

ISM

INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT

University of Applied Sciences

ISM Workingpaper No. 4

Martin Ohlwein

Kultur- vs.
regionenbezogene
Abgrenzung von
Ländergruppen

Eine clusteranalytische
Untersuchung auf Basis der
Kulturdimensionen nach
Hofstede

Martin Ohlwein

Kultur- vs. regionenbezogene Abgrenzung von Ländergruppen

Eine clusteranalytische Untersuchung auf Basis der Kultur-
dimensionen nach Hofstede

Ohlwein, Martin: Kultur- vs. regionenbezogene Abgrenzung von Ländergruppen. Eine cluster-analytische Untersuchung auf Basis der Kulturdimensionen nach Hofstede.

© 2017 der vorliegenden Ausgabe, Münsterscher Verlag für Wissenschaft
readbox unipress in der readbox publishing GmbH

<http://unipress.readbox.net>

© 2017 ISM

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: readbox unipress

ISBN 978-3-96163-095-0

ISM - International School of Management gGmbH

Otto-Hahn-Str. 19 · 44227 Dortmund

www.ism.de

Tel.: 0231.975139-0 · Fax: 0231.975139-39

ism.dortmund@ism.de

Ohlwein, Martin: Kultur- vs. regionenbezogene Abgrenzung von Ländergruppen. Eine cluster-analytische Untersuchung auf Basis der Kulturdimensionen nach Hofstede, Dortmund und

Münster, readbox unipress, 2017 (Working Paper ; 4)

ISBN 978-3-96163-095-0

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abstract.....	1
1 Das Spannungsfeld zwischen regionaler und kulturbezogener Bündelung von Ländermärkten	1
2 Dimensionen der Kultur eines Landes.....	3
2.1 Die sechs Kulturdimensionen nach Hofstede	3
2.2 Der Zusammenhang zwischen den Kulturdimensionen	6
3 Eine Gruppierung von Ländern auf Basis kultureller Ähnlichkeit	13
3.1 Das methodische Vorgehen	14
3.1.1 Die Problematik einer impliziten Gewichtung	14
3.1.2 Die Behandlung von Ausreißern	15
3.1.3 Die Evaluation alternativer Clusterlösungen	16
3.2 Charakteristika der Segmente in der präferierten Clusterlösung.....	20
3.2.1 Das gegenwartsfokussierte Genusskollektiv (Cluster 1)	20
3.2.2 Die kooperationsorientierten Verfechter von Machtgleichheit (Cluster 2).....	21
3.2.3 Die leistungsorientierten Verfechter von Machtgleichheit (Cluster 3).....	22
3.2.4 Die Unsicherheitsvermeider (Cluster 4).....	24
3.2.5 Die zukunftsorientierten Leistungsindividualisten (Cluster 5).....	25
3.2.6 Die gegenwartsorientierten Machtzentralisten (Cluster 6).....	26
3.2.7 Die langfristorientierten, Ungewissheit vermeidenden Puritaner (Cluster 7).....	28
3.2.8 Das langfristorientierte Optimistenkollektiv (Cluster 8).....	29
3.2.9 Die kooperationsorientierten, zukunftsgerichteten Puritaner (Cluster 9).....	31
3.3 Die Zuweisung der Ausreißer zu einem Segment	32
3.4 Der Zusammenhang zwischen kulturbasierter und geografischer Segmentierung.....	32
3.4.1 Das Spannungsfeld zwischen gegenwartsfokussiertem Genusskollektiv und Unsicherheitsvermeidern in Süd- und Mittelamerika.....	33
3.4.2 Unsicherheitsmeidung und zukunftsorientierter Leistungsindividualismus als Kontrast in Süd- und Südosteuropa	34
3.4.3 Machtgleichheit und Leistungsindividualismus als Kontrapunkte in Nord- und Nordwesteuropa.....	35

3.4.4 Die kulturelle Vielfalt in Zentral- und Osteuropa	35
3.4.5 Die Aufteilung von Nahem und Mittlerem Osten sowie Afrika auf Genusskollektiv und Machtzentralisten.....	37
3.4.6 Die kulturelle Heterogenität der ost- und südostasiatischen Länder.....	37
4 Zusammenfassung der Befunde und Implikationen für die Praxis	39
Literaturverzeichnis.....	42
Anhang	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zusammenhang zwischen Machtdistanz (PDI) und Individualismus vs. Kollektivismus (IDV)	8
Abbildung 2:	Zusammenhang zwischen Machtdistanz (PDI) und Genuss vs. Zügelung (IVR).....	9
Abbildung 3:	Zusammenhang zwischen Machtdistanz (PDI) und Unsicherheitsvermeidung (UAI).....	11
Abbildung 4:	Zusammenhang zwischen Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung (LTO) und Genuss vs. Zügelung (IVR)	12
Abbildung 5:	Zunahme der Fehlerquadratsumme je Fusionierungsstufe.....	16
Abbildung 6:	Zusammenhang zwischen der 12-, der 9-, der 5- und der 2-Cluster Lösung.....	19
Abbildung 7:	Kulturprofil von Cluster 1.....	20
Abbildung 8:	Kulturprofil von Cluster 2.....	21
Abbildung 9:	Kulturprofil von Cluster 3.....	23
Abbildung 10:	Kulturprofil von Cluster 4.....	24
Abbildung 11:	Kulturprofil von Cluster 5.....	25
Abbildung 12:	Kulturprofil von Cluster 6.....	27
Abbildung 13:	Kulturprofil von Cluster 7.....	28
Abbildung 14:	Kulturprofil von Cluster 8.....	30
Abbildung 15:	Kulturprofil von Cluster 9.....	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Bivariate Korrelationen der sechs Kulturdimensionen	7
Tabelle 2:	Fusionierungskoeffizient α_i und standardisierter Fusionierungskoeffizient $\tilde{\alpha}_i$ der Fusionierungsschritte 50 bis 66	17
Tabelle 3:	Kriterien zur Bestimmung der Güte der alternativen Clusterlösungen	18
Tabelle 4:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 1 zugeordneten Länder	21
Tabelle 5:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 2 zugeordneten Länder	22
Tabelle 6:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 3 zugeordneten Länder	23
Tabelle 7:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 4 zugeordneten Länder	25
Tabelle 8:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 5 zugeordneten Länder	26
Tabelle 9:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 6 zugeordneten Länder	28
Tabelle 10:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 7 zugeordneten Länder	29
Tabelle 11:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 8 zugeordneten Länder	30
Tabelle 12:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 9 zugeordneten Länder	32
Tabelle 13:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 1_S&MAm sowie 4_S&MAm.....	34
Tabelle 14:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 4_S&SOEu sowie 5_S&SOEu	34
Tabelle 15:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 2_N&NWEu, 3_N&NWEu sowie 5_N&NWEu	35
Tabelle 16:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 4_Z&OEu, 5_Z&OEu, 7_Z&OEu, 8_Z&OEu sowie 9_Z&OEu	36
Tabelle 17:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 1_NMEAf, 3_NMEAf sowie 6_NMEAf	37
Tabelle 18:	Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 5_O&SOAs, 6_O&SOAs, 7_O&SOAs sowie 8_O&SOAs	38

Abstract

Success of a regiocentric orientation depends essentially on the similarity of the countries grouped together. Beside its popularity in business practice geographical proximity is not necessarily an effective criterion to form regions. Instead, the aim of integrating marketing on a regional scale focuses on cultural similarities. The paper narrows the existing research gap by segmenting countries based on the six dimensions of national cultures by Hofstede. This leads to nine clusters each with a unique cultural profile. A comparison of the geographical segmentation and the segmentation based on national culture indicates significant differences with respect to the allocation of countries. Not a single geographical region is cultural homogenous, Eastern & Central Europe is even spread across five different cultural segments. Therefore, a strict geographical approach leaving out cultural similarities across regions as well as cultural differences within one region undermines the effectiveness of both operational and strategic actions.

1 Das Spannungsfeld zwischen regionaler und kulturbezogener Bündelung von Ländermärkten

Der gemessen am Volkseinkommen größte nationale Markt, die USA, trägt mit rund 25 Prozent zwar substantiell zum globalen Umsatz aller Produkt- und Dienstleistungsmärkte bei. Dennoch würde selbst ein in diesem Land beheimatetes Unternehmen – im Mittel über alle Branchen – drei Viertel des weltweiten Marktpotenzials vernachlässigen, wenn es sich auf den nationalen Markt beschränkte.¹ Neben marktbezogenen Faktoren wie Marktvolumen, Wachstumsmöglichkeiten und global agierende Kunden, die von ihren Zulieferern globale Lieferfähigkeit einfordern, existieren mit Kosten, Wettbewerbern und staatlichen Maßnahmen weitere Treiber einer Internationalisierung.² Länderübergreifend tätig zu werden stellt daher für nahezu jedes Unternehmen eine Chance, für viele gar eine Notwendigkeit dar.

Wie ein Unternehmen auf die Globalisierung der Wirtschaft reagiert hängt im Wesentlichen von den Annahmen und Überzeugungen ab, die das Management im Hinblick auf eine internationale Unternehmenstätigkeit verinnerlicht hat. Um diese idealtypisch zu charakterisieren, hat sich der sogenannte EPRG-Bezugsrahmen etabliert.³ In diesem wird zwischen einer ethnozentrischen, einer polyzentrischen, einer regiozentrischen und einer geozentrischen Orientierung unterschieden. Während ethnozentrisch orientierte Unternehmen ihre internationalen Aktivitäten an ihrem Heimatmarkt ausrichten, stellen polyzentrisch orientierte Organisationen ihr Handeln in einem ausländischen Markt auf dessen Besonderheiten und spezifische Bedürfnisse

¹ Vgl. Keegan/Green (2015), S. 38.

² Vgl. Johnson et al. (2014), S. 261 ff.

