

GEOPOLITISK KOMPAS 2025:

HVIS EUROPA TABER

*Otte geo-og sikkerhedspolitiske eksperter om
konsekvenserne af et sammenbrudt EU – for
nationer, erhvervsliv og virksomhedernes ledere.*



TEAMET BAG

Ekspertpanel:

- Professor **Poul Fritz Kjær**, CBS
- Professor og prodekan **Anja Dalgaard-Nielsen**, CBS
- Professor **Marlene Wind**, KU
- Lektor **Niels Bjerre-Poulsen**, SDU
- Seniorforsker **Flemming Splidsboel**, DIIS
- Seniorforsker **Andreas Bøje Forsby**, DIIS
- Lektor **Tobias Liebetrau**, KU
- Professor **Rebecca Adler-Nissen**, KU

Redaktion:

Erik Rasmussen, stifter af Navigating 360
Mette Hammerich

Art Direction:
Andreas Bogh

December 2025

GEOPOLITISK KOMPAS 2025:

HVIS EUROPA TABER

*Otte geo-og sikkerhedspolitiske eksperter om
konsekvenserne af et sammenbrudt EU - for
nationer, erhvervsliv og virksomhedernes ledere.*



INTRODUKTION

NÅR GEOPOLITISKE SYSTEMER RAMMES AF NEDBRUD

Vi kender alle konsekvenserne af pludselige og omfattende digitale nedbrud. Det være sig på grund af cyberangreb eller tekniske og menneskelige fejl. I 2025 har vi oplevet en ny og vidtrækkende form for nedbrud: Konsekvenserne af et pludseligt nedbrud i et verdensomspændende geopolitisk system. Det er præcist, hvad vi netop nu er vidne til med USA's dramatiske opgør med den transatlantiske alliance og sine uhørt hårde angreb på Europa og især Den Europæiske Union.

Bruddet manifesteres i den nye amerikanske National Security Strategy, der blev præsenteret 4. december og kan ses som et skelsættende opgør med alt, hvad Europa står for. I arrogante og nedladende formuleringer beskrives Europa som et kontinent, der risikerer "civilisatorisk udslettelse" bl.a. på grund af lave fødselstal, migration, tab af national identitet samt reguleringer, der ifølge USA undergraver kreativitet og industri. Det kan forudses, at strategien bliver bagtæppe og referenceramme for en række fortsatte angreb på Europa, bl.a. i forhold til krigen i Ukraine. I bilaget præsenteres hovedpunkterne i National Security Strategy.

Det kan diskuteres, om bruddet skal karakteriseres som et fjendtlighedsindet angreb, men kendsgerningen er, at det foreløbigt har lammet beslutningskraften

på det europæiske kontinent og kastet 27 europæiske lande ud i dyb usikkerhed og en eksistentiel krise. Ved udgangen af 2025 er det fortsat uklart, hvor længe krisen vil vare. Men den har dels afsløret, hvor afhængig Europa er af USA, dels et EU, der mangler fundamentale forudsætninger for at leve op til egne målsætninger om at være et økonomisk, politisk og teknologisk kraftcenter.

Vi befinder os midt i et paradigmeskifte, der vil ændre verdenshistorien og Europa for altid. Det vil dermed også udfordre alle eksisterende forudsætninger for udvikling af samfund, prioriteringer af investeringer, drift og ledelse af virksomheder m.m. Men hvordan og til hvad?

EN VIGTIG LÆRE

Trods usikkerheden om svarene tegner der sig alligevel et mønster. I samarbejde med CBS og en kreds af Danmarks førende geo- og sikkerhedspolitiske eksperter har forskernetværket Navigating 360 (www.navigating360) kortlagt en række vigtige brikker til et "Geopolitisk Kompas 2025". I to rapporter afdekkes de første konturer af en ny verdensorden.

"Det hybride lederskab" retter sig især mod erhvervslivet og beskriver, hvordan virksomhederne skal navigere i den virkelighed, som er resultatet af bruddet med USA - og som konfronterer dem med svære dilemmaer, de ikke har erfaringer med. Konklusionen er bl.a., at de skal forberede sig på et globalt marked med et svagt og delvis splittet EU og tre stærke autokratiske økonomier: USA, Rusland og Kina.

"Hvis Europa taber" vurderer de sandsynlige konsekvenser af et Europa, der bryder sammen som en global magtfaktor. Perspektivet er udfoldet af otte fremtrædende geo- og sikkerhedspolitiske eksperter netop med det formål at indkredse de konsekvenser og den type udfordringer, der udspringer af et stærkt svækket eller sammenbrudt EU-system.

I dette dokument beskrives konsekvenserne på tre niveauer og som eksempler på, hvor tæt og integreret de globale systemer hænger sammen, og hvilken dominoeffekt kriser kan få hurtigt og skelsættende. Da der kan forudses flere geopolitiske systemnedbrud i fremtiden - især hvis Europa forbliver svækket - er det vigtigt at tage ved lære af de dramatiske erfaringer fra 2025.

Det er samtidig et eksempel på, hvad geopolitisk og hybridt lederskab handler om.

Erik Rasmussen
Stifter af Navigating 360.

