Marketing für Berater

Die guten Zeiten sind vorbei - Deutschland ist nicht mehr spitze

Die deutsche Nationalmannschaft ist bei der Fußball-Weltmeisterschaft unrühmlich schon im Viertelfinale ausgeschieden. Überraschend? Jein, denn offensichtlich zählt die Mannschaft nicht mehr zur Weltspitze. Der Glanz glorreicher Zeiten ist längst verblichen. Zu lange wähnte sich der viermalige Weltmeister in der Erfolgsspur, wurde selbstgefällig und träge. Doch die Beharrungskräfte sind groß. Man kommt nicht umhin, Parallelen zur deutschen Industrie zu sehen…

Bernhard Kuntz

Die deutsche Nationalmannschaft ist im Spiel gegen Paraguay frühzeitig bei der Fußball-WM ausgeschieden. Und alle Fußball-Interessierten in Deutschland fragten sich entsetzt: Wie konnte das gegen die Nationalmannschaft eines Landes geschehen, das

- weniger Einwohner als Hessen hat (nur sieben Millionen) und
- nach allgemeiner Einschätzung eher zu den „Fußballzwergen" zählt?

Allgemein wurde dies als Schmach empfunden. Eine Niederlage gegen Frankreich im Achtelfinale - das wäre noch Okay gewesen. Aber gegen Paraguay, das in der Weltrangliste der Fußball-Nationalmannschaften sehr weit hinten steht? Auf keinen Fall!

Doch war das Ausscheiden der deutschen Fußball-Nationalmannschaft wirklich so überraschend? Wenn ich mir die Zusammensetzung der Teams der deutschen Bundesliga-Mannschaften anschaue, dann sage ich - als Fußballbeobachter, nicht -experte: „Nein".

Schwachstelle Scouting und Talententwicklung!?

Denn inzwischen sind fast zwei Drittel der Bundesliga-Spieler nichtdeutscher Herkunft. Und die Schlüsselspieler in den Mannschaften? Sie sind fast ausnahmslos Ausländer! Und nur noch vereinzelt gelingt einem Spieler aus dem Nachwuchsbereich eines Bundesligisten der Sprung in die erste Mannschaft und sich dort als Schlüsselspieler zu etablieren. Und dies, obwohl alle Vereine große Nachwuchsförderzentren betreiben. Stattdessen werden - so mein Eindruck als Beobachter - Jahr für Jahr immer mehr „Legionäre" aus dem Ausland eingekauft. Teils schon imAltervon 15, 16 Jahren. Warum? Weil das nötige „Rohmaterial" - also der Nachwuchs mit Entwicklungspotenzial - in Deutschland fehlt oder ...? Ich weiß es nicht! Doch woher sollen dann plötzlich all die überragenden Spitzenkicker kommen, die die deutsche Fußball-Nationalmannschaft zur Weltmeisterschaft führen?

Meine Meinung ist: Die Fußball-Fangemeinde in Deutschland hegte lange Zeit noch die Illusion „Wir gehören zumindest zur erweiterten Weltspitze" - aufgrund der Erfolge in der Vergangenheit und weil die Fußball-Bundesligamannschaften in den zurückliegenden Jahren international noch einigermaßen konkurrenzfähig waren. Sie übersahen dabei aber, dass die Bundes-

Bildquelle: stock.adobe.com/Karin & Uwe Annas

Schon gewusst?

Der China-Schock

Deutschlands wirtschaftliches Erfolgsmodell steht unter Druck - und China spielt dabei eine zentrale Rolle. Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) schätzt, dass die wachsende Konkurrenz chinesischer Unternehmen seit 2019 rund 400.000 Industriearbeitsplätze in Deutschland gekostet haben könnte. Das entspricht etwa 5,2 Prozent der Industriebeschäftigung. Besonders problematisch: China konkurriert längst nicht mehr nur mit günstigen Massenprodukten, sondern zunehmend mit deutschen Kernbranchen wie Maschinenbau, Automobilindustrie und Elektrotechnik. Auch die Unternehmen selbst sehen die Entwicklung mit Sorge. Laut einer aktuellen KfW-Befragung rechnen mehr als 40 Prozent der international tätigen deutschen Mittelständler damit, dass sich ihre Wettbewerbsposition in den kommenden drei Jahren verschlechtert. Nur 23 Prozent erwarten eine Verbesserung. China ist damit zugleich wichtiger Handelspartner und immer stärkerer Konkurrent. Für Deutschland stellt sich deshalb eine grundsätzliche Frage: Kann die exportorientierte Industrie ihre technologische Spitzenposition behaupten, wenn ein wirtschaftlicher Rivale mit enormen staatlichen Investitionen und Überkapazitäten auf dieselben Märkte drängt? Die Herausforderung ist weniger ein kurzfristiger Konjunktureinbruch als ein möglicher struktureller Verlust von Wettbewerbsfähigkeit.

