



AUS DER FORSCHUNG

Kulturelle Distanz ändert sich mit dem Ausgangsland

Ein Distanzwert ist keine freistehende Tatsache. Nennen Sie Ausgangsland, Konstrukt, Vergleichseinheit und Mechanismus vor der Deutung.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

29. August 2026

LESEZEIT

7 Min.

WÖRTER

1.440

<https://isoglu.com/de/insights/journal/kulturelle-distanz-aendert-sich-mit-dem-ausgangsland/>

Management Summary	2
Welche unausgesprochenen Annahmen liegen zusammengesetzten Distanz-Indizes zugrunde?	3
Warum bildet eine einzelne Erfolgsmetrik nicht den wahren M&A-Integrationserfolg ab?	3
Warum verändert das jeweilige Heimatland die Richtung und Wirkung kultureller Distanz?	4
Warum müssen Expansionsteams eigene Bezugspunkte vor der Berechnung offenlegen?	4
Wie bestimmt die Wahl des Referenzpunkts das Ergebnis von Distanzmessungen?	5
Warum ist ein aggregierter Distanzwert nur ein statistischer Proxy und kein Wirkmechanismus?	5
Wie sollten Forschende Länderstudien vergleichen, ohne sie unzulässig zu mitteln?	5
Wie dokumentiert die Unternehmensführung Annahmen zur Kulturdistanz in einem prüfbaren Memo?	6
Wo liegen die empirischen Grenzen länderübergreifender Kulturdistanz-Metriken?	6
References	7

MANAGEMENT SUMMARY

Kulturelle Distanz wirkt wie eine Eigenschaft zweier Länder, trägt aber einen Referenzpunkt und eine Theorie darüber, was sie erklären soll. Ändern sich Ausgangsland, Konstrukt, Vergleichseinheit oder Ergebnis, kann sich die Bedeutung ändern, auch wenn die Länderbeschreibungen gleich bleiben. Shenkars Kritik benennt Illusionen von Symmetrie, Stabilität, Linearität, Kausalität und Diskordanz. Eine Metaanalyse kultureller Unterschiede bei M&A findet kleine, gemischte Effekte bei soziokultureller Integration, bilanzieller Synergie und Shareholder Value statt einer Regel. Die Forschung zur institutionellen Distanz warnt, dass relationale Unterschiede mit dem direkten Profil eines Landes verwechselt werden können. Diese Übersicht erstellt keine Rangliste und verwirft Messung nicht. Sie liefert ein Arbeitsblatt, bevor ein Distanzwert eine operative Schlussfolgerung tragen darf.

Schlagwörter: Kulturelle Distanz · Grenzüberschreitende M&A · Messannahmen · Soziokulturelle Integration · Internationale Forschung

Kulturelle Distanz ist keine freistehende Tatsache über zwei Länder. Ein Distanzwert beruht auf einem Ausgangsland, ein Konstrukt, eine Vergleichseinheit und eine Theorie darüber, was die Distanz erklären soll. Ändert sich eine dieser Komponenten, kann sich die Bedeutung ändern, auch wenn die Länderbeschreibungen gleich bleiben.

Das macht Distanzmessung nicht nutzlos. Es macht den Referenzpunkt zu einem Teil des Ergebnisses. Die nützliche Diagnosefrage lautet, wie weit die Länder für wen, bei welchem Konstrukt, für welche Entscheidung und mit welchem Ergebnis auseinanderliegen.

Welche unausgesprochenen Annahmen liegen zusammengesetzten Distanz-Indizes zugrunde?

Shenkars konzeptionelle Kritik benennt fünf wiederkehrende Illusionen der Forschung zur kulturellen Distanz: Symmetrie, Stabilität, Linearität, Kausalität und Diskordanz (Shenkar, 2001). Ein symmetrischer Wert nimmt an, dass die Distanz von Land A zu Land B der von B zu A entspricht. Ein stabiler Wert nimmt an, dass sich die Beziehung nicht verändert. Ein linearer Wert nimmt an, doppelte Distanz besitze die doppelte praktische Bedeutung. Eine kausale Deutung macht aus Zusammenhang einen Mechanismus. Die Diskordanzannahme behandelt Unterschiede als Reibung, ohne die Schnittstelle zu beobachten, an der Menschen tatsächlich arbeiten.

