

GERMAN INSTITUTE FOR ECONOMIC RESEARCH

WIE KULTUREN DIE WIRTSCHAFT PRÄGEN

Inhaltsverzeichnis

1. Definitionen.....	2
Wie funktioniert die Wirtschaft?	2
Was ist Kultur?	2
2. Wie kulturellen Eigenschaften die Wirtschaft prägen.....	2
China	3
Deutschland.....	3
Frankreich.....	4
Indien.....	4
Iran	5
Japan.....	5
Russland	6
Spanien	6
USA.....	7
3. Die konkreten wirtschaftlichen Folgen unterschiedlicher Kulturen für die Wirtschaft – ein Beispiel	7
Das Spezielle	8
Wirtschaftliche Folgen	9
Beispiel Wärmepumpen	10
Anmerkung: Wirkung auf die Inflation.....	11
5. Wie eine Zusammenarbeit unter verschiedenen Kulturen funktionieren kann.....	13
6. Anhang – Erweiterte Übersicht	14
Vergleich: Kulturelle Muster und ihre wirtschaftliche Wirkung.....	14

WIE KULTUREN DAS WIRTSCHAFTLICHE GESCHEHEN PRÄGEN

1. DEFINITIONEN

Wie funktioniert die Wirtschaft?

Die Relativitätsökonomie¹ zeigt: Wirtschaftliches Handeln setzt voraus, dass ein Akteur – ob Individuum, Unternehmen oder Staat – handeln kann, handeln darf und handeln will.

- „Handeln können“ bedeutet, über ausreichende Ressourcen und Know-how zu verfügen.
- „Handeln dürfen“ umfasst die rechtliche und moralische Zulässigkeit.
- „Handeln wollen“ (W) ergibt sich aus dem Verhältnis der erwarteten Vorteile (V) zu den erwarteten Nachteilen (N) eines bestimmten Handelns.

$$W = f\left(\frac{V}{N}\right)$$

Ob etwas als Vorteil oder Nachteil gilt, wird durch gesellschaftliche Werte bestimmt. Diese sind wiederum Ausdruck der vorherrschenden Kultur eines Wirtschaftsraums. Die Kultur prägt somit das wirtschaftliche Geschehen entscheidend mit.

Was ist Kultur?

Kultur ist ein Gefüge aus Normen, Bräuchen, Sprache, Kunst, Geschichte, Bedürfnissen und Werten, das eine Gesellschaft prägt. Sie entscheidet darüber, was Menschen für bedeutsam halten, was sie schätzen oder ablehnen. Kultur verleiht Dingen und Ereignissen ihren Wert und bestimmt, welche Erwartungen eine Gemeinschaft an ihre Mitglieder richtet und welche Interessen sie verfolgt.

2. WIE KULTURELLEN EIGENSCHAFTEN DIE WIRTSCHAFT PRÄGEN

Wirtschaftliches Handeln vollzieht sich nie im luftleeren Raum. Es ist immer Teil einer Gesellschaft – und spiegelt diese zugleich wider. Wer die Wirtschaft verstehen will, muss daher auch die Kultur verstehen, in der sie wirkt.

Kultur ist das umfassende Bedeutungs-, Verhaltens- und Denksystem einer Gemeinschaft. Sie prägt unsere Weltbilder, Werte und Normen, unsere Sprache, Rituale, Kunstformen, Rollenbilder und Institutionen. Indem die Kultur Maßstäbe setzt und Werte definiert, macht sie die Relation von Vorteilen und Nachteilen wirtschaftlicher Tätigkeiten im Sinne des relativitätsökonomischen V/N-Prinzips überhaupt erst handhabbar und lenkt somit das wirtschaftliche Geschehen.

Kultur hat eine Vergangenheit, eine Gegenwart und eine Zukunft. Sie ist für die Gesellschaft ebenso wie für die Wirtschaft ein Leuchtturm, der Orientierung gibt.

Im Zentrum jeder Kultur stehen die Werte. Sie beantworten die Frage: „Was ist uns wichtig?“ Aus Werten entstehen Normen, die festlegen, wie wir handeln sollen. Aus diesen Normen erwachsen Tugenden, die unser alltägliches Verhalten prägen. Über allem stehen die angestrebten Ziele. In der Wirtschaft sind Werte der Maßstab, an dem wir die positiven wie negativen Folgen unseres Handelns messen.

Gesellschaften, die Leistung, Innovation und Individualität betonen, entwickeln andere wirtschaftliche Dynamiken als solche, die Harmonie, Stabilität oder Tradition in den Vordergrund stellen. Kulturen mit langfristigem Horizont investieren anders als Kulturen, die auf schnelle Erfolge setzen. Gemeinschaften,

¹ Hollnagel, Bruno. *Relativitätsökonomie – Die menschlichen Motive wirtschaftlichen Handelns*. Wiley 2009 und eine überarbeitete und ergänzte Neufassung bei German Institute for Economic Research (2026).

die Vertrauen in Institutionen und untereinander pflegen, schaffen andere wirtschaftliche Rahmenbedingungen als solche, in denen Misstrauen vorherrscht.

Wirtschaftliches Handeln ist nie rein rational. Es ist stets kulturell geprägt. Das zeigt sich darin, wie Menschen arbeiten, Risiken einschätzen, sparen, investieren oder konsumieren sowie Kooperation und Wettbewerb gewichten. All das ist Ausdruck ihrer kulturellen Prägung. Deshalb wirtschaften Kulturen nicht besser oder schlechter, sondern unterschiedlich.

Im globalen Wirtschaftsgeschehen treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander. Damit Handel möglich wird, müssen Regeln entstehen, die mit den jeweiligen kulturellen Grundlagen vereinbar sind.

Eine Gesellschaft – und damit auch ihre Wirtschaft – gleicht einem Schiff: Es schwimmt, aber ohne Kultur treibt es ziellos auf den Meeren umher, als hätte es keinen Kapitän.

Nachfolgend verallgemeinernde Ausprägungen der Kultur verschiedener Länder. Wichtig ist es zu erkennen, dass nicht das eine Land wegen seiner Kultur besser oder schlechter ist als ein anderes, sondern unterschiedlich.