DET GEOPOLITISKE KOMPAS 2025



TI MÅNEDER DER ÆNDRER VERDEN

Det har taget 32 år at opbygge Den Europæiske Union som et af verdens vigtigste magtcentre, men kun ti måneder at kaste unionen ud i en geo- og sikkerhedspolitisk eksistenskrise. Den har et omfang og en karakter, der berettiget stiller spørgsmålstegn ved, om Europa – og dermed EU – kan have udspillet sin rolle som en global politisk, teknologisk og økonomisk magtfaktor. 2026 kan derfor blive året, der definitivt afgør EU's fremtid. Men et europæisk geo- og sikkerhedspolitisk nederlag vil udløse en dramatisk dominoeffekt både regionalt og nationalt – herunder ændre de fundamentale erhvervsvilkår i Danmark.

Dette dystre perspektiv om fremtidens Europa tegnes af nogle af landets mest indsigtsfulde geo- og sikkerhedspolitiske eksperter. På et internt seminar på CBS den 25. november, arrangeret af forskernetværket Navigating 360, CBS og Dansk Erhverv kortlagde de konsekvenserne af et Europa, der taber den geopolitiske magtkamp. Afsættet var rapporten "Det hybride lederskab" og svaret formuleres i dette dokument med titlen "Hvis Europa taber".

Ekspertgruppen bag "Geopolitisk Kompas 2025" og vurderingen af et sammenbrudt Europa er:

- **Professor Poul Fritz Kjær, CBS,**
- **Professor og prodekan Anja Dalgaard-Nielsen, CBS,**
- **Professor Marlene Wind, KU,**
- **Lektor Niels Bjerre-Poulsen, SDU,**
- **Seniorforsker Flemming Splidsboel, DIIS,**
- **Seniorforsker Andreas Bøje Forsby, DIIS,**
- **Lektor Tobias Liebetrau, KU og professor Rebecca Adler-Nissen, KU.**
- **Professor Rebecca Adler-Nissen, KU**

Se uddybende CV'er i bilaget.

Kortlægningen afdækker virkeligheden for et kontinent, der hidtil har levet beskyttet, men nu pludselig står alene i verden. Med andre ord bekræfter afdækningen, hvor dybt afhængig Europa er af USA. Vi har åbenbart baseret vores selvforståelse på en illusion om egen styrke og global betydning – en selvforståelse som USA hurtigt og brutalt har afsløret og udnytter til konsekvent og konstant at ydmyge EU.

EKSISTENTIELLE SPØRGSMÅL

Fredsforhandlingerne mellem USA, Rusland og Ukraine uden EU er anskuelsesundervisning i en geopolitisk exitstrategi for et kontinent, der må kæmpe hårdt for overhovedet at få en plads ved det bord, der dybest set afgør den sikkerhedspolitiske fremtid for unionens 27 lande. Stærkere og mere ydmygende kan det næppe udtrykkes. Det rejser naturligt en række eksistentielle spørgsmål om EU's reelle situation og mulige fremtid:

- *Har Europa i realiteten passeret et geo-og sikkerhedspolitisk tipping point, hvor det nu handler om at tilpasse sig en ny virkelighed som medspiller eller "underleverandør" til de bipolare supermagter?*
- *Er de europæiske lande uden reel indflydelse på egne udviklings - og eksistensvilkår?*
- *Hvad er de kort - og langsigtede konsekvenser af et europæisk nederlag?*
- *Er "nyheden" om Europas fremtid sket, vi har bare ikke opdaget den?*

Spørgsmålene er mange, usikkerheden er stor. Men ét er sikkert: **Taber Europa taber alle**

Spørgsmål og perspektiver var i centrum på seminaret med de otte eksperter og i dialogen med en kreds af udvalgte nøglepersoner fra private og offentlige virksomheder, organisationer og institutioner.