³ Vgl. Perlmutter (1969); Chakravarthy/Perlmutter (1985).

ab. Die regiozentrische Orientierung geht hingegen davon aus, dass sich mehrere Länder zu einer vergleichsweise homogenen Gruppe zusammenfassen und sich die unternehmerischen Aktivitäten innerhalb dieser Regionen, nicht jedoch über sie hinweg vereinheitlichen lassen, ohne dass die Effektivität des Handelns wesentlich beeinträchtigt würde. Eine geozentrische Unternehmung wiederum sieht die gesamte Welt als ihren relevanten Markt und bearbeitet ihn mittels einer integrierten globalen Strategie.⁴

Als Bezugspunkt für eine regiozentrische Orientierung gelten insbesondere geografische Regionen (z.B. Europa, Asien, Mittlerer Osten)⁵ sowie supranationale Gebilde wie Freihandelszonen und Wirtschaftsunionen (z.B. EU, NAFTA, Mercosur)⁶. Dieser Ansatz birgt jedoch ein Konfliktpotenzial. Einer regiozentrischen Orientierung liegt die Idee zugrunde, dass durch die Bearbeitung von Ländern, die sich vergleichsweise ähnlich sind, mit einem einheitlichen Ansatz keine wesentlichen Effektivitätseinbußen hervorgerufen werden. Als erfolgskritisch erweist sich hierbei der Grad, in dem sich die zu einer Region zusammengefassten Länder tatsächlich ähneln. Zwar spricht insbesondere die geografische Nähe dafür, dass Länder strukturelle Gemeinsamkeiten aufweisen, wesensnotwendig ist dies jedoch nicht. Entscheidend für den Erfolg einer Standardisierung von Strategien und Maßnahmen erscheint vielmehr, dass die betreffenden Länder in kultureller Hinsicht (ausgeprägte) Gemeinsamkeiten aufweisen. So erscheint ein einheitliches Vorgehen in Australien, Großbritannien, Südafrika und den USA als erfolgversprechender als etwa eine Standardisierung für die Länderpaare Australien und Indonesien, Großbritannien und Frankreich, Südafrika und Botswana oder die USA und Mexiko. Dies, obwohl die genannten Paare jeweils geografische Nachbarn und die vier zuerst angesprochenen Länder über den gesamten Globus verteilt sind.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der vorliegenden Untersuchung, Gruppen von Ländern zu identifizieren, die jeweils kulturell ähnlich geprägt sind. Eine solche Segmentierung kann die Effektivität von Strategien und Maßnahmen verbessern, indem sie den Grad, in dem sich die zu einem Cluster zusammengefassten Länder ähneln, im Vergleich zu einer Gruppierung allein auf Basis regionaler Nähe bzw. organisatorischer Verbundenheit erhöht. Das Risiko, dass ein standardisiertes Vorgehen nicht den realen Marktgegebenheiten gerecht wird, würde sinken.

⁴ Vgl. Caligiuri/Stroh (1995), S. 496 ff.; Berndt et al. (2010), S. 11 ff.; Hollensen (2014), S. 20 f.; Keegan/Green (2015), S. 40 ff.

⁵ Vgl. Hollensen (2014), S. 21.

⁶ Vgl. Berndt et al. (2010), S. 13; Keegan/Green (2015), S. 41.

2 Dimensionen der Kultur eines Landes

2.1 Die sechs Kulturdimensionen nach Hofstede

Dem Ziel, Dimensionen des hypothetischen Konstrukts Kultur zu identifizieren und mit deren Hilfe wesentliche Gemeinsamkeiten von sowie Unterschiede zwischen Landeskulturen offenzulegen, widmet sich eine Vielzahl von Studien. Von diesen haben in der managementorientierten Kulturforschung insbesondere die Arbeiten von Kluckhohn/Strodtbeck⁷, Hall⁸, Trompenaars⁹, Hofstede¹⁰ sowie die GLOBE-Studie¹¹ Beachtung gefunden.¹² Am nachhaltigsten hat aus diesem Kreis wohl die Untersuchung von Hofstede sowohl die betriebswirtschaftliche Forschung als auch die unternehmerische Praxis beeinflusst.¹³

Hofstede befragte mit einem standardisierten Fragebogen in einer Vielzahl von Ländern knapp 120.000 Mitarbeiter von Gesellschaften des IBM-Konzerns im Hinblick auf kulturell bedingte Normen und Werte sowie deren Einfluss auf die Unternehmensführung.¹⁴ Kultur wird dabei von Hofstede als die Gesamtheit der Werthaltungen definiert, die von den Mitgliedern eines Kollektivs geteilt werden. „Culture is to a human collectivity what personality is to an individual“¹⁵. Gleichwohl relativiert Hofstede, die Existenz einer nationalen Kultur bedeute nicht, dass jedes einzelne Individuum einer bestimmten Kultur mental gleich geprägt sei. „The national culture found is a kind of average pattern of beliefs and values, around which individuals in the country vary“.¹⁶

Auf Basis des gesammelten Datenmaterials ließen sich zunächst vier Kulturdimensionen identifizieren:

- (1) Machtdistanz (PDI – Power Distance Index),
- (2) Individualismus vs. Kollektivismus (IDV- Individualism Index),
- (3) Maskulinität vs. Femininität (MAS – Masculinity Index) sowie
- (4) Unsicherheitsvermeidung (UAI – Uncertainty Avoidance Index).

⁷ Vgl. Kluckhohn/Strodtbeck (1961), S. 11 ff.; Carter (1991), S. 165 ff.

⁸ Vgl. Hall (1989a); Hall (1989b); Hall (1990a); Hall (1990b); Hall/Hall (1990).

⁹ Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (1997).

¹⁰ Vgl. Hofstede (1980); Hofstede (1982a); Hofstede (1982b); Hofstede (1983); Hofstede (1993); Hofstede et al. (2010).

¹¹ Vgl. House et al. (2004); Terlutter et al. (2006), S. 431 ff.; Herrera et al. (2011), S. 2630 f.; Robbins et al. (2014), S. 93 f.

¹² Die verschiedenen Forschungsansätze, deren Stärken und Schwächen sowie wesentliche Befunde werden bei Kutschker/Schmid (2011), S. 702 ff., diskutiert.

¹³ Vgl. Nakata/Sivakumar (1996), S. 62; Nakata/Sivakumar (2001), S. 256; Terlutter et al. (2006), S. 423; Engelen/Brettel (2010), S. 516 ff.; Chwallek et al. (2012), S. 142.

¹⁴ Vgl. Welge/Holtbrügge (2006), S. 212; Kutschker/Schmid (2011), S. 718 f.; Perlit/Schrank (2013), S. 122; Foscht et al. (2015), S. 161 f.

¹⁵ Vgl. Hofstede (2001), S. 10.

¹⁶ Vgl. Hofstede (1983), S. 78.

Dieser ohnehin bereits vergleichsweise breit angelegte Forschungsansatz wurde in ergänzenden Studien – sowohl im Hinblick auf die erfassten Länder als auch hinsichtlich der berücksichtigten kulturellen Aspekte – in mehreren Schritten erweitert. Als eine Folge kamen zum Kanon der vier ursprünglich genannten Kulturdimensionen zwei weitere hinzu: zunächst die

(5) Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung (LTO – Long-Term Orientation),

in einem zweiten Schritt schließlich die Dimension

(6) Genuss vs. Zügelung (IVR – Indulgence vs. Restraint Index).

Die Machtdistanz (Power Distance Index – PDI) spiegelt wider, inwieweit jene Mitglieder einer gesellschaftlichen Gruppe (Familie, Gemeinde, Verein, Unternehmen etc.), die über vergleichsweise wenig Macht verfügen, es sowohl akzeptieren als auch erwarten, dass Macht ungleich verteilt ist. Dieser Index verknüpft drei Aspekte miteinander: (1) die Häufigkeit, mit der ein Mitarbeiter sich fürchtet, seinem Vorgesetzten zu widersprechen, (2) der seitens des Mitarbeiters wahrgenommene sowie (3) der von ihm präferierte Führungsstil eines Vorgesetzten (z.B. autokratisch, patriarchalisch, konsultativ). Er gibt somit Auskunft darüber, ob das soziale Gefüge durch einseitige (hoher PDI) oder gegenseitige (niedriger PDI) Abhängigkeiten geprägt ist.¹⁷ In der Praxis kommt eine hohe Machtdistanz darin zum Ausdruck, dass eine große Zahl von Hierarchiestufen existiert, ein Umgehen einer Hierarchiestufe einen Tabubruch darstellt und Entscheidungen häufig zentralisiert sind.¹⁸

Individualismus und Kollektivismus bilden die beiden Pole einer weiteren Kulturdimension, des Individualism Index (IDV). Als Individualistisch (hoher IDV) werden Gesellschaften bezeichnet, in denen die einzelnen Mitglieder in einer nur lockeren Beziehung zueinander stehen und in der erwartet wird, dass sich jeder um sich selbst sowie seine engsten Angehörigen kümmert. Betont werden Eigeninteresse und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. In seiner Arbeitstätigkeit sucht der Einzelne eher Selbstverwirklichung denn Geborgenheit und Integration.¹⁹ Im Gegensatz dazu kennzeichnet die Existenz geschlossener Gesellschaftsgruppen, in die Individuen hineingeboren werden und denen sie ein Leben lang angehören, kollektivistische Kulturen (niedriger IDV). Die Angehörigen einer Gruppe erweisen sich ihr gegenüber als bedingungslos loyal und werden im Gegenzug durch die Gruppe geschützt.²⁰

Inwieweit eine Gesellschaft ein bestimmendes, Durchsetzungsstärke demonstrierendes Verhalten gutheißt oder ein bescheidenes, gemäßigtes Agieren erwartet, kommt im Masculinity Index (MAS) zum Ausdruck. Sogenannte maskuline bzw. leistungsori-

¹⁷ Vgl. Hostede et al. (2010), S. 61.

¹⁸ Vgl. Perlit/Schrank (2013), S. 122; Homburg (2017), S. 1094.

¹⁹ Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 723 f.

²⁰ Vgl. Nakata/Sivakumar (1996), S. 62; Hofstede et al. (2010), S. 92.

enterte Gesellschaften (hoher MAS) zeichnen sich durch eine klare Trennung der Geschlechterrollen aus. Von Männern wird erwartet, dass sie durchsetzungsfähig sowie hart im Nehmen sind und sich auf materiellen Erfolg konzentrieren, Frauen sollen bescheidener, empfindsamer sein und sich um die Lebensqualität sorgen. Materielle Werte und das Leistungsprinzip (Ehrgeiz, Selbstdisziplin, Härte, Karriereorientierung etc.) nehmen einen vergleichsweise hohen Stellenwert ein, und Konflikte werden offen thematisiert.²¹ In Gesellschaften mit einem niedrigen MAS (sogenannte feminine bzw. kooperationsorientierte Gesellschaften) überschneiden sich die Geschlechterrollen; sowohl von Männern als auch von Frauen wird gefordert, dass sie bescheiden sowie empfindsam sind und sich um die Lebensqualität sorgen.²² Einen entsprechend hohen Stellenwert nehmen zwischenmenschliche Beziehungen und gelebte Solidarität ein.