China

Die chinesische Kultur ist geprägt von kollektivistischen Wertorientierungen, einer hohen Machtdistanz und einer stark ausgeprägten langfristigen Zukunftsorientierung. Diese kulturellen Muster beeinflussen die Wirtschaftsstruktur maßgeblich. Die Betonung von Harmonie, Stabilität und staatlicher Autorität begünstigt langfristige Entwicklungsstrategien und erleichtert die Umsetzung groß angelegter Infrastrukturprojekte. Hofstede beschreibt China als eine Kultur, in der Hierarchie akzeptiert wird und strategisches, langfristiges Denken tief verankert ist². Konfuzianische Traditionen, insbesondere die Betonung von Fleiß, Disziplin und sozialer Harmonie, prägen wirtschaftliches Verhalten bis heute. Tu Weiming zeigt, dass konfuzianische Werte in Ostasien eine moderne wirtschaftliche Dynamik unterstützen, indem sie Leistungsorientierung und kollektive Verantwortung fördern.³ Lucian Pye betont zudem, dass politische Stabilität und gesellschaftliche Harmonie als zentrale kulturelle Leitwerte gelten, die eine enge Verzahnung von Staat und Wirtschaft legitimieren.⁴ Kulturvergleichende Forschung zeigt, dass ostasiatische Gesellschaften – anders als viele westliche Länder – traditionelle Wertemuster nicht abschwächen, sondern im Modernisierungsprozess eher verstärken.⁵

Deutschland

Die deutsche Kultur ist geprägt von Ordnung, Pflichtbewusstsein, Zuverlässigkeit und einer ausgeprägten Orientierung an Regeln und Strukturen. Diese Werte spiegeln sich in der Wirtschaftsorganisation wider, insbesondere in der starken Ingenieurtradition, der hohen Qualität industrieller Produktion und der Bedeutung des dualen Ausbildungssystems. Hofstede ordnet Deutschland einer individualistischen, aber zugleich stark unsicherheitsvermeidenden Kultur zu, was Gründlichkeit, Planungssicherheit und institutionelle Stabilität fördert.⁶ Thomas Nipperdey beschreibt die deutsche Tradition als eine Verbindung aus Rationalität, Pflichtethik und organisatorischer Disziplin, die historisch sowohl Verwaltung als auch Wirtschaft geprägt hat.⁷ Die soziale Marktwirtschaft wird häufig als Ausdruck eines kulturellen Kompromisses zwischen individueller Freiheit und sozialer

² Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede & Michael Minkov: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. Aufl. New York: McGraw-Hill, 2010.

³ Tu Weiming (Hg.): *Confucian Traditions in East Asian Modernity*. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

⁴ Lucian W. Pye: *The Spirit of Chinese Politics*. Cambridge: MIT Press, 1992.

⁵ Ronald Inglehart & Wayne E. Baker: *Modernization, Cultural Change and the Persistence of Traditional Values*. Princeton: Princeton University Press, 2000.

⁶ Hofstede et al., *Cultures and Organizations*, 2010.

⁷ Thomas Nipperdey: *Deutsche Geschichte 1800–1866*. München: C.H. Beck, 1998.

Verantwortung interpretiert. Michel Albert zeigt, dass das deutsche Modell auf Konsens, Stabilität und langfristiger Orientierung basiert und sich damit deutlich von stärker marktorientierten Systemen unterscheidet.⁸ Internationale Wertestudien weisen darauf hin, dass deutsche Werteprofile im globalen Vergleich eher randständig sind, was internationale Kooperationen anspruchsvoller machen kann.⁹

Frankreich

Frankreich verbindet republikanische Werte wie Gleichheit, Säkularismus und eine starke Bildungsorientierung mit einem traditionell hohen Stellenwert des Staates. Der französische Etatismus prägt bis heute die Wirtschaftsstruktur, insbesondere durch eine aktive Rolle des Staates in strategischen Industrien und im sozialen Sicherungssystem. Sudhir Hazareesingh beschreibt Frankreich als eine Kultur, die Rationalität, intellektuelle Strenge und eine starke Rolle des Staates betont, was sich in zentralisierten Entscheidungsstrukturen widerspiegelt.¹⁰ Philippe d'Iribarne zeigt, dass französische Organisationen durch ein kulturelles Ideal der „Ehre“ geprägt sind, das Perfektionismus, Qualitätsanspruch und eine ausgeprägte Markenorientierung fördert.¹¹ Historisch gewachsene staatliche Steuerungsmechanismen – etwa im Rahmen des Dirigismus – haben die Entwicklung strategischer Industrien wie Energie, Transport und Telekommunikation maßgeblich beeinflusst. Kuisel beschreibt diesen Etatismus als ein zentrales Element französischer Modernisierungspolitik.¹² Kulturvergleichende Managementforschung ordnet Frankreich einer universalistischen, staatsorientierten und intellektuell geprägten Kultur zu, die wirtschaftliche Entscheidungen stärker politisch und gesellschaftlich einbettet.¹³

Indien

In Südasien – insbesondere in Indien – ist wirtschaftliches Handeln stark in soziale, religiöse und kulturelle Strukturen eingebettet. Das bedeutet konkret, dass wirtschaftliche Aktivitäten häufig nicht primär durch formale Institutionen, sondern durch Familienverbände, Kastengruppen, religiöse Gemeinschaften und persönliche Netzwerke organisiert werden. Diese sozialen Strukturen fungieren als zentrale Ressourcen für Vertrauen, Kreditvergabe, Beschäftigung und unternehmerische Mobilität.¹⁴

Indiens Wirtschaftsmodell ist durch eine ausgeprägte sektorale Dynamik gekennzeichnet: Vor allem der Dienstleistungssektor – darunter IT-Dienstleistungen, Telekommunikation, Finanz-services und kreative Industrien – hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem global wettbewerbsfähigen Bereich entwickelt. Entwicklungsökonomische Studien betonen, dass diese Dynamik durch hohe Anpassungsfähigkeit, improvisatorische Problemlösungskompetenz (*jugaad*) und flexible Netzwerkstrukturen begünstigt wird.¹⁵

⁸ Michel Albert: *Kapitalismus gegen Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Campus, 1991.

⁹ Shalom H. Schwartz: *Cultural Values and Worldviews*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

¹⁰ Sudhir Hazareesingh: *How the French Think*. London: Penguin, 2015.

¹¹ Philippe d'Iribarne: *La Logique de l'Honneur*. Paris: Seuil, 1989.

¹² Richard F. Kuisel: *Capitalism and the State in Modern France*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

¹³ Susan C. Schneider & Jean-Louis Barsoux: *Managing Across Cultures*. 2. Aufl. Harlow: Pearson, 2003.

¹⁴ Granovetter, Mark. *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. American Journal of Sociology, 1985. (Grundlagentext zur sozialen Einbettung wirtschaftlicher Netzwerke – häufig auf Indien angewendet.)
Béteille, André. *Caste, Class and Power: Changing Patterns of Stratification in a Tanjore Village*. University of California Press, 1965. (Belegt die Rolle sozialer Gruppen und Kastennetzwerke.)
Fuller, C. J.; Narasimhan, Haripriya. *Companionate Marriage in India: The Changing Marriage System in a Middle-Class Brahman Subcaste*. Journal of the Royal Anthropological Institute, 2008.