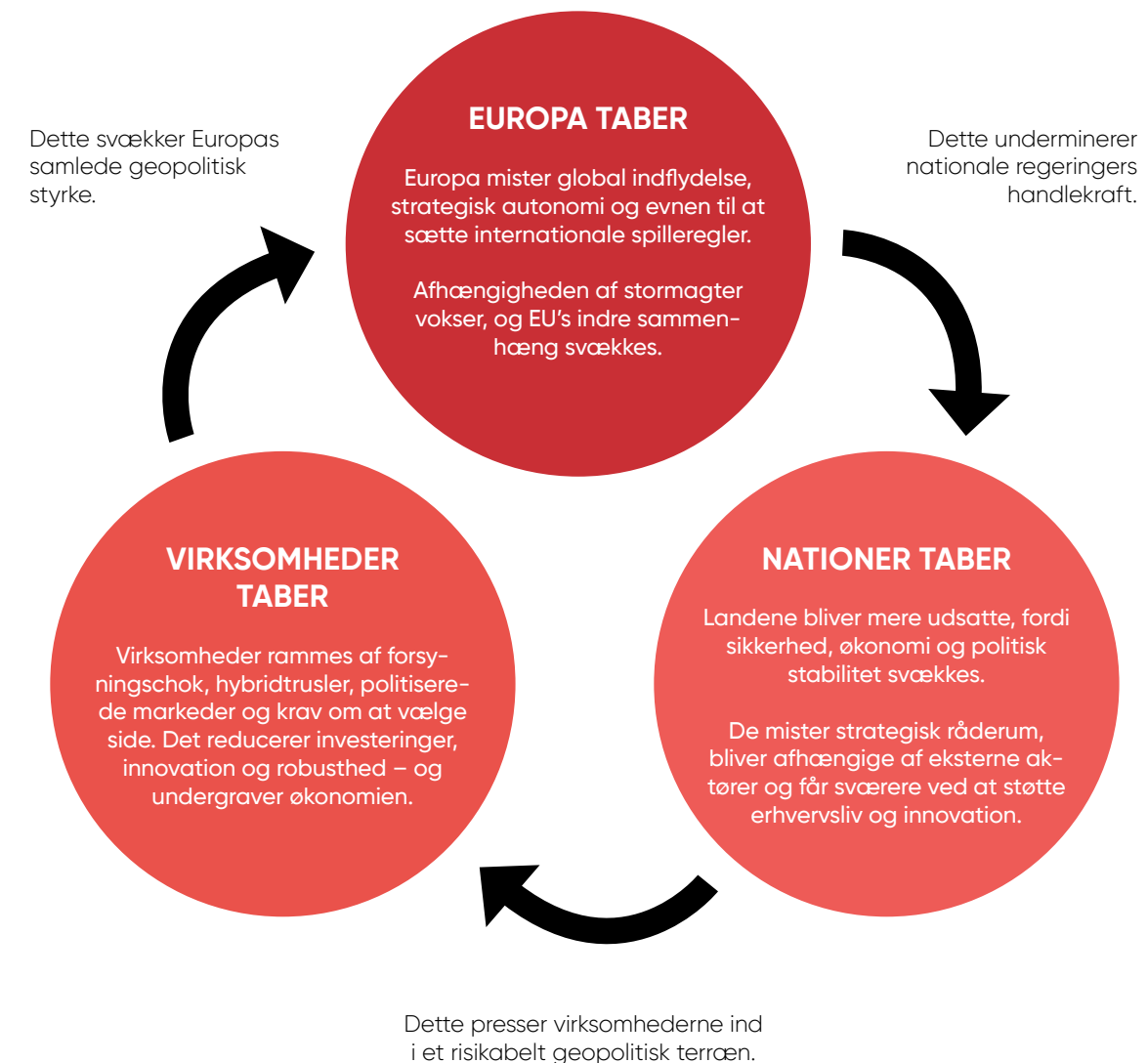
TRE KÆDEREAKTIONER

Med seminaret som aktuelt udgangspunkt afdækker denne rapport, hvordan geo-og sikkerhedspolitiske kriser og konflikter griber ind i hinanden og udløser kædereaktioner. Hvordan USA's brud med Europa har kastet kontinentet ud i en dyb krise, der kan aflive eller kraftigt reducere EU's globale magtbase, hvilke konsekvenser det kan få for de enkelte nationer, og endelig hvordan det kan ramme virksomheder samt stille nye krav til deres ledere.

Rapporten er derfor bygget op omkring tre afsnit:

- Europas overlevelsesmuligheder i et tilspidset opgør med de nye autokratiske magtpoler – også benævnt som "rovdyrsøkonomierne".
- De nationale konsekvenser af et europæisk nederlag, hvor Europa i vidt omfang sættes uden for global indflydelse.
- Virksomhedernes virkelighed i et Europa under opløsning.

NÅR ALLE TABER



KURS MOD ET NEDERLAG

USA har ikke alene brudt den tætte transatlantiske alliance, men erstattet den med et regime, der på alle dimensioner udfordrer og bryder med den regelbaserede demokratiske orden, som den vestlige verden er bygget på. Det efterlader EU som demokratiets sidste forsvarsværk. Spørgsmålet er blot, hvor stærkt det er.

Professor Marlene Wind, leder af Center for Europæisk Politik ved Københavns Universitet, tegner et dystert billede af Europas fremtid. Hun stiller spørgsmålstegn ved, hvilket Europa vi har om tre år – om kontinentet overhovedet spiller en central rolle i fremtidens verdensorden.

“EU er slet ikke forberedt på den nuværende situation.” Det vil sige at skulle omstille sig fra en markedsunion til et sikkerhedspolitisk magtcenter. Europa er en slags “12-tals-pige”: et normstyret projekt, der følger de internationale spilleregler i en verden, hvor Rusland, Kina og USA udøver et helt andet spil. Europas største styrke – det regelbaserede samarbejde – risikerer i dag at blive et af kontinentets største svagheder. De øvrige tæller ifølge Marlene Wind bl.a.

- EU fungerer i praksis som 27 selvstændige stater, ikke som ét politisk fællesskab.
- Populisme og demokratisk tilbagegang breder sig og underminerer fælles beslutninger.
- Fokus på proces og konsens bremser nødvendige handlinger, selv i situationer hvor geopolitisk hastighed er stærkt påkrævet.
- Europa reagerer langsommere end sine rivaler i næsten alle store sikkerheds- og teknologiske og politiske spørgsmål.
- Kontinentet mangler *sense of urgency* og dermed den nødvendige handlekraft.

YDRE PRES - INDRE SPLITTELSE?

Punkterne rejser spørgsmålet, om bruddet med USA og de ydre pres også kan eskalere indre opløsningstendenser i EU-samarbejdet, bl.a. som følge af de hastigt voksende højrebevægelser i flere medlemslande og forskellige økonomiske og politiske forudsætninger og interesser. De forskelle bliver især synlige i takt med, at kriser og konflikter øges. Det bliver den ultimative prøve på den europæiske drøm og ånd.

Marlene Wind påpeger flere centrale og akutte geo- og sikkerhedspolitiske dilemmaer, som EU samtidig skal håndtere i sin nye rolle som et “selvstændigt kontinent”. De handler bl.a. om positioneringen i forhold til et USA, som bevæger sig i helt andre retninger og lægger ikke skjul på sin foragt for EU, et stadig mere aggressivt Rusland og et Kina, der er på vej til at blive en dominerende teknologisk stormagt.