Das Ausmaß, in dem Ungewissheit als bedrohlich empfunden bzw. eine unbekannte Situation gemieden wird, kommt im Uncertainty Avoidance Index (UAI) zum Ausdruck. In einer Gesellschaft, die Unsicherheit als Bedrohung wahrnimmt (hoher UAI), ist der Anteil jener Personen größer, die (1) Stress im Beruf empfinden, die (2) es ablehnen, etablierte Regeln zu brechen, auch wenn es dafür einen guten Grund gibt, sowie die (3) einem Wechsel des Arbeitgebers wegen der damit verbundenen Unsicherheit eher ablehnend gegenüber stehen, als in einer Gesellschaft mit niedrigem UAI.²³ Entsprechend existieren in Kulturen mit einer ausgeprägten Tendenz, Unsicherheit zu vermeiden, starre Glaubenssätze und Verhaltensrichtlinien, Karrieren werden langfristig geplant, eine lebenslange Beschäftigung bei einem einzigen Arbeitgeber angestrebt, und es besteht ein emotionales Verlangen nach formalen Vorschriften sowie formalisierten Prozessen und Strukturen.²⁴ Entsprechend wenig Raum existiert für kreative Problemlösungen und damit auch für Innovationen. „Thinking outside of the box“ zählt nicht zu den präferierten Problemlösungsalgorithmen.²⁵

Gesellschaften mit einer hohen Long-Term Orientation (LTO) sehen solche Eigenschaften als wertvoll an, die sich an künftigen Belohnungen orientieren, wie Beharrlichkeit, Ausdauer und Sparsamkeit. Entsprechend langfristig sind Planungen sowie Ausdauer und Beharrlichkeit, mit denen die gesetzten Ziele verfolgt werden.²⁶ Rangordnungen sind am Status orientiert und werden allgemein respektiert.²⁷ Sparquote

²¹ Vgl. Nakata/Sivakumar (1996), S. 64; Welge/Holtbrügge (2006), S. 213; Kutschker/Schmid (2011), S. 725 ff.

²² Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 136 und S. 140.

²³ Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 191; Schumann et al. (2012), S. 147.

²⁴ Vgl. Welge/Holtbrügge (2006), S. 212.

²⁵ Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 722.

²⁶ Vgl. Welge/Holtbrügge (2006), S. 213.

²⁷ Vgl. Hofstede (1997), S. 233 ff.; Kutschker/Schmid (2011), S. 728 f.; Perlit/Schrank (2013), S. 127.

und Investitionstätigkeit sind hoch, das Schamgefühl ausgeprägt.²⁸ Demgegenüber stehen bei einem niedrigen LTO Tugenden im Mittelpunkt, die sich an Vergangenheit und Gegenwart orientieren: die Tradition achten, das Gesicht wahren und soziale Verpflichtungen erfüllen.²⁹ Grußformeln, Geschenke und Gefälligkeiten beruhen auf Gegenseitigkeit.³⁰

Die sechste Dimension zur Charakterisierung einer Landeskultur spiegelt den Gegensatz zwischen Genuss und Zügelung (Indulgence vs. Restraint Index – IVR) wider. Ein hoher IVR verkörpert eine Genussorientierung; hierin kommt die Überzeugung zum Ausdruck, dass ein Einzelner handeln sollte, wie es ihm persönlich gefällt, d.h. das Leben im Allgemeinen und Freizeitvergnügen im Besonderen genießen sollte. Den Gegenpol dieser Kulturdimension bildet die Auffassung, dass eine (Selbst-)Belohnung der persönlichen Bedürfnisse gezügelt und mittels strikter sozialer Normen reguliert werden sollte.³¹

In mehreren, voneinander getrennten empirischen Erhebungen, die sich im Hinblick auf das Studiendesign teilweise wesentlich unterscheiden,³² wurden jeweils für ausgewählte Länder bzw. Ländergruppen Zahlenwerte ermittelt, die die Kultur eines Landes in Bezug auf die einzelnen Dimensionen widerspiegeln. Ein empirisch ermittelter Indexwert ist hierbei nicht als absolute Verortung des betreffenden Landes auf der jeweiligen Dimension zu verstehen, sondern als relative Position im Vergleich zu anderen Ländern zu interpretieren. Die Indexwerte für die einzelnen Länder sind in Anhang 1 zusammengetragen.

2.2 Der Zusammenhang zwischen den Kulturdimensionen

Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die sechs identifizierten Kulturdimensionen nicht simultan in einer einzigen Studie extrahiert, sondern sukzessive auf der Basis unterschiedlicher empirischer Untersuchungen mit Hilfe divergierender Konzepte operationalisiert wurden, stellt sich die Frage, inwieweit die einzelnen Dimensionen voneinander unabhängig sind. Dieser Sachverhalt ist zumindest in zweierlei Hinsicht relevant. Zum einen sollten Abhängigkeiten zwischen den Dimensionen bei deren Interpretation sowie der Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis berücksichtigt werden, zum anderen sind etwaige Abhängigkeiten im Rahmen einer vertiefenden Analyse der länderspezifischen Daten mit Hilfe multivariater Analyseverfahren zu beachten. Zwar widmen sich auch Hofstede et al., die beispielsweise für PDI und IDV, für PDI und IVR sowie für LTO und IVR eine Inter-

²⁸ Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 728.

²⁹ Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 239.

³⁰ Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 728.

³¹ Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 281.

³² Unterschiede bestehen u.a. hinsichtlich der gewählten Grundgesamtheit, aus der die jeweilige Stichprobe gezogen wurde, sowie der Struktur der Messmodelle, mit deren Hilfe die einzelnen Dimensionen operationalisiert wurden.

dependenz konstatieren,³³ dieser Fragestellung, verzichten jedoch auf eine kompakte Übersicht der statistischen Abhängigkeiten zwischen den sechs Dimensionen. Eine solche liefert Tabelle 1.

Tabelle 1: Bivariate Korrelationen der sechs Kulturdimensionen³⁴

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
PDI	1,000					
IDV	- 0,640 <i>0,000</i>	1,000				
MAS	0,158 <i>0,156</i>	0,054 <i>0,627</i>	1,000			
UAI	0,231 <i>0,037</i>	- 0,203 <i>0,067</i>	- 0,054 <i>0,627</i>	1,000		
LTO	- 0,059 <i>0,628</i>	0,165 <i>0,170</i>	0,014 <i>0,910</i>	- 0,028 <i>0,817</i>	1,000	
IVR	- 0,277 <i>0,020</i>	0,167 <i>0,168</i>	0,082 <i>0,498</i>	- 0,117 <i>0,335</i>	- 0,443 <i>0,000</i>	1,000

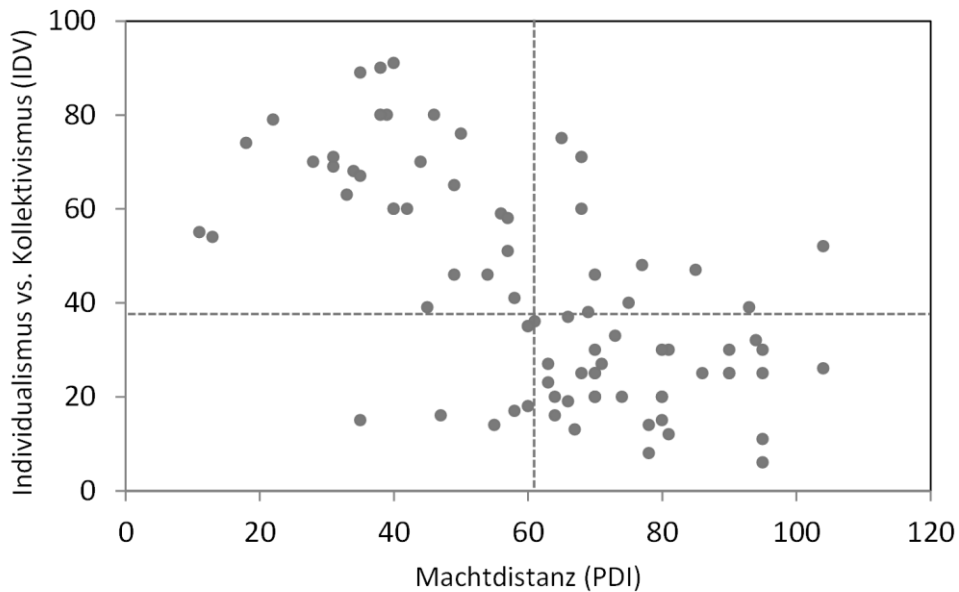
Anmerkung: In der jeweils ersten Zeile ist der bivariate Korrelationskoeffizient angegeben, in der zweiten Zeile das Signifikanzniveau α für den zweiseitigen Test der Nullhypothese, dass die beiden Kulturdimensionen unkorreliert sind ($H_0: r_{XY} = 0$). Korrelationskoeffizienten, bei denen die Nullhypothese auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 5\%$ verworfen werden kann, sind fett gesetzt.

Bei elf der fünfzehn Paare von Kulturdimensionen bewährt sich auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 5\%$ die Nullhypothese, dass die beiden Kulturdimensionen voneinander statistisch unabhängig sind ($H_0: r_{XY} = 0$).³⁵ Statistisch signifikant negativ korrelieren hingegen die Dimensionen PDI und IDV, PDI und IVR sowie LTO und IVR. Eine statistisch signifikante, positive Korrelation ergibt sich für PDI und UAI. Um die Art des jeweiligen Zusammenhangs besser zu verstehen, liegt es nahe, die Indexwerte der einzelnen Länder für die vier genannten Paare von Kulturdimensionen jeweils graphisch einander gegenüber zu stellen. Abbildung 1 visualisiert den Zusammenhang zwischen der Machtdistanz (PDI) sowie der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus (IDV) für jene 82 Länder, für die Daten bezüglich beider Kulturdimensionen vorliegen.

³³ Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 102 und S. 286.

³⁴ Eigene Darstellung.

³⁵ Als statistisch signifikant wird im Folgenden ein Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ bezeichnet.



Anmerkung: Der Mittelwert einer Dimension ist als gestrichelte Linie in die Grafik eingetragen.

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Machtdistanz (PDI) und Individualismus vs. Kollektivismus (IDV)³⁶

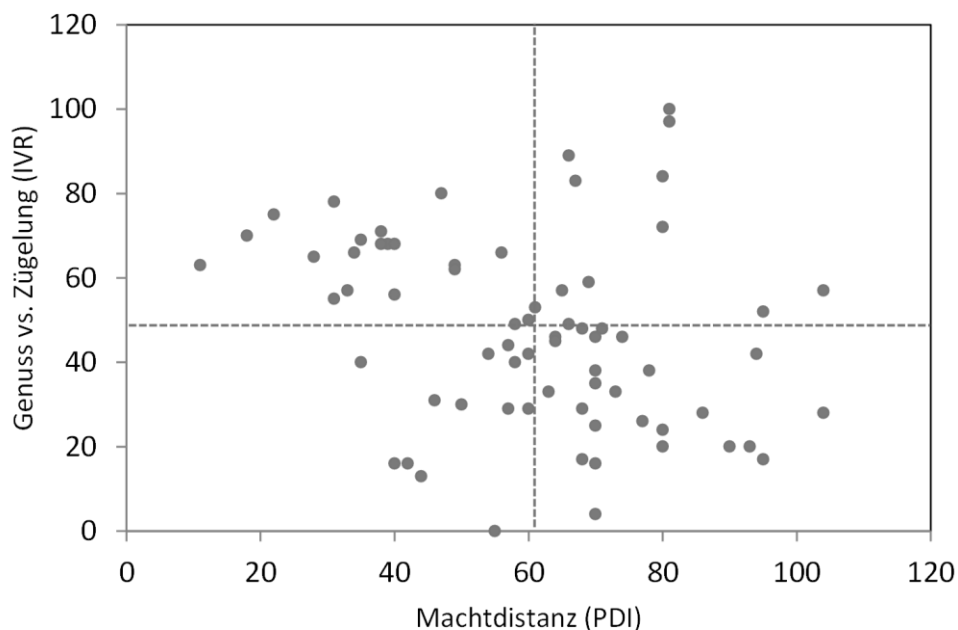
Aus der graphischen Darstellung wird die negative Korrelation zwischen PDI und IDV unmittelbar ersichtlich (für eine lineare Regressionsanalyse ergibt sich ein Anteil der erklärten Varianz von $R^2 = 40,9\%$). In einer individualistischen Gesellschaft (hoher IDV) sind Gruppenmitglieder, die über vergleichsweise wenig Macht verfügen, in geringerem Maße bereit zu akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist, als dies in einer kollektivistischen Gesellschaft der Fall ist. Akzeptieren bzw. erwarten die Mitglieder einer gesellschaftlichen Gruppe eine ungleiche Verteilung von Macht, sind sie analog hierzu eher geneigt, sich in ein Kollektiv einzufügen.

Diese Beziehung scheint aber nur zu gelten, sofern nicht zumindest einer der beiden Indizes einen sehr niedrigen (etwa 20 Indexpunkte oder weniger) oder einen sehr hohen (rund 90 Indexpunkte oder mehr) Wert annimmt. Darauf deuten sowohl die in Abbildung 1 dargestellte Punktwolke als auch Regressionsanalysen hin, die sich einer kubischen Regressionsfunktion bedienen ($y = \beta_0 + \beta_1 \cdot x + \beta_2 \cdot x^2 + \beta_3 \cdot x^3$). Für diese erhöht sich der Anteil der erklärten Varianz von 40,9 % im linearen Modell auf 44,8 % (für den Fall, dass PDI als abhängige und IDV als unabhängige Variable fungiert) bzw. 51,4 % (für das Modell mit IDV als abhängiger und PDI als unabhängiger Variable). Eine sehr hohe Akzeptanz ungleichverteilter Macht vermindert die Neigung, sich eng in ein Kollektiv einzuordnen, und ein sehr ausgeprägter Anspruch, das

³⁶ Eigene Darstellung.

Machtgefüge in einer gesellschaftlichen Gruppe auszubalancieren, schafft Bereitschaft, sich in eine geschlossene Gesellschaftsgruppe zu integrieren.³⁷

Ein ebenfalls negativer statistischer Zusammenhang besteht zwischen den Kulturdimensionen Machtdistanz (PDI) und Genuss vs. Zügelung (IVR). Dieser ist, wie auch die Punktwolke in Abbildung 2 graphisch verdeutlicht, mit einem Korrelationskoeffizienten von $r = -0,277$ deutlich weniger eng ausgeprägt als die Interdependenz zwischen PDI und IDV. Je eher eine Kultur geneigt ist, eine Ungleichverteilung von Macht zu akzeptieren, desto eher herrscht die Auffassung, dass eine (Selbst-)Belohnung der persönlichen Bedürfnisse gezügelt und mittels strikter sozialer Normen reguliert werden sollte, et vice versa.



Anmerkung: Der Mittelwert einer Dimension ist als gestrichelte Linie in die Grafik eingetragen.

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Machtdistanz (PDI) und Genuss vs. Zügelung (IVR)³⁸

Die Kulturdimension Genuss vs. Zügelung scheint den PDI aber nicht über die gesamte Bandbreite möglicher Indexwerte negativ zu beeinflussen. Unterstellt man, dass der IVR als unabhängige Variable den PDI als abhängige Variable beeinflusst, lässt sich durch einen Übergang von einem linearen auf ein kubisches Regressionsmodell der Anteil erklärter Varianz von 7,7 % auf 27,3 % erhöhen, für den F-Test sinkt das Signifikanzniveau von $\alpha = 0,020$ auf $\alpha = 0,000$. In den Bereichen sehr kleiner (weniger

³⁷ Diese Interpretation wird durch ergänzende Befunde bestätigt. Lässt man bei der Regressionsanalyse jene Länder außer Acht, bei denen zumindest einer der beiden Indizes einen sehr niedrigen (weniger als 20 Indexpunkte) oder einen sehr hohen (90 oder mehr Indexpunkte) Wert annimmt, erhöht sich der Anteil erklärter Varianz im linearen Modell von 40,9% auf 53,6%. Durch die Wahl eines kubischen Regressionsmodells lässt sich dieser nur noch geringfügig um 1,2 (PDI als abhängige Variable) bzw. 2,2 Prozentpunkte (IDV als abhängige Variable) steigern.

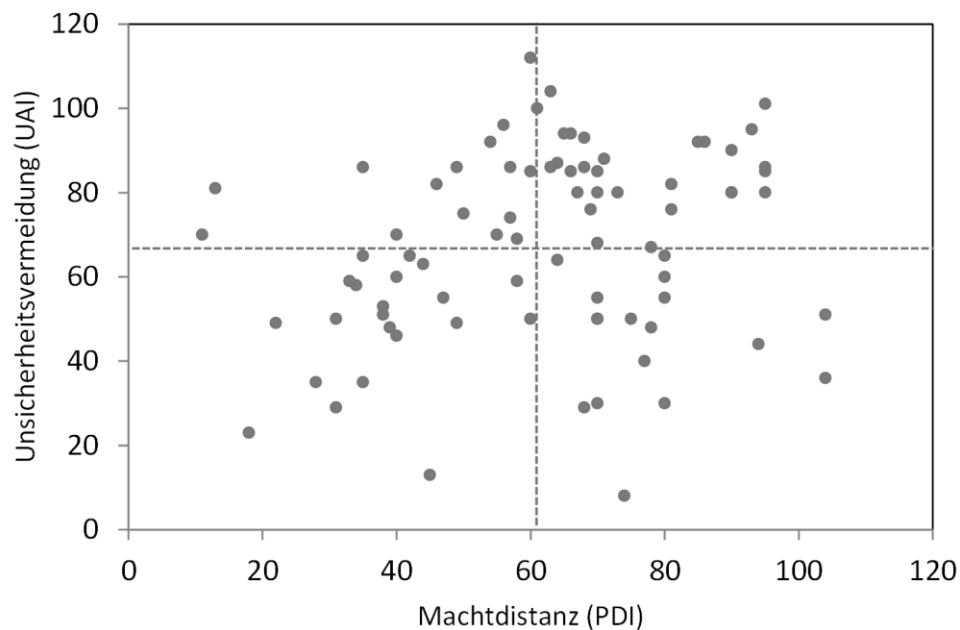
³⁸ Eigene Darstellung.

als 20 Indexpunkte) sowie sehr großer (mehr als 80 Indexpunkte) Werte für den IVR scheinen die beiden Indizes somit positiv korreliert zu sein. In einer Gesellschaft, die sehr stark von der Überzeugung geprägt ist, dass ein Einzelner so handeln sollte, wie es ihm persönlich gefällt, und er das Leben im Allgemeinen und Freizeitvergnügen im Besonderen genießen sollte, sind Individuen eher bereit zu akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist als in einer Gesellschaft, deren IVR im Bereich $\pm 50\%$ um den Mittelwert liegt. Ist die Auffassung, dass persönliche Bedürfnisse zu zügeln und deren Belohnung strikten sozialen Normen zu unterwerfen sei, sehr stark verinnerlicht, führt dies analog dazu, dass eine im Vergleich zu anderen Ländern ausgeprägte Ungleichverteilung von Macht nicht akzeptiert wird.³⁹

Geht man hingegen davon aus, dass nicht der IVR den PDI, sondern Machtdistanz die Kulturdimension Genuss vs. Zügelung beeinflusst, lässt sich durch einen Übergang zu einer quadratischen ($y = \beta_0 + \beta_1 \cdot x + \beta_2 \cdot x^2$) oder kubischen Funktion R^2 nicht nachhaltig erhöhen. Der Anteil erklärter Varianz erhöht sich zwar geringfügig auf 9,4 % (quadratische Regressionsfunktion) bzw. 9,8 % (kubische Regressionsfunktion), bedingt durch die um einen bzw. zwei verminderte Anzahl von Freiheitsgraden steigt das Signifikanzniveau α des F-Tests von 0,020 (lineare Regressionsfunktion) auf 0,036 (quadratische Regressionsfunktion) bzw. 0,077 (kubische Regressionsfunktion).

Ein Zusammenhang von ähnlicher Stärke wie der zwischen PDI und IVR Beobachtete besteht zwischen den Dimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung, PDI und UAI sind jedoch positiv korreliert. Wie aus Abbildung 3 ersichtlich nimmt eine gesellschaftliche Gruppe, die es ablehnt, dass Macht zwischen ihren Mitgliedern ungleich verteilt ist, Unsicherheit in vergleichsweise geringem Maße als Bedrohung wahr. Ein zunehmendes (emotionales) Verlangen nach starren Glaubenssätzen, Verhaltensrichtlinien sowie formalisierten Prozessen und Strukturen geht hingegen mit einer steigenden Akzeptanz von Machtungleichheit einher.