¹⁵ Panagariya, Arvind. *India: The Emerging Giant*. Oxford University Press, 2008. (Analyse der sektoralen Transformation, insbesondere des Dienstleistungssektors.)
Kapur, Devesh; Mehta, Pratap Bhanu. *Public Institutions in India: Performance and Design*. Oxford University Press, 2005. (Belegt institutionelle Komplexität und wirtschaftliche Anpassungsfähigkeit.)
Dossani, Rafiq; Kenney, Martin. *The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India*. World Development, 2007.

Gleichzeitig bleibt das System komplex und teilweise fragmentiert. Die Koexistenz moderner Wachstumssektoren mit informellen Wirtschaftsformen, regionalen Ungleichheiten und vielfältigen sozialen Identitäten führt zu einer wirtschaftlichen Ordnung, die sowohl chaotisch als auch hochgradig resilient ist. Diese Kombination aus sozialer Einbettung, kreativer Anpassungsfähigkeit und struktureller Vielfalt erzeugt eine Wirtschaft, die trotz institutioneller Herausforderungen bemerkenswerte Energie und Innovationskraft entfaltet.¹⁶

Iran

In nahöstlichen Kulturen wie dem Iran, überlagern sich historische Hochkulturen, religiöse Traditionen und moderne Staatsstrukturen. Zusammen prägen sie ein eigenständiges sozio-ökonomisches Modell (sogenannte hybrider Governance), in dem formale staatliche Regeln mit informellen religiösen und kulturellen Autoritäten konkurrieren oder kooperieren.¹⁷

Die politische Ordnung des Iran stützt sich auf Mechanismen sozialer Kontrolle, die auf Disziplinierung und normativer Homogenisierung abzielen. Gleichzeitig verweisen kulturhistorische Studien darauf, dass das Erbe der vorislamischen Hochkulturen¹⁸ – insbesondere die Betonung von Bildung, kultureller Autonomie und intellektueller Selbstbestimmung – in Teilen der Gesellschaft weiterhin wirksam ist und Spannungen mit staatlich-religiösen Autoritätsansprüchen erzeugt.

Ökonomisch wird das Land maßgeblich von religiösen Stiftungen (Bonyads)¹⁹, staatlichen Institutionen und sicherheitsnahen Organisationen geprägt, die einen erheblichen Teil der Wirtschaftsaktivität kontrollieren. Diese Konstellation führt laut wirtschaftswissenschaftlichen Analysen zu eingeschränkter Markttransparenz, begrenztem Wettbewerb und einer starken politischen Einflussnahme auf ökonomische Prozesse. Die daraus entstehenden Machtasymmetrien können gesellschaftliche Unzufriedenheit verstärken und tragen nach sozialwissenschaftlichen Studien häufig zu Protestdynamiken bei.

Japan

In Ostasien, etwa Japan, prägen kollektivistische Werte, soziale Harmonie und langfristige Orientierung das gesellschaftliche und wirtschaftliche Handeln. Die Kulturvergleichende Forschung zeigt, dass Japan im internationalen Vergleich hohe Werte in den Dimensionen Kollektivismus, Konformität und Langfristorientierung aufweist.²⁰ Diese kulturellen Muster beeinflussen sowohl soziale Interaktionen als auch betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozesse.

Die Betonung von Harmonie (*wa*) ist in Japan nicht nur ein kulturelles Ideal, sondern ein funktionaler Mechanismus zur Reduktion sozialer Konflikte und zur Stabilisierung wirtschaftlicher Kooperation. Unternehmensentscheidungen werden häufig konsensorientiert getroffen (*ringi*-System) und es werden langfristige Beziehungen zu Mitarbeitenden, Zulieferern und Kunden gepflegt. Diese

¹⁶ Harriss-White, Barbara. *India Working: Essays on Society and Economy*. Cambridge University Press, 2003. (Analyse der informellen Ökonomie und ihrer Bedeutung für Indiens Wirtschaft.)

Breman, Jan. *Footloose Labour: Working in India's Informal Economy*. Cambridge University Press, 1996.

¹⁷ Bayat, Asef. *Revolution without Revolutionaries: Making Sense of the Arab Spring*. Stanford University Press, 2017, Abrahamian, Ervand. *A History of Modern Iran*. Cambridge University Press, 2008,

Nasr, Vali. *The Shia Revival: How Conflicts within Islam Will Shape the Future*. W. W. Norton & Company, 2006.

¹⁸ Daryaei, Touraj. *Sasanian Persia: The Rise and Fall of an Empire*. I. B. Tauris, 2009, Amanat, Abbas. *Iran: A Modern History*. Yale University Press, 2017.

¹⁹ Bayat, Asef. *Revolution without Revolutionaries: Making Sense of the Arab Spring*. Stanford University Press, 2017, Abrahamian, Ervand. *A History of Modern Iran*. Cambridge University Press, 2008.

Nasr, Vali. *The Shia Revival: How Conflicts within Islam Will Shape the Future*. W. W. Norton & Company, 2006.

²⁰ Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2010. Schwartz, Shalom H. *Universals in the Content and Structure of Values*. In: *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992.

langfristige Perspektive – oft über Generationen hinweg – fördert Investitionen in Qualität, kontinuierliche Verbesserung (*kaizen*) und technologische Präzision.²¹

Traditionelle Werte wie Loyalität, Pflichtbewusstsein und Ehre (*giri, on*) wirken als normative Leitlinien. Diese kulturellen Faktoren führen zu hochstabilen Produktionsnetzwerke, verlässlichen Lieferketten und einer ausgeprägten Qualitätsorientierung.²² Das Ergebnis ist ein Wirtschaftsmodell, das durch Planungssicherheit²³, geringe Volatilität und eine stark koordinierte industrielle Struktur gekennzeichnet ist.²⁴

Russland

In post-sowjetischen und staatszentrierten Gesellschaften wie Russland prägen hierarchische Machtstrukturen, sicherheitsorientierte Politik und eine starke Rolle staatlicher Institutionen das wirtschaftliche Handeln. Russland hat sich seit den 2000er-Jahren ein System „gelenkter Demokratie“ bzw. „autoritären Etatismus“ entwickelt hat, in dem politische Kontrolle, Informationslenkung und staatliche Intervention zentrale Steuerungsmechanismen darstellen.²⁵

Die Wirtschaft ist durch eine enge Verflechtung zwischen Staat, politischen Eliten und wirtschaftlichen Akteuren gekennzeichnet. In ihr werden strategisch relevante Sektoren (Energie, Rohstoffe und Infrastruktur) von staatsnahen Unternehmen oder oligarchischen Netzwerken dominiert, deren Loyalität gegenüber der politischen Führung prägend ist.²⁶ Ressourcen werden dabei nicht primär marktwirtschaftlich verteilt, sondern politisch verwaltet und zur Sicherung staatlicher Macht genutzt.²⁷

Entscheidungsprozesse folgen häufig geopolitischen, sicherheitspolitischen oder machtsstrategischen Überlegungen. Diese Form der politischen Ökonomie unterscheidet sich deutlich von marktorientierten Systemen: Sie ist weniger flexibel, stärker zentralisiert durch vertikale Kontrolle und umfassende Propaganda geprägt. Gleichzeitig erzeugt sie stabile, aber wenig innovationsorientierte Strukturen, die auf Machterhalt und strategische Ressourcensteuerung ausgerichtet sind.²⁸

Spanien

In südeuropäischen Kulturen wie Spanien, Italien und Portugal prägen stark ausgeprägte Beziehungsorientierung, soziale Nähe und flexible Formen der Alltagsorganisation sowohl das gesellschaftliche Leben als auch wirtschaftliche Prozesse. Diese Länder sind im internationalen Vergleich durch hohe Werte in Kollektivismus, Beziehungsorientierung und Unsicherheitsakzeptanz

²¹ Nakane, Chie. *Japanese Society*. University of California Press, 1970.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, 1995.

Abegglen, James C. *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Free Press, 1958.

²² Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel. *The Machine That Changed the World*. Harper Perennial, 1991.

²³ Dore, Ronald. *Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*. Stanford University Press, 1987. (Verbindet konfuzianische Werte mit wirtschaftlicher Stabilität und langfristigem Denken.)

²⁴ Aoki, Masahiko. *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge University Press, 1988.

²⁵ Levitsky, Steven; Way, Lucan A. *Competitive Authoritarianism: Hybrid Regimes after the Cold War*. Cambridge University Press, 2010.
Gel'man, Vladimir. *Authoritarian Russia: Analyzing Post-Soviet Regime Changes*. University of Pittsburgh Press, 2015.

²⁶ Dawisha, Karen. *Putin's Kleptocracy: Who Owns Russia?* Simon & Schuster, 2014. (Belegt die enge Verbindung zwischen politischer Führung und wirtschaftlichen Eliten.)

Guriev, Sergei; Rachinsky, Andrei. *The Role of Oligarchs in Russian Capitalism*. Journal of Economic Perspectives, 2005.

(Ökonomische Analyse oligarchischer Netzwerke und staatlicher Kontrolle.)

Yakovlev, Andrei. *The Evolution of Business-State Interaction in Russia*. Europe-Asia Studies, 2006.

²⁷ Rutland, Peter. *Russia as an Energy Superpower*. New Political Economy, 2008.

²⁸ Pomerantsev, Peter. *Nothing Is True and Everything Is Possible: The Surreal Heart of the New Russia*. PublicAffairs, 2014. (Analyse moderner Propaganda- und Kontrollmechanismen.)

Oates, Sarah. *Revolution Stalled: The Political Limits of the Internet in the Post-Soviet Sphere*. Oxford University Press, 2013.

gekennzeichnet. Wirtschaftliches Handeln ist daher weniger formalisiert und stärker in soziale Netzwerke eingebettet.²⁹

Soziologische und anthropologische Forschung beschreibt die Wirtschaft in Südeuropa als ein Geflecht aus persönlichen Beziehungen, Vertrauen und informellen Austauschmechanismen. Netzwerke (amici, conhecidos, relazioni) fungieren als zentrale Ressourcen, die Zugang zu Informationen, Unterstützung und wirtschaftlichen Chancen ermöglichen. Diese Strukturen fördern eine hohe Anpassungsfähigkeit: Unternehmen und Individuen reagieren flexibel auf Veränderungen, weil Entscheidungsprozesse weniger strikt bürokratisch und stärker situationsbezogen sind.³⁰

Unsicherheiten werden nicht primär als Bedrohung, sondern vielmehr als Bestandteil des sozialen und wirtschaftlichen Alltags verstanden werden. Die Fähigkeit zur Improvisation trägt wesentlich zur Resilienz dieser Gesellschaften bei, weil soziale Bindungen, Vertrauen und gemeinschaftliche Unterstützung als Ressourcen verstanden werden.³¹

USA

In westlich-individualistischen Kulturen, wie sie in den USA oder weiten Teilen Europas zu finden sind, gilt das Individuum als zentrale Handlungseinheit. Sie sind durch eine hohe Individualität geprägt, die persönliche Autonomie, Selbstverwirklichung und Eigeninitiative ermöglichen.³² Diese kulturelle Orientierung fördert die Bereitschaft, Risiken einzugehen, neue Ideen zu entwickeln und etablierte Strukturen infrage zu stellen.³³

Wirtschaftssoziologische Studien weisen darauf hin, dass in solchen Gesellschaften Erfolg und Scheitern als zwei Seiten desselben unternehmerischen Prozesses verstanden werden.³⁴ Die Toleranz gegenüber Misserfolgen erlaubt eine hohe Gründungsdynamik und zu Märkten, die sich durch Innovation kontinuierliche Erneuerung auszeichnen. Das Schumpetersche Konzept der „kreativen Zerstörung“³⁵, beschreibt diesen Prozess als Motor kapitalistischer Entwicklung: Märkte verändern sich schnell, weil Innovation als zentraler Weg zu gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt gilt.

3. DIE KONKRETEN WIRTSCHAFTLICHEN FOLGEN UNTERSCHIEDLICHER KULTUREN FÜR DIE WIRTSCHAFT – EIN BEISPIEL

Die kulturellen Unterschiede zwischen China und Deutschland sind erheblich und wirken sich insbesondere auf die Wirtschaftspolitik aus. Während Deutschland auf eine regelbasierte Marktordnung setzt, in der jede Firma als eigenverantwortlicher Akteur auftritt, verfolgt China eine

²⁹ Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2010.
Schwartz, Shalom H. *Mapping and Interpreting Cultural Differences around the World*. In: *International Journal of Psychology*, 2014.
(Analysiert Wertedimensionen wie Harmonie, Tradition und soziale Bindung.)