Hendes bekymring for om EU har tabt slaget om at blive et af fremtidens vigtigste magtcentre, deler hun med The Economist. Den 11. september 2025 konstaterer bladet, at *“Europe has an urgency deficit”*. Magasinet beskriver et kontinent, der står midt i alvorlige økonomiske, sikkerhedspolitiske og teknologiske udfordringer – men som reagerer med et tempo og en politisk tøven, der står i skarp kontrast til situationens alvor og de vilkår, der knæsesættes af de “rovdyr,” der dominerer den verdenspolitiske scene: Donald Trump, Vladimir Putin og Xi Jinping.

“ROVDYRSSYNDROMET” - MAGTENS NYE LOGIK

Europas potentielle taberkurs forstærkes og sættes netop i relief af, hvad der kan betegnes som “rovdyrssyndromet”. Det beskriver en verdensorden, hvor magt ikke længere legitimeres gennem moral, men gennem overlevelsesevne. Ifølge forfatteren til bestselleren “Rovdyrenes tid” Giuliano da Empoli trives de moderne rovdyr – Trump, Putin og Xi – i uroens økosystem. Kaos er ikke en trussel, men et redskab.

De autoritære ledere søger ikke stabilitet, men afhængighed og kontrol bl.a. ved at destabilisere modstanderne, skabe mistro til deres regler og institutioner, opbygge national suverænitet og loyalitet og bruger systematisk AI-genereret misinformation til at forme deres egen virkelighed og nedbryde andres. Det gøres med en intensitet og i et omfang, som på alle dimensioner strider mod de demokratiske spilleregler, som de vestlige demokratier er baseret på.

Efterfølgende en kort beskrivelse af, hvordan tre “rovdyr” udøver deres magt.

USA – Niels Bjerre-Poulsen, SDU	
Det værdipolitiske og strategisk uforudsigelige rovdyr	• Udøver økonomisk pres på allierede • Dikterer teknologiske standarder • Forventer politisk loyalitet i forholdet til Kina • Hylder autoritære ledere (Victor Orban for-billedet)
Rusland – Flemming Splidsboel, DIIS	
Hybride angreb som rovdyrstaktik	• Destabilisering af nabolande • Udnytter systematisk Europas svagheder • Forfølger revisionistisk krigslogik • Magt vigtigere end diplomati
Kina – Andreas Bøje Forsby, DIIS	
Det sofistikerede rovdyr	• Sætter fælder frem for at angribe direkte • Binder sine bytter gennem afhængighed • Regler er politisk styring • Langsom metodisk magtudøvelse

Det betyder, at "rovdyrssyndromet" er dybt rodfastet i verdens stærkeste magtcentre og beskriver de vilkår og de kræfter, demokratierne er oppe imod – og EU skal bekæmpe, også internt.

Syndromet breder sig nemlig langt ud over autokratierne. I Europa vokser høj-rebevægelser som AfD i Tyskland, Rassemblement National i Frankrig og Reform UK i Storbritannien. Ifølge de seneste meningsmålinger har de flertal i alle tre lande og deler mange af rovdyreneres værdier: Det gælder bl.a. skepsis mod EU, benægtelse af klimakrisen, dyrkelse af nationale værdier og mistro til medier. Den politiske kultur flytter sig gradvist fra konsensus til konfrontation, fra samarbejde til opbrud.

MEN VINDERNE ER...

Den, der behersker teknologien, behersker fremtiden. Det er et ofte hørt mantra og kan have sin berettigelse i lyset af de revolutionerende AI-teknologier, der forudses at blive den drivkraft og den magtfaktor, der får størst indflydelse på samfundsudviklingen. Men det kan også vise sig at blive den måske største

trussel mod et stærkt og selvstændigt europæisk kontinent. Det giver **professor Rebecca Adler-Nissen**, KU, eksempler på. Hun er leder af CAISA, der er Det Nationale Center for AI i Samfundet.

KRAV OM DIGITAL SUVERÆNITET

Ifølge Adler-Nissen befinder Europa sig i en **teknopolær æra**, hvor teknologiske platforme og private teknologivirksomheder udfordrer statens rolle i en grad, vi ikke tidligere har set. AI og digital infrastruktur er blevet **geopolitiske domæner**, hvor stormagter kæmper om magt, kontrol og normer. Et centralt begreb er **digital suverænitet**. EU samles i disse år om dette mantra, som svar på presset fra USA's digitale dominans og Kinas/Ruslands techno-autoritære modeller. Men digital suverænitet i sig selv er endnu ikke ét samlet projekt.

På tværs af EU findes **flere konkurrerende forståelser** af, hvad digital suverænitet egentlig betyder. Men uden fælles forståelse, tilgang og teknologiske muskler risikerer kontinentet at blive overtaget af andres infrastrukturer, standarder og værdier. Hvis EU ikke får styr på, hvordan digital suverænitet skal udøves, vil kontinentet stå uden strategisk råderum i en verden, hvor teknologi er magt, påpeger Adler-Nissen.

EUROPA HÆGTET AF

Hendes bekymring begrundes af sammenligninger med USA og Kina. Ifølge en analyse har USA ca. 17-gange mere AI-computerkraft end EU samlet. Men det er kun en del af udfordringerne. Europa hæmmes også af strukturelle begrænsninger bl.a. i form af mindre samlet kapital og et fragmenteret indre marked. Det er svært at matche den styrke og hastighed, som USA og Kina opererer med. Når det handler om rå teknologisk kapacitet, investeringer og skalerbarhed, er EU bagud – og det betyder, at uden massiv optrapning risikerer Europa at blive teknologisk afhængig af enten USA eller Kina.

Vinderne af de teknologier, der kan bidrage til det teknologiske verdensherredømme, skal åbenbart findes i opgøret mellem USA og Kina og taberen i Europa.

Se i øvrigt "Tilstandsrapporten" i vedhæftede bilag.

EUROPAS SKÆBNESTUND

2025 står dermed som en skæbnestund for Den Europæiske Union, og 2026 vil afgøre, hvilken skæbne der bliver tale om. Det er paradoksalt og udtryk for skæbnens ironi, at den vision, der blev søsat som fredens projekt, mødte sit geopolitiske Waterloo i forbindelse med en europæisk fredsproces. EU står i dag om taberen i et brutalt stormagtsspil som Europa ikke er gearret til og forberedt på. 2025 er ikke slutspillet for et Europa som en vigtig spiller og arkitekt i udformningen af en ny verdensorden, men alle odds er imod – herunder tidsfaktoren. Presset er så stort og udviklingen så hurtig, at det nemt udmanøvrer et tungt, langsomt og stort bureaukratisk system med 27 forskellige lande – et system der i vid udstrækning bygger på enighed og savner stærkt og effektivt lederskab.

Ved udgangen af 2025 kan der berettiget stilles store spørgsmål ved, på hvilken måde og i hvilket omfang Europa kommer til at forme fremtiden for de vestlige demokratier og generelt påvirke den næste verdensorden. De spørgsmål blev begrundet i seminaret den 25. november, i strømmen af andre analyser og ikke mindst i de begivenheder, der hver dag og hver uge udspilles på den storpolitiske scene.

DEN EUROPÆISKE LAMA

Hvis USA, Rusland og Kina er rovdynere, står Europa på den geopolitiske højslette som en lama: Venlig, civiliseret og vant til rolige omgivelser, hvor flokdisciplin og fælles normer holder verden sammen. Det er et dyr, der trives i fred, ikke i jagt. Et dyr, der helst undgår konfrontationer, og som – når presset bliver for stort – nøjes med at spytte i håbet om, at modstanderen forstår signalet.

Efterfølgende beskrives de henholdsvis nationale, erhvervsmæssige og ledelsesmæssige konsekvenser, som ekspertgruppen har identificeret.

NATIONALE KONSEKVENSER

Hvis EU mister global indflydelse eller bryder sammen som politisk projekt, bevæger Europa sig ind i en ny æra, hvor gamle magtstrukturer opløses, og nationale strategier bliver vigtigere end fællesskabsløsninger. Et sådant scenarie vil påvirke alle medlemslande forskelligt – afhængigt af geografi, økonomi, størrelse og sikkerhedspolitisk placering.

Efterfølgende scenarie afdækker, hvilke risici der udløses, hvis EU bryder sammen eller ikke kan opretholde en status som en dominerende global spiller. Risiciene skal varieres i henhold til et eventuelt nederlags omfang.

Politisk fragmentering – tilbage til nationalstaten	• Redefinere udenrigs-, klima-, handels- og migrationspolitik • Øget fokus på nationalstaten
Øget indflydelse fra stormagter	• Større afhængighed af internationale aktører • Står svagere i forhandlinger med stormagter (USA, Kina, Indien) Danmark vil være særligt udsat, fordi landet er lille, strategisk placeret ved Østersøen og stærkt afhængigt af global handel.
Fragmentering af markedet	• Indre marked og toldunion vil miste betydning • Danmarks adgang til sit største marked udfordres og begrænses
Sikkerhedsmæssig svækkelse	• Den europæiske sikkerhedsarkitektur svækkes • Danmark kan tvinges til nye forsvars investeringer
Øget pres fra Rusland	• Danmark får større militær betydning som porten til Østersøen. • Russiske hybride angreb intensiveres mod Danmark
Energi og klima uden fælles retning	• Hvert land forhandler egne gas- og el-aftaler • Energipolitisk pres fra Rusland og Mellemøsten • Klimapolitik fragmenteres • Muligheder for fælles investeringer i energi-infrastruktur reduceres
Migration – grænserne lukkes igen	• Schengen bryder sammen • Permanent grænsekontrol mod Tyskland • Øget migrationspres mod Danmark

Denne beskrivelse skal ses som overordnede pejlemærker og er derfor ikke fyldestgørende, da kompleksiteten er for stor og usikkerhederne for mange. Men punkterne indikerer, hvor omfattende og gennemgribende konsekvenserne af et svækket EU bliver.

KONSEKVENSER FOR VIRKSOMHEDER

Hvis Europa taber, bliver danske og europæiske virksomheder aktører i en ny geopolitisk virkelighed.

Markederne brydes op	• Prioriteringer af markeder skal tænkes forfra • Fragmenteringen kræver nye kompetencer, ny organisering
Forsyningskæder ustabile og politiske	Kina kontrollerer store dele af værdikæderne for grøn omstilling og avanceret teknologi. USA kontrollerer cloud, AI og digital infrastruktur. • Leverandørkæder som våben i stormagternes konkurrence • Politisk risiko et centralt konkurrenceparameter
Værdier en strategisk risikofaktor	• Øget afhængighed af autoritære lande • Prioriteringer mellem markedsadgang og egne værdier • Tekniske standarder som våben
Virksomhederne bliver politiske spillere	I en verden præget af stormagtsrivalisering, hybridkrig og teknologisk magtkamp bliver alle virksomheder politiske enheder, uanset om de ønsker det eller ej, fastslår lektor Tobias Liebetrau. • Klassiske skelnen mellem politik og virksomhed udviskes • Virksomheder integreres i nationale sikkerhedsstrategier • Forretningsmæssige beslutninger afstemmes med geopolitiske hensyn • Krav om geopolitisk risikoforståelse • Klare værdigrænser • Beredskab over for pres fra stater • Evne til at kommunikere i et polariseret, hybridt miljø • Virksomheder som politiske aktører i et globalt rovdyrsterræn

Denne "opskrift" på virksomheders krisestyring skal selvsagt også tages med de forbehold der knytter sig til de mange ubekendte. Men ét vigtigt punkt kan ses som uundgåeligt: Virksomhederne skal navigere i et langt mere politisk polariseret marked og må omstille sig en virkelighed hvor grænserne mellem politik og forretning udviskes. Derfor vil begrebet CSR (Corporate Social Responsibility) også stå for *Corporate Security Responsibility*.

KONSEKVENSER FOR LEDERSKAB

Professor Poul Fritz Kjær, CBS og professor og prodekan Anja Dalgaard-Nielsen CBS og leder af centret Geopolitical Risks and Business Security vurderer de ledelsesmæssige konsekvenser af et svækket eller sammenbrudt Europa.

DET MARKEDSPOLITISKE LEDERSKAB

Poul Fritz Kjær tegner et billede af et internationalt system i dyb transformation, hvor virksomheder ikke længere kan regne med stabile rammer

Hele verden bliver et "emerging market"	Verden kan ikke længere opdeles i stabilt vest og ustabilt syd. Tværtimod: Alle markeder bliver emerging markets, præget af uforudsigelighed, politisering, skiftende rammer og hurtige strategiske omslag. Udviklingen hænger tæt sammen med den hybride krigsforms udvidelse: statsløse angreb, informationskrige og digitale forstyrrelser skaber et fundamentalt ustabilt videns- og beslutningsgrundlag.
Du kan ikke kan stole på dine informationer	• Virksomheder skal operere i en verden, hvor informationssystemerne er kollapsede • Fakta er vanskelige at validere • Viden er under pres fra misinformation og politisk manipulation • Langsigtet planlægning udfordres af hurtigt skiftende signaler Det kræver en ny type leder – en emerging leader – der kan håndtere tvetydighed, lægge strategier på usikre præmisser og træffe beslutninger med begrænset viden.
Virksomheders værdigrundlag bliver et strategisk anker	I en verden uden stabile institutioner og faste rammer, bliver virksomheders egne værdier deres vigtigste ledestjerne. Ledere må aktivt reflektere over: • Hvad bygger vi vores virksomhed på? • Hvilke værdier vil vi beskytte? • Hvilke markeder vil vi acceptere at være i – og hvilke vil vi ikke? Neutralitet bliver stadig sværere. Virksomheder vil før eller siden blive tvunget til at tage stilling til, hvilken side de står på, også selvom de helst vil undgå det.
Virksomheder tvinges til scenarietænkning	Virksomheder må gentænke: • Hvor deres fremtidige markeder ligger • Hvilke værdier deres strategi bygger på • Hvordan deres risikoappetit formuleres Moderne ledelse kræver konsekvent scenarietænkning og beredskab – ikke som en ad hoc-øvelse, men som en fast del af årshjulet. For mange virksomheder drukner disse strategiske spørgsmål i drift, især på bestyrelsesniveau.

DET SIKKERHEDSPOLITISKE LEDERSKAB

Anja Dalgaard-Nielsen tager udgangspunkt i den bredere sikkerhedspolitiske udvikling og, hvordan den på en meget konkret måde skaber nye rammevilkår for erhvervslivet.

Virksomheders geopolitisk-strategiske udfordringer	Centrale områder, som virksomheder bliver nødt til at integrere i deres strategiske tænkning: Skal gøre geopolitisk risikostyring til mainstream: • Forstå stormagtens logik • Vurdere markedsmæssige afhængigheder • Have styr på politiske signaler • Bygge robuste værdikæder Skal ikke kun beskytte data og systemer men organisationen og sikre: • Robuste processer • Medarbejdertræning • Internt beredskab • Evne til at opfange og modstå misinformation • Store virksomheder må hjælpe de små, fordi SMV'er ofte drukner i drift og mangler ressourcer Skabe samfundsmæssig robusthed og kritisk infrastruktur: • Debatten om ansvar er uklar • Hvem skal beskytte hvad – det offentlige eller det private? • Virksomheder befinder sig midt i den nye sikkerhedsarkitektur, men uden en fælles forståelse for rollefordelingen
Strategi, governance og risiko – på bestyrelsens bord	Virksomheder er ofte for langsomme til at ændre strategi, selv med tilstrækkelig viden. • Bestyrelser skal klargøre virksomhedens risikoappetit • Risiko skal være et fast punkt på dagsordenen – ikke drukne i drift • Store dagsordener skal ikke forsvinde i små beslutninger • Virksomheder bør udvikle flere scenarier og ikke kun ét baseline-perspektiv • Det bliver dyrt at omstille sig – men dyrere at lade være
Den store udfordring: at tænke på tværs af siloer	• Virksomheder skal kunne arbejde på tværs af eksperter, siloer og funktioner – for geopolitik, sikkerhed, innovation og forretning er nu ét sammenhængende felt.

Det er indlysende, at en ny samfundsorden vil have omfattende og skelsættende konsekvenser for det lederskab, der skal udøves i de enkelte virksomheder. Konsekvenserne kan være forskellige afhængig af sektorer m.m. Men det ændrer ikke ved, at fremtidens ledere skal forberede sig på og forberedes til en ledelsesopgave, der markant adskiller sig fra den hidtidige. Ovennævnte gennemgang giver blot nogle konkrete bud på de krav og den virkelighed, der kan forudses at blive gældende de kommende år.

DET NÆSTE EUROPA

I al den usikkerhed, der knytter sig til Europas fremtid, synes ét sikkert: Europa – og EU bliver aldrig, hvad det var. Unionen skal genopfinde sig selv og sin fremtidige rolle i en ny forandret verdensorden. De europæiske ledere kan hente meget værdifuld læring fra dramaerne i 2025 – forudsat de er meget nøgterne og realistiske i deres erkendelser. Herunder at forstå at fremtiden ikke handler om justeringer af et geopolitisk projekt, men at løse en dyb eksistentiel krise. Det forudsætter grundige drøftelser og overvejelser blandt EU's statsledere i tæt dialog med unionens andre primære stakeholders, herunder fra det erhvervsliv, som er en vigtig komponent i at nytænke Europas rolle.

DEMOKRATIETS FREMTID

2026 kan forventes at give vigtige svar på, hvor Europa bevæger sig hen, bl.a. på spørgsmålet om vi har passeret vigtige geopolitiske tipping points, og vi blot kan forudse en fortsættelse og forstærkelse af den udvikling og de konflikter der udspillede sig i 2026. Givet den kraft og de stærke autoritære kræfter, der drev de begivenheder, konfronteres vi med stor sandsynlighed med et skelsættende opgør mellem de liberale demokratier og de autoritære regimer. Spørgsmålet er, hvem der skal kæmpe den kamp, hvis ikke Europa kan.

Det er dybest set det spørgsmål, denne rapport rejser i forhåbningen og ambitionen om, at den kan bidrage til den nødvendige debat og nødvendige løsninger. Men det er en hastesag.

BILAG

EN EUROPÆISK TILSTANDSRAPPORT

Oversigten er et eksemplificerende nedslag over EU’s position på udvalgte parametre, primært i forhold til USA.

ØKONOMI OG VÆKST
USA's BNP per indbygger er ca. 30-35 % højere end EU's. Europa har haft to årtiers lavvækst og svag produktivitetsudvikling.
TECH OG INNOVATION
USA tiltrak i 2024 over 70 % af alle globale AI-investeringer – EU under 10 % . I 2024 var 8 ud af 10 største unicorns i verden er amerikanske eller kinesiske – ingen er europæiske. Amerikanske startups er dobbelt så tilbøjelige til at rejse vækstrunder på \$15M+ som europæiske startups, og median-valuations i Europa ligger 29-52% lavere end i USA. EU's chip-program er på 43 mia. euro – USA's CHIPS Act er på 280 mia. dollar .
STRATEGISK AFHÆNGIGHED (USA & KINA)
Europæiske NATO-lande modtager 64 % af deres import af større våbensystemer fra USA (kampfly, helikoptere og andre avancerede luftmilitære systemer) EU importerer 100% af sine kritiske mineraler fra sjældne jordarter fra Kina (komponenter til batterier og magneter til elbiler og vindmøller). Efter opgøret med russisk gas er Europa blevet massivt afhængig af LNG fra USA og Qatar .
DEMOGRAFI
EU's arbejdsstyrke forventes at falde med ca. 45 millioner mennesker frem mod 2050. Tyskland alene forventer at mangle omkring 7,6 millioner arbejdere i 2050.
POLITISK FRAGMENTERING
Fem kommission perioder uden en samlet løsning på migration . Dybe uenigheder om Kina-politik, forsvar, klima og industripolitik splitter EU i blokke (nord/syd, øst/vest).
Netto-billede: Europa er økonomisk svagere, teknologisk bagud og strategisk afhængig af netop de stormagter, der agerer som rovdyr i den nye verdensorden. Hvis denne udvikling fortsætter, bevæger kontinentet sig fra at være global formgiver til global medpassager .

USA’S NYE NATIONAL SECURITY STRATEGY

Hermed hovedpunkterne om Europa i den nye amerikanske sikkerhedsstrategi:

- Europa beskrives som økonomisk og civilisationsmæssigt i tilbagegang: Andelen af globalt BNP er faldet – og ifølge strategien risikerer Europa "civilisatorisk udslettelse" på længere sigt, bl.a. på grund af lave fødselstal, migration, tab af national identitet samt reguleringer, der ifølge USA undergraver kreativitet og industri.
- Amerikansk støtte til Europa – fx via NATO – bliver gjort betinget: Europæiske lande må påtage sig langt større ansvar for egen sikkerhed. USA forventer øget forsvars- og sikkerhedsinvestering fra europæisk side.
- Den traditionelle rolle som "beskytter" trækkes i tvivl: Strategien antyder, at USA ikke længere tager ansvaret for hele Europas forsvar – US engagement bliver mere "begrænset og betinget." Men der er stadig en mulighed for samarbejde: USA opfordrer til styrket industriel og teknologisk samarbejde med europæiske partnere – fx forsvar, forsyningskæder, teknologi osv. – som en ny slags transatlantisk samarbejdsplatform.
- Ifølge strategien er USA interesseret i at stabilisere Europa økonomisk og geopolitisk, bl.a. ved at søge en hurtig afslutning på krigen i Ukraine for at genoprette strategisk stabilitet i Eurasien.
- USA opfatter desuden en række strukturelle problemer i Europa – fra "bureaukrati og reguleringer" til demografi og kulturelle ændringer – som så dybtgående, at de potentielt underminerer Europas evne til at forblive en stærk og pålidelig partner.
- USA mener Europa bør genfinde sin "selvtillid, identitet og styrke" – men ifølge den amerikanske analyse kræver det fundamentale ændringer: større sikkerhedsinvestering.