³⁹ Auch in diesem Fall wird der vorgestellte Erklärungsansatz durch ergänzende Befunde bestätigt. Lässt man bei der Regressionsanalyse Länder mit einem IVR von weniger als 20 bzw. von 80 oder mehr Indexpunkten außer Acht, erhöht sich der Anteil der erklärten Varianz im linearen Modell von 7,7% auf 31,5%. Beschränkt man den Kreis der in die Analyse einbezogenen Länder zudem auf solche, bei denen auch der PDI innerhalb der genannten Grenzen liegt, erhöht sich der Anteil der erklärten Varianz im linearen Modell weiter auf 44,7%.



Anmerkung: Der Mittelwert einer Dimension ist als gestrichelte Linie in die Grafik eingetragen.

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Machtdistanz (PDI) und Unsicherheitsvermeidung (UAI)⁴⁰

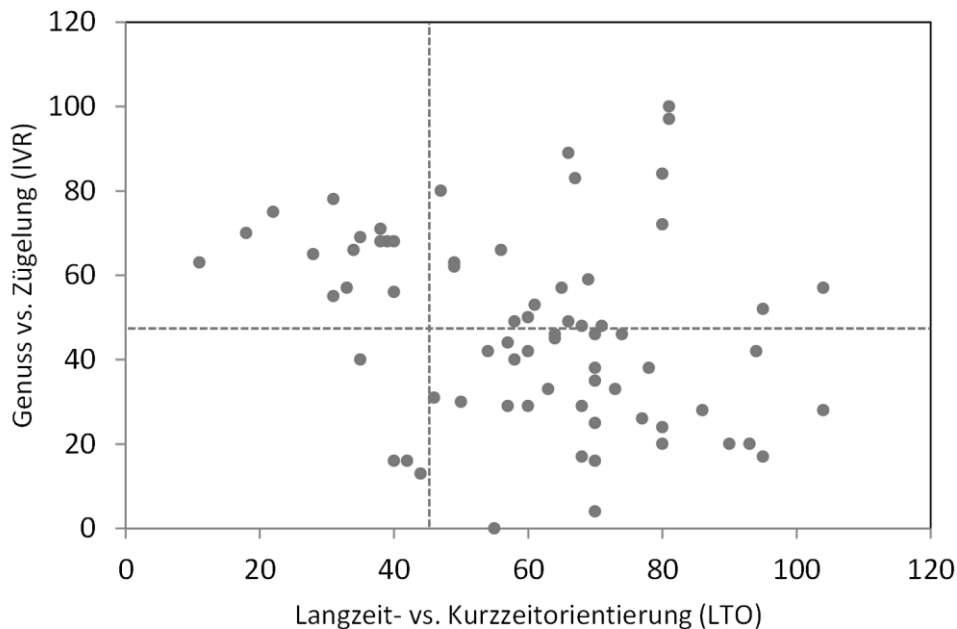
Der Anteil erklärter Varianz von 5,3 % im Falle einer linearen Regressionsfunktion zwischen UAI als unabhängiger und PDI als abhängiger Variable lässt sich durch die Wahl eines alternativen, komplexeren Regressionsmodells nicht wesentlich erhöhen. Das größte R^2 (6,5 %) ergibt sich für eine kubische Regressionsfunktion, sowohl bei dieser als auch bei einer quadratischen Regressionsfunktion ($R^2 = 6,3$ %) legt der F-Test jedoch nahe, der Regressionsfunktion in ihrer Gesamtheit keine signifikante Erklärungskraft zuzugestehen ($\alpha = 0,078$ für das quadratische und $\alpha = 0,153$ für das kubische Regressionsmodell).

Postuliert man eine Wirkung der Machtdistanz auf die Unsicherheitsvermeidung, erhöht sich der Anteil der durch ein kubisches Regressionsmodell erklärten Varianz zwar auf 9,1 %, auch in diesem Falle signalisiert der F-Test mit einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,057$, dass sich der empirisch beobachtete Einfluss auch allein mit dem Zufall erklären ließe. Die als Standard etablierte Hürde von 5 % erfüllt zwar eine quadratische Regressionsfunktion ($\alpha = 0,046$), eine solche erklärt mit 7,5 % jedoch nur einen geringfügig höheren Anteil der Varianz, die der Dimension Unsicherheitsvermeidung innewohnt. Die Befunde legen die Vermutung nahe, dass in Gesellschaften, in denen der PDI 85 Indexpunkte übersteigt, eine (weitere) Zunahme der Machtdistanz dazu führt, Unsicherheit als weniger bedrohlich zu empfinden.⁴¹

⁴⁰ Eigene Darstellung.

⁴¹ So erzielt eine lineare Regressionsfunktion für jene Länder, deren PDI den Wert 85 übersteigt, einen Anteil erklärter Varianz von 45,3%, und der F-Test weist die Regressionsfunktion als statistisch signifikant aus ($\alpha = 0,016$). Für den Pearsonschen Korrelationskoeffizienten ergibt sich ein Wert von -0,673.

Ein statistisch signifikant negativer Zusammenhang besteht zudem zwischen den Kulturdimensionen Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung und Genuss vs. Zügelung. Dieser ist mit einem Korrelationskoeffizienten von $r_{XY} = -0,443$ zwar schwächer als der Zusammenhang zwischen PDI und IDV ($r_{XY} = -0,640$), zugleich jedoch deutlich ausgeprägter als die beiden zuletzt diskutierten Interdependenzen zwischen PDI und UAI bzw. PDI und IVR ($r_{XY} = +0,231$ bzw. $-0,277$). Gesellschaften, die sich an künftigen Belohnungen orientieren und Eigenschaften wie Beharrlichkeit, Ausdauer und Sparsamkeit als wertvoll erachten, sehen es als wünschenswert an, eine (Selbst-)Belohnung der persönlichen Bedürfnisse zu zügeln und mittels strikter sozialer Normen zu regulieren. Eine stärkere Orientierung an Vergangenheit und Gegenwart verbunden mit Tugenden wie die Tradition achten, das Gesicht wahren und soziale Verpflichtungen erfüllen geht hingegen, wie Abbildung 4 verdeutlicht, mit einer ausgeprägteren Genussorientierung einher.



Anmerkung: Der Mittelwert einer Dimension ist als gestrichelte Linie in die Grafik eingetragen.

Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung (LTO) und Genuss vs. Zügelung (IVR)⁴²

Neben dem linearen erweisen sich jeweils auch das quadratische und das kubische Regressionsmodell als statistisch hoch signifikant (in allen Fällen ergibt sich für den F-Test ein α von 0,000). Unterstellt man die Kulturdimension Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung als unabhängige und entsprechend die Dimension Genuss vs. Zügelung als abhängige Variable, steigt der Anteil erklärter Varianz durch den Übergang vom linearen auf ein komplexeres Modell marginal von 19,6 % auf 20,0 % (quadratisches Modell) bzw. 20,1 % (kubisches Modell) an. Für die umgekehrte Wirkungsrichtung

⁴² Eigene Darstellung.

erhöht sich R^2 zwar etwas stärker, gleichwohl ebenfalls nur minimal auf 21,0 % (quadratisches Modell) bzw. 21,2 % (kubisches Modell). Eine visuelle Inspektion der jeweiligen Regressionsfunktionen offenbart, dass nur für die Fälle, in denen der LTO mehr als 85 bzw. der IVR weniger als 20 oder mehr als 80 Indexpunkte annimmt, ein bedeutsamer Unterschied zwischen dem linearen, dem quadratischen und dem kubischen Regressionsmodell besteht. Für Gesellschaften, die sich durch ein besonders hohes Maß an Langzeitorientierung auszeichnen bzw. das Ideal der Zügelung (sehr) stark verinnerlicht haben, lassen die empirischen Befunde zu, von einer positiven Korrelation zwischen LTO und IRV auszugehen.

Relativiert werden die hinsichtlich der Beziehung zwischen LTO und IVR skizzierten Befunde, wenn man die Länder in zwei Gruppen teilt: (1) jene Länder, für die zumindest einer der beiden Indizes einen Extremwert annimmt, sowie (2) die übrigen Länder.⁴³ Sofern beide Indexwerte in einem nicht extremen Bereich liegen (zweite Gruppe), bewährt sich auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 5\%$ die Nullhypothese, dass die beiden Kulturdimensionen voneinander statistisch unabhängig sind ($H_0: r_{xy} = 0$). Liegt hingegen für zumindest eine der beiden Kulturdimensionen ein extremer Wert vor, korrelieren LTO und IVR statistisch signifikant negativ ($r_{xy} = -0,565$, $\alpha = 0,000$). Ein lineares Regressionsmodell erklärt für diese Fälle 35,2% der Varianz ($\alpha = 0,001$), ein quadratisches 49,0% (IVR als Abhängige) bzw. 51,5% (LTO als Abhängige) und ein kubisches sogar 51,5% bzw. 62,4% der Varianz, die der abhängigen Variable jeweils innewohnt (in allen Fällen ergibt sich für den F-Test ein α von 0,000 oder 0,001). In Ländern, die sich durch ein hohes Maß an Zügelung auszeichnen (Indexwert des IVR 20 oder weniger Punkte) geht eine Lockerung dieser Verhaltensrichtlinie, d.h. eine Hinwendung zur Genussorientierung, mit einer verstärkten Orientierung an künftigen Belohnungen einher. Ist für eine Kultur hingegen Genussorientierung kennzeichnend, verstärkt eine weitere Zunahme des IVR-Index die Kurzfristigkeit des Denkens und Handelns. In Gesellschaften wiederum, die stark vom Ideal künftiger Belohnungen geprägt sind, führt ein steigender LTO dazu, das Verhaltensparadigma der Zügelung zu lockern.

3 Eine Gruppierung von Ländern auf Basis kultureller Ähnlichkeit

Wie bereits thematisiert wurden in mehreren empirischen Studien für mehr als 100 Länder bzw. Ländergruppen Zahlenwerte ermittelt, die die Landeskultur auf den sechs diskutierten Dimensionen verorten. Diese große Zahl von Datenpunkten führt unweigerlich zu einer hohen Komplexität, die es erschwert, über den Einzelfall hin-

⁴³ Der ersten Gruppe gehören die 28 Länder an, die eine oder zwei der folgenden drei Bedingungen erfüllen: (i) auf der Kulturdimension LTO 85 oder mehr Indexpunkt, beim IVR (ii) maximal 20 bzw. (iii) 80 oder mehr Indexpunkte. In die zweite Gruppe fallen die übrigen 61 Länder von insgesamt 89 Ländern, für die beide Indexwerte vorliegen.

ausgehende Erkenntnisse zu gewinnen, Muster zu erkennen und entsprechend Schlussfolgerungen zu ziehen. Daher bietet es sich an, Gruppen von Ländern zu identifizieren, die sich jeweils durch ein ähnliches Kulturprofil auszeichnen, und durch eine Analyse der zu einer Gruppe zusammengefassten Länder sowie der zwischen den Gruppen bestehenden Unterschiede und Gemeinsamkeiten weitere Einsichten zu erlangen.

Hofstede et al. gruppieren die von ihnen untersuchten Länder anhand ihrer geografischen Lage in insgesamt sechs Kategorien: (1) Süd- und Mittelamerika, (2) Süd- und Südosteuropa, (3) Nord- und Nordwesteuropa sowie die angelsächsischen Länder, (4) Zentral- und Osteuropa sowie die ehemalige Sowjetunion, (5) muslimische Länder, Mittlerer Osten und Afrika sowie (6) Ost- und Südostasien.⁴⁴ Eine weit überwiegend an der Geografie orientierte Gruppenbildung⁴⁵ geht jedoch mit der Gefahr einher, kulturelle Gemeinsamkeiten außer Acht zu lassen, die Regionen übergreifend existieren, und zugleich vermeintlich zwischen benachbarten Ländern bestehende kulturelle Ähnlichkeiten zu überschätzen. Vielmehr liegt es nahe, die in den Indexwerten enthaltenen Informationen zu nutzen und die Länder auf Basis der Position, die sie auf den sechs Kulturdimensionen im Vergleich zu den anderen Ländern einnehmen, zu kategorisieren. Für eine solche quantitative Typisierung von Objekten hat sich die Clusteranalyse als methodisches Verfahren bewährt.⁴⁶

3.1 Das methodische Vorgehen

3.1.1 Die Problematik einer impliziten Gewichtung

Grundsätzlich legt es der von Hofstede et al. gewählte Forschungsrahmen nahe, die sechs identifizierten Kulturdimensionen als gleichgewichtig zu betrachten. Gleichwohl sind, wie bereits diskutiert und in Tabelle 1 dokumentiert, vier der fünfzehn bivariaten Korrelationskoeffizienten statistisch signifikant von Null verschieden. Dies hat zur Folge, dass bei einer Fusionierung der Objekte anhand der Kulturdimensionen die Clustervariablen einer impliziten Gewichtung unterliegen.⁴⁷ Obwohl die Daten darauf hindeuten, dass deren Ausmaß nicht kritisch ist, sollen Möglichkeiten, diese Unwägbarkeit aufzulösen, beleuchtet werden. In der Literatur werden insbesondere drei Optionen diskutiert: (1) der Ausschluss von korrelierten Variablen, (2) die Verwendung der Mahalanobis-Distanz sowie (3) das Vorschalten einer Faktorenanalyse.⁴⁸

⁴⁴ Vgl. Hofstede et al. (2010), S. 57.

⁴⁵ Ausnahmen bilden insbesondere die Zusammenfassung der angelsächsischen Länder sowie der muslimischen Länder zu jeweils einem Sub-Cluster.

⁴⁶ Vgl. Aaker et al. (2011), S. 502 ff.; Feinberg et al. (2013), S. 501 ff.; Iacobucci (2013), S. 8 ff.; Zikmund et al. (2013), S. 599 ff.

⁴⁷ Vgl. Feinberg et al. (2013), S. 504.

⁴⁸ Vgl. Backhaus et al. (2015), S. 511.

Ein Ausschluss korrelierter Variablen erscheint aus zumindest zwei Gründen als ungeeignet. Zum einen geht es gerade darum, alle sechs Dimensionen, die nach Ansicht von Hofstede et al. gemeinschaftlich die Kultur eines Landes beschreiben, simultan zur Gruppierung der betrachteten Länder heranzuziehen. Zum anderen wird als Hürde, ab der erwogen werden sollte, ein Merkmal auszuschließen, ein Korrelationskoeffizient r_{xy} von 0,9 postuliert;⁴⁹ alle bivariaten Korrelationskoeffizienten liegen jedoch beträchtlich unterhalb dieser kritischen Schwelle. Einer Verwendung der Mahalanobis-Distanz steht entgegen, dass Voraussetzungen nicht erfüllt sind, die dieses Distanzmaß an das Datenmaterial stellt.⁵⁰ Dies gilt z.B. für die Mittelwerte der Clustervariablen, die – sowohl typischer Weise als auch im gegebenen Fall – nicht in allen Gruppen einheitlich sind.⁵¹

Nicht jede Datenmatrix eignet sich als Ausgangspunkt für eine Faktorenanalyse. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium, das als ein sehr guter Indikator der Eignung einer Korrelationsmatrix für eine faktoranalytische Verdichtung gilt,⁵² weist mit einem Wert von 0,496 die Daten als für eine faktoranalytische Verdichtung ungeeignet aus.⁵³ Zu einer analogen Einschätzung führt der Anteil jener Nicht-Diagonal-Elemente der Anti-Image-Kovarianzmatrix, deren Betrag 0,100 übersteigt. Mit 40 % liegt dieser weit über dem Wert von 25 %, den Dziuban/Shirkey als obere Schranke postulieren, bis zu der das Datenmaterial als für eine Faktorenanalyse geeignet anzusehen ist.⁵⁴ Unter Abwägung der jeweiligen Chancen und Risiken erscheint es daher opportun, die Länder unmittelbar auf Basis der sechs Kulturdimensionen zu typisieren.⁵⁵

3.1.2 Die Behandlung von Ausreißern

Da in der Rohdatenmatrix enthaltene Ausreißer die Güte der Clusterlösung zu beeinträchtigen drohen, ist es wünschenswert, in einem der eigentlichen Typisierung vorgelagerten Schritt derartige Fälle aufzuspüren und sie aus dem Datensatz zu entfernen. Hierfür eignet sich aus der Liste alternativer Fusionierungsalgorithmen insbesondere der Single-Linkage-Algorithmus.⁵⁶ Von den 69 Ländern, für die Indexwerte zu allen sechs Kulturdimensionen vorliegen, führt dieses Vorgehen bei der Slowakei und bei Japan zu der Einschätzung, dass es sich jeweils um einen Einzelfall handelt. Diese

⁴⁹ Vgl. Backhaus et al. (2015), S. 511.

⁵⁰ Vgl. hierzu im einzelnen Bock (1974), S. 40 ff.; Steinhausen/Langer (1977), S. 89 ff.; Bortz (1993), S. 526.

⁵¹ Vgl. Backhaus et al. (2015), S. 511.

⁵² Vgl. Dziuban/Shirkey (1974), S. 360 f.; Stewart (1981), S. 57 f.; Backhaus et al. (2015), S. 398 f.

⁵³ Vgl. Kaiser (1970), S. 405; Kaiser/Rice (1974), S. 112.

⁵⁴ Vgl. Dziuban/Shirkey (1974), S. 359.

⁵⁵ Da inhaltliche Überlegungen in Bezug auf die sechs Kulturdimensionen kein Indiz dafür lieferten anzunehmen, dass die Variablen keine identische Varianz besitzen, wurde zudem auf eine z-Transformation der Daten verzichtet.

⁵⁶ Vgl. Blashfield (1984), S. 219 ff.; Aaker et al. (2011), S. 506; Iacobucci (2013), S. 16; Backhaus et al. (2015), S. 494.

beiden Länder wurden daher sowohl bei der Clusterbildung als auch bei der Analyse der einzelnen Cluster außer Acht gelassen.⁵⁷

3.1.3 Die Evaluation alternativer Clusterlösungen

Einen Anhaltspunkt, in wie viele Cluster sich die 67 verbliebenen Länder sinnvoll einteilen lassen, liefern eine Vielzahl von Kenngrößen. Auch wenn das Kriterium einer subjektiven Einschätzung des Analysten unterliegt, hat sich die Zunahme der Fehlerquadratsumme je Fusionierungsstufe als ein Entscheidungsparameter bewährt.⁵⁸ Steigt dieser Wert bei einem Fusionierungsschritt im Vergleich zur direkt vorangegangenen Stufe stark an, sollte darauf verzichtet werden, die beiden zuletzt zusammengeführten Cluster zu einer Gruppe zu verdichten. Ein solcher starker Anstieg ist, wie aus Abbildung 5 ersichtlich, für die Verdichtung zu 11, 8 und 4 Clustern sowie – naturgemäß – beim letzten Fusionierungsschritt zu beobachten. Insofern bieten sich die Lösungen mit 12, 9, 5 oder 2 Gruppen an.

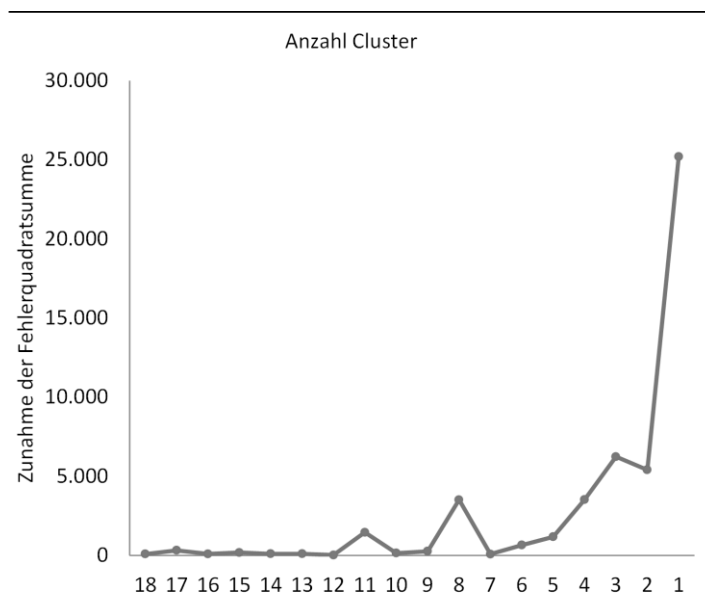


Abbildung 5: Zunahme der Fehlerquadratsumme je Fusionierungsstufe⁵⁹

Wenig zur Klärung dieser Frage trägt der Test von Mojena bei, der gleichwohl im Allgemeinen als eines der besten Verfahren gilt, eine optimale Anzahl von Clustern zu bestimmen.⁶⁰ Grund hierfür ist das vergleichsweise breite Spektrum an Schwellenwerten, die in der Literatur als geeignet propagiert werden. Während Mojena auf Basis einer Simulationsstudie 2,75 als kritische Grenze für den standardisierten Fusi-

⁵⁷ Als Fusionierungsalgorithmus wurde der Ward-Algorithmus gewählt, da dieser im Allgemeinen hinsichtlich sowohl der Anzahl von Gruppen als auch der Zuordnung der einzelnen Objekte zu den Clustern ein sehr gutes Ergebnis liefert. Vgl. hierzu auch Bergs (1981), S. 96 f.; Punj/Stewart (1983), S. 138; Backhaus et al. (2015), S. 489. Die (Un-)Ähnlichkeit zwischen den Kulturen wurde mit Hilfe der quadrierten Euklidischen Distanz quantifiziert.

⁵⁸ Vgl. Iacobucci/Churchill (2010), S. 513; Aaker et al. (2011), S. 510 f.

⁵⁹ Eigene Darstellung.

⁶⁰ Vgl. Backhaus et al. (2015), S. 497.

onskoeffizienten $\tilde{\alpha}_i$ identifiziert, sprechen sich Milligan/Cooper für eine Hürde von 1,25 aus, wobei die Ergebnsgüte für Hürden zwischen 1,00 und 2,00 nur geringfügig variiert.⁶¹ Backhaus et al. schließlich erachten auf Basis eigener Studien Grenzen zwischen 1,80 und 2,70 als gut geeignet.⁶² Wie aus Tabelle 2 ersichtlich, kennzeichnet das von 1,00 bis 2,75 reichende Spektrum von Schwellenwerten diejenigen Clusterlösungen als akzeptabel, die zwischen drei und sieben Gruppen umfassen.

Tabelle 2: Fusionierungskoeffizient α_i und standardisierter Fusionierungskoeffizient $\tilde{\alpha}_i$ der Fusionierungsschritte 50 bis 66⁶³

Fusionierungsschritt	Anzahl Cluster	Fusionierungskoeffizient α_i	Standardisierter Fusionierungskoeffizient $\tilde{\alpha}_i$
50	17	26.914	0,101
51	16	28.660	0,152
52	15	30.587	0,208
53	14	32.611	0,267
54	13	34.737	0,329
55	12	36.881	0,391
56	11	40.481	0,496
57	10	44.228	0,605
58	9	48.234	0,722
59	8	55.751	0,941
60	7	63.345	1,163
61	6	71.593	1,403
62	5	81.011	1,677
63	4	93.953	2,055
64	3	113.134	2,614
65	2	137.719	3,330
66	1	187.495	4,781

Um dieses Dilemma aufzulösen, wurden die im Raum stehenden alternativen Konfigurationen (zwischen zwei und sieben, neun sowie zwölf Cluster) anhand von Kriterien überprüft, in denen sich die Güte einer Kategorisierung widerspiegeln. Zielsetzung einer Clusteranalyse ist es letztendlich, die Objekte so zu Segmenten zusammen zu fassen, dass sich die Elemente, die einer Gruppe angehören, in Bezug auf die Clustervariablen möglichst ähnlich sind (interne Homogenität) und sich möglichst stark von all den Elementen unterscheiden, die einem anderen Cluster zugeordnet wurden (externe Heterogenität). Einen Eindruck von der internen Homogenität vermitteln (1) der Anteil der Cluster, die im Hinblick auf die Gruppierungsvariablen homogen sind, sowie (2) der durchschnittliche Anteil jener Merkmale pro Cluster, bei denen die Varianz innerhalb des Segments kleiner ist als jene in der gesamten Stichprobe. Die externe Heterogenität lässt sich ebenfalls mit Hilfe von zwei Kriterien abschätzen. Zum einen geht es um (3) den durchschnittlichen Anteil der Gruppierungsvariablen, deren

⁶¹ Vgl. Mojena (1977), S. 359 ff.; Milligan/Cooper (1985), S. 163 ff.; Backhaus et al. (2015), S. 497.

⁶² Vgl. Backhaus et al. (2015), S. 497.

⁶³ Eigene Darstellung.

Mittelwert sich zwischen zwei Clustern statistisch signifikant unterscheidet, zum anderen um (4) den Anteil der mit Hilfe einer Diskriminanzanalyse richtig replizierten Gruppenzuordnungen.⁶⁴ Bei allen vier Indikatoren signalisieren größere Werte jeweils ein höheres Maß an interner Homogenität (Kriterium 1 und 2) bzw. externer Heterogenität (Kriterium 3 und 4).

Tabelle 3: Kriterien zur Bestimmung der Güte der alternativen Clusterlösungen⁶⁵

Anzahl Cluster	Interne Homogenität		Externe Heterogenität	
	Kriterium 1 Anteil homogener Cluster	Kriterium 2 Durchschnittlicher Anteil homogener Merkmale je Cluster	Kriterium 3 Anteil statistisch signifikanter Mittelwertdifferenzen	Kriterium 4 Anteil richtig klassifizierter Objekte
2	0,0	33,3	66,7	98,5
3	0,0	83,3	61,1	91,0
4	0,0	83,3	61,1	91,0
5	40,0	90,0	60,0	98,5
6	66,7	94,4	56,6	95,5
7	71,4	95,2	59,1	95,5
9	100,0	100,0	69,9	98,5
12	91,7	98,6	62,9	98,5

Anmerkung: Die jeweils beste Ausprägung eines Kriteriums ist fett gesetzt

Wie aus Tabelle 3 ersichtlich erreicht die 9-Cluster-Lösung als einzige der betrachteten Optionen bei den beiden Kriterien, die die interne Homogenität widerspiegeln, die optimale Ausprägung von 100 %. Gleichzeitig weist diese Konfiguration im Vergleich zu den Alternativen das höchste Maß an externer Heterogenität auf. Eine Diskriminanzanalyse ordnet ex post – wie auch bei den Gruppierungen in zwei, fünf und zwölf Segmenten – 66 der 67 Länder dem richtigen Cluster zu,⁶⁶ und im Durchschnitt unterscheiden sich die Mittelwerte zweier Clustern bei 69,9 % der sechs Kulturdimensionen statistisch signifikant. Letztendlich fiel die Wahl daher auf die Konfiguration mit neun Clustern. Einen Überblick über die Aufteilung der Länder in der 12-, 9-, 5- sowie 2-Cluster-Lösung vermittelt Abbildung 6.

⁶⁴ Hierbei fungieren die zur Gruppenbildung herangezogenen Merkmale als Kriteriumsvariablen, und als Abhängige dient die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Segment. Bei der Interpretation des Anteils richtig klassifizierter Fälle gilt es zu berücksichtigen, dass dieses Kriterium immer dann einen zu positiven Eindruck von der Güte einer Partition vermittelt, wenn jene anhand der Fälle berechnet wird, die bereits zur Ermittlung der Diskriminanzfunktion dienten. Vgl. hierzu Hüttner (1979), S. 233. Da es im gegebenen Zusammenhang um die relative Vorteilhaftigkeit alternativer Partitionen geht, erscheint dieses Defizit als nicht kritisch.

⁶⁵ Eigene Darstellung.

⁶⁶ Um mit der diskriminanzanalytischen Prüfung der externen Heterogenität nicht dadurch ein zu positives Bild zu zeichnen, dass der Befund hinsichtlich der Größe der einzelnen Cluster als Annahme einfluss, wurde für die Zugehörigkeit eines Landes zu einem bestimmten Segment jeweils die gleiche a-priori-Wahrscheinlichkeit unterstellt. Des Weiteren diente zur Klassifikation der Fälle die Kovarianzmatrix innerhalb der Gruppen.

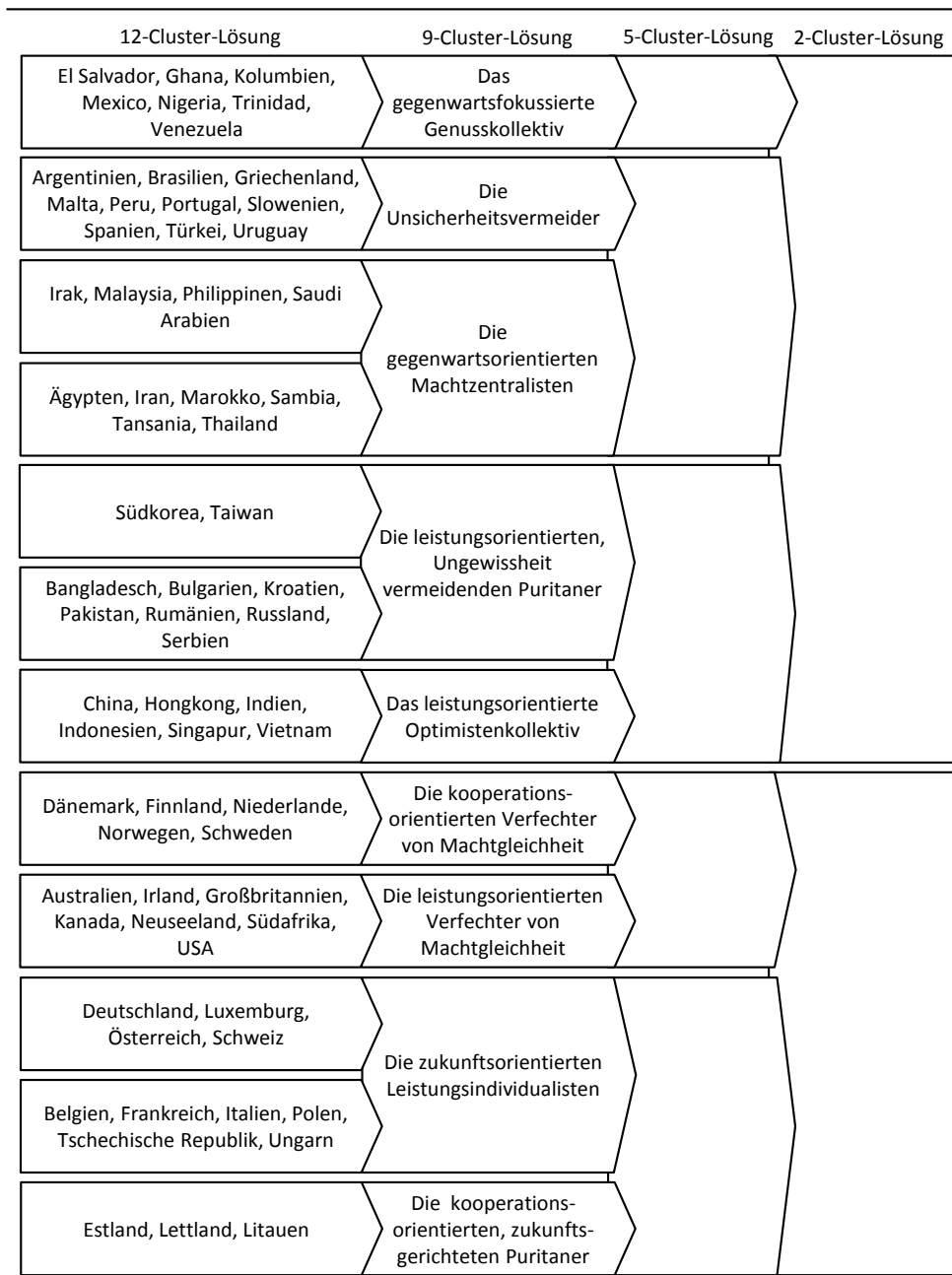


Abbildung 6: Zusammenhang zwischen der 12-, der 9-, der 5- und der 2-Cluster Lösung⁶⁷

⁶⁷ Eigene Darstellung.

3.2 Charakteristika der Segmente in der präferierten Clusterlösung

3.2.1 Das gegenwartsfokussierte Genusskollektiv (Cluster 1)

Cluster 1 markiert auf drei der sechs Kulturdimensionen einen Extremwert. Kein Ländersegment ist kollektivistischer ausgerichtet,⁶⁸ orientiert sich stärker an Vergangenheit und Gegenwart und besitzt ein höheres Maß an Genussorientierung als die Gruppe der fünf Anrainerstaaten des Karibischen Meeres El Salvador,⁶⁹ Kolumbien, Mexico, Trinidad und Venezuela sowie die beiden westafrikanischen Länder Ghana und Nigeria. In dieser Zusammensetzung entsteht das Segment beim Übergang von der 4- zur 5-Cluster-Lösung, und selbst bei der aus zwölf Gruppen bestehenden Konfiguration bilden die sieben genannten Länder ein eigenes Cluster.

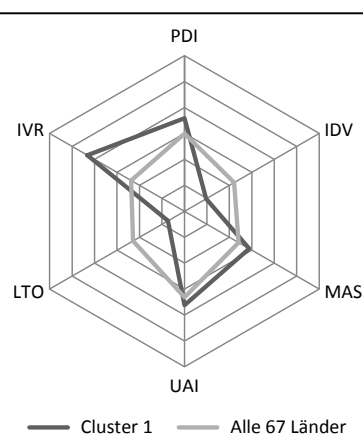


Abbildung 7: Kulturprofil von Cluster 1⁷⁰

Die Bevölkerung dieser Staaten akzeptiert und erwartet es darüber hinaus in hohem Maße, dass Macht ungleich verteilt ist.⁷¹ Bei den sieben genannten Ländern handelt es sich zudem um vergleichsweise maskuline, leistungsorientierte Gesellschaften, in denen Konflikte offen thematisiert werden.⁷² Des Weiteren nimmt nur das vierte Cluster Unsicherheit in statistisch signifikant höherem Maße als Bedrohung wahr, als dies in Cluster 1 der Fall ist.⁷³

⁶⁸ Der IDV-Index unterscheidet sich jedoch nicht statistisch signifikant von dem für das Cluster 7 bzw. 8 ermittelten.

⁶⁹ Obwohl El Salvador als einziges Land Mittelamerikas keinen direkten Zugang zum Karibischen Meer besitzt, wird es aufgrund des kulturellen Einflusses hier den Anrainerstaaten des Karibischen Meeres zugerechnet.

⁷⁰ Eigene Darstellung.

⁷¹ Zwar liegt der PDI der Cluster 6, 7 und 8 um 2,2 (Cluster 7) bis 6,3 (Cluster 6) Indexpunkte über dem für Cluster 1 ermittelten Wert, diese Differenzen sind jedoch nicht statistisch signifikant.

⁷² In keinem der anderen acht Cluster liegt der MAS-Index statistisch signifikant über, in den Clustern 2, 4, 7 und 9 jedoch statistisch signifikant unter dem für Cluster 1 errechneten Mittelwert.

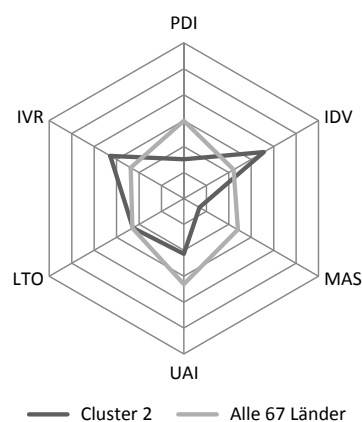
⁷³ Demgegenüber liegt der UAI-Index der Cluster 2, 3 bzw. 8 statistisch signifikant unter dem für Cluster 1 errechneten Mittelwert.

Tabelle 4: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 1 zugeordneten Länder⁷⁴

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
El Salvador	SLV	66	19	40	94	20	89
Ghana	GHA	80	15	40	65	4	72
Kolumbien	COL	67	13	64	80	13	83
Mexico	MEX	81	30	69	82	24	97
Nigeria	NGA	80	30	60	55	13	84
Trinidad	TTO	47	16	58	55	13	80
Venezuela	VEN	81	12	73	76	16	100
Cluster 1		71,7	19,3	57,7	72,4	14,7	86,4
Alle 67 Länder		59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

3.2.2 Die kooperationsorientierten Verfechter von Machtgleichheit (Cluster 2)

In keiner anderen Ländergruppe nehmen zwischenmenschliche Beziehungen und gelebte Solidarität einen höheren Stellenwert ein als in Cluster 2, das sich aus den vier skandinavischen Ländern Dänemark, Finnland, Norwegen und Schweden sowie den Niederlanden zusammensetzt.⁷⁵ Zugleich ist in diesen Kulturen die Überzeugung, dass die Macht zwischen den Mitgliedern einer gesellschaftlichen Gruppe gleich verteilt sein sollte, in stärkerem Maße als in allen anderen Clustern verankert.⁷⁶

**Abbildung 8: Kulturprofil von Cluster 2⁷⁷**

Trotz des hohen Stellenwertes zwischenmenschlicher Beziehungen stehen die Individuen in den genannten Ländern in einer nur lockeren Beziehung zueinander, und es wird erwartet, dass der Einzelne sich (zunächst) um sich selbst und seine engsten An-

⁷⁴ Eigene Darstellung.

⁷⁵ Mit Ausnahme des Unterschieds zu Cluster 9 erweisen sich für Cluster 2 beim MAS-Index die Differenzen zu allen anderen Segmenten als statistisch signifikant.

⁷⁶ Von den Unterschieden im Mittelwert des PDI ist einzig der zu Cluster 3 nicht statistisch signifikant.

⁷⁷ Eigene Darstellung.

gehörigen kümmert.⁷⁸ Zudem wird in keinem Ländercluster Unsicherheit in statistisch signifikant geringerem Maße als Bedrohung empfunden als in Cluster 2, und lediglich Cluster 1 weist eine stärkere Genussorientierung auf. Ein nur marginaler Unterschied von 0,3 Indexpunkten besteht beim LTO zwischen der zweiten Gruppe und dem Mittelwert aller 67 Länder.

Tabelle 5: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 2 zugeordneten Länder⁷⁹

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Dänemark	DNK	18	74	16	23	35	70
Finnland	FIN	33	63	26	59	38	57
Niederlande	NLD	38	80	14	53	67	68
Norwegen	NOR	31	69	8	50	35	55
Schweden	SWE	31	71	5	29	53	78
Cluster 2		30,2	71,4	13,8	42,8	45,6	65,6
Alle 67 Länder		59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

3.2.3 Die leistungsorientierten Verfechter von Machtgleichheit (Cluster 3)

Erst beim Übergang von der 8- auf die 9-Cluster-Lösung trennen sich Cluster 2 und Cluster 3. Vor diesem Hintergrund ist es plausibel, dass sich die beiden Cluster nur bei einer einzigen Kulturdimension – dem MAS-Index – statistisch signifikant unterscheiden. Gelten die Cluster 2 zugeordneten Länder als Inbegriff einer femininen bzw. kooperationsorientierten Gesellschaft, ist in keiner anderen Ländergruppe das Ideal einer maskulinen bzw. leistungsorientierten Gesellschaft in statistisch signifikant stärkerem Maße verankert als in Cluster 3.⁸⁰ Ein weiterer größerer, wenn auch statistisch nicht signifikanter, Unterschied existiert in Bezug auf die Kulturdimension LTO: während Cluster 2 auf dieser Achse eine mittlere Position einnimmt, weist Cluster 3 eine ausgeprägte Genussorientierung auf, die lediglich von den Clustern 1 und 6 übertroffen wird.⁸¹

⁷⁸ Beim IDV erzielt nur Cluster 3 einen höheren Indexwert, dieser Unterschied ist jedoch – ebenso wie der zwischen den Clustern 2 und 5 sowie 2 und 9 – nicht statistisch signifikant. Alle anderen Cluster haben einen statistisch signifikant niedrigeren IDV-Index als das zweite Cluster.

⁷⁹ Eigene Darstellung.

⁸⁰ Zwar liegt der MAS-Index in Cluster 5 um 2,7 Punkte über dem für das dritte Cluster ermittelten Wert, dieser Unterschied erweist sich jedoch nicht als statistisch signifikant.

⁸¹ Der Unterschied zwischen den Clustern 3 und 6 ist jedoch statistisch nicht signifikant.

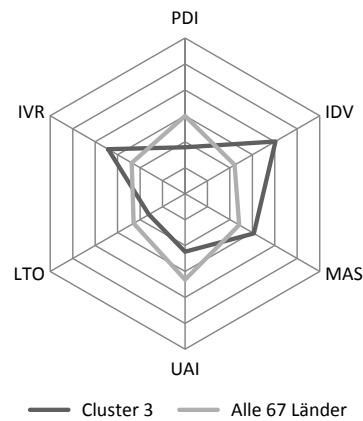


Abbildung 9: Kulturprofil von Cluster 3⁸²

Einen Extrempunkt verkörpert Cluster 3, das sich ausnahmslos aus Ländern zusammensetzt, die dem angelsächsischen Kulturkreis angehören, beim IDV