspricht im Denkspiel zehn Milliarden US-Dollar Konzernumsatz. Eine Million Menschen wird zu 1.000 Stakeholder-, Kunden- oder Workforce-Äquivalenten. 1.000 reale Unternehmen entsprechen einem B2B-Account.

Das ist kein echter Konzernabschluss. Es ist ein vereinfachtes Board Pack. Die Skalierung macht Größenordnungen vergleichbar und zeigt, welche Systeme Kapital, Nachfrage, Industrie, Regulierung und Talent in Wirkung verwandeln – und welche Systeme an der Umwandlung verlieren.

Der politische Moment

Der aktuelle Anlass für dieses Denkspiel ist nicht, dass Europa seine Wettbewerbsprobleme erst noch entdecken müsste. Europa beschreibt, quantifiziert und politisiert sie inzwischen offiziell: 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report,

Competitiveness Compass, Single Market Strategy, Savings and Investments Union, Defence Readiness 2030 und Simplification/Omnibus.

Der Konflikt liegt nicht mehr zwischen Analyse und Nichtanalyse. Europa hat Analyse genug. Der Konflikt liegt zwischen Beschluss und Betrieb.

Auf dem Papier will Europa wettbewerbsfähiger, innovativer, souveräner, resilienter, digitaler, schneller und investitionsfähiger werden. In der Umsetzung treffen diese Ziele auf nationale Zuständigkeiten, unterschiedliche Rechtskulturen, industrielle Eigeninteressen, Verteilungskonflikte, Schutzstandards, Haushaltsgrenzen und politische Angst vor Zentralisierung.

Das ist der eigentliche Turnaround-Test: Kann Europa eine gemeinsam legitimierte Strategie so operationalisieren, dass Unternehmen, Gründer, Investoren und Bürger den Unterschied spüren?

01

SEKTION

Das Board Pack

EU, USA und China in skalierten Management-
Zahlen

Die erste Analystenfolie wäre unbequem, weil sie eine vertraute Erzählung korrigiert. EU SE Holding wäre kein kleiner Anbieter zwischen zwei Giganten. Im skalierten Modell läge sie beim Umsatz nahe an China Group Holdings und wäre deutlich größer, komplexer und substanzreicher, als viele politische Debatten vermuten lassen.

Die folgenden Werte übersetzten Makro- und Systemdaten. Der Zweck ist Managementdiagnose.

Realer Wert	Skalierungsregel	Konzernwert im Denkmodell	Management-Lesart
EU-BIP 2024: rund 19,5 Bio. USD	1 Bio. USD = 10 Mrd. USD	ca. 195,0 Mrd. USD Umsatzäquivalent	EU SE Holding ist umsatzseitig groß genug für globale Relevanz
US-BIP 2024: rund 28,8 Bio. USD nach World Bank	1 Bio. USD = 10 Mrd. USD	ca. 287,5 Mrd. USD Umsatzäquivalent	United States Inc. ist größer, aber nicht in einer anderen Galaxie
China-BIP 2024: rund 18,7 Bio. USD	1 Bio. USD = 10 Mrd. USD	ca. 187,4 Mrd. USD Umsatzäquivalent	China Group Holdings liegt umsatzseitig nahe bei EU SE Holding
EU-Bevölkerung 2024: rund 450 Mio.	1 Mio. Menschen = 1.000 Stakeholder	ca. 450.000 Stakeholder	höhere Governance-Komplexität als USA
US-Bevölkerung 2024: rund 340 Mio.	1 Mio. Menschen = 1.000 Stakeholder	ca. 340.000 Stakeholder	kleinere Stakeholder-Basis bei höherem Umsatzäquivalent
China-Bevölkerung 2024: rund 1,41 Mrd.	1 Mio. Menschen = 1.000 Stakeholder	ca. 1,41 Mio. Stakeholder	enorme Workforce-/Stakeholder-Dimension
EU-Unternehmen 2024: ca. 33,5 Mio.	1.000 Unternehmen = 1 B2B-Account	ca. 33.500 B2B-Accounts	großer kommerzieller Heimatmarkt
EU Manufacturing Value Added 2024: ca. 2,79 Bio. USD	1 Bio. USD = 10 Mrd. USD	ca. 27,9 Mrd. USD Manufacturing Value Added	industrielle Substanz ist vorhanden
China Manufacturing Value Added 2024: ca. 4,66 Bio. USD	1 Bio. USD = 10 Mrd. USD	ca. 46,6 Mrd. USD Manufacturing Value Added	China ist deutlich kapazitätsintensiver
EU öffentliche Beschaffung: ca. 2,0 Bio. EUR jährlich	1 Bio. EUR = 10 Mrd. EUR	ca. 20 Mrd. EUR Influenced Demand Volume	großer Nachfragehebel, aber nicht zentral geführt
EU administrative Belastung: ca. 150 Mrd. EUR jährlich	1 Bio. EUR = 10 Mrd. EUR	ca. 1,5 Mrd. EUR System-level Friction Cost	wiederkehrende Reibungskosten im Betriebssystem
angekündigte Einsparungen: ca. 15 Mrd. EUR jährlich	1 Bio. EUR = 10 Mrd. EUR	ca. 0,15 Mrd. EUR Friction Savings	adressiert rund 10% der geschätzten Friction Line
EU-Verteidigungsausgaben 2024: 343 Mrd. EUR	1 Bio. EUR = 10 Mrd. EUR	ca. 3,43 Mrd. EUR Security Spend	strategisch relevant, aber fragmentiert
EU-VC-Fundraising 2013-2023: ca. 130 Mrd. USD	1 Bio. USD = 10 Mrd. USD	ca. 1,30 Mrd. USD über 10 Jahre	schwache Growth-Capital-Linie
US-VC-Fundraising 2013-2023: ca. 924 Mrd. USD	1 Bio. USD = 10 Mrd. USD	ca. 9,24 Mrd. USD über 10 Jahre	deutlich stärkere Venture-/Growth-Capital-Maschine

Methodische Einordnung der Zahlen

Der EU SE Holding fehlt es nicht primär an Größe, Markt, Industrie, Talent oder Legitimität. Der Discount entsteht an den Conversion-Linien: Kapital wird zu wenig in Wachstum übersetzt, öffentliche Nachfrage zu wenig in Skalierung, Forschung zu wenig in Productization, Regulierung zu wenig in nutzbare Prozesse und Binnenmarktgröße zu wenig in tatsächliche Kaufbarkeit.

Noch klarer wird der Befund in den betriebswirtschaftlichen Verhältniszahlen.

Ratio im Denkmodell	EU SE Holding	United States Inc.	China Group Holdings	CFO-/COO-Lesart
Umsatzäquivalent pro Stakeholder	ca. 433.000 USD	ca. 845.000 USD	ca. 133.000 USD	USA übersetzt eine kleinere Stakeholder-Basis in deutlich mehr monetarisierte Systemleistung
Manufacturing Value Added / Umsatzäquivalent	ca. 14,3%	nicht Kernvergleich	ca. 24,9%	China ist der kapazitätsintensivere Industriekonzern
VC-Fundraising 2013–2023 / Umsatzäquivalent	ca. 0,67%	ca. 3,2%	nicht belastbar vergleichbar	US-Growth-Capital-Intensität ist fast fünfmal höher
Ø jährliches VC-Fundraising / Umsatzäquivalent	ca. 0,067% p.a.	ca. 0,32% p.a.	nicht belastbar vergleichbar	annualisiert bleibt die Lücke strukturell
Security Spend / Umsatzäquivalent	ca. 1,8%	ca. 3,5%	ca. 1,7%	USA kauft strategische Sicherheit deutlich intensiver ein
Influenced Demand Volume / Umsatzäquivalent	ca. 10%	stärker federal/defence-getrieben	staatsgetrieben	EU hat Nachfragevolumen, aber zu wenig Bündelungswirkung
Friction Savings / System-level Friction Cost	ca. 10%	–	–	die Simplification Agenda ist sinnvoll, aber kein Turnaround-Level

Was die Ratios zeigen

Die erste Ratio ist kein Produktivitätsvergleich im engen volkswirtschaftlichen Sinn. Sie ist ein Management-Signal. United States Inc. übersetzt eine kleinere Stakeholder-Basis in ein deutlich höheres Umsatzäquivalent. EU SE Holding hat mehr Stakeholder-Komplexität als die USA, aber weniger monetarisierte Systemleistung pro Stakeholder.

Die Manufacturing-Ratio schärft die China-Diagnose. China Group Holdings ist im Denkmodell nicht nur ein großer Konzern, sondern ein Kapazitäts- und Fertigungsapparat. Die Manufacturing-Quote liegt bei knapp 25 Prozent des Umsatzäquivalents, während EU SE Holding bei gut 14 Prozent liegt.

Die VC-Ratio ist besonders wichtig, weil sie annualisiert werden muss. Der Zeitraum 2013–2023 ist ein Zehnjahres-Flow, während das Umsatzäquivalent eine Jahresgröße ist. Die Firma hat also kein abstraktes Kapitalproblem, sondern eine strukturell schwache Growth-Capital-Linie.

Die Procurement-Zahl ist ebenfalls keine klassische Konzernbeschaffung. Die EU kontrolliert diese rund 2 Billionen Euro nicht wie eine zentrale Einkaufsabteilung. Darum ist der sauberere Begriff Influenced Demand Volume. Genau darin liegt aber der Hebel: Selbst wenn nur ein Teil dieser Nachfrage strategisch standardisiert, gebündelt oder über gemeinsame Korridore geführt würde, könnte daraus ein erheblicher Skalierungseffekt entstehen.

Administrative Belastung ist keine Kostenstelle der EU SE Holding, sondern ein System-level Friction Cost, der bei Unternehmen, Verwaltungen und Bürgern entsteht. Wenn die bisherigen Vereinfachungsmaßnahmen rund 15 Milliarden Euro jährliche Einsparung adressieren, entspricht das im Modell 0,15 Milliarden Euro gegenüber 1,5 Milliarden Euro Friction Cost. Das ist ein sinnvoller Anfang, aber aus Board-Sicht kein Turnaround.

Das Board Pack

Europa hat kein Asset Problem. Europa hat ein Conversion-Problem.

 EU SE Holding Europa als Unternehmen	 United States Inc. USA als Unternehmen	 China Group Holdings China als Unternehmen
 Umsatzäquivalent ca. 195,0 Mrd. USD (EU-BIP 2024 rund 19,5 Bio. USD)	 Umsatzäquivalent ca. 287,5 Mrd. USD (BIP 2024 rund 28,8 Bio. USD)	 Umsatzäquivalent ca. 187,4 Mrd. USD (BIP 2024 rund 18,7 Bio. USD)
 Stakeholder ca. 450.000 (Bevölkerung rund 450 Mio.)	 Stakeholder ca. 340.000 (Bevölkerung rund 340 Mio.)	 Stakeholder > 1.400.000 (Bevölkerung rund 1,4 Mrd.)
 Marktgröße Binnenmarkt ca. 18 Bio. EUR ca. 33.500 B2B-Account-Äquivalente	 Marktgröße Integrierter Binnenmarkt einheitliche Währung, nationale Skaleneffekte	 Marktgröße Integrierter Binnenmarkt staatlich koordinierte Skalierung

Der Discount entsteht an den Übergängen



 **An jedem Übergang geht Wert verloren. So entsteht der Discount.**



Europa ist nicht zu klein. Europa ist zu wenig ausführbar.

Management-Diagnose

 Größe vorhanden Wirtschaftskraft und Binnenmarkt sind weltweit führend.	 Substanz vorhanden Forschung, Talente und Industriekompetenz sind exzellent.	 Markt vorhanden Nachfrage, Kunden und Accounts in relevanter Größenordnung.	 Delivery-Lücke offen Übergänge bremsen. Execution kostet zu viel Zeit, Geld und Energie.	 Problem liegt in der Conversion, nicht im Bestand Die Aufgabe ist, Übergänge systematisch zu verbessern.
---	--	---	---	--

02

SEKTION

Die Wettbewerbslogik

Drei Operating Models,
drei Arten wirtschaftlicher Macht

Die drei Dossiers zeigen keine einfache Rangliste. Sie zeigen drei Arten, wirtschaftliche Macht zu organisieren.