Quellen:
Matthes, Jürgen (2026): Chinas Beitrag zur De-Industrialisierung - eine grobe Abschätzung. IW-Kurzbericht Nr. 43, 30. Juni 2026. DOI: 10.67087/19.21322.
Abel-Koch, Jennifer (2026): Internationale Wettbewerbsposition des Mittelstands unter Druck - auch durch wachsende Konkurrenz aus China. Fokus Volkswirtschaft Nr. 537, KfW Research. Online abrufbar unter: https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Service/Download-Center/Konzernthemen/Research/Fokus-Volkswirtschaft/-

liga-Vereine dies nur noch deshalb sind, weil sie die Finanzkraft haben, das hierfür erforderliche Personal im Ausland einzukaufen - und nicht, weil sie (wie die Franzosen oder Spanier) selbst die Top-Fußballspieler entwickeln, die den gewünschten Erfolg ermöglichen.

Die Illusion „Wir sind (noch) Weltspitze" ist geplatzt - endlich!

Die deutschen Fußballfans erlagen bezogen auf die Qualität des deutschen Fußballs einer ähnlichen Fehleinschätzung, wie diese bezogen auf die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Wirtschaft teils heute noch besteht. Auch diesbezüglich hegte unsere Gesellschaft bis vor zwei, drei Jahren noch die Illusion: „Wir sind Weltspitze", schließlich sind wir noch Exportweltmeister, wenngleich in immer mehr Branchen von China überholt. Und noch erzielen deutsche Unternehmen (im Ausland) hohe Gewinne - obwohl unsere Wirtschaft schon längst

- in vielen Bereichen zumindest technologisch von den USA, China, Südkorea usw. überholt wurde und
- ohne einen Zukauf von Energie und solcher Vorprodukte wie Chips, Batterien usw. aus dem Ausland nicht mehr leistungsfähig war.

Doch dies wollten wir alle nicht sehen und wahrhaben - bis nach dem Ausbruch des Ukraine-Kriegs, der nur ein Weckruf und nicht die Ursache war, und allmählich das böse Erwachen kam.

Und sogleich begann die Suche nach den Schuldigen. „Die Merkel ist schuld. Sie hat 16 Jahre geschlafen." Nein, wir alle sind und waren schuld. Wir alle wollten nicht sehen und wahrhaben, dass

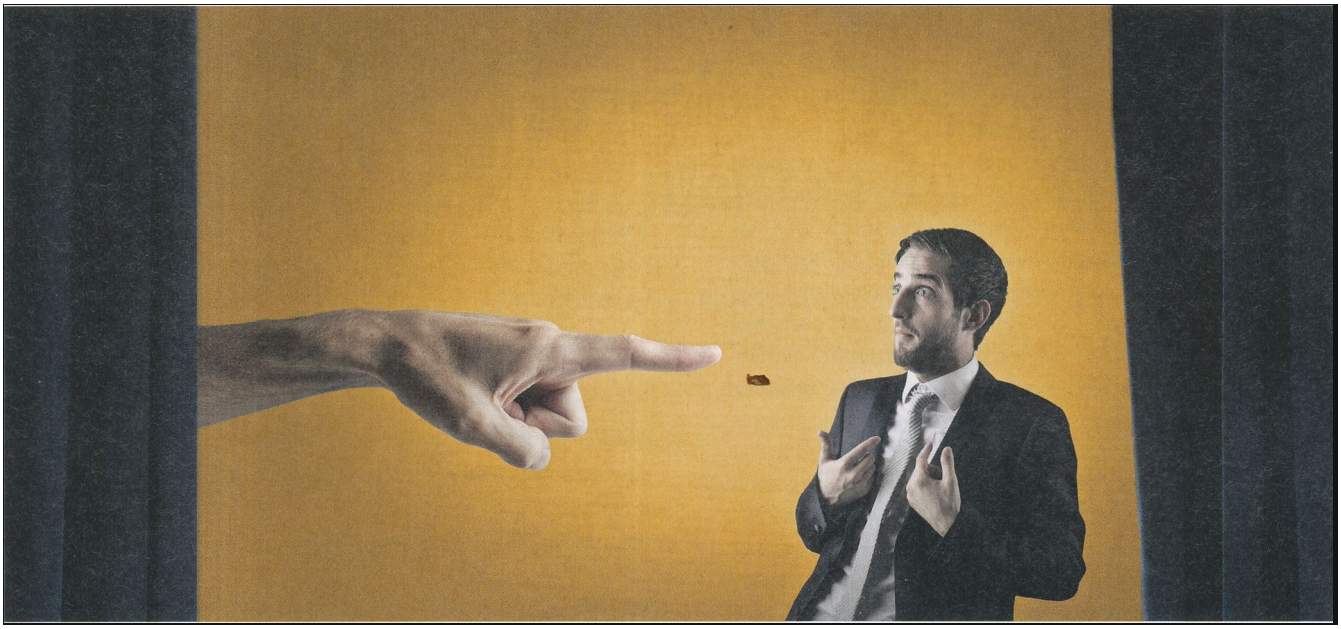
- andere Gesellschaften leistungs- und veränderungsbereiter sind als wir,
- die Industrie in anderen Ländern innovativer, zukunftsorientierter ist als unsere und
- wir in den letzten Jahren in eine immer größer werdende Abhängigkeitsfalle geraten sind.