Das Ausgangsland ist Teil des ersten Problems. Ein Unternehmen, das in ein Gastland eintritt, erlebt den Vergleich nicht aus derselben Position wie das Gastland den Eintritt. Die relevante Frage kann die Lernlast des Eintretenden, die Deutung von Autorität im Gastland oder die Abstimmung zwischen beiden betreffen. Ein symmetrischer Skalar kann diese Gegenstände verbergen.

Warum bildet eine einzelne Erfolgsmetrik nicht den wahren M&A-Integrationserfolg ab?

Stahl und Voigts Metaanalyse untersucht 46 Studien mit zusammen 10.710 M&A und trennt soziokulturelle Integration, bilanzielle Synergierrealisierung und Shareholder Value (Stahl & Voigt, 2008). Die Gesamteffekte sind klein und gemischt. Kulturelle Unterschiede sind konsistenter negativ mit soziokultureller Integration verbunden als mit bilanzieller Synergie, während die Ergebnisse für Shareholder Value nach Fokusunternehmen und Messfenster variieren (Stahl & Voigt, 2008).

Das bedeutet nicht, dass Kultur nichts bewirkt. Es bedeutet, dass ein kultureller Unterschied vor der Festlegung des Ergebnisses keine übertragbare Wirkung hat. Ein Wert, der für Vertrauen oder Integration relevant ist, muss eine bilanzielle Kennzahl nicht in dieselbe Richtung vorhersagen. Ein Ergebnis, das rund um die Ankündigung gemessen wird, beschreibt keinen späteren Integrationsprozess. Das Ausgangsland ist eine Festlegung in einer längeren Messkette.

Abbildung 1 Das vierstufige Festlegungsblatt für Distanzwerte

AUSGANGSLAND	FOKUSKONSTRUKT	VERGLEICHSEINHEIT	ÜBERTRAGUNGSMECHANISMUS	FALSIFIKATIONSGRENZE
Wessen Perspektive definiert die Vergleichsbasis?	Kultur, formale Institutionen oder informelle Normen?	Länderdurchschnitt, regionale Cluster oder Firmenkultur?	Warum soll diese Differenz die Entscheidung ändern?	Welche lokale Evidenz überstimmt den Wert?

Ein Distanzwert darf erst operativ gedeutet werden, wenn Ausgangsland, Konstrukt, Einheit, Mechanismus und Falsifikationsgrenze deklariert sind.

Methodisches Arbeitsblatt des Autors auf Grundlage von Shenkar (2001), Kostova et al. (2020) sowie Depperu et al. (2024). Leere Felder sind Festlegungen der Lesenden; kein Einzelwert oder Länderindex wird vorgegeben.

Warum verändert das jeweilige Heimatland die Richtung und Wirkung kultureller Distanz?

Kostova und Kollegen unterscheiden institutionelle Distanz vom direkten institutionellen Profil eines Gastlandes und warnen, dass allgemeine Maße zu weit vom untersuchten Mechanismus entfernt sein können (Kostova et al., 2020). Das gilt analog für kulturelle Distanz, aber die Analogie muss als eigene Schlussfolgerung gekennzeichnet werden. Ein Distanzwert kann relational sein, während eine Entscheidung von einer Bedingung des Gastlandes abhängt, die unabhängig vom Eintretenden besteht.

Depperu, Galavotti und Baraldi untersuchen 496 abgeschlossene Mehrheitsübernahmen italienischer Unternehmen in 41 Ländern von 2008 bis 2018. Ihr Ergebnis ist, ob das Ziel in einem Schwellenmarkt liegt, nicht die Leistung nach dem Abschluss. Berichtet ist nicht die kulturelle Distanz: Mit steigender Distanz in regulatorischer Effizienz und Finanzentwicklung treten Unternehmen seltener in Schwellenmärkte ein, während die INFORMELLE institutionelle Distanz positiv mit solchen Übernahmen verbunden ist (Depperu et al., 2024). Diese Seite nannte zuvor die kulturelle Distanz als positive Dimension und hängte den Befund an die falsche Quelle; das Vorzeichen gehört zur informellen Dimension und lässt sich nicht von Ausgangsland, Stichprobe und Entscheidung trennen.