EKSPERTGRUPPEN BAG GEOPOLITISK KOMPAS 2025

Professor Poul Fritz Kjær, CBS: Poul Fritz Kjær er professor i retsfilosofi og global governance ved Copenhagen Business School og en af Europas førende teoretikere inden for transnational ret og samfundsteori. Han har modtaget flere store forskningsbevillinger, herunder et prestigefyldt ERC Consolidator Grant.

Professor og prodekan Anja Dalgaard-Nielsen, CBS: Anja Dalgaard-Nielsen leder CBS' nye satsning Geopolitics and Business Security. Hun har en markant karriere, bl.a. som chef for Forsvarets Efterretningstjenestes analyseområde og tidligere forebyggelseschef i Politiets Efterretningstjeneste. Hun har desuden rådgivet NATO's generalsekretær og danske ministerier om sikkerhed og samfundsrobusthed.

Professor Marlene Wind, KU: Marlene Wind er professor i statskundskab og leder af Center for Europæisk Politik ved KU. Hun har modtaget flere prestigefyldte priser, bl.a. Blixenprisen for formidling, Danmarks Lærerforenings Uddannelsespris, og var i 2018 blandt Berlingskes "50 mest indflydelsesrige kvinder". Wind deltager desuden hyppigt som ekspert for EU-institutioner og internationale medier.

Lektor Niels Bjerre-Poulsen, SDU: Niels Bjerre-Poulsen er lektor i amerikanske studier ved SDU og en af Danmarks mest citerede eksperter i amerikansk politik og historie. Bjerre-Poulsen har modtaget flere formidlingspriser og er en tilbagevendende ekspertkommentator under amerikanske valg og politiske kriser.

Seniorforsker Flemming Splidsboel, DIIS: Flemming Splidsboel Hansen er seniorforsker ved DIIS og en af Danmarks mest respekterede eksperter i Rusland, Østeuropa og informationskrig. Han har modtaget flere forskningsbevillinger til projekter om russisk politisk kultur og hybride påvirkningsoperationer og deltager hyppigt som ekspert for NATO, ministerier og internationale medier.

Seniorforsker Andreas Bøje Forsby, DIIS: Andreas Bøje Forsby er seniorforsker ved DIIS og specialiserer sig i Kinas udenrigspolitik, autoritære stormagter og global magtkonkurrence. Han har udgivet en række indflydelsesrige analyser af kinesisk strategisk tænkning, herunder rapporter for EU's udenrigstjeneste og danske ministerier. Forsby har modtaget anerkendelser for sin formidling om Asiens geopolitiske udvikling og deltager i europæiske ekspertgrupper om Kina-politik.

Lektor Tobias Liebetrau, KU: Tobias Liebetrau er lektor i sikkerhedsstudier ved Københavns Universitet og en førende forsker i digital geopolitik, cyberstrategi og teknologisk rivalisering. Han har modtaget internationale fellowships, bl.a. fra Princeton University og Oxford Internet Institute, og hans forskning er publiceret i toneangivende tidsskrifter om cybersikkerhed og international politik. Liebetrau medvirker i ekspertgrupper om europæisk cyberstrategi og har bidraget til policy-rapporter for både EU og nationale myndigheder.

Professor Rebecca Adler-Nissen, KU: Rebecca Adler-Nissen er professor i statskundskab ved Københavns Universitet og en af Europas mest prisvindende forskere inden for international politisk sociologi og diplomati. Hun har modtaget bl.a. ERC Starting Grant, Carlsbergfondets Semper Ardens-bevilling, Kjeld Møllers Forskningspris samt internationale udmærkelser for sine publikationer. Adler-Nissen har desuden været gæsteforsker ved Harvard og Cambridge.

REFERENCELISTE:

Ostertag, Meghan. "Fact of the Week: 72 Percent of the Per Capita GDP Gap Between the US and the EU Is Explained by Lower Productivity" *Information Technology and Innovation Fund*, 21. november 2025.

Maslej, Nestor, Et.al. "The AI Index 2024 Annual Report," AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, April 2024.

Hunrun UK "Global Unicorn Index 2024", 2024

Atomico "State of European tech 24", 2024

European Union, "Chips Act", 2023

United States Congress, "CHIPS and Science Act of 2022", 2022

Djokic, Katarina. "Are the European NATO states moving towards self-reliance in arms procurement?" Stockholm International Peace Research Institute, 19. marts 2025.

European Council "An EU critical raw materials act for the future of EU supply chains", Marts 2025.

Dansk Erhverv, "Demografisk Modvind i EU og i Verden", August 2023

The White House. "2025 National Security Strategy", November 2025.