Denn wir alle - egal ob Wirtschaft, Politik oder Bevölkerung - waren nicht bereit, etwas fundamental zu verändern bzw. aufzugeben, denn wir fühlten uns im Status quo noch sehr wohl.

Das übliche Reiz-Reaktionsschema: Der Nagelsmann ist - wie die Merkel - an allem schuld

Ähnlich verhielt es sich bezogen auf die Nationalmannschaft. „Der Nagelsmann ist schuld. Er hat..." lautete nun die reflexartige Reaktion, obwohl die Ursachen für das Versagen der deutschen Nationalmannschaft eher struktureller als persönlicher Natur sind. Deshalb wurde die Forderung „Nagelsmann muss zurücktreten!" immer lauter, bis er letztlich hierzu genötigt wurde - auch weil sich personelle Veränderungen statt struktureller und kultureller stets leichter (und schneller) vollziehen lassen. In Unternehmen zeigt sich dies ebenfalls immer wieder.

Bildquelle: stock.adobe.com/freshidea



Wegen dieser Reiz-Reaktions-Muster bzw. Art der Problembearbeitung fällt es auch den Top-Verantwortlichen in den Unternehmen fast immer schwer, zumindest öffentlich einzugestehen:

- „Ja, wir haben einen Fehler gemacht" oder
- „Ja, wir unterlagen einer Fehleinschätzung".

Stattdessen wird immer wieder reflexartig zum Beispiel auf die schlechten Rahmenbedingungen, die Versäumnisse der Politik usw. verwiesen, da die Top-Entscheider wissen: Wenn ich Fehler öffentlich eingestehe, kann ich gleich meinen Hut nehmen (... und dies schwächt meine Verhandlungsposition bei einer möglichen Abfindungsverhandlung).

... also muss der Teammanager die Konsequenzen tragen

Ähnlich verhielt es sich nun bei Julian Nagelsmann. Ihm warfen Kritiker vor, er sei zwar absolute Spitze in der Analyse und im Konstatieren von Fehlern bei anderen, aber unfähig, eigene Fehler und Fehleinschätzungen zu erkennen und diese öffentlich einzugestehen.

Ob dies zutrifft, kann ich - als jemand, der Julian Nagelsmann nicht persönlich kennt - nicht einschätzen. Wenig überraschend war es für mich aber, dass Nagelsmann auf die Frage unmittelbar nach dem Paraguay-Spiel und Ausscheiden der deutschen Nationalmannschaft, ob er auch ein Aufgeben seiner Position als Nationaltrainer erwäge, schmallippig antwortete: „Ich bin niemand, der eine Sache einfach hinschmeißt. Ich stelle mich den Herausforderungen ..."

Er reagierte diesbezüglich ebenso, wie dies Top-Manager zumeist tun, wenn sie schlechte Nachrichten bezogen auf ihr Unternehmen verkünden müssen und nach ihrer beruflichen Zukunft gefragt werden. Vielleicht weil Nagelsmann teilweise auch schon an seine absehbaren Vertragsauflösungsverhandlungen mit dem DFB dachte.

Notwendige Lehren für die Zukunft ziehen

Der schleichende Verlust wirtschaftlicher Stärke zeigt, wie gefährlich Selbstzufriedenheit sein kann. Wer sich zu lange auf vergangene Erfolge verlässt, verliert den Blick für veränderte Rahmenbedingungen. Für Unternehmen bedeutet das: Erfolg darf niemals zur Gewissheit werden. Stattdessen braucht es eine Unternehmenskultur, die kritische Fragen ausdrücklich fördert, Fehlentwicklungen früh erkennt und Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance begreift. Regelmäßige Standortbestimmungen, der offene Austausch mit Kunden und Mitarbeitern sowie ein nüchterner Blick auf die internationale Konkurrenz helfen, die eigene Position realistisch einzuschätzen. Ebenso wichtig sind Investitionen in Innovation, Digitalisierung und die Qualifizierung der Beschäftigten - gerade in wirtschaftlich guten Zeiten.

Die entscheidende Lehre lautet: Wettbewerbsfähigkeit entsteht nicht durch das Festhalten am Bewährten, sondern durch die Bereitschaft, sich immer wieder neu zu erfinden.

Bildquelle: stock.adobe.com/olly

Bernhard Kuntz

Inhaber der PRofilBerater GmbH, Darmstadt, die Bildungs- und Beratungsanbieter beim (Online-)Marketing unterstützt, Er ist Autor u. a. der beiden Marketing-Klassiker *Die Katze im Sack verkaufen* und *Fette Beute für Trainer und Berater.* Internet: www.die-profilberater.de