³⁰ Putnam, Robert D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, 1993. (Klassische Studie zu sozialem Kapital, Vertrauen und regionalen Netzwerkstrukturen in Italien.)
Banfield, Edward C. *The Moral Basis of a Backward Society*. Free Press, 1958. (Frühe Analyse lokaler Netzwerke und informeller Strukturen in Süditalien.)
Requena Santos, Félix. *Social Networks and Spanish Society*. In: *International Sociology*, 1996.

³¹ García-Calavia, Miguel. *Trust, Informality and Economic Performance in Southern Europe*. In: *South European Society and Politics*, 2011.

³² Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2010.

³³ Shane, Scott. *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*. Yale University Press, 2008.

³⁴ Becker, Howard S. *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. Free Press, 1963.

³⁵ Sie Teil A, Kap. Schumpeter, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers, 1942.

kollektivistische, strategisch gesteuerte Industriepolitik. Dabei wird die Wirtschaft der Staatsräson untergeordnet und ausgesuchte Branchen werden gezielt auf unterschiedlichste Weise gefördert

Das Spezielle

In Deutschland besteht ein arbeitsrechtlich stark reguliertes System, das elementare Aspekte des Beschäftigungsverhältnisses (Arbeitszeiten, Tarifverträge, Mitbestimmungsrechte, betriebliche Interessenvertretungen und umfassende Arbeitsschutzbestimmungen) rechtlich absichert.³⁶ Das Arbeitszeitgesetz³⁷, das Kündigungsschutzgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz³⁸ sowie das Arbeitsschutzgesetz³⁹ legen verbindliche Mindeststandards fest und schützen die Arbeitnehmer.⁴⁰ Die Bereitstellung sozialer Infrastruktur wie Wohnraum, Kinderbetreuung, medizinische Versorgung oder Freizeitangebote erfolgt überwiegend durch Kommunen, Länder oder private Träger. Dadurch entsteht eine institutionelle Trennung zwischen Arbeitswelt und privater Lebensführung und die Beschäftigten sind bezüglich autonom.⁴¹ Staatliche Unterstützungsprogramme für Unternehmen existieren, werden jedoch in der Regel projekt- oder branchenbezogen gewährt.⁴²

In Deutschland gilt bei der Bereitstellung von Infrastruktur, Wohnraum und sozialer Versorgung das Prinzip der eigenverantwortlichen Aufgabenteilung: Kommunen, Länder und private Anbieter sind jeweils für bestimmte Bereiche wie den Wohnungsbau, die Kinderbetreuung oder die Verkehrsinfrastruktur verantwortlich. Unternehmen müssen sich in diese Strukturen einfügen und können nicht, wie in chinesischen Industrieparks, auf vom Staat bereitgestellte Komplettpakete aus Land, Wohnraum, Schulen und Logistik zurückgreifen. Dadurch entsteht ein System, in dem Unternehmen stärker als „Einzelkämpfer“ agieren und ihre Standortentscheidungen anhand bestehender Bedingungen treffen, statt dass der Staat umfassend Bedingungen für sie schafft.

Im deutschen Modell agieren Unternehmen weitgehend als eigenständige Akteure, die ihre Interessen im Rahmen bestehender gesetzlicher und planerischer Vorgaben verfolgen. Dazu gehören beispielsweise Bebauungspläne, Umweltauflagen, das Arbeits- und Wettbewerbsrecht oder Infrastrukturvorgaben. Der Staat schafft also primär den regulatorischen Rahmen, innerhalb dessen Unternehmen selbst entscheiden, wo sie investieren, wie sie produzieren und welche strategischen Ziele sie verfolgen. Staatliche Unterstützung erfolgt, wenn überhaupt, durch Förderprogramme, steuerliche Anreize oder Forschungsförderung, jedoch nicht im gleichen Umfang wie in China.

In Deutschland gewährleistet der Staat die soziale Sicherheit und korrigiert Marktversagen, ohne die Wirtschaft zentral zu steuern.

Demgegenüber verfolgt China ein Modell, bei dem staatliche Planung, wirtschaftliche Entwicklung und soziale Infrastruktur eng miteinander verknüpft sind. Die Regierung definiert in Fünfjahresplänen strategische Entwicklungsziele und schafft aktiv entsprechende Rahmenbedingungen, um Unternehmen ganze Unternehmen und Industriezweigen zu fördern.⁴³ Diese Unterstützung umfasst sowohl den Ausbau harter Infrastruktur (Verkehrsnetze, Energieversorgung, digitale Infrastruktur sowie die Bereitstellung von Land) und den Aufbau sozialer Infrastruktur zu der

³⁶ Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2023). *Arbeits- und Sozialordnung in Deutschland*. BMAS. <https://www.bmas.de>

³⁷ Arbeitszeitgesetz. (1994). *Gesetz zur Regelung der Arbeitszeit*. Bundesgesetzblatt I, 1170. <https://www.gesetze-im-internet.de/arbztg/>

³⁸ Betriebsverfassungsgesetz. (2001). *Gesetz über die Betriebsverfassung*. Bundesgesetzblatt I, 1852. <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/>

³⁹ Arbeitsschutzgesetz. (1996). *Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit*. Bundesgesetzblatt I, 1246. <https://www.gesetze-im-internet.de/arbtschg/>

⁴⁰ Arbeitszeitgesetz. (1994). *Gesetz zur Regelung der Arbeitszeit*. Bundesgesetzblatt I, 1170. <https://www.gesetze-im-internet.de/arbztg/>

⁴¹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2023). *Arbeits- und Sozialordnung in Deutschland*. BMAS. <https://www.bmas.de>

⁴² Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. (2022). *Jahresgutachten 2022/23: Energiekrise solidarisch bewältigen, neue Realität gestalten*. <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de>

⁴³ State Council of the People's Republic of China. (2021). *Outline of the 14th Five-Year Plan for National Economic and Social Development*. <http://www.gov.cn>

Bildungs- und Forschungseinrichtungen, medizinische Versorgung, Wohnanlagen und vorgefertigte Produktionsstätten gehören.⁴⁴ Die Infrastrukturentwicklung wird systematisch in industriepolitische Strategien eingebettet und umfasst Subventionen sowie bevorzugte Finanzierungsmöglichkeiten. Sie dient sowohl der allgemeinen Modernisierung als auch der gezielten Förderung von Industrieclustern und Unternehmensansiedlungen.⁴⁵

In zahlreichen Industrieparks und Großunternehmen werden Wohnheime, Kantinen, Transportmöglichkeiten, medizinische Versorgung und Kinderbetreuung vom Arbeitgeber bereitgestellt. Dieses integrierte Modell führt zu einer engen Verzahnung von Arbeits- und Lebensumfeld, erhöht jedoch zugleich die Abhängigkeit der Beschäftigten vom Unternehmen.⁴⁶ Das chinesische Arbeitsrecht, insbesondere das Arbeitsvertragsgesetz von 2008, sieht zwar formale Schutzmechanismen vor, diese werden in der Praxis jedoch weniger strikt umgesetzt als in Deutschland.⁴⁷ So sind Arbeitszeiten, gewerkschaftliche Mitbestimmung und Arbeitsschutz weniger streng reguliert und werden häufig weniger konsequent durchgesetzt. Das kann zu längeren Arbeitswochen und einer geringeren Verhandlungsmacht der Beschäftigten führen kann.⁴⁸

Konkret bedeutet das für die Arbeitnehmerschaft eine „Normalarbeitszeit“ von 8 Stunden pro Tag bzw. 40 Stunden pro Woche. NGOs, Medien und einzelne Fallstudien berichten jedoch, vor allem im Tech-/Plattformsektor und teils in abhängigen Zulieferketten/Fertigungsbereichen, von Praktiken, die in Richtung 9 Stunden pro Tag, 6 Tage pro Woche oder noch länger gehen.

In den vergangenen Jahren ist in China zudem eine Entkopplung zwischen Lohnentwicklung und Produktivitätswachstum zu beobachten. Während die Arbeitsproduktivität 2024 um 5,84 % gegenüber dem Vorjahr zunahm,⁴⁹ stiegen die durchschnittlichen Jahreslöhne städtischer Angestellter im selben Zeitraum lediglich um 2,8 %.⁵⁰ Auch das verfügbare Einkommen der Stadtbevölkerung wuchs mit 4,6 % nominal bzw. 4,4 % real deutlich langsamer als die Produktivität.⁵¹ Diese Entwicklung zeigt, dass die Effizienzgewinne der chinesischen Wirtschaft nicht proportional an die Beschäftigten weitergegeben werden. Die Daten legen nahe, dass Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit durch moderat steigende Lohnkosten sichern, während die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit pro Arbeitnehmer gleichzeitig weiter zunimmt.

4. Wirtschaftliche Folgen

Die wirtschaftlichen Folgen der unterschiedlichen Entwicklungsmodelle sind deutlich sichtbar. China erzielt internationale Wettbewerbsvorteile durch eine Kombination aus staatlich geförderten Investitionen, großskaligen Industriepolitiken sowie vergleichsweise niedrigen Lohnkosten bei gleichzeitig hoher Arbeitsintensität.⁵² Hinzu kommen umfangreiche staatliche und internationale Investitionen in die Infrastruktur, die Forschung und die industriellen Kapazitäten, die gezielt auf

⁴⁴ Naughton, B. (2018). *The Chinese economy: Adaptation and growth* (2. Aufl.). MIT Press.

⁴⁵ Zeng, D. Z. (2011). How do special economic zones and industrial clusters drive China's rapid development? In D. Z. Zeng (Hrsg.), *Building engines for growth and competitiveness in China* (S. 1–25). World Bank. [https://openknowledge.worldbank.org](https://openknowledge.worldbank.org/openknowledge.worldbank.org)

⁴⁶ Chan, A. (2010). The politics of global production: Apple, Foxconn and China's new working class. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 209–222. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00245.x> ([doi.org in Bing](https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00245.x))

⁴⁷ Gallagher, M. E., & Dong, B. (2011). Legislating harmony: Labor law reform in contemporary China. In S. Kuruvilla, C. K. Lee & M. E. Gallagher (Hrsg.), *From Iron Rice Bowl to Informalization: Markets, Workers, and the State in a Changing China* (S. 36–60). Cornell University Press.

⁴⁸ Pun, N., & Chan, J. (2012). Global capital, the state, and Chinese workers: The Foxconn experience. *Modern China*, 38(4), 383–410. <https://doi.org/10.1177/0097700411435622> ([doi.org in Bing](https://doi.org/10.1177/0097700411435622))

⁴⁹ CEIC Data. (2024). *China Labour Productivity Growth (1953–2024)*. <https://www.ceicdata.com/en/indicator/china/labour-productivity-growth>

⁵⁰ Germany Trade & Invest (GTAI). (2025). *Löhne und Gehälter in China*. https://www.gtai.de/de/trade/china/wirtschaftsumfeld/loehne-und-gehaelter-1821480?utm_source=copilot.com

⁵¹ National Bureau of Statistics of China. (2025). *Income Data 2024* (zitiert in GTAI 2025).

⁵² Naughton, B. (2018). *The Chinese economy: Adaptation and growth* (2. Aufl.). MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262534796>

die Stärkung strategischer Branchen ausgerichtet sind.⁵³ Diese Faktoren ermöglichen Unternehmen Skaleneffekte, Kostenvorteile und eine rasche industrielle Expansion und technologische Umsetzung neuer Ideen.⁵⁴

In Deutschland fehlt es an einem kohärenten, langfristig ausgerichteten wirtschaftspolitischen Gesamtkonzept, das die Aktivitäten von Bund, Ländern und Kommunen strategisch bündelt.⁵⁵ Die föderale Struktur führt häufig zu parallel arbeitenden oder sogar konkurrierenden Ebenen, was die Umsetzung überregionaler Industrie- und Infrastrukturprojekte verlangsamen kann.⁵⁶ Den umfangreichen finanziellen Vergünstigungen der chinesischen Industrie hat Deutschland nichts Entsprechendes entgegenzusetzen.

Zudem belasten hohe Arbeitskosten bei im internationalen Vergleich moderaten Arbeitszeiten die preisliche Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen, wenngleich diese durch hohe Produktivität teilweise kompensiert werden.⁵⁷ Gleichzeitig investiert der deutsche Staat seit Jahren einen geringeren Anteil seiner Ausgaben in Forschung und Entwicklung sowie öffentliche Investitionen als viele andere OECD-Länder, während konsumtive Ausgaben stärker wachsen.⁵⁸

Die Ergebnisse der PISA-Studie belegen zudem einen deutlichen Kompetenzrückgang in den Bereichen Lesen, Mathematik und Naturwissenschaften. Deutschland verzeichnete dabei die stärksten Leistungseinbußen seit Beginn der Teilnahme an PISA.⁵⁹ Diese Entwicklung wird durch die IGLU-Grundschulstudie bestätigt: Die Lesekompetenzen deutscher Viertklässlerinnen und Viertklässler liegen inzwischen signifikant unter dem internationalen Durchschnitt, und der Anteil der Kinder, die nicht ausreichend lesen können, ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen.⁶⁰ Das gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands, zumal das Land über keine eigenen Bodenschätze verfügt.

Beispiel Wärmepumpen

Der „Aktionsplan zur Förderung einer hochwertigen Entwicklung in der Wärmepumpenindustrie“ ist ein Beispiel für die Wirtschaftspolitik Chinas: Chinesische Hersteller erhalten direkte Zuschüsse, steuerliche Vorteile sowie bevorzugte Kreditkonditionen von staatlich gelenkten Banken. Dadurch haben deutsche Produzenten gegenüber ihren chinesischen Konkurrenten erhebliche Nachteile. Gleichzeitig erhebt der chinesische Staat die Wärmepumpe zur Standardlösung. Dadurch entstehen für chinesische Produzenten zusätzlich erhebliche Mengenvorteile.

Wenn chinesische Wärmepumpen auf den deutschen Markt gelangen, treffen also zwei nicht kompatible Systeme aufeinander. Deutsche Hersteller müssen ohne Subventionen und ohne staatliche Unterstützung produzieren, während chinesische Anbieter mit staatlich abgesicherten Preisvorteilen auftreten. Sie erhalten direkte Subventionen und genießen zugleich Finanzierungsprivilegien. Die Folge ist ein Wettbewerb, der nicht durch Effizienz oder Innovation, sondern durch politische Rahmenbedingungen entschieden wird. Deutsche Produkte sind dadurch

⁵³ Zeng, D. Z. (2011). *How do special economic zones and industrial clusters drive China's rapid development?* In D. Z. Zeng (Hrsg.), *Building engines for growth and competitiveness in China* (S. 1–25). World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org>

⁵⁴ State Council of the People's Republic of China. (2021). *Outline of the 14th Five-Year Plan for National Economic and Social Development*. <http://www.gov.cn>

⁵⁵ Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. (2022). *Jahresgutachten 2022/23: Energiekrise solidarisch bewältigen, neue Realität gestalten*. <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de>

⁵⁶ OECD. (2023). *Economic Surveys: Germany 2023*. <https://www.oecd.org/economy/germany-economic-snapshot>

⁵⁷ Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2023). *Arbeits- und Sozialordnung in Deutschland*. <https://www.bmas.de>

⁵⁸ ebenda

⁵⁹ OECD. (2024). *PISA 2022 Results (Volume I–III): Student performance, equity and well-being*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/pisa-2022-results.htm>

⁶⁰ Bos, W., Tarelli, I., Bremerich-Vos, A., & Schwippert, K. (2023). *IGLU 2021: Lesekompetenzen von Grundschulkindern im internationalen Vergleich*. Waxmann. <https://www.waxmann.com/index.php?eID=download&buchnr=4568>

deutlich teurer und nicht konkurrenzfähig. Gleichzeitig haben deutsche Hersteller in China kaum Absatzchancen, da sie dort weder subventioniert noch politisch unterstützt werden und oft auf regulatorische Hürden stoßen. Außerdem können sie nicht die Mengenvorteile nutzen, die chinesischen Anbietern zur Verfügung stehen.

Dieses Muster ist nicht neu. China hat es bereits in der Solarindustrie, bei Windkraftanlagen und in der Autoindustrie umgesetzt. Die Kombination aus chinesischen Subventionen, Mengenvorteilen und Dumpingpreisen führte dabei jedes Mal dazu, dass deutsche Wettbewerber benachteiligt wurden – wie in der Solarindustrie, in der einige sogar ganz vom Markt verschwanden. Die Folgen: Deutschland verliert industrielle Kernkompetenzen, während China die globalen Märkte dominiert.

Deutschland folgt dem Prinzip der Gleichbehandlung aller Produkte, unabhängig von ihrer Herkunft. Rechtsgleichheit, Nichtdiskriminierung und die strikte Trennung zwischen Staat und Markt sind die Grundlage dafür. Das hat zur Folge, dass Wärmepumpen aus Deutschland, Europa oder China beispielsweise denselben regulatorischen Anforderungen und Förderbedingungen unterliegen und einen freien Zugang zum deutschen Markt haben. Der deutsche Staat greift nicht selektiv in den Wettbewerb ein, sondern schafft einen Rahmen, in dem alle Anbieter formal gleiche Chancen haben. So kommt es dazu, dass hochsubventionierte chinesische Produkte auf deutsche Produkte treffen.

Anmerkung: Wirkung auf die Inflation

Trotz der umfangreichen Subventionen kommt es in China nicht zu einer übermäßigen Inflation. Anders als in Volkswirtschaften, deren Haushalte stark konsumtiv geprägt sind, beispielsweise durch hohe Sozialausgaben wie in Deutschland, fließen die chinesischen Subventionen überwiegend in Infrastruktur, Industriepolitik und technologische Modernisierung. Solche Ausgaben erhöhen langfristig das Angebot, steigern die Effektivität und wirken daher weniger preistreibend. Zugleich sorgt die hohe Sparquote der chinesischen Haushalte dafür, dass die Geldumlaufgeschwindigkeit niedrig bleibt. Dadurch wird der inflatorische Effekt einer steigenden Geldmenge zusätzlich gedämpft.

Dieser Zusammenhang lässt sich mit Umformung der klassischen Quantitätsgleichung verdeutlichen:

$$\frac{\text{Umlaufende Geldmenge (M)} \times \text{Geldumlaufgeschwindigkeit (V)}}{\text{reale Wirtschaftsleistung (Y)}} = \text{Preisniveau (P)}$$

Auch wenn es sich bei dieser Gleichung nicht um eine Kausaltheorie handelt, zeigt sie doch, dass eine steigende Geldmenge (zur Finanzierung der Subventionen) in China nicht automatisch zu Inflation führt. Dies liegt daran, dass die Umlaufgeschwindigkeit V seit Jahren sinkt und die reale Wirtschaftsleistung Y lange Zeit stark gewachsen ist.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die Immobilienbranche in China überhitzt ist und strukturelle Probleme aufweist. Der Staat stabilisiert diesen Sektor durch niedrig gehaltene Zinsen und gezielte Kreditlenkung, um einen abrupten Einbruch zu verhindern. Diese Stützungsmaßnahmen sind jedoch problematisch, da die Immobilienwirtschaft ca. 30 % der gesamten Wirtschaftsleistung ausmacht. Zudem bindet die staatliche Alimentation Kapital in einem Sektor, der bereits deutliche Überkapazitäten aufweist, und verstärkt langfristig die Gefahr ineffizienter Investitionen. Derzeit führt diese Politik jedoch nicht zu Inflation, sondern zu deflationären Tendenzen, da die Nachfrage schwach bleibt und es in mehreren Industrien strukturelle Überkapazitäten gibt.

Bei der Inflationsbekämpfung verlässt sich Deutschland im Wesentlichen auf die Geldmengen- und Zinspolitik der EZB.

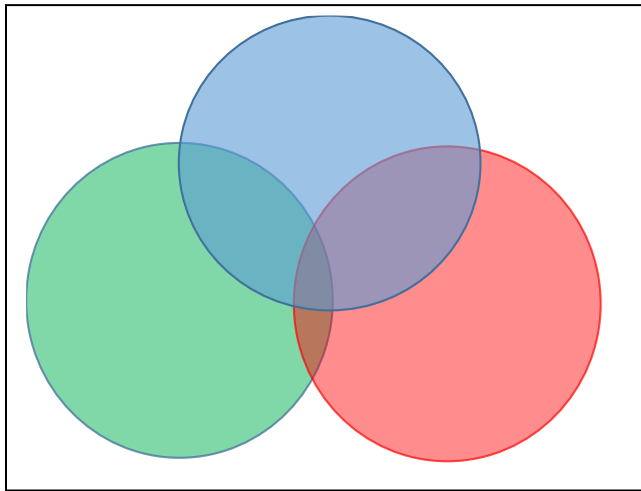
Abschließend lässt sich festhalten, dass die wirtschaftlichen Organisationsformen in China und Deutschland tief in ihren jeweiligen kulturellen, historischen und gesellschaftlichen Prägungen verwurzelt sind. Das stark staatlich gelenkte und kollektivistisch orientierte Entwicklungsmodell Chinas spiegelt eine lange Tradition zentraler Steuerung und gemeinschaftlicher Zielorientierung wider. Staat und Wirtschaft werden dabei als eng verflochtene Einheiten verstanden. Dabei gilt der Staat als wichtiger als das Individuum. Deutschland folgt hingegen dem Leitbild der sozialen Marktwirtschaft, das auf individueller Freiheit, rechtlicher Absicherung, Wettbewerb und einer klaren Trennung zwischen staatlicher Rahmensetzung und unternehmerischer Verantwortung beruht. Diese Unterschiede sind kein Zufall, sondern Ausdruck unterschiedlicher kultureller Grundannahmen darüber, wie eine Gesellschaft organisiert sein sollte und welche Rolle Staat, Unternehmen und Individuen darin spielen. Beide Systeme funktionieren innerhalb ihrer kulturellen Logik – und beide zeigen, dass wirtschaftliche Strukturen immer auch kulturelle Strukturen sind.

5. WIE EINE ZUSAMMENARBEIT UNTER VERSCHIEDENEN KULTUREN FUNKTIONIEREN KANN

Eine Zusammenarbeit unter verschiedenen Kulturen ist umso nachhaltiger und erfolgversprechender, je weniger Zugeständnisse gemacht werden müssen. Mit anderen Worten: Je mehr kulturelle Überschneidungen bestehen, desto unkomplizierter gestaltet sich eine Zusammenarbeit. In Feldern mit weniger Übereinstimmungen geht es nicht – wie oft gesagt wird darum, das Gegenüber zu tolerieren, sondern zu respektieren oder zumindest zu dulden.

Damit diese Aussage keine Irritationen hervorruft an dieser Stelle eine Klarstellung des Begriffs „Toleranz“.

Multikulturelle Vereinigungen wie die WTO oder die WHO, die faktisch alle existierenden



Kulturkreise umfassen, können praktisch nicht funktionieren, weil sie dem Wesen nach nicht kompatible Kulturen zur Zusammenarbeit zwingen.

Weitgehend konfliktfrei wirken verschiedene Kulturen nur zusammen, wenn sie eine weitgehende Übereinstimmung ihrer Kulturen aufweisen (überschneidende Interessen). Je mehr unterschiedliche Kulturen unter einem Dach vereinigt werden, desto geringer werden die gemeinsamen Interessenschnittmengen sein (s.

Abbildung) und desto schwieriger wird die Zusammenarbeit sein.

Aus diesem Fakt ergeben sich folgende rationale Lösungsansätze:

1. Die Ziele der Allianz sind so eng gefasst, dass sie von allen Mitgliedern problemlos akzeptiert werden können, oder
2. Es gibt verschiedene Allianzen oder bilaterale Vereinbarungen, die jeweils eine maximale Übereinstimmung bestimmter Ziele gewährleisten.

6. ANHANG – ERWEITERTE ÜBERSICHT

Vergleich: Kulturelle Muster und ihre wirtschaftliche Wirkung

Land	Kulturelle Stärken für Wirtschaft	Kulturelle Bremsen für Wirtschaft
USA	Individualismus, Risikobereitschaft, Leistungsorientierung → starke Innovation, Gründerszene, Kapitalmarkt	Hohe Ungleichheit, Kurzfristorientierung, Polarisierung
Japan	Disziplin, Qualität, Langfristigkeit, Kollektivismus → starke Industrie, Effizienz, Technologie	Überalterung, Risikoaversion, geringe Flexibilität, starre Strukturen
Deutschland	Ordnung, Verlässlichkeit, Technikfokus, Konsens → starke Industrie, Export, Mittelstand	Bürokratie, Veränderungszögerlichkeit, Risikoaversion
Frankreich	Starker Staat, Bildung, Kulturorientierung → gute Infrastruktur, starke Marken, Agrar- und Luxusgüter	Reformträgheit, Streikkultur, hohe Regulierung
Spanien	Flexibilität, Dienstleistungsorientierung, Familiennetzwerke → Tourismus, Services, Anpassungsfähigkeit	Geringere Produktivität, Klientelismus, schwächere Industrie
China	Kollektivismus, Langfristplanung, Leistungsdruck, Staatsteuerung → schnelles Wachstum, Infrastruktur, Industrie	Abhängigkeit vom Staat, geringe Freiheit, Innovationsqualität begrenzt durch Kontrolle
Russland	Rohstofforientierung, Härte, Anpassungsfähigkeit in Krisen → Energieexport, Überlebensfähigkeit	Korruption, geringes Vertrauen, schwache Diversifizierung, Kapitalflucht
Indien	Bildungseliten, Englisch, Unternehmertum, Demografie → IT, Services, Start-ups, Wachstumspotenzial	Bürokratie, Kastendenken, Infrastrukturdefizite, Korruption
Iran	Bildung, technische Kompetenz, Unternehmergeist im Kleinen → Potenzial in Industrie, Energie, Wissenschaft	Politische Restriktionen, Sanktionen, religiös-politische Kontrolle, Kapital- und Talentschwund