Warum müssen Expansionsteams eigene Bezugspunkte vor der Berechnung offenlegen?

Schreiben Sie vor der Nutzung eines Distanzwerts vier Zeilen auf:

- 1 Ausgangsland. Wessen Position definiert den Vergleich?
- 2 Konstrukt. Kultur, formale Institutionen, informelle Institutionen oder etwas anderes?
- 3 Mechanismus. Lernen, Vertrauen, Compliance, Abstimmung, Eintritt oder ein anderer Prozess?
- 4 Ergebnis. Standortwahl, Integration, bilanzielle Synergie, Shareholder Value oder etwas anderes?

Fragen Sie dann, ob der Wert sinnvoll bleibt, wenn sich der Ausgang ändert. Für den Eintritt kann das anders sein als für Integration. Für nationale Kultur anders als für Organisationskultur. Für Standortwahl anders als für Leistung. Das Vorzeichen sollte nicht aus Gewohnheit über die Grenzen getragen werden.

Wie bestimmt die Wahl des Referenzpunkts das Ergebnis von Distanzmessungen?

Kulturelle Distanz ist keine absolute Eigenschaft eines Länderpaars. Sie entsteht durch einen Vergleich mit einem Referenzpunkt, und dieser Referenzpunkt kann die Bedeutung des Ergebnisses verändern. Die Frage ist daher nicht, ob zwei Länder weit auseinanderliegen. Entscheidend ist, wer mit wem vergleicht, welches kulturelle Konstrukt verwendet wird und für welche Entscheidung die Messung dienen soll.

Shenkar beschreibt Symmetrie, Stabilität, Linearität, Kausalität und Diskordanz als wiederkehrende Illusionen bei der Nutzung kultureller Distanz (Shenkar, 2001). Das ist eine Warnung vor einer scheinbar objektiven Zahl. Wenn das Ausgangsland wechselt, kann sich der Abstand verändern, obwohl das beobachtete Land unverändert bleibt (Shenkar, 2001). Eine Rangliste von Ländern braucht deshalb immer eine erklärte Perspektive.

Warum ist ein aggregierter Distanzwert nur ein statistischer Proxy und kein Wirkmechanismus?

Ein Distanzscore kann eine nützliche Zusammenfassung sein, aber er erklärt noch nicht, was im Unternehmen schwierig wird. Die operative Hürde kann in Vertrauen, Entscheidungsrechten, Kommunikationsmustern, Integrationspraxis oder einem ganz anderen institutionellen Detail liegen. Wird der Score direkt als Ursache behandelt, bleibt die Stelle unsichtbar, an der eine Intervention tatsächlich ansetzen müsste.

Kostova und Kollegen unterscheiden institutionelle Distanz von einem institutionellen Profil des Gastlandes und warnen davor, generische Distanzmaße zu weit vom untersuchten Mechanismus zu lösen (Kostova et al., 2020). Die Unterscheidung lässt sich auf kulturelle Distanz übertragen, ohne beide Konstrukte gleichzusetzen. Ein Proxy kann eine Frage sortieren. Er kann die Frage nicht automatisch beantworten.

Auch das Ergebnis muss präzise bleiben. Stahl und Voigt trennen soziokulturelle Integration, bilanzielle Synergie und Shareholder Value und finden keine einheitliche Wirkung nationaler oder organisatorischer kultureller Unterschiede über diese Ergebnisse hinweg (Stahl & Voigt, 2008). Ein Score, der einen gemischten Ergebnisraum zu einer einzigen Erfolgswahrscheinlichkeit verdichtet, versteckt mehr, als er erklärt.

Wie sollten Forschende Länderstudien vergleichen, ohne sie unzulässig zu mitteln?

Wenn Studien unterschiedliche Richtungen berichten, ist die erste Reaktion nicht das arithmetische Mittel. Verglichen werden sollten Referenzpunkt, Konstrukt, Einheit, Ergebnis, Zeitraum und Entscheidungsart. Eine Studie über Integrationsresultate nach einer Akquisition beantwortet eine andere Frage als eine Studie über die Wahl eines Akquisitionsziels.