United States Inc.: Kapital, Plattformen, Productization

United States Inc. gewinnt über Kapital, Plattformen und Productization. Die Firma hat tiefe Kapitalmärkte, starke Universitäten, mächtige Plattformunternehmen, hohe M&A-Fähigkeit, Federal Procurement, Dollar-Treasury-Macht und eine hohe Toleranz für Risiko, Konzentration und interne Konflikte. Aus Forschung entstehen schneller Produkte, aus Produkten Plattformen, aus Plattformen Ökosysteme, Daten, Kapitalisierung und Marktmacht. Die Ratio-Analyse stützt diese Lesart: Das Umsatzäquivalent pro Stakeholder liegt ungefähr doppelt so hoch wie bei EU SE Holding, und die Growth-Capital-Intensität ist um ein Vielfaches höher.

Die Schwächen von United States Inc. liegen ebenfalls offen: Polarisierung, soziale Ungleichheit, Konzentrationsmacht, hohe Volatilität und institutionelle Konfliktintensität. Das Modell ist schnell, kapitalstark und productization-fähig, aber nicht stabil im europäischen Sinne.

China Group Holdings: Kapazität, Priorisierung, Fertigung

China Group Holdings gewinnt über Kapazität, Priorisierung, staatliche Nachfrage, industrielle Cluster, Kreditsteuerung und Provinzvollzug. Das Verhältnis von Manufacturing Value Added zu Umsatzäquivalent liegt im Denkmodell bei rund 25 Prozent und damit deutlich über dem Wert von EU SE Holding. China Group Holdings ist damit kein reiner Umsatzkonzern, sondern ein Kapazitäts- und Fertigungsapparat. Wo politische Priorität, Finanzierung, Land, Infrastruktur und Fertigung zusammenlaufen, entstehen enorme Skaleneffekte.

Das Risiko dieses Modells liegt in Fehlallokation, Überkapazität, politischer Steuerungsfehleranfälligkeit, schwächerem Marktfeedback und geringerer Vertrauensqualität. China Group Holdings kann Kapazität schnell aufbauen, aber nicht immer effizient, marktnah oder legitimiert.

EU SE Holding: Vertrauen, Industrie, Standards, Marktgröße

EU SE Holding besitzt ein anderes mögliches Gewinnmodell. Die Firma hat Marktgröße,

industrielle Tiefe, Rechtsstaatlichkeit, Standards, technische Präzision, demokratische Legitimität und eine breite mittelständische Unternehmensbasis. In einer Welt komplexer industrieller, digitaler, energetischer und sicherheitsrelevanter Systeme kann daraus ein eigener Wettbewerbsvorteil entstehen. Die Bedingung ist, dass diese Assets nicht nur nebeneinander existieren, sondern als wiederholbare Wertflüsse funktionieren.

Die harte Lesart

Die Wettbewerbslogik lässt sich betriebswirtschaftlich so lesen: United States Inc. erzielt eine höhere Kapital- und Plattformkonvertierung. China Group Holdings erzielt eine höhere Kapazitäts- und Fertigungskonvertierung. EU SE Holding hat starke Ausgangswerte, verliert aber zu viel an Schnittstellen zwischen Forschung und Markt, Kapital und Wachstum, Beschaffung und Skalierung, Regulierung und Ausführung, Binnenmarkt und tatsächlicher Kaufbarkeit.

Echte Konzerne lösen ähnliche Komplexität mit Plattformen, Operating Models und Delivery-Routinen

Das Denkspiel bleibt eine Analogie. Die EU ist kein Konzern, und kein CEO kann Europa wie eine Unternehmensgruppe führen. Trotzdem ist die Managementlogik nicht frei erfunden. Große Industriekonzerne stehen aktuell vor ähnlichen Fragen:

Wie verbindet man technische Substanz mit digitalen Plattformen?

Wie führt man globale Komplexität, ohne lokale Kundennähe zu verlieren?

Wie wird aus Forschung Productization?

Wie wird AI nicht nur eingeführt, sondern produktiv?

Wie bekommt eine komplexe Organisation ein gemeinsames Operating System, ohne jede Entscheidung zu zentralisieren?

Die Antworten echter Konzerne laufen auffällig in dieselbe Richtung.

Vergleichsfälle aus der Konzernwelt

Die Antworten echter Konzerne laufen auffällig in dieselbe Richtung

Konzern	Aktuelle Problemstellung	Reaktion des Managements	Relevanz für EU SE Holding
Siemens	Industrie, Software, AI und reale Infrastruktur müssen stärker zusammengeführt werden.	Siemens Xcelerator wurde als offene digitale Business-Plattform gestartet, um digitale Transformation einfacher, schneller und skalierbarer zu machen; Siemens führt zusätzlich ONE Tech und Industrial-AI-Angebote.	Bestätigt Commercial Backbone und Industrial Platforms: Skalierung entsteht über Plattformen, Partner, Software, Daten und wiederholbare Angebote.
Schneider Electric	Energie, Automatisierung, Digitalisierung und AI müssen in einer regionalisierten Welt skalieren.	Schneider beschreibt sich als „one integrated company“ und zugleich als „most local of global companies“; das Multi-Hub-Modell soll Resilienz, Agilität und Kundennähe erhöhen.	Bestätigt „föderal, aber integriert“: lokale Nähe und gemeinsame Architektur sind kein Widerspruch.
ABB	Ein globaler Industriekonzern muss schneller, fokussierter und verantwortlicher werden.	ABB Way ist ein dezentrales Operating Model, das Accountability, Transparency und Speed fördern soll; ABB betont Entscheidungen nah an den Divisionen, ergänzt durch ausgewählte gemeinsame Prozesse und Performance Management.	Bestätigt: Dezentralität funktioniert besser mit gemeinsamer Managementlogik, Performance-Steuerung und Verantwortlichkeit.
Hitachi	Ein komplexer Industriekonzern muss IT, OT, Produkte, AI und Infrastruktur in skalierbare Geschäftsmodelle übersetzen.	Hitachi setzt mit Inspire 2027 auf Lumada als Wachstumsplattform; Ziel sind 50% Lumada-Umsatzanteil und 18% Adjusted EBITA Margin, langfristig Lumada 80-20.	Bestätigt Productization & Industrial Platforms: Aus Technologie wird erst Wirkung, wenn IT, OT, Produkte, Daten und Geschäftsmodell zusammengeführt werden.
Danaher	Viele spezialisierte Businesses müssen über ein gemeinsames Leistungsmodell schneller innovieren und liefern.	Das Danaher Business System soll Innovation, Time-to-market, Lead Times und kontinuierliche Verbesserung systematisch beeinflussen.	Bestätigt die Notwendigkeit eines echten Business Systems: Scoreboards reichen nicht, Performance entsteht durch Routinen, Methoden und Cadence.

Diese Fälle sind keine Blaupausen für Europa. Siemens, Schneider, ABB, Hitachi und Danaher können Entscheidungen anders durchsetzen als demokratische Institutionen. Aber sie zeigen ein belastbares Managementmuster: Große, komplexe Organisationen reagieren auf Fragmentierung, Technologiebruch und Skalierungsdruck nicht nur mit neuen Narrativen. Sie bauen Plattformen, Operating Models, Zielsysteme, Portfolio-Disziplin und Delivery-Routinen.

Für EU SE Holding ist das der entscheidende Punkt. Die vorgeschlagenen Hebel sind keine Fantasie. Sie entsprechen einem Muster, das erfolgreiche Konzerne bereits nutzen, wenn Größe allein nicht mehr reicht.

Die Wettbewerbslogik

Drei Operating Models, drei Arten wirtschaftlicher Macht

 <p>United States Inc. Gewinnt über Kapital, Plattformen und Productization</p> <hr/> <p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiefe Kapitalmärkte • Starke Universitäten • Mächtige Plattformunternehmen • Hohe M&A-Fähigkeit • Federal Procurement <hr/> <p>Macht ist organisiert über Aus Forschung werden Produkte, daraus Plattformen, Ökosysteme und Marktmacht.</p> <hr/> <p>Kennzahl Umsatzäquivalent pro Stakeholder ca. 845.000 USD</p> <hr/> <p>Haupt-Schwäche / Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Polarisierung • Ungleichheit • Konzentrationsmacht • Volatilität 	 <p>China Group Holdings Gewinnt über Kapazität, Priorisierung und Fertigung</p> <hr/> <p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Staatliche Nachfrage • Industrielle Cluster • Kreditsteuerung • Provinzvollzug <hr/> <p>Macht ist organisiert über Koordiniert Kapazitäten über den Staat, bündelt Ressourcen und skaliert Fertigung.</p> <hr/> <p>Kennzahlen Manufacturing-Quote im Denkmodell ca. 24,9 %</p> <p>Umsatzäquivalent pro Stakeholder ca. 133.000 USD</p> <hr/> <p>Haupt-Schwäche / Risiko</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlallokation • Überkapazität • Schwächeres Marktfeedback • Geringere Vertrauensqualität 	 <p>EU SE Holding Besitzt Vertrauen, Industrie, Standards und Marktgröße</p> <hr/> <p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Industrielle Tiefe • Rechtsstaatlichkeit • Technische Präzision • Demokratische Legitimität • Mittelständische Basis <hr/> <p>Macht ist organisiert über Vertrauen, Regeln und Standards schaffen einen großen integrierten Markt.</p> <hr/> <p>Kennzahlen Umsatzäquivalent pro Stakeholder ca. 433.000 USD</p> <p>Manufacturing-Quote im Denkmodell ca. 14,3 %</p> <hr/> <p>Haupt-Schwäche / Risiko Verliert zu viel an den Schnittstellen zwischen Forschung und Markt, Kapital und Wachstum, Beschaffung und Skalierung, Regulierung und Ausführung, Binnenmarkt und Kaufbarkeit.</p>
---	---	--

Die harte Lesart



USA:
höhere Kapital- und Plattformkonvertierung



China:
höhere Kapazitäts- und Fertigungskonvertierung



EU:
starke Assets, aber zu schwache Conversion

03

SEKTION

Die Vision

Trusted Industrial Scaling
als europäisches Gewinnmodell

Daraus folgt keine Aufforderung, amerikanischer oder chinesischer zu werden. EU SE Holding wird weder dieselbe Kapitalmarktkultur, dieselbe Risikotoleranz und dieselbe Plattformdominanz entwickeln wie United States Inc. noch denselben zentralen Kapazitätsapparat wie China Group Holdings.

Die aussichtsreichere Vision lautet:

EU SE Holding wird der führende Wirtschaftsraum für vertrauenswürdige Skalierung komplexer industrieller und digitaler Systeme.

Diese Vision ist kein Slogan. Sie ist die Antwort auf das betriebswirtschaftliche Problem des Modells. EU SE Holding muss ihren Umsatzmaßstab, ihre industrielle Substanz, ihre öffentliche Nachfrage, ihre Rechtsqualität, ihre Standards und ihr Kapital so kombinieren, dass daraus mehr wiederholbare Marktfähigkeit entsteht.

Trusted Industrial Scaling bedeutet: komplexe Systeme aus Industrie, Software, Daten, Energie, Defence, AI, Services und Standards skalieren nicht chaotisch, nicht autoritär und nicht ausschließlich über Plattformmacht, sondern rechtssicher, interoperabel, kommerziell wiederholbar und investierbar.

Dafür müssten mehrere Bilanz- und P&L-Logiken zusammengedacht werden. Regeln werden zu Vertrauensinfrastruktur. Standards werden zu Skalierungshebeln. Forschung wird zu Productization. Öffentliche Nachfrage wird zu Procurement-Macht. Kapital wird zu produktivem Risiko. Binnenmarkt wird zu Commercial Backbone. AI-Adoption wird zu Workflow-Produktivität. Föderale Vielfalt bleibt erhalten, aber kritische Deltas werden gemessen und aktiv gesteuert.

Vom Asset zum Wertfluss

Trusted Industrial Scaling bedeutet, Europas vorhandene Stärken nicht nur als politische oder wirtschaftliche Assets zu betrachten, sondern als Wertflüsse, die Wirkung erzeugen müssen. Regeln wären dann nicht bloß Regulierung, sondern Vertrauensinfrastruktur: ein System, das Sicherheit, Verlässlichkeit und Marktzugang ermöglicht.

Standards wären nicht nur technische Vorgaben, sondern Skalierungshebel, weil sie Interoperabilität schaffen und Märkte vergrößern. Forschung müsste konsequenter in Productization übergehen – also in wiederholbare, kaufbare und international skalierbare Angebote.

Öffentliche Nachfrage würde nicht mehr nur als verteilte Verwaltungsausgabe wirken, sondern als strategische Procurement-Macht, die Kategorien formen, Anbieter skalieren und industrielle Kapazität aufbauen kann. Kapital wäre nicht nur vorhandenes Vermögen, sondern produktives Risiko: Finanzierung, die europäische Unternehmen durch die Wachstumsphase trägt. Der Binnenmarkt wäre nicht nur ein rechtlicher Raum, sondern ein Commercial Backbone, der grenzüberschreitendes Verkaufen, Abrechnen, Nachweisen und Skalieren operativ erleichtert.

Auch AI-Adoption wäre kein Selbstzweck. Entscheidend wäre, ob sie Workflow-Produktivität erzeugt: kürzere Prozesse, bessere Entscheidungen, höhere Qualität und mehr Durchsatz in Unternehmen und Verwaltung. Föderale Vielfalt bliebe erhalten, würde aber bewusster geführt. Aus ungeführter Fragmentierung würden gemanagte Deltas: nationale Unterschiede, die dort bleiben, wo sie Wert schaffen, und reduziert werden, wo sie Skalierung ohne zusätzlichen Schutz blockieren.

Das Ziel ist kein Konzernstaat. Das Ziel ist Konzernfähigkeit an den Stellen, an denen Größe heute zu wenig Wirkung erzeugt.

Das KPI Dashboard

Ein Turnaround braucht Zielwerte, die Verhalten verändern. Die folgenden Zielwerte sind keine offiziellen EU-Ziele und keine Prognosen. Sie sind Management-Targets des Denkmodells. Sie übersetzen offizielle IST-Zahlen in ein Board-KPI-System.

Der 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report der Kommission arbeitet mit 29 zentralen KPIs. Die Kommission beschreibt, dass 6 Indikatoren eine klare Verbesserung zeigen, 6 eine klare Verschlechterung, 15 weitgehend unverändert bleiben und für 2 noch kein zweiter Beobachtungspunkt vorliegt; zugleich wird beschrieben, dass die Binnenmarktintegration ein Plateau erreicht hat und viele barrierenrelevante KPIs nur begrenzten Fortschritt zeigen.

KPI System

Conversion Line	IST	Gap	Board-KPI	Zielwert im Denkmodell	Operating Move
Gesamt-Conversion	29 KPIs; nur 6 klar verbessert, 15 weitgehend unverändert	Messung erzeugt zu wenig Verhaltensänderung	Conversion Discount Index	jährliche sichtbare Verbesserung in 3-5 Kernflüssen	Owner, Cadence, Stop-Kriterien, Eskalation
Binnenmarkt-Nutzbarkeit	Güterintegration deutlich stärker als Services-Integration	Services, Software und industrielle Dienstleistungen skalieren zu langsam	Time-to-first-revenue across Europe	90-180 Tage in priorisierten Feldern bis 2035	End-to-End-Prozessmessung für Markteintritt
Commercial Backbone	viele Verfahren und Prozesse nicht grenzüberschreitend end-to-end nutzbar	rechtlicher Binnenmarkt ist operativ fragmentiert	Anteil standardisierter Order-to-Cash-Prozesse	70% in strategischen Feldern bis 2030	VAT-, Rechnungs-, ID-, Compliance- und Vertragsmodule
Growth Capital	EU-VC-Fundraising ca. 0,13 Mrd. USD p.a. skaliert; USA ca. 0,92 Mrd. USD p.a.	annualisierte US-Intensität fast 5x höher	Growth-Capital-Kapazität relativ zu USA	40-50% des US-Niveaus relativ zur Wirtschaftsgröße bis 2035	Late-Stage-Fonds, institutionelles Kapital, IPO-Pfade
Procurement	ca. 20 Mrd. EUR skaliertes Influenced Demand Volume	große Nachfrage, geringe Bündelungswirkung	Anteil gemeinsamer Standards / Korridore	50% bis 2030, 70% bis 2035 in Top-Kategorien	Category Corridors, Common Specs, Time-to-field
Productization	ca. 27,9 Mrd. USD skaliertes Manufacturing Value Added	industrielle Substanz wird zu selten Plattformgeschäft	Industrial-Plattform-Kategorien	10 europäische Kategorien bis 2035	Pilot-to-Rollout, Erstkunden, Standards, Datenmodelle
AI	20,0% Unternehmensadoption 2025; +6,5 Prozentpunkte ggü. 2024	Adoption sagt noch wenig über Output	Workflow Productivity Impact	messbare Prozessverbesserung bis 2030	AI in Engineering, Procurement, Compliance, Service
Friction Cost	1,5 Mrd. EUR skaliertes System-level Friction Cost	Savings adressieren nur ca. 10%	Friction Cost Reduction	Top-Reibungen jährlich sichtbar senken	Kill/Merge/Simplify, Once-only, digitale Nachweise
Talent	Mobilität und Anerkennung bleiben fragmentiert	Talent wird zu langsam produktiv	Time-to-productive-deployment	deutlich verkürzte Zeit bis produktiver Einsatz	Anerkennung, Verfahren, Sprache, Sozialversicherung als Wertfluss

Diese Tabelle ist der Kern des betriebswirtschaftlichen Denkspiels. Sie verschiebt die Debatte von Zustandsbeschreibung zu Managementmechanik. Die Frage lautet nicht nur, ob Europa einen Indikator misst. Die Frage lautet, welcher Gap sichtbar wird, welche Funktion ihn besitzt, welcher Zielwert gilt und welcher Operating Move daraus folgt.

Die wichtigsten Gaps

Der Conversion Discount

Im Board Pack wäre die KPI-Lage kein Hinweis auf Datenmangel, sondern auf geringe Veränderungsgeschwindigkeit. EU SE Holding misst viele Zustände, aber die Messung erzeugt noch nicht ausreichend Verantwortlichkeit, Eskalation und operative Priorisierung. Entscheidend sind Übergänge: vom Marktzugang zum ersten Umsatz, vom Kapitalbedarf zur Growth-Runde, von Beschaffung zur Lieferfähigkeit, von AI-Nutzung zu Produktivität, von Standardsetzung zu Marktdurchdringung und von Qualifikationsanerkennung zu produktivem Einsatz.

Der Commercial Gap

EU SE Holding verfügt im aktualisierten Modell über rund 33.500 B2B-Account-Äquivalente. Das ist eine große kommerzielle Basis. Die Schwäche liegt darin, dass Kaufbarkeit, Abrechnung, Service, Compliance, Support, Daten und Beschaffung zu häufig lokal neu aufgebaut werden müssen. Ziel wäre, dass in priorisierten strategischen Feldern ein wachsender Anteil des grenzüberschreitenden Order-to-Cash-Prozesses über einen gemeinsamen europäischen Commercial Backbone läuft.

Der Capital Gap

Die Kapitalzeile ist eine der auffälligsten Schwächen im Board Pack. EU SE Holding kommt im Zeitraum 2013 bis 2023 auf rund 1,30 Milliarden US-Dollar skaliertes VC-Fundraising. United States Inc. liegt bei rund 9,24 Milliarden US-Dollar. Annualisiert entspricht das rund 0,13 Milliarden US-Dollar pro Jahr für EU SE Holding und rund 0,92 Milliarden US-Dollar pro Jahr für United States Inc. Der Engpass ist nicht nur Geldmenge, sondern Kapitalarchitektur: größere Late-Stage-Fonds, mehr institutionelles Kapital, bessere Exit- und IPO-Pfade, mehr europäische Reinvestition und eine stärkere Verbindung zwischen Erstkunden, Procurement, Kapital und Scale-up.

Der Procurement/Productization Gap

Die breite EU-Beschaffungslandschaft umfasst über 250.000 öffentliche Stellen und rund 2 Billionen Euro jährliches Beschaffungsvolumen. Im skalierten Modell entspricht das rund 20 Milliarden Euro Influenced Demand Volume. Diese Nachfragefunktion ist groß genug, um Kategorien zu formen, Standards zu setzen und Lieferketten zu skalieren. Gleichzeitig wird industrielle Substanz zu selten in wiederholbare Plattformgeschäfte übersetzt. Der bessere Wettbewerb liegt in industriellen Systemen mit hohem Vertrauen, hoher Präzision, hoher Integration und hoher Servicefähigkeit.

Der AI/Productivity Gap

2025 nutzten 20,0 Prozent der EU-Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten AI-Technologien, nach 13,5 Prozent im Jahr 2024. Adoption ist ein nützlicher Startpunkt. Für einen Turnaround reicht sie nicht. Der entscheidende KPI lautet: Welche Kernprozesse werden produktiver?

Politische Legitimation

Der wichtigste Einwand gegen das Denkspiel ist berechtigt: Europa ist kein Konzern. Kein CEO kann den Binnenmarkt durchregieren. Mitgliedstaaten sind keine Divisionen. Bürger sind keine Shareholder. Nationale Unterschiede sind nicht automatisch Ineffizienz, sondern oft Ausdruck demokratischer Entscheidungen, historischer Erfahrung und legitimer politischer Präferenzen.

Gerade deshalb muss der Begriff Konzernfähigkeit sauber verstanden werden. Konzernfähigkeit heißt nicht Zentralisierung. Sie heißt: Dort, wo Mitgliedstaaten bereits gemeinsame Ziele beschlossen haben, müssen Verfahren, Standards, Datenmodelle und Beschaffungskorridore so gebaut werden, dass sie tatsächlich wirken.

Wenn Europa gemeinsame Verteidigungsfähigkeit will, reicht es nicht, höhere Ausgaben zu beschließen. Es braucht gemeinsame Spezifikationen, interoperable Systeme, beschleunigte Beschaffung und Lieferfähigkeit. Der politische Rahmen existiert bereits: Defence Readiness 2030 setzt ausdrücklich auf kooperative Beschaffung, Skaleneffekte, Interoperabilität und schnellere Lieferung.

Wenn Europa eine Savings and Investments Union will, reicht es nicht, europäische Ersparnisse rhetorisch zu mobilisieren. Es braucht investierbare Vehikel, tiefere Kapitalmärkte, bessere Exit-Pfade und eine Verbindung zwischen Kapital, Nachfrage und Scale-up-Wachstum. Die Kommission beschreibt die Savings and Investments Union selbst als horizontalen Enabler, der Bürgern mehr Anlagemöglichkeiten geben und Unternehmen Wachstum finanzieren soll.

Wenn Europa einen digitalen Binnenmarkt will, reicht es nicht, Rechte und Prinzipien zu formulieren. Es braucht kompatible Datenformate, digitale Identitäten, wiederverwendbare Nachweise, grenzüberschreitend nutzbare Verfahren und eine operative Oberfläche, die Unternehmen tatsächlich verwenden können. Die Single Market Strategy benennt gerade inkompatible Datenformate, nicht sprechende Systeme und schwache Umsetzung als konkrete Barrieren.

Wenn Europa Regulierung als Vertrauensvorteil versteht, darf Schutz nicht durch doppelte Prüfung, unklare Auslegung und nationale Zusatzkomplexität entwertet werden. Die bessere politische Formel lautet nicht Deregulierung. Sie lautet ausführbare Regulierung.

Die demokratische Frage lautet, welche gemeinsam legitimierten Ziele so wichtig sind, dass sie operative Durchsetzungsfähigkeit verdienen.

Das ist kein technokratischer Nebensatz. Es ist der Kern einer neuen und erwarteten europäischen Wettbewerbsfähigkeit.

Europa muss nicht zentralistischer werden, um wirksamer zu werden. Aber es muss dort verbindlicher, messbarer und wiederholbarer werden, wo es gemeinsame Ziele bereits politisch beschlossen hat.

Die Vision

Vom Asset zum Wertefluss



04

SEKTION

Das Operating Model

Wer besitzt welchen Wertfluss?

Zielwerte werden nur wirksam, wenn Funktionen Verantwortung übernehmen. EU SE Holding müsste keine neue Zentralmacht schaffen. Sie müsste an den kritischen Wertflüssen stärkere Konzernfunktionen aufbauen: nicht überall und nicht für alles, sondern dort, wo Größe heute in Reibung versickert.

Group Strategy & Performance

Diese Funktion führt den Conversion Discount als zentrales Performance-Thema. Ihre Aufgabe wäre, die fünf größten Reibungen zu priorisieren: Services- und Binnenmarktfragmentierung, Growth-Finance-Lücke, Procurement-Fragmentierung, Genehmigungs- und Compliance-Cycle-Time sowie Scale-up-, IPO- und Exit-Leakage.

Für jede Reibung braucht es einen Zielwert, eine verantwortliche Struktur, eine Review-Cadence und ein Stop-Kriterium. Die Funktion produziert nicht weiteres Reporting, sondern reduziert strategische Unschärfe. Was nicht auf die wichtigsten Wertflüsse einzahlt, wird gestoppt, zusammengelegt oder vereinfacht.

Der Reality Check zeigt, dass echte Konzerne genau hier ansetzen. ABB Way schiebt Accountability tiefer in die Organisation und verbindet dezentrale Entscheidungen mit ausgewählten gemeinsamen Prozessen und Performance Management. Danach macht aus dem Business System keine Reporting-Schicht, sondern eine wiederholbare Arbeitsweise für Innovation, Time-to-market, Lead Times und kontinuierliche Verbesserung.

Group Operations / Single-Market Operations

Diese Abteilung übersetzt den Binnenmarkt von einer Rechtsarchitektur stärker in ein nutzbares Betriebssystem. Ihre Leitkennzahl wäre Time-to-first-revenue across Europe: Wie lange dauert es in priorisierten Feldern, bis ein Unternehmen grenzüberschreitend Umsatz erzielen kann?

Dazu gehören Angebot, Vertrag, Rechnung, VAT, digitale Identität, Compliance, Zertifizierung, Service und Support. Wenn zentrale Verfahren nicht end-to-end nutzbar sind, liegt kein reines Digitalisierungsproblem vor, sondern ein Durchsatzproblem. Group Operations müsste Verfahren priorisieren, End-to-End-Fähigkeit messen und die größten Blocker abbauen.

Das unternehmerische Äquivalent ist kein einzelnes Tool, sondern ein Business System: standardisierte

Arbeitsweise, operative Cadence, klare Prozessmetriken und regelmäßige Verbesserung. Für EU SE Holding wäre das kein Lean-Programm, sondern ein Single-Market Operating System für die wichtigsten grenzüberschreitenden Wertflüsse.

Group Treasury & Capital Markets

Diese Funktion macht Europas Kapital produktiver. Sie stapelt keine Förderprogramme, sondern verbindet institutionelles Kapital, EIB/EIF-Hebel, nationale Förderbanken, private Fonds, Late-Stage-Finanzierung, IPO-Pfade, Sekundärmärkte und industrielle Nachfrage so, dass europäische Scale-ups in Europa wachsen können.

Growth Capital darf nicht isoliert von Markt und Nachfrage gedacht werden. Kapital wirkt stärker, wenn es mit Erstkunden, strategischer Beschaffung und europäischer Skalierbarkeit verbunden ist. Die Kernmetrik wäre nicht nur VC-Volumen, sondern Time-to-scale-up funding, europäische Late-Stage-Verfügbarkeit, IPO-/Exit-Retention und Anteil europäischer Reinvestition.

Der Unternehmensvergleich macht den Punkt indirekt sichtbar. Siemens, Hitachi und ABB verbinden strategische Transformation mit Kapital- und Portfolio-Disziplin: Plattformen, Operating Models und Zielsysteme werden nicht als reine Innovationsthemen geführt, sondern als Wachstums- und Wertsteigerungslogik. Für EU SE Holding müsste Growth Capital deshalb mit Procurement, Commercial Backbone und Productization verzahnt werden.

Group Procurement

Group Procurement behandelt öffentliche Nachfrage als strategische Skalierungsfunktion. In Defence, Energy, Cyber, Cloud, Grid, Clean Tech, AI und industrieller Infrastruktur reicht korrekte Verfahrenslogik nicht aus. Die Beschaffung muss größere adressierbare Märkte schaffen, Interoperabilität erhöhen, Anbieter skalieren und Lieferfähigkeit erzeugen.

Diese Abteilung misst gemeinsame Spezifikationen, Beschaffungskorridore, Time-to-field, Wartungsfähigkeit, Output pro Euro, europäische Wertschöpfungsanteile und Standardisierungsgrad.

In echten Konzernen wäre ein Nachfragehebel dieser Größe niemals nur Verwaltung. Er wäre Category Management, Supplier Development, Standardisierung, Demand Aggregation und Time-to-field.

EU SE Holding kann diese Logik nicht einfach auf staatliche Beschaffung übertragen, weil öffentliche Beschaffung demokratisch und rechtlich gebunden ist. Aber gerade deshalb braucht sie bessere Daten, gemeinsame Spezifikationen und strategische Korridore dort, wo Interoperabilität, Sicherheit und industrielle Kapazität zählen.

Productization & Industrial Platforms

Europa hat starke Forschung, starke Ingenieure und industrielle Substanz. Der Engpass liegt häufig in der Übersetzung in wiederholbare Angebote.

Productization & Industrial Platforms führt diese Kette: Use Cases auswählen, Erstkunden sichern, Datenmodelle klären, Standards anbinden, Finanzierung vorbereiten, Servicefähigkeit definieren und Rollout-Pfade über Ländergrenzen ermöglichen.

Piloten bekommen eine klare Scale-or-Kill-Regel. Was nicht in Wiederholung geht, bleibt Demonstrationsaufwand. Was skaliert, wird mit Procurement, Kapital, Standards und Commercial Backbone verbunden.

Hitachi ist hier der stärkste Reality Check. Lumada verbindet IT, OT, Produkte, Daten und Kundenprobleme zu einer Wachstumsplattform; unter Inspire 2027 werden daraus konkrete Umsatz- und Margenziele. Für EU SE Holding wäre die entsprechende Aufgabe, aus Forschung, industrieller Substanz, Standards und Erstkunden wiederholbare europäische Plattformkategorien zu bauen.

Commercial Backbone Office

Diese Abteilung vereinheitlicht die operative Oberfläche Europas in strategischen Feldern. Das betrifft Standardprozesse für Angebot, Rechnung, VAT-Daten, digitale Identität, Vertragsmodule, Zertifizierungen, Compliance-Pakete, Service-Level-Templates und Supportpfade.

Lokale Unterschiede bleiben möglich. Der Unterschied zum heutigen Zustand liegt darin, dass sie sichtbar, begründet und gemessen werden. Historisch gewachsene Deltas ohne Mehrwert werden reduziert. Der Commercial Backbone wäre damit die praktische Seite des Binnenmarkts: Er würde nicht nur garantieren, dass Unternehmen grenzüberschreitend tätig sein dürfen, sondern diese Tätigkeit operativ einfacher machen.

Siemens Xcelerator und Schneider EcoStruxure zeigen, wie industrielle Konzerne Plattformen nutzen, um Hardware, Software, Daten, Services und

Partner anschlussfähig zu machen. Der europäische Commercial Backbone wäre keine Kopie dieser Plattformen. Aber er folgt derselben Managementlogik: Skalierung entsteht, wenn kritische Schnittstellen standardisiert, digital nutzbar und partnerfähig werden.

Legal & Regulatory Enablement

Legal ist eine der stärksten Funktionen von EU SE Holding. Rechtsstaatlichkeit, Standards, Datenschutz, Wettbewerb, Verbraucherschutz und Nachhaltigkeit sind echte Assets. Der Turnaround verlangt keine schwächeren Werte, sondern ausführbare Werte.

Legal & Regulatory Enablement macht aus Regulierung eine skalierbare Vertrauensinfrastruktur: einmal prüfen, mehrfach nutzen; digitale Nachweise; klarere Auslegung; weniger doppelte Prüfungen; gemeinsame Compliance-Pakete; EU-weite Standards mit weniger nationaler Zusatzkomplexität dort, wo sie keinen zusätzlichen Schutz bringt.

Schutz entsteht nicht automatisch durch Varianz. Vertrauen skaliert, wenn Regeln klar, wiederverwendbar und operativ nutzbar sind.

Data, AI & Workflow Productivity

Diese Funktion bringt AI aus der Tool-Zählung in den Produktivitätsbeitrag. Der relevante KPI ist nicht, wie viele Organisationen AI eingeführt haben. Entscheidend ist, ob Engineering schneller wird, technische Dokumentation besser, Kundenservice präziser, Compliance effizienter, Beschaffung intelligenter, Wartung planbarer und Verwaltung weniger wartezeitintensiv.

Talent & Mobility Operations

Europa kann sich keinen Talentmarkt leisten, der formal offen ist, aber praktisch durch Anerkennung, Sprache, Verfahren, Steuerlogiken, Sozialversicherung und nationale Reibungen gebremst wird. Talent & Mobility Operations misst, wie schnell Fachkräfte produktiv eingesetzt werden können.

Der KPI wäre Time-to-productive-deployment. Er gilt für Ingenieure, Pflegekräfte, Forscher, Softwareentwickler, Techniker, Handwerker, Gründerteams und industrielle Spezialisten. Ein Binnenmarkt für Arbeit ist erst dann stark, wenn Qualifikation, Anerkennung, Umzug, Anstellung und produktiver Einsatz zusammen funktionieren.

Das Operating Model

Wer besitzt welchen Wertefluss?



05

SEKTION

Rückführung in Realpolitik

Was aus dem Managementmodell in der realen EU
machbar wird – und wo es weh tut

Was echte Europapolitik daraus machen kann

Für Europapolitiker liegt der praktische Nutzen des Denkspiels in einer einfachen Regel: Kein großes europäisches Ziel sollte künftig ohne Delivery-Korridor beschlossen werden.

Ein Delivery-Korridor beschreibt nicht nur, was Europa erreichen will. Er beschreibt, wie ein Ziel durch die europäische Maschine läuft:

Welche Verfahren müssen angepasst werden?

Welche Datenformate müssen kompatibel sein?

Welche Nachweise sollen einmal erbracht und mehrfach genutzt werden?

Welche Beschaffungskorridore sind nötig?

Welche Kapitalinstrumente schließen den Finanzierungspfad?

Welche Mitgliedstaaten tragen welche Umsetzung?

Welche Kennzahl zeigt nach zwölf Monaten, ob Fortschritt entsteht?

Verantwortung sichtbar machen

Für Defence Readiness hieße das: gemeinsame Prioritäten, gemeinsame Spezifikationen, kooperative Beschaffung, interoperable Wartung und messbare Time-to-field. Der aktuelle europäische Verteidigungsrahmen zeigt bereits in diese Richtung, weil kooperative Beschaffung Kosteneffizienz, Skaleneffekte, Interoperabilität und schnellere Lieferzeiten schaffen soll.

Für die Savings and Investments Union hieße das: Bürgerersparnisse nicht nur schützen, sondern produktiver in europäische Investitionen leiten; Scale-ups nicht nur fördern, sondern mit Late-Stage-Kapital, Erstkunden, Börsenpfaden und industrieller Nachfrage verbinden. Der Investitionsbedarf Europas wird in den einschlägigen Wettbewerbsfähigkeitsdebatten nicht als Randthema behandelt, sondern als zentrale Bedingung für künftige Dynamik.

Für Vereinfachung hieße das: nicht pauschal weniger Regeln, sondern weniger doppelte Nachweise, weniger inkompatible Datenformate, weniger nationale Zusatzkomplexität ohne zusätzlichen Schutz und mehr digitale Wiederverwendbarkeit. Die Omnibus-Debatte zeigt, dass Vereinfachung politisch nur tragfähig wird, wenn sie nicht als Abbau europäischer Werte erscheint, sondern als bessere Ausführung dieser Werte.

Für AI hieße das: nicht Adoption zählen, sondern Produktivitätswirkung in Verwaltung, Engineering, Compliance, Procurement, Energie, Gesundheit und industriellen Prozessen messen.

Das ist politisch unbequem, weil es Verantwortung sichtbar macht. Es reicht dann nicht mehr, ein Ziel zu begrüßen. Jede Institution müsste zeigen, welchen Teil des Wertflusses sie verbessert.

Aber genau darin liegt der Mehrwert. Europa muss nicht jedes Problem zentral lösen. Es muss seine wichtigsten gemeinsamen Ziele so organisieren, dass Zuständigkeiten nicht länger als Entschuldigung für Wirkungslosigkeit dienen.

Die politische Rückübersetzung

Die Rückübersetzung in die europäische Realität beginnt mit einer Einschränkung: Europa kann nicht durchregiert werden. Die EU ist kein Konzern mit CEO, Budgethoheit und direktem Durchgriff. Sie ist ein politisches System geteilter Zuständigkeiten. Kommission, Rat, Parlament, Mitgliedstaaten, Regionen, Behörden, Gerichte und Märkte prägen gemeinsam, was möglich ist.

Genau deshalb ist die Managementanalogie nützlich. Sie zeigt nicht, wer Europa befehlen soll. Sie zeigt, welche Wertflüsse politisch so organisiert werden müssen, dass geteilte Zuständigkeit nicht automatisch zu Wirkungslosigkeit wird.

Der entscheidende Unterschied zwischen Unternehmen und EU liegt im Mandat. Ein Unternehmen kann Ziel, Budget, Organisation und Eskalation in einer Führungskette zusammenführen. Europa muss diese Verbindung politisch herstellen. In der Praxis bedeutet das: Ein Ziel ist erst dann belastbar, wenn geklärt ist, welche Ebene handelt, welches Verfahren angepasst wird, welche Standards gelten, welche Finanzierung verfügbar ist, welche Daten genutzt werden, welche Behörde vollzieht und welche Kennzahl nach zwölf Monaten Fortschritt zeigt.

Ohne diese Verbindung bleibt Europa strategisch ambitioniert und operativ unterausgeführt.

Die Chance: Europas Stärke ausführbarer machen

Der Kernvorteil Europas liegt nicht darin, amerikanische Plattformmacht oder chinesische Kapazitätssteuerung zu kopieren. Europas mögliche Stärke liegt in einer anderen Kombination: Vertrauen,

industrielle Qualität, Rechtsstaatlichkeit, Standards, Marktgröße, technische Präzision und demokratische Legitimität.

Diese Stärke wird aber nur dann wettbewerbsfähig, wenn sie operativ nutzbar wird.

Ein Binnenmarkt, der rechtlich existiert, aber praktisch Land für Land neu erschlossen werden muss, bleibt unter seinem Potenzial. Regulierung, die Vertrauen schafft, aber in doppelten Nachweisen und unklarer Auslegung endet, wird teuer. Öffentliche Nachfrage, die groß ist, aber fragmentiert wirkt, skaliert zu wenig Industrie. Forschung, die in Pilotprojekten stecken bleibt, erzeugt zu wenig Produktivität. Kapital, das in Europa vorhanden ist, aber nicht ausreichend in Scale-ups, Infrastruktur, Defence, AI, Energie und industrielle Plattformen fließt, bleibt gesellschaftlich unterproduktiv.

Die Chance liegt also nicht in weniger Europa. Ganz im Gegenteil. Ein ausführbareres Europa würde gemeinsame Ziele nicht nur beschließen, sondern in nutzbare Systeme übersetzen. Es würde nicht jede nationale Besonderheit beseitigen, aber unterscheiden, welche Unterschiede Schutz, Qualität oder demokratische Präferenz ausdrücken – und welche Unterschiede lediglich Reibung erzeugen. Es würde Regulierung nicht als Gegensatz zu Wettbewerbsfähigkeit verstehen, sondern als Vertrauensinfrastruktur, die nur dann wertvoll bleibt, wenn sie klar, digital, wiederverwendbar und grenzüberschreitend handhabbar ist.

Das ist politisch anspruchsvoll, aber nicht unrealistisch. Die EU arbeitet bereits an mehreren Hebeln, die in diese Richtung weisen: Wettbewerbsfähigkeit, Binnenmarktvereinfachung, bessere Kapitalmobilisierung, gemeinsame Verteidigungsbeschaffung und regulatorische Entlastung. Der offene Punkt ist nicht, ob die Begriffe existieren. Der offene Punkt ist, ob daraus Delivery entsteht.

Geschwindigkeit gegen Legitimität

Die naheliegende Managementforderung lautet: Europa muss schneller werden.

Politisch ist dieser Satz unvollständig. Europa muss schneller werden, ohne seine Legitimität zu verlieren. Geschwindigkeit darf nicht bedeuten, dass demokratische Kontrolle, parlamentarische Debatte, rechtsstaatliche Prüfung oder nationale Umsetzung einfach übersprungen werden. Gerade weil Europa kein Konzern ist, kann Delivery nicht durch bloße

Kommandostruktur entstehen.

Das bedeutet aber nicht, dass Langsamkeit demokratisch wertvoll ist. Langsame Verfahren sind nicht automatisch legitimer. Doppelte Nachweise, unklare Zuständigkeiten, inkompatible Datenformate, nationale Sonderwege ohne zusätzlichen Schutz und endlose Pilotprogramme sind keine demokratische Tugend. Sie sind oft nur schlecht organisierte Komplexität.

Die politische Aufgabe besteht darin, legitime Kontrolle und operative Geschwindigkeit neu zu verbinden. Das gelingt nicht durch weniger Demokratie, sondern durch bessere Vorstrukturierung: klare Mandate, klare Fristen, gemeinsame Datenmodelle, transparente Fortschrittsmessung und öffentliche Sichtbarkeit darüber, wo Umsetzung blockiert.

Der realistische Hebel liegt deshalb nicht in einem europäischen Durchregieren, sondern in verbindlicheren Delivery-Formaten für bereits legitimierte Ziele. Wenn Mitgliedstaaten ein gemeinsames Ziel beschließen, sollten sie zugleich die Umsetzungslogik mitbeschließen: Welche Verfahren werden harmonisiert? Welche Nachweise werden wiederverwendbar? Welche Standards gelten? Welche Beschaffungskorridore entstehen?

Das ist die demokratische Version von Geschwindigkeit.

Vereinfachung gegen Schutz

Vereinfachung ist politisch gefährlich, weil sie schnell als Deregulierung gelesen wird. Das ist besonders im europäischen Kontext relevant, weil viele EU-Regeln nicht zufällig entstanden sind. Datenschutz, Verbraucherschutz, Nachhaltigkeit, Wettbewerb, Produktsicherheit, Arbeitnehmerrechte und Transparenz sind Teil des europäischen Vertrauensmodells.

Ein Whitepaper über Europas Conversion-Problem darf deshalb nicht so klingen, als sei Schutz das Problem. Das Problem entsteht dort, wo Schutz schlecht ausführbar wird.

Ausführbare Regulierung fragt anders: Muss derselbe Nachweis mehrfach erbracht werden und wird ein kleines Unternehmen durch dieselben Dokumentationslasten getroffen wie ein Konzern?

Das ist der politische Unterschied zwischen Deregulierung und Ausführbarkeit. Deregulierung entfernt Schutz. Ausführbarkeit macht Schutz

handhabbar.

Die reale Umsetzung wäre schwierig. NGOs, Teile des Parlaments, nationale Aufsichtsbehörden und gesellschaftliche Gruppen könnten Vereinfachung als Rückbau europäischer Werte kritisieren. Unternehmen könnten wiederum jede Entlastung als unzureichend betrachten. Mitgliedstaaten könnten europäische Vereinfachung befürworten, aber nationale Zusatzkomplexität behalten. Genau deshalb muss die politische Formel präzise sein: weniger doppelte Nachweise, weniger unnötige Varianz, mehr digitale Wiederverwendbarkeit – bei erhaltener Schutzwirkung.

Der Hebel liegt in einem **Regulatory Execution Test**. Jede neue oder reformierte Regel müsste nicht nur politisch und juristisch geprüft werden, sondern auch operativ.

Das wäre kein Angriff auf das europäische Modell. Es wäre dessen Modernisierung.

Gemeinsame Beschaffung gegen nationale Industriepolitik

Strategische Beschaffung ist einer der stärksten Hebel des Denkmodells. Öffentliche Nachfrage kann Märkte formen, Standards setzen, Interoperabilität schaffen und industrielle Kapazität skalieren. In Defence, Energie, Cybersecurity, Cloud, Grid, Clean Tech und kritischer Infrastruktur ist das besonders relevant.

Gleichzeitig ist Beschaffung politisch hochsensibel. Nationale Ministerien wollen Kontrolle behalten. Nationale Industriepolitiken wollen heimische Anbieter schützen. Regionen wollen lokale Wertschöpfung sichern. Behörden sind an vertraute Verfahren gewöhnt. Sicherheitsrelevante Beschaffung wird zusätzlich durch nationale Souveränitätsargumente geprägt.

Deshalb wird eine europäische Procurement-Logik nicht funktionieren, wenn sie als Zentralisierung verkauft wird. Realistischer sind Beschaffungskorridore.

Ein Beschaffungskorridor bedeutet: Nicht jede Bestellung wird zentralisiert. Aber für strategische Kategorien werden gemeinsame Spezifikationen, Mindestanforderungen, Interoperabilitätsstandards, Datenmodelle, Wartungslogiken, Reportingformate und Zeitziele vereinbart. Mitgliedstaaten behalten Beschaffungsrollen, aber sie kaufen nicht mehr in völlig getrennten technischen Welten.

Das ist der realpolitische Mittelweg zwischen nationaler Souveränität und europäischer Skalierung.

Die Umsetzungshürde bleibt erheblich. Gemeinsame Spezifikationen erzeugen Gewinner und Verlierer. Wer heute mit nationalen Sonderanforderungen gut zurechtkommt, könnte bei europäischen Standards Marktposition verlieren. Kleine Anbieter könnten profitieren, wenn Märkte größer und transparenter werden; sie könnten aber auch verlieren, wenn Standards zu komplex oder Zertifizierungskosten zu hoch werden. Große Unternehmen könnten Skalierung nutzen, aber kleinere verdrängen.

Deshalb braucht strategische Beschaffung eine zweite Bedingung: Supplier Development. Wenn Europa Beschaffungskorridore baut, muss es auch dafür sorgen, dass europäische Anbieter – gerade mittelständische und spezialisierte – die Standards erreichen können. Sonst wird gemeinsame Beschaffung zwar effizienter, aber politisch angreifbarer.

Kapitalmarktintegration gegen nationale Finanzkulturen

Die Growth-Capital-Lücke ist im Denkmodell klar. Europa hat Ersparnisse, starke Institutionen und öffentliche Hebel. Zu wenig davon erreicht die Wachstumsphase europäischer Unternehmen.

Die politische Schwierigkeit liegt darin, dass Kapitalmarktintegration nicht nur ein technisches Finanzmarktprojekt ist. Sie berührt nationale Rentensysteme, Bankmodelle, Steuerlogiken, Anlegerkulturen, Aufsichtstraditionen, Insolvenzregeln, Börsenplätze und politische Risikoaversion.

In vielen Mitgliedstaaten ist Unternehmensfinanzierung stärker bankbasiert. Haushalte halten viel Vermögen in Einlagen, Immobilien oder Versicherungsprodukten. Kapitalmarkteteiligung wird politisch oft vorsichtig behandelt, weil sie mit Risiko, Ungleichheit oder Finanzmarktexzessen assoziiert wird. Gleichzeitig brauchen Scale-ups, Deep-Tech-Unternehmen, Defence-Tech, Industrial AI, Clean Tech und Infrastrukturprojekte andere Finanzierungsformen als klassische Bankkredite.

Die realistische politische Übersetzung lautet daher: Die Savings and Investments Union darf nicht als Projekt für Finanzmarktakteure erklärt werden. Sie muss als Wohlstands- und Produktivitätsprojekt verstanden werden.

Es geht nicht darum, Bürger in spekulative Risiken zu drängen. Es geht darum, europäische Ersparnisse produktiver mit europäischem Wachstum zu verbinden. Mehr Bürgerbeteiligung an Produktivkapital kann langfristig Haushaltsvermögen, Altersvorsorge, Unternehmensfinanzierung und technologische Souveränität stärken. Gleichzeitig braucht es Anlegerschutz, Transparenz, einfache Produkte, geringe Kosten und glaubwürdige Aufsicht.

Der wahrscheinlich wirksamste Hebel liegt nicht in einer einzigen großen Kapitalmarktunion-Reform. Wahrscheinlicher ist ein Bündel aus pragmatischen Schritten: einfache europäische Investmentkonten, bessere Exit- und IPO-Pfade, größere Late-Stage-Fonds, stärkere EIB-/EIF-Hebel, mehr institutionelles Kapital für Wachstumsfinanzierung, harmonisierte Insolvenz- und Kapitalmarktbausteine, bessere Sekundärmärkte und steuerliche Anreize für langfristige produktive Investitionen.

Auch hier gilt: Geschwindigkeit entsteht durch Priorisierung. Wenn Europa versucht, alle Kapitalmarktprobleme gleichzeitig zu lösen, wird es langsam bleiben. Wenn es wenige Engpässe auswählt – Late-Stage-Kapital, IPO-Pfade, institutionelle Allokation, einfache Bürgeranlagevehikel – kann schneller Wirkung entstehen.

Productization gegen Förderlogik

Europa hat viele Forschungsprogramme, Piloten, Konsortien und Demonstratoren. Das ist nicht wertlos. Aber es wird problematisch, wenn der politische Erfolg bereits beim Start eines Projekts gemessen wird, nicht beim Rollout.

Productization verlangt eine härtere Logik. Diese Logik kollidiert mit politischer Förderrealität. Förderprogramme wollen oft viele Regionen, Akteure und Ziele berücksichtigen. Sie sollen Innovation fördern, aber auch Kohäsion, Sichtbarkeit, Fairness und politische Balance. Das führt leicht zu breiten Konsortien, komplexen Abstimmungen und schwacher Marktnähe.

Der Trade-off liegt zwischen Inklusivität und Skalierung. Europa darf nicht nur wenige Leuchttürme fördern, aber es darf auch nicht jeden Pilot endlos weiterfinanzieren, nur weil er politisch gut aussieht.

Ein wahrscheinlicher Hebel wäre eine europäische Scale-or-Stop-Cadence für strategische Programme. Nach einer definierten Phase müsste jedes Pilotprojekt zeigen ob es Skalierbarkeit hergestellt hat, ansonsten wird beendet oder neu ausgerichtet.

Das wäre politisch unangenehm. Es würde bedeuten, dass manche Programme sichtbar scheitern. Aber genau diese Sichtbarkeit ist notwendig, wenn Europa weniger Pilot-Ökonomie und mehr Produktivitätswirkung will.

AI-Produktivität gegen Akzeptanz, Haftung und Arbeit

AI als Produktivitätsprogramm ist einer der schnellsten Hebel, aber auch einer der sensibelsten. In Unternehmen kann AI Engineering, Dokumentation, Service, Wartung, Finance, Compliance und Procurement verbessern. In der Verwaltung kann AI Verfahren vorbereiten, Anträge strukturieren, Prüfungen unterstützen und Wartezeiten reduzieren.

Die Hürden sind real. Datenschutz, Haftung, Modellrisiken, öffentliche Akzeptanz, Beschaffungsvorgaben, Legacy-IT, fehlende Datenqualität, Gewerkschaftsfragen und Angst vor Arbeitsplatzveränderungen können Geschwindigkeit massiv bremsen.

Der politische Fehler wäre, AI nur über Adoption zu messen. Dann zählt Europa Tools, aber nicht Wirkung. Der zweite Fehler wäre, AI als reines Effizienzthema zu verkaufen. Dann entsteht Widerstand bei Beschäftigten, Verwaltungen und Bürgern.

Der realistische Hebel liegt in klar eingegrenzten, messbaren Workflow-Programmen. In der öffentlichen Verwaltung sollte AI zunächst dort eingesetzt werden, wo Menschen entlastet, aber Entscheidungen nicht vollständig automatisiert werden. Das erhöht Akzeptanz. Gleichzeitig braucht es klare Haftung, Auditierbarkeit, Daten-Governance und Beschwerdewege.

Geschwindigkeit entsteht hier durch Standardbausteine: gemeinsame Beschaffungsanforderungen für vertrauenswürdige AI, freigegebene Use-Case-Kataloge, sichere Datenräume, Wiederverwendung funktionierender Lösungen zwischen Behörden und klare Produktivitätskennzahlen.

Talentmobilität gegen nationale Berufsordnungen

Talent ist ein besonders unterschätzter Wertfluss. Europa diskutiert häufig über Fachkräftemangel, aber zu selten über Time-to-productive-deployment: Wie schnell wird vorhandenes, zuwanderndes oder grenzüberschreitend mobiles Talent tatsächlich produktiv?

Die Hürden liegen selten nur an einem Punkt. Anerkennung von Abschlüssen, Berufsordnungen, Sprache, Aufenthaltsverfahren, Sozialversicherung, Steuerlogik, Wohnungsmärkte, Kinderbetreuung, Arbeitgeberprozesse und regionale Behördenpraxis greifen ineinander.

Das macht Umsetzung schwierig. Nationale Berufsordnungen schützen Qualität und Sicherheit. Sie sind nicht einfach Bürokratie. Aber wenn Anerkennung zu langsam, unklar oder redundant wird, entstehen reale Wohlstandsverluste.

Der wahrscheinliche Hebel liegt nicht in vollständiger Vereinheitlichung aller Berufsordnungen. Realistischer sind priorisierte Engpassberufe, gemeinsame Anerkennungskorridore, digitale Nachweise, klare Fristen, bessere Sprach- und Integrationspfade sowie europäische Standards für Verfahrensdauer.

Auch hier geht es nicht um Zentralisierung. Es geht um Geschwindigkeit an den Stellen, an denen Europa sich Engpässe nicht leisten kann.

Europa braucht Mandatspakete

Der zentrale Unterschied zwischen Konzern und EU liegt in der Verbindung von Ziel und Durchsetzung. Unternehmen können Ziele mit Budget, Organisation und Eskalation verbinden. Europa muss diese Verbindung politisch bauen.

Darum reicht es nicht, europäische Ziele zu formulieren. Jedes große Ziel braucht ein Mandatspaket. Ein Mandatspaket beantwortet sieben Fragen.

Erstens: Was ist das gemeinsame Ziel, und wodurch ist es demokratisch legitimiert?

Zweitens: Welche Verfahren müssen angepasst werden, damit das Ziel in der Praxis ausführbar wird?

Drittens: Welche Datenmodelle, Nachweise und Standards müssen kompatibel sein?

Viertens: Welche Beschaffungskorridore oder Nachfrageinstrumente schaffen einen Markt?

Fünftens: Welche Kapitalinstrumente unterstützen Rollout und Skalierung?

Sechstens: Welche Ebene ist für welchen Teil verantwortlich – Kommission, Rat, Parlament, Mitgliedstaat, Region, Behörde oder Marktakteur?

Siebtens: Welche Kennzahl zeigt nach zwölf Monaten, ob tatsächlich Fortschritt entsteht?

Das ist die realistische Version von Konzernfähigkeit. Europa muss nicht zentralistischer werden. Aber dort, wo gemeinsame Ziele beschlossen sind, muss es klarer definieren, wer welchen Teil des Wertflusses besitzt.

Was schnell gehen kann – und was nicht

Nicht alle Hebel haben dieselbe Geschwindigkeit. Ein realistisches Whitepaper muss zwischen kurzfristiger, mittelfristiger und langfristiger Umsetzung unterscheiden.

Kurzfristig, innerhalb von zwölf Monaten, kann Europa vor allem Transparenz, Priorisierung und Mandatsklarheit verbessern. Es kann für wenige strategische Felder Delivery-Korridore definieren. Es kann die größten Reibungen im Binnenmarkt entlang echter Unternehmensprozesse sammeln und priorisieren. Es kann bestehende Beschaffungsinitiativen stärker auf gemeinsame Spezifikationen und Time-to-field ausrichten. Es kann AI-Use-Cases in Verwaltung und Industrie definieren, bei denen Produktivitätswirkung messbar wird. Es kann bei Vereinfachung stärker zwischen Schutzwirkung und administrativer Wiederholung unterscheiden.

Das klingt unspektakulär, ist aber entscheidend. Ohne diese Vorarbeit bleiben große Reformen diffus.

Mittelfristig, über zwei bis drei Jahre, können konkrete operative Bausteine entstehen: wiederverwendbare digitale Nachweise, gemeinsame Datenmodelle in priorisierten Verfahren, grenzüberschreitende Order-to-Cash-Bausteine, erste Beschaffungskorridore in Defence, Energie oder Cyber, bessere Late-Stage-Finanzierungsinstrumente, europäische Investmentvehikel, Scale-or-Stop-Regeln für strategische Förderprogramme und Anerkennungskorridore für Engpassberufe.

Langfristig, über fünf bis zehn Jahre, geht es um die tieferen Strukturfragen: Kapitalmarktintegration, stärkere europäische Industriekategorien, dauerhaft interoperable öffentliche Beschaffung, echter grenzüberschreitender Service-Binnenmarkt, institutionalisierte Delivery-Cadence und eine Verwaltung, die digitale Nachweise, AI-Unterstützung und Once-only-Logik nicht als Projekt, sondern als Normalbetrieb versteht.

Die politische Versuchung besteht darin, alles sofort

zu versprechen. Das wäre unglaublich. Die bessere Logik lautet: wenige priorisierte Wertflüsse, klare Meilensteine, sichtbarer Fortschritt nach zwölf Monaten, institutionelle Verstärkung nach drei Jahren.

Wahrscheinliche Hebel, die wirklich angegangen werden müssen

Der erste reale Hebel ist Single-Market Operations. Europa muss die größten Binnenmarktbarrieren nicht abstrakt, sondern entlang konkreter Unternehmensprozesse bearbeiten: ein Unternehmen will anbieten, verkaufen, abrechnen, liefern, warten, nachweisen, einstellen und expandieren. Genau entlang dieser Kette müssen Hindernisse priorisiert werden. Der Binnenmarkt wird nicht dadurch nutzbarer, dass er rechtlich erneut beschworen wird. Er wird nutzbarer, wenn die wichtigsten grenzüberschreitenden Prozesse tatsächlich schneller werden.

Der zweite Hebel ist Once-only Compliance. Unternehmen und Bürger sollten bestimmte Nachweise nicht immer wieder neu erbringen müssen. Digitale Nachweise, wiederverwendbare Compliance-Pakete und klarere Auslegung könnten enormen Effekt haben, ohne Schutzstandards zu senken. Das ist vermutlich einer der politisch realistischsten Hebel, weil er nicht mit einem ideologischen Deregulierungsversprechen beginnen muss.

Der dritte Hebel ist strategische Beschaffung mit gemeinsamen Spezifikationen. Europa muss nicht jede Beschaffung zentralisieren. Aber in strategischen Kategorien braucht es gemeinsame technische Logiken, damit öffentliche Nachfrage industrielle Skalierung erzeugt. Besonders Defence, Cyber, Cloud, Grid, Clean Tech, Energieinfrastruktur und industrielle AI sind dafür geeignet.

Der vierte Hebel ist Growth Capital mit Nachfragekopplung. Mehr Kapital allein reicht nicht. Europäische Scale-ups brauchen Kapital, Erstkunden, Beschaffungspfade, Exit-Möglichkeiten und Rollout-Märkte. Die Verbindung von Savings and Investments Union, EIB/EIF-Hebeln, institutionellem Kapital, strategischer Beschaffung und europäischem Commercial Backbone wäre entscheidend.

Der fünfte Hebel ist Pilot-to-Productization. Europa muss strategische Förderprogramme stärker danach bewerten, ob daraus wiederholbare Angebote entstehen. Forschungspolitik, Industriepolitik, Beschaffung und Kapital müssen früher zusammengeführt werden. Sonst bleibt zu viel Innovation im Demonstrationsmodus.

Der sechste Hebel ist AI in messbaren Workflows. AI sollte nicht primär als politisches Zielwort, sondern als Produktivitätswerkzeug in konkreten Prozessen behandelt werden. Verwaltung, Engineering, Compliance, Procurement, Wartung und Service sind wahrscheinliche Startpunkte. Entscheidend ist nicht Tool-Adoption, sondern Zeitersparnis, Qualitätsverbesserung und Durchsatz.

Der siebte Hebel ist Talent Deployment. Anerkennung, Aufenthaltsverfahren, Sprachpfade, Sozialversicherung und Arbeitgeberprozesse müssen für Engpassberufe als zusammenhängender Wertfluss betrachtet werden. Europa verliert Produktivität, wenn Talent vorhanden ist, aber zu langsam produktiv wird.

Der achte Hebel ist Delivery-Cadence. Europa braucht eine politische Routine, die nicht nur Ziele verkündet, sondern Fortschritt sichtbar macht.

Die politische Formel

Der Engpass liegt nicht nur in Brüssel. Er liegt in der Verbindung zwischen europäischem Ziel, nationaler Umsetzung, regionalem Vollzug und marktwirtschaftlicher Nutzung.

Die praktische Frage lautet: Welche gemeinsam legitimierten Ziele verdienen eine Umsetzungsarchitektur, die stark genug ist, um Wirkung zu erzeugen?

Darin liegt die eigentliche politische Zumutung. Mehr Delivery bedeutet mehr Transparenz über Blockaden. Es wird sichtbar, welche Verfahren bremsen, welche Mitgliedstaaten zögern, welche Standards fehlen, welche Behörden nicht anschlussfähig sind, welche Förderprogramme nicht skalieren und welche politischen Kompromisse Wirkung kosten.

Aber genau diese Sichtbarkeit ist notwendig. Ohne sie bleibt Europa strategisch ambitioniert und operativ unterausgeführt.

Das Managementmodell übersetzt sich deshalb nicht in einen europäischen Konzernstaat. Es übersetzt sich in eine härtere politische Disziplin: gemeinsame Ziele nur dort groß formulieren, wo Europa bereit ist, sie mit Mandat, Verfahren, Daten, Kapital, Beschaffung, Zuständigkeit und Fortschrittmessung zu hinterlegen.

Das ist der Unterschied zwischen europäischer Strategie und europäischer Wirkung.

Rückführung in Realpolitik

Was aus dem Modell in der realen EU machbar wird - und wo es weh tut



Die Chance

Europas Stärke liegt nicht im Kopieren der USA oder Chinas, sondern darin, **Vertrauen, Industrie** und **Ausführbarkeit** besser zu verbinden.

Europa braucht Mandatspakete



Was schnell gehen kann – und was nicht



..... Nicht Deregulierung, sondern Ausführbarkeit.

06

SEKTION

Zielbild, reale Fähigkeiten und Wohlstandswirkung

Was aus dem Denkspiel praktisch entstehen kann

Was aus dem Denkspiel praktisch entstehen kann

Nach der politischen Rückübersetzung wird klarer, was der Turnaround real bedeuten würde: nicht Zentralisierung, nicht Konzernstaat, sondern ein Europa, das seine wichtigsten Wertflüsse verbindlicher, messbarer und ausführbarer organisiert.

Zielbild 2035

Nach dem Turnaround wäre EU SE Holding kein zentralisierter Konzernstaat. Sie bliebe eine föderale Holding mit starken Landesgesellschaften, demokratischer Legitimität und nationalen Unterschieden. Der Unterschied läge in der Konzernfähigkeit an den Stellen, an denen Größe heute zu wenig Wirkung erzeugt.

Operativ nutzbarer Binnenmarkt

Unternehmen könnten priorisierte europäische Märkte nicht erst nach Jahren nationaler Mini-Rollouts erschließen, sondern in 90 bis 180 Tagen erste grenzüberschreitende Umsätze erzielen. Strategische Beschaffung würde nicht nur Verfahren erzeugen, sondern gemeinsame Nachfrage, Interoperabilität, Standards und industrielle Skalierung. Europäische Scale-ups hätten mehr Late-Stage-Kapital in Europa, bessere IPO- und Exit-Pfade und weniger Druck, früh abzuwandern oder sich unter Wert verkaufen zu lassen.

Von Pilot zu Rollout

Forschung und Pilotprojekte würden früher mit Erstkunden, Standards, Datenmodellen, Kapital und Rollout-Pfaden verbunden. AI würde nicht nur als Adoption gezählt, sondern an Kernprozessverbesserungen gemessen. Regulierung bliebe anspruchsvoll, wäre aber besser ausführbar: weniger doppelte Prüfungen, mehr digitale Nachweise, klarere Auslegung, wiederverwendbare Compliance.

Föderal, aber ausführbarer

Nationale Unterschiede verschwänden nicht. Sie würden bewusster geführt. Wo Vielfalt Wert schafft, bleibt sie. Wo sie Skalierung ohne zusätzlichen Schutz blockiert, wird sie reduziert.

Das wäre kein amerikanisches und kein chinesisches Modell. Es wäre ein europäisches Operating Model: vertrauenswürdig, industriell, rechtsstaatlich, föderal und deutlich ausführbarer.

Reale europäische Fähigkeiten

Das Denkspiel zeigt nicht, dass Europa ein Unternehmen werden sollte. Es zeigt, wo Europa heute Wirkung verliert: Kapital wird nicht ausreichend in Wachstum übersetzt, öffentliche Nachfrage erzeugt zu wenig Skalierung, Forschung geht zu selten in Productization über, Standards kommen in schnellen Technologiefeldern zu spät, Regulierung schafft Vertrauen, aber zu oft auch operative Reibung, und Unternehmen können den Binnenmarkt rechtlich betreten, müssen ihn praktisch aber weiterhin Land für Land erschließen.

Die praktische Lehre lautet: Europa sollte an den Stellen Konzernfähigkeit aufbauen, an denen seine Größe sonst wirkungslos bleibt. Daraus können reale Fähigkeiten entstehen – mit konkretem Nutzen für Investoren, Unternehmen, Gründer und Bürger.

Ein europäischer Commercial Backbone

Ein Commercial Backbone würde grenzüberschreitendes Geschäft in priorisierten Feldern operativ einfacher machen: mit einheitlicheren Rechnungsdaten, VAT-Strukturen, digitalen Identitäten, Vertragsmodulen, Compliance-Paketen, Zertifizierungen und Service-Level-Templates.

Für Unternehmen sinken Transaktionskosten und Rollout-Komplexität. Für Gründer entsteht ein echterer Heimatmarkt, weil sie nicht jeden EU-Markt wie einen neuen Einzelmarkt aufbauen müssen. Für Investoren sinkt das Skalierungsrisiko, weil europäische Firmen schneller zeigen können, dass ihr Modell über mehrere Länder funktioniert. Für Bürger entstehen mehr Wettbewerb, bessere Verfügbarkeit digitaler und industrieller Services, mehr Auswahl und schnellere Umsetzung.

Strategische Beschaffungskorridore

Strategische Beschaffungskorridore könnten öffentliche Nachfrage in Skalierung übersetzen, besonders in Defence, Energy, Cyber, Cloud, Grid, Clean Tech, industrieller AI und kritischer Infrastruktur. Gemeinsame Spezifikationen, Interoperabilität, Time-to-field und Lieferfähigkeit würden wichtiger als nationale Sondervarianten. Für Unternehmen entstehen größere adressierbare Märkte und planbarere Nachfrage. Für Gründer entstehen verlässlichere Erstkunden und Referenzprojekte. Für Investoren entsteht Nachfragevisibilität, was industrielle Skalierung finanzierbarer macht. Für Bürger verbessert sich die Umsetzungsfähigkeit bei Infrastruktur, Sicherheit, Energie und öffentlichen Systemen.

Eine europäische Growth-Capital-Maschine

Europa hat Ersparnisse, starke Institutionen und öffentliche Hebel. Zu wenig davon erreicht die Wachstumsphase europäischer Unternehmen. Eine Growth-Capital-Maschine würde größere Late-Stage-Fonds, mehr institutionelles Kapital, bessere Sekundärmärkte, stärkere IPO-Pfade und eine engere Verbindung zwischen EIB/EIF, privaten Fonds, Erstkunden und strategischer Beschaffung schaffen.

Für Investoren entstehen größere europäische Anlagechancen in produktiven Zukunftsfeldern. Für Gründer entstehen mehr strategische Optionen: wachsen, finanzieren, börsennotieren oder verkaufen, ohne Europa früh verlassen zu müssen. Für etablierte Unternehmen entstehen stärkere europäische Technologiepartner. Für Bürger bedeutet das langfristig mehr hochwertige Arbeitsplätze, höhere Produktivität, mehr Steuereinnahmen und stärkere technologische Souveränität.

Productization statt Pilot-Ökonomie

Europa hat viele Forschungs- und Pilotprojekte. Der Engpass liegt oft im Rollout. Productization Offices könnten Forschung, Erstkunden, Standards, Datenmodelle, Kapital und Procurement früher verbinden. Piloten würden nicht endlos weiterlaufen, nur weil sie politisch gut aussehen. Sie würden skaliert oder beendet.

Für Gründer wird der Weg vom Proof of Concept zum Markt kürzer. Für Unternehmen werden neue Technologien einkaufbarer und integrierbarer. Für Investoren werden Kategorien investierbarer, weil aus Einzelprojekten wiederholbare Märkte entstehen. Für Bürger kommen Innovationen schneller in Energie, Gesundheit, Mobilität, Sicherheit, Verwaltung und industrielle Wertschöpfung an.

Ausführbare Regulierung

Europas Regulierung ist ein Asset, wenn sie Vertrauen schafft. Sie wird zur Reibung, wenn Auslegung, Nachweise und nationale Zusatzkomplexität die Umsetzung verlangsamten. Ausführbare Regulierung baut Schutz nicht ab, sondern operationalisiert ihn besser: einmal prüfen, mehrfach nutzen; digitale Nachweise; klarere Auslegung; weniger doppelte Prüfungen; wiederverwendbare Compliance-Pakete.

Für Unternehmen bedeutet das weniger Zeitverlust und geringere Kosten. Für Gründer bedeutet es weniger administrative Wiederholung in der kritischsten Wachstumsphase. Für Investoren bedeutet es niedrigeres Execution Risk. Für Bürger

bedeutet es, dass Schutz erhalten bleibt, während Leistungen, Innovationen und öffentliche Verfahren schneller und verlässlicher werden.

AI als Produktivitätsprogramm

AI sollte nicht nur als Technologieadoption gemessen werden. Entscheidend ist der Produktivitätsbeitrag. In Unternehmen kann AI Engineering, Dokumentation, Sales, Service, Wartung, Qualitätskontrolle, Finance und Compliance verbessern. In der Verwaltung kann AI Verfahren beschleunigen, Anträge besser vorbereiten, Prüfprozesse strukturieren und Wartezeiten reduzieren.

Für Unternehmen bedeutet das höhere Produktivität. Für Gründer bedeutet es niedrigere Aufbaukosten und schnellere Iteration. Für Investoren bedeutet es bessere Skalierbarkeit und effizientere Kostenstrukturen. Für Bürger bedeutet es schnellere Verfahren, bessere Services und eine leistungsfähigere öffentliche Verwaltung.

Talent schneller produktiv machen

Europa diskutiert viel über Fachkräftemangel. Das Denkspiel verschiebt die Frage: Wie schnell wird vorhandenes und zuwanderndes Talent produktiv?

Anerkennung, Sprache, Aufenthaltsverfahren, Sozialversicherung, Steuerlogik, Mobilität und Arbeitgeberprozesse müssten stärker als zusammenhängender Wertfluss betrachtet werden. Für Unternehmen bedeutet das kürzere Besetzungszeiten. Für Gründer bedeutet es besseren Zugang zu Teams. Für Investoren bedeutet es weniger Wachstumsbremse durch Talentknappheit. Für Bürger bedeutet es bessere Versorgung, mehr Beschäftigung, höhere Produktivität und weniger Engpässe in kritischen Bereichen.

Wohlstandswirkung

Das Denkspiel zeigt, wo Europa heute Wirkung verliert: Kapital wird nicht ausreichend in Wachstum übersetzt, öffentliche Nachfrage erzeugt zu wenig Skalierung, Forschung geht zu selten in Productization über, Standards kommen in schnellen Technologiefeldern zu spät, Regulierung schafft Vertrauen, aber zu oft auch operative Reibung, und Unternehmen können den Binnenmarkt rechtlich betreten, müssen ihn praktisch aber weiterhin Land für Land erschließen.

Daraus entstehen reale Kosten. Sie treffen nicht nur Institutionen, sondern Unternehmen, Gründer, Investoren und Bürger.

Der Wohlstandshebel

Der eigentliche Punkt ist nicht Managementsprache.
Der eigentliche Punkt ist Wohlstand.

Wenn Kapital nicht in Wachstum fließt, entstehen weniger europäische Marktführer. Wenn Beschaffung nicht skaliert, entstehen weniger industrielle Kapazitäten. Wenn Forschung nicht productized wird, entstehen weniger Jobs mit hoher Wertschöpfung. Wenn der Binnenmarkt operativ fragmentiert bleibt, zahlen Unternehmen, Gründer und Verbraucher die Kosten. Wenn Regulierung nicht ausführbar ist, wird Vertrauen teuer. Wenn AI nicht produktiv wird, bleibt Europas Produktivitätslücke bestehen.

Wohlstand entsteht nicht allein durch Werte, Marktgröße oder gute Absichten. Wohlstand entsteht, wenn ein System seine Ressourcen in Produktivität, Investitionen, Innovation, Beschäftigung, öffentliche Handlungsfähigkeit und Sicherheit übersetzt.

Der eigentliche Turnaround

Wenn die EU ein Unternehmen wäre, wäre der Board-Befund hart. Diese Firma ist groß genug, reich genug, industriell stark genug und legitim genug. Sie hat Markt, Talente, Forschung, Standards, Kapital und öffentliche Nachfrage. Aber sie verhält sich zu oft wie eine Holding, die ihre stärksten Divisionen nicht in gemeinsamen Durchsatz übersetzt.

Der Reality Check aus der Konzernwelt macht den Befund glaubwürdiger. Siemens, Schneider Electric, ABB, Hitachi und Danaher reagieren auf ähnliche Komplexitätsprobleme nicht mit Vision allein. Sie bauen Plattformen, Operating Models, Zielsysteme, Productization-Maschinen und Delivery-Routinen. Genau diese Managementlogik fehlt Europa an den Stellen, an denen Größe heute zu wenig Wirkung erzeugt.

United States Inc. gewinnt über Kapital und Plattformen. China Group Holdings gewinnt über Kapazität und Priorisierung. EU SE Holding kann gewinnen, wenn sie ihre eigene Stärke in ein europäisches Operating Model übersetzt: vertrauenswürdig, industriell, rechtsstaatlich, föderal und ausführbarer.

Europa muss kein Unternehmen werden. Aber Europa sollte aus dem Denkspiel lernen, wo seine Größe heute wirkungslos bleibt. Die Hebel sind

betriebswirtschaftlich und politisch klar: Conversion-KPIs, verantwortliche Funktionen, Kapitaldisziplin, strategische Beschaffung, Productization, Commercial Backbone, ausführbare Regulierung, Delivery-Korridore und Cadence.

Der Turnaround besteht nicht darin, Europa in einen Konzern zu verwandeln. Er besteht darin, Europas größte Wertflüsse operativ besser zu führen: Kapital zu Wachstum, Nachfrage zu Skalierung, Forschung zu Productization, Regeln zu Vertrauen, Binnenmarkt zu Kaufbarkeit – und daraus mehr allgemeinen Wohlstand zu machen.

Der Turnaround

Zielbild 2035 und der eigentliche Turnaround

ZIELBILD 2035



REALE FÄHIGKEITEN



WOHLSTANDSHEBEL



DER TURNAROUND

Der Turnaround besteht nicht darin, Europa in einen Konzern zu verwandeln. Er besteht darin, Europas größte Wertflüsse operativ besser zu führen: Kapital zu Wachstum, Nachfrage zu Skalierung, Forschung zu Productization, Regeln zu Vertrauen und Binnenmarkt zu Kaufbarkeit.

Quellen und Datenbasis

Die Unternehmensanalogie basiert auf einer skalierten Übersetzung makroökonomischer und institutioneller Daten in ein Konzernbild. Dabei entspricht eine Billion US-Dollar Wirtschaftsleistung zehn Milliarden US-Dollar Konzernumsatz; eine Million Menschen entspricht 1.000 Stakeholder-, Kunden- oder Workforce-Äquivalenten; 1.000 reale Unternehmen entspricht einem B2B-Account. Die Analogie ist kein echter Konzernabschluss und keine juristische Gleichsetzung von Staaten, Bürgern und Unternehmen. Sie dient als Perspektivwechsel, um Unterschiede in Governance, Kapitalallokation, Productization, Procurement, Operations und Delivery sichtbar zu machen.

Die Begriffe „EU SE Holding“, „United States Inc.“ und „China Group Holdings“ sind analytische Metaphern. Sie sollen Unterschiede im Operating Model sichtbar machen, nicht politische Systeme gleichsetzen oder demokratische Legitimität auf Unternehmenslogik reduzieren.

European Commission – 2026 Annual Single Market and Competitiveness Report

Verwendet für den Aktualitätsanlass, die 29-KPI-Logik, KPI-Entwicklung, Binnenmarktplateau, administrative Belastung, projizierte Einsparungen, Produktivität, Binnenmarktintegration, Standardsetzung und weitere Single-Market-/Competitiveness-Angaben. Veröffentlichung: 30. Januar 2026.

European Commission – Competitiveness Compass

Verwendet als strategischer Rahmen der aktuellen EU-Wettbewerbsfähigkeitsagenda und als Bezugspunkt für die politische Priorisierung von Innovation, Dekarbonisierung, Abhängigkeitsreduktion und Wachstum.

European Commission – Single Market Strategy

Verwendet für reale Binnenmarktbarrieren, die politische Zielsetzung eines einfacheren und stärkeren Binnenmarkts sowie die praktische Relevanz für Unternehmen, Bürger und Arbeitnehmer.

European Commission – Savings and Investments Union

Verwendet für die Kapitalmarkt-/Ersparnislogik, bessere Anlagechancen für Bürger und bessere Wachstumsfinanzierung für Unternehmen.

European Commission – White Paper for European Defence Readiness 2030

Verwendet für kooperative Beschaffung, das 40%-Ziel, Interoperabilität, Skaleneffekte und schnellere Lieferzeiten im Verteidigungsbereich.

Council of the EU – Simplification of sustainability reporting and due diligence requirements

Verwendet für die Omnibus-/Simplification-Debatte und den realpolitischen Konflikt zwischen Entlastung, Schutzstandards und Wettbewerbsfähigkeit.

World Bank – GDP, current US\$

Verwendet für die nominalen BIP-Werte 2024 der EU, USA und China und daraus abgeleitete Umsatzäquivalente.

World Bank – Population, total

Verwendet für die Bevölkerungswerte 2024 der EU, USA und China und daraus abgeleitete Stakeholder-/Workforce-/Kundenäquivalente.

World Bank – Manufacturing, value added current US\$

Verwendet für Manufacturing Value Added 2024 der EU und Chinas. Wichtig: Diese Zahl bezieht sich auf das verarbeitende Gewerbe, nicht auf die gesamte Industrie inklusive Bau.

Eurostat – EU-Unternehmen 2024

Verwendet für die Angabe von rund 33,5 Millionen Unternehmen in der EU-Business-Economy 2024 und daraus abgeleitete B2B-Account-Äquivalente.

European Commission – Public Procurement Data Space

Verwendet für die breite EU-Beschaffungslandschaft: über 250.000 öffentliche Stellen und rund 2 Billionen Euro jährliches Beschaffungsvolumen, etwa 13,6 Prozent des BIP. Andere Kommissionsseiten nennen je nach Kontext rund 2,5 Billionen Euro bzw. etwa 15 Prozent des BIP; im Board Pack wird bewusst die konservativere PPDS-Linie von rund 2 Billionen Euro verwendet.

Quellen und Datenbasis

European Defence Agency und SIPRI – Defence and military expenditure

Verwendet für Verteidigungsausgaben der 27 EU-Mitgliedstaaten von 343 Milliarden Euro im Jahr 2024 sowie US- und China-Militärausgaben 2024. Die EU-Zahl ist kein zentraler EU-Haushaltsposten, sondern aggregierte Ausgaben der Mitgliedstaaten.

International Monetary Fund – Stepping Up Venture Capital to Finance Innovation in Europe

Verwendet für VC-Fundraising von EU- und US-VC-Fonds im Zeitraum 2013–2023. Wichtig: Diese Zahl bezeichnet Fonds-Fundraising, nicht direkte jährliche VC-Investitionen in Start-ups.

Eurostat – AI adoption in enterprises

Verwendet für die Angabe, dass 2025 20,0 Prozent der EU-Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten AI-Technologien nutzten, nach 13,5 Prozent im Jahr 2024.

Siemens – Siemens Xcelerator

Verwendet als Vergleichsfall für offene digitale Business-Plattformen, Partner-Ökosysteme und industrielle Plattformlogik.

Schneider Electric – Integrated Report 2024

Verwendet als Vergleichsfall für Multi-Hub-Modell, lokale Nähe bei globaler Integration und Plattform-/Architekturdenken.

ABB – ABB Way / Decentralized Operating Model

Verwendet als Vergleichsfall für dezentrale Verantwortung, Accountability, Transparency, Speed, gemeinsame Prozesse und Performance Management.

Hitachi – Lumada / Inspire 2027

Verwendet als Vergleichsfall für Productization, IT-/OT-/Produkt-Integration und harte Zielgrößen für Umsatzanteil und Adjusted EBITA Margin.

Danaher – Danaher Business System

Verwendet als Vergleichsfall für ein konzernweites Business System, kontinuierliche Verbesserung, Innovation, Time-to-market und Lead-Time-Reduktion.