

Europa im Hotelbetrieb.



Der Schriftsteller Ilya Leonard Pfejffer hat Europa als einen Ort beschrieben, der von seiner Vergangenheit lebt: das *Grand* das *Grand Hotel Europa*. Gepflegt, zivilisiert, attraktiv – und zugleich merkwürdig losgelöst von der Zukunft. Ein Ort, an dem man verweilt, aber nicht mehr gestaltet.

Diese Metapher beschreibt mehr als eine kulturelle Befindlichkeit. Sie trifft den Kern der wirtschaftlichen Debatte über Europas Rolle in einer Welt, in der industrielle Tiefe und geopolitische Handlungsfähigkeit wieder entscheidend sind.

Die Logik des Hauses: Verwaltung statt Gestaltung

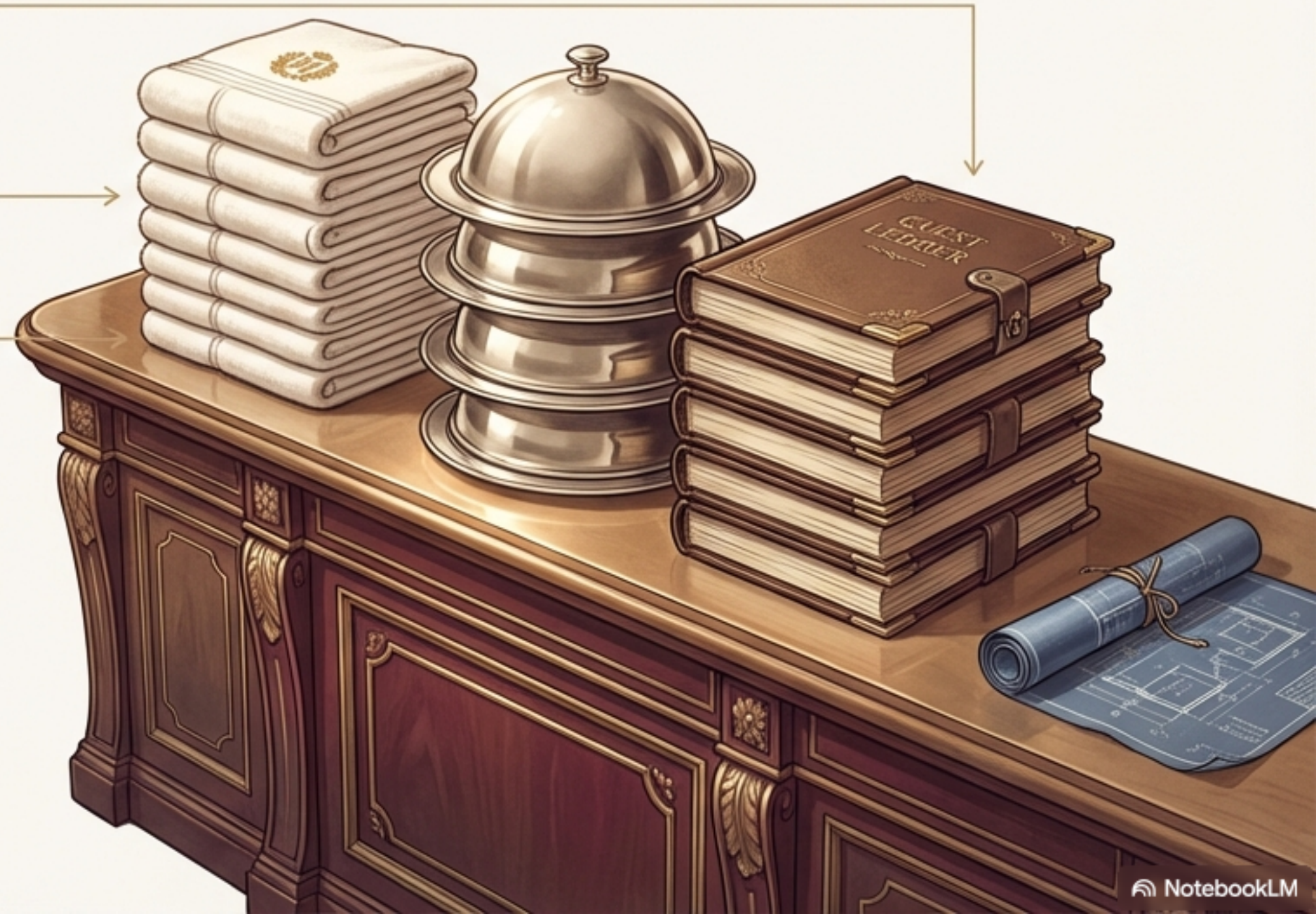
Der europäische Politikbetrieb ist darauf ausgerichtet, Ausgleich herzustellen und Stabilität zu bewahren. Das ist historisch verständlich und war lange eine Stärke. Doch diese Fähigkeit zur Selbstberuhigung droht zur Schwäche zu werden. Ein wachsender Anteil der öffentlichen Mittel fließt in:

Der Staat wird zum Verwalter des Übergangs, nicht zu dessen Gestalter. Das Ergebnis ist eine Wirtschaftsstruktur, die Stabilität bewahrt, aber Zukunft nur begrenzt produziert.

Stabilisierung
bestehender
Strukturen.

Kompensation
von Krisenfolgen.

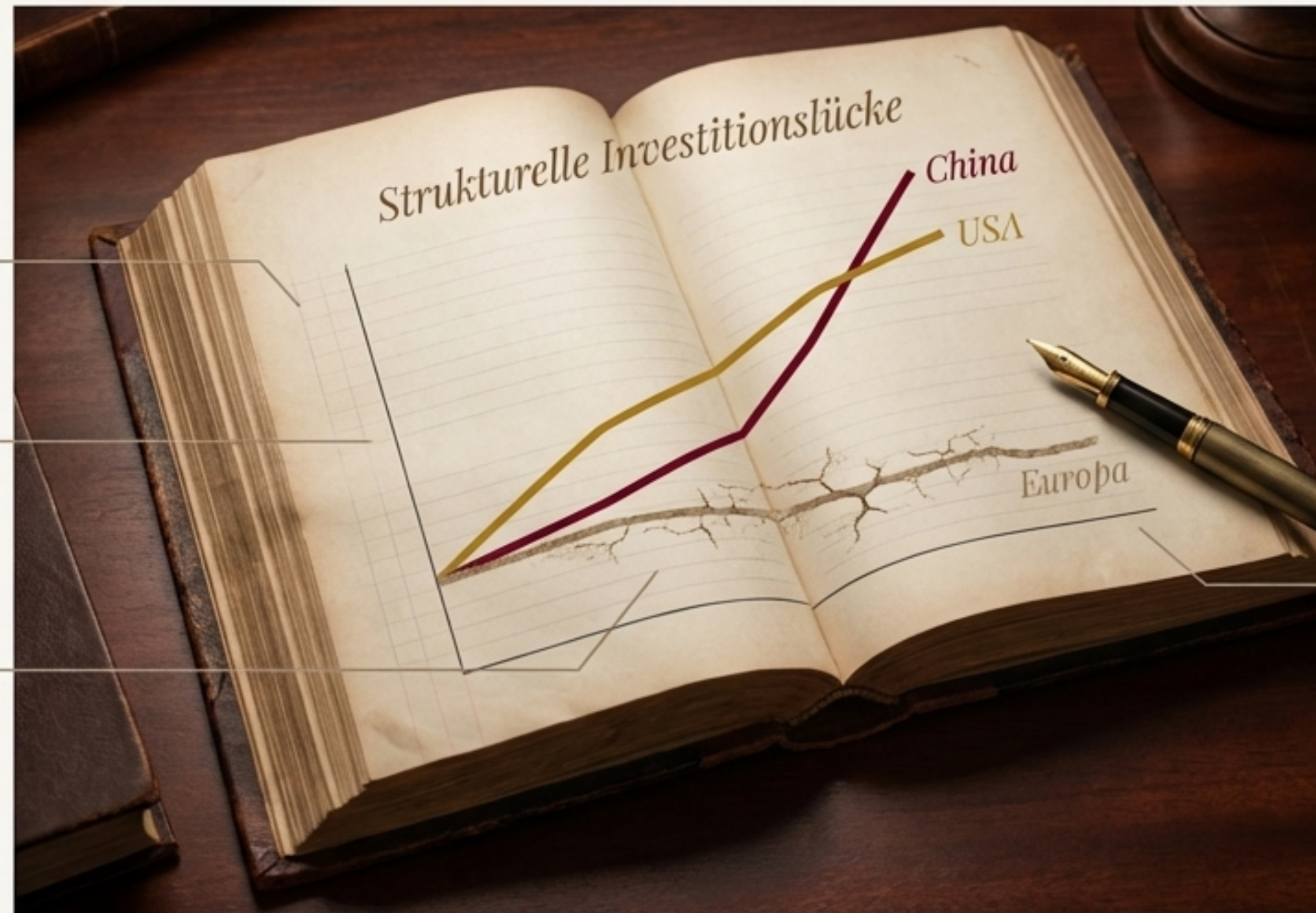
**Soziale
Absicherung** und
Konsum.



Ein Blick in die Bücher zeigt die stille Erosion.

Internationale Analysen bestätigen den Befund. Der Bericht zur Wettbewerbsfähigkeit Europas unter Leitung von Mario Draghi kommt zu einer nüchternen Diagnose:

- * **Produktivitätsdynamik stagniert:** Europa droht, den Anschluss an die USA und China zu verlieren.
- * **Strukturelle Investitionslücke:** Es fehlen jährlich mehrere Prozentpunkte des BIP, um den Rückstand aufzuholen – insbesondere bei digitalen, industriellen und sicherheitsrelevanten Technologien.



- * **Fragmentierte Wertschöpfungsketten:** Der Binnenmarkt funktioniert rechtlich, aber nicht strategisch. Innovation findet statt, ohne in industrielle Tiefe zu münden.

Währenddessen bauen andere neue strategische Ökosysteme.

Vereinigte Staaten: Der *Inflation Reduction Act* und der *CHIPS Act* sind keine Subventionen, sondern strategische Standortpolitik. Sie schaffen ein politisch abgesichertes Ökosystem für Schlüsseltechnologien – inklusive Nachfragegarantie.



China: Industriepolitik wird systemisch als nationale Sicherheitsfrage behandelt. Produktionskapazitäten, Datenzugang und Ausbildung folgen einem langfristigen Ordnungsprinzip, unabhängig von kurzfristigen Zyklen.

Europa hingegen verharrt im Zwischenraum: zu reguliert für strategische Freiheit, zu marktorientiert für gezielte Steuerung.

Die eigentliche Entscheidung: Museum oder Werkstatt?

Europa steht vor einer grundlegenden Wahl. Es kann weiterhin darauf setzen, ein attraktiver Raum zu sein – offen, geregelt, wohlhabend. Ein Museum seiner eigenen Geschichte. Oder es kann sich als **gestaltender Akteur begreifen**, der bereit ist, **Prioritäten zu setzen**, Konflikte auszutragen und Verantwortung für seine industrielle Basis zu übernehmen.



Die Frage ist nicht ökonomisch, sondern mental.
Sie lautet: **Verwalter oder Gestalter?**

Das Spannungsfeld: Zwei Logiken der Zukunftsfähigkeit.



PRO: Gestaltungsmacht sichern

- Ohne Steuerung droht strategische Abhängigkeit in Schlüsselfeldern (Halbleiter, KI, Batterien).
- Wer Wertschöpfung auslagert, lagert auch Entscheidungsmacht aus.
- Märkte brauchen einen strategischen Rahmen, um langfristige private Investitionen zu ermöglichen.
- Es geht nicht um Planwirtschaft, sondern um Orientierung und Risikomanagement.

CONTRA: Ordnungsprinzip bewahren

- Staatliche Priorisierung birgt die Gefahr von Fehlallokationen und teuren Pfadabhängigkeiten.
- Europas Stärke liegt in institutioneller Vielfalt und Wettbewerb, nicht in zentraler Planung.
- Das eigentliche Hindernis sind Bürokratie und langsame Verfahren, nicht fehlende staatliche Steuerung.
- Verlässliche Regeln sind ein zentraler Standortfaktor, der nicht durch politischen Aktionismus gefährdet werden darf.

Die stille Schwäche: Der Verlust operativer Urteilskraft.

Ein zentrales, oft übersehenes Problem liegt in der schwindenden operativen Kompetenz. Über Jahre hinweg haben wir nicht nur Produktionsschritte, sondern auch Fähigkeiten ausgelagert.

- * **Entkopplung:** Die Distanz zwischen strategischer Entscheidung und operativer Realität wächst.
- * **Kompetenzverlust:** Entwicklung folgte der Fertigung. Wo Produktion verschwindet, verschwindet auch das Lernen.
- * **Simulation statt Umsetzung:** Strategien werden formuliert, aber nicht mehr souverän umgesetzt.

Digitalisierung verdeckt oft Komplexität, statt sie beherrschbar zu machen. So entsteht ein paradoxer Zustand: Europa weiß, was zu tun wäre, aber es tut sich schwer, es zu tun.



Sicherheit wird zu einer ökonomischen Kategorie.

Im 21. Jahrhundert entscheidet sich strategische Autonomie nicht nur auf Schlachtfeldern, sondern in Rechenzentren, Halbleiterfabriken und Lieferketten. Ökonomische Abhängigkeiten sind ebenso sicherheitsrelevant wie militärische Fähigkeiten.

- * Wer **Schlüsseltechnologien** nicht kontrollieren kann, verliert Handlungsspielräume.
- * Wer auf **externe Lieferketten** angewiesen ist, ohne Alternativen zu besitzen, begibt sich in strukturelle Abhängigkeit.

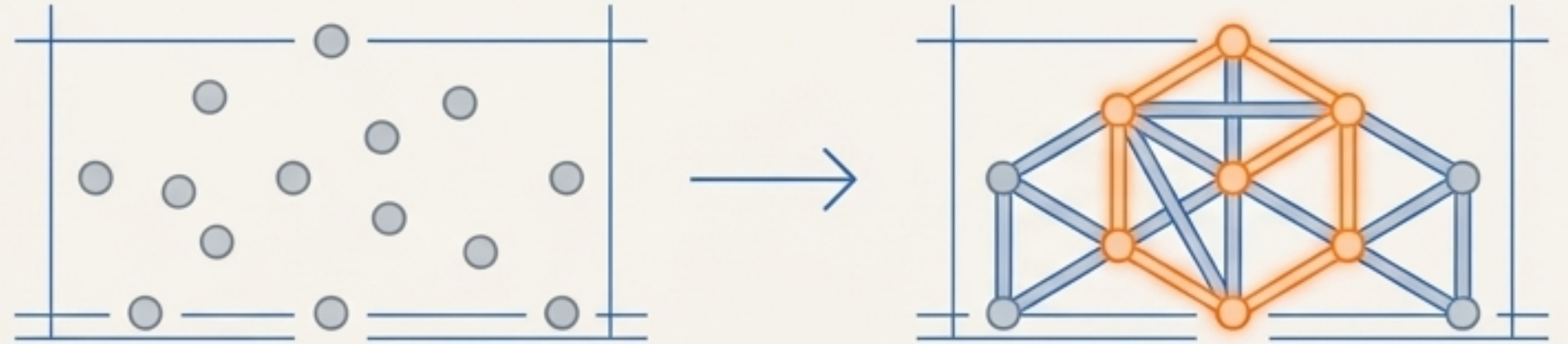
Sicherheit entsteht daher nicht nur durch Abschreckung, sondern durch **industrielle Resilienz**. Sie ist das Ergebnis von Produktionskompetenz, technologischer Tiefe und institutioneller Lernfähigkeit.



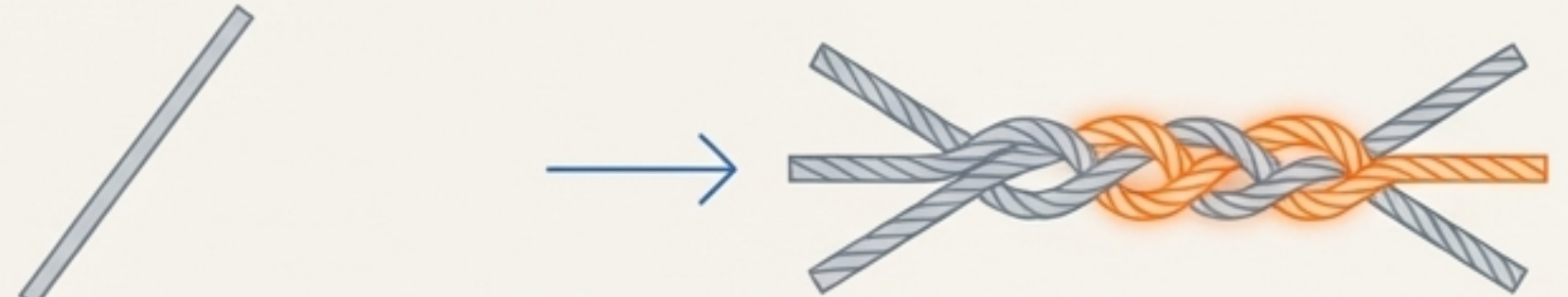
Die Werkstatt wieder öffnen: Eine neue industrielle Logik

Industrielle Erneuerung ist keine technische, sondern eine politische Aufgabe. Sie verlangt eine Abkehr von der bisherigen Logik der Projektförderung und Kompensation. Die entscheidenden Verschiebungen sind:

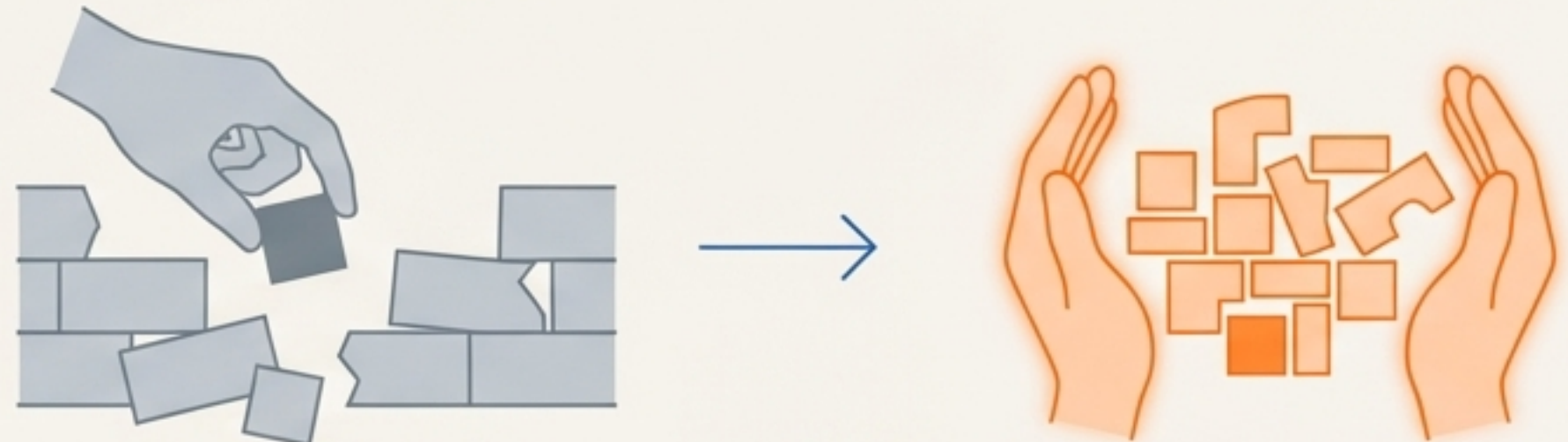
Von der Projektförderung zur Wertschöpfungsarchitektur: Systeme als Ganzes denken, nicht nur Inseln der Exzellenz fördern.



Von Effizienz zu Resilienz: Bewusste Redundanz und technologische Vielfalt als strategische Stabilität anerkennen, nicht als Kostenfaktor.



Vom Ersatzmarkt zum Ordnungsrahmen: Der Staat schafft verlässliche Rahmen (Nachfrage, Planungssicherheit), damit privates Risiko kalkulierbar wird. Er strukturiert den Markt, er ersetzt ihn nicht.



Das Ziel ist nicht Output, sondern die Fähigkeit, Können systematisch zu reproduzieren: **institutionelle Lernfähigkeit.**

Die unbequeme Wahrheit der Werkstatt: Entscheidung statt Verwaltung.

Eine geöffnete Werkstatt beendet die Komfortzone der Ausgewogenheit. Prioritäten bedeuten immer auch Ausschlüsse. Die entscheidende Frage lautet nicht mehr: „Was wollen wir alles?“



Sondern: „Was müssen wir zwingend können – und was können wir uns leisten, nicht mehr zu können?“

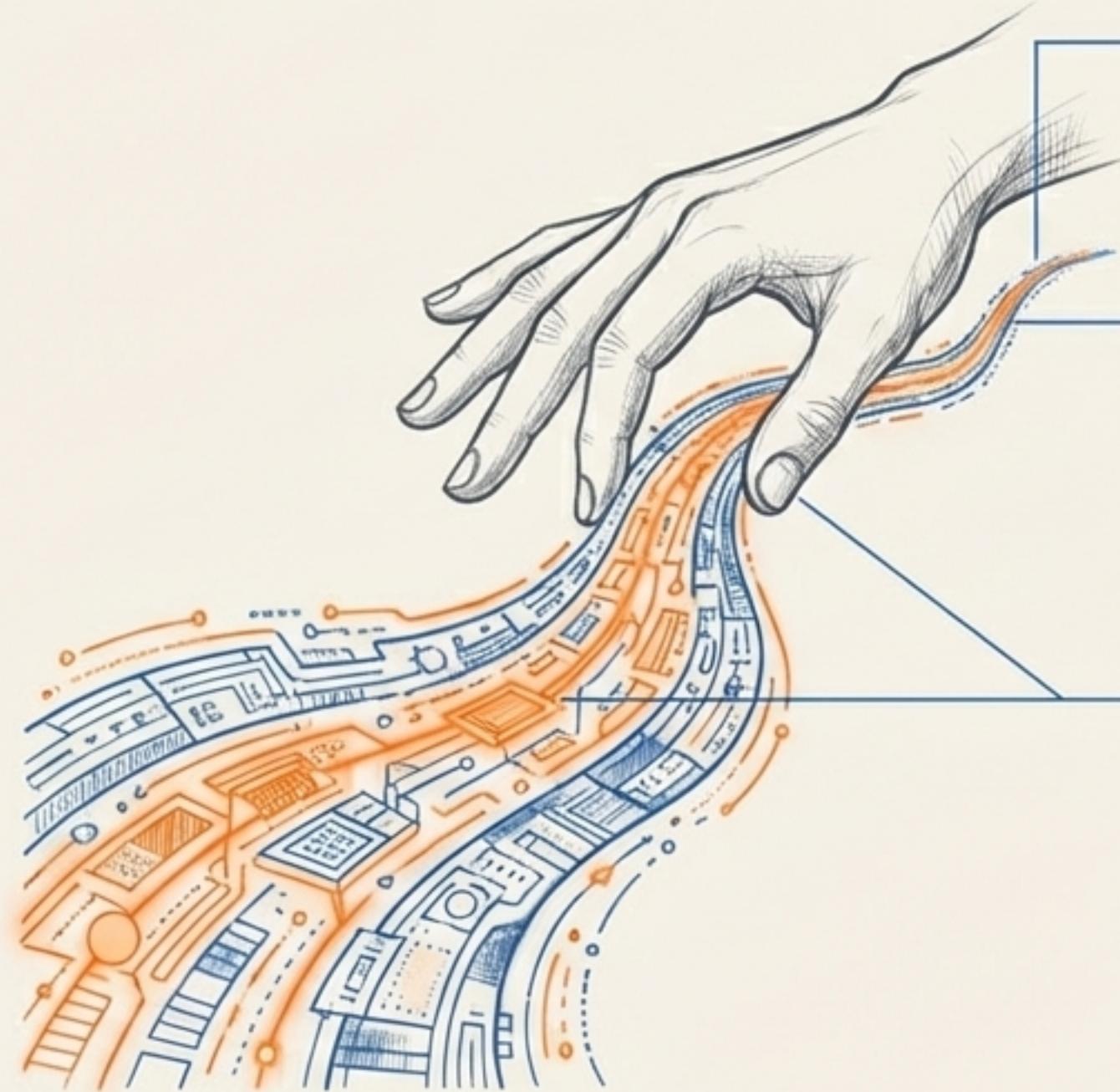
Das verlangt den Mut, zu unterscheiden zwischen strategisch Notwendigem und Wünschenswertem. Industriepolitik wird wirksam, wenn sie nicht als Verteilungsfrage behandelt wird, sondern als Gestaltungsaufgabe. Wer versucht, alles zu retten, verliert am Ende das Wesentliche.

Wer arbeitet in der Werkstatt der Zukunft?

Die Werkstatt ist kein Ort der Automatisierung, sondern der Ko-Produktion zwischen menschlicher Urteilskraft und maschineller Beschleunigung.

KI ersetzt keine Verantwortung, sie skaliert Fähigkeiten.

Was gebraucht wird, sind hybride Rollen: Menschen, die Systeme führen, nicht nur bedienen.



- **Übersetzer:** Zwischen Technik, Markt und Gesellschaft.
- **Systemarchitekten:** Die Arbeitsprozesse entwerfen, in denen Mensch und Maschine zusammenspielen.
- **Verantwortungsträger:** Die Konsequenzen tragen für Entscheidungen, die von Systemen unterstützt, aber nicht getroffen werden.

Der Engpass der Zukunft ist nicht Rechenleistung, sondern Urteilskraft.
Die entscheidende Frage lautet nicht, **ob** KI arbeitet, sondern **wer sie führt**.

Die Alternative zur Werkstatt ist nicht Sicherheit – sondern Stillstand.



Das größte Risiko besteht nicht darin, die Werkstatt zu öffnen, sondern sie geschlossen zu halten. Denn dann verlagert sich Gestaltung dauerhaft nach außen, während im Inneren nur noch verwaltet wird, was einmal entstanden ist. Dann wird Europa nicht arm – aber irrelevant. Die industrielle Zukunft entscheidet sich nicht an der Zahl der Förderprogramme, sondern an der Bereitschaft, industrielle Gestaltung wieder als politische Kernaufgabe zu begreifen. Aus Verwaltung muss wieder Gestaltung werden – und aus wirtschaftlicher Präsenz wieder industrielle Substanz.