Depperu, Galavotti und Baraldi untersuchen die Standortwahl italienischer Unternehmen in einem begrenzten Stichproben- und Zeitraumkontext. Ihre Ergebnisse unterscheiden sich nach Dimension und zeigen nicht dasselbe Muster für kulturelle und formale institutionelle Maße (Depperu et al., 2024). Das ist kein Widerspruch, der

durch eine neue Gesamtnote gelöst werden muss. Es ist ein Hinweis darauf, dass die Messung an die Entscheidung gebunden bleibt.

Die richtige Synthese kann deshalb lauten: Diese Studie findet in diesem Kontext diese Richtung für dieses Ergebnis. Eine solche Aussage ist weniger spektakulär als ein Länder-Ranking, aber wesentlich schwerer falsch zu übertragen.

Wie dokumentiert die Unternehmensführung Annahmen zur Kulturdistanz in einem prüfbareren Memo?

Vor dem Einsatz eines Distanzmaßes sollte ein kurzes Messmemo stehen. Es benennt Referenz- und Gastland, Konstrukt und Datenquelle, Richtung der Entscheidung, Ergebnisvariable, Zeitraum und die operative Annahme, die geprüft werden soll. Es hält außerdem fest, was das Maß nicht aussagen kann.

Das Memo macht die Zahl korrigierbar. Wenn die Entscheidung von Standortwahl auf Integration wechselt, wird nicht stillschweigend dieselbe Kennzahl weiterverwendet. Wenn ein neuer Referenzpunkt relevant wird, kann die Änderung sichtbar diskutiert werden. Kulturelle Distanz wird so von einem dekorativen Score zu einer überprüfbaren Modellentscheidung.

Wo liegen die empirischen Grenzen länderübergreifender Kulturdistanz-Metriken?

Die gehaltene Literatur stützt eine Kritik verborgener Distanzannahmen und die Trennung von Kultur, Institutionen, Konstrukten und Ergebnissen. Sie stützt keine Länderrangliste, keine Kausalbehauptung, dass kulturelle Distanz Scheitern verursacht, und keinen Durchschnitt aus ungleichen Studien. Ein Distanzwert wird nützlicher, wenn das Ausgangsland als Teil der Messung offengelegt wird.

Die Messfrage verbindet sich mit institutioneller Distanz als asymmetrischer Unsicherheit und Lokalisierung als Markteintrittsentscheidung, wo Ausgangspunkt, Ziel und Entscheidungsobjekt explizit bleiben. Bei internationalen Expansionsformen zeigt sich zudem, dass kulturelle Distanz keine universelle Regel für den Markteintrittsmodus ist, da Governance-Entscheidungen an spezifischen Vermögenswerten hängen.

- Depperu, D., Galavotti, I., & Baraldi, F. (2024). Institutional distance and cross-border acquisitions into emerging markets: The moderating effect of context experience. *International Journal of Emerging Markets*, 19(5), 1449-1472. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2021-1897>
- Kostova, T., Beugelsdijk, S., Scott, W. R., Kunst, V. E., Chua, C. H., & van Essen, M. (2020). The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives: Review, analysis, and recommendations. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 467-497. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00294-w>
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160-176. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0270>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 29. August). Kulturelle Distanz ändert sich mit dem Ausgangsland. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/kulturelle-distanz-aendert-sich-mit-dem-ausgangsland/>

WEITERLESEN

Aus der Forschung

Akkulturation braucht soziale Kontrollen, nicht Integrationstempo

<https://isoglu.com/de/insights/journal/akkulturation-braucht-soziale-kontrollen/>

Aus der Forschung

Wettbewerbsintelligenz beginnt mit unvollständiger Information

<https://isoglu.com/de/insights/journal/wettbewerbsintelligenz-beginnt-mit-unvollstaendiger-information/>

Aus der Forschung

Institutionelle Distanz ist asymmetrische Unsicherheit

<https://isoglu.com/de/insights/journal/institutionelle-distanz-ist-asymmetrische-unsicherheit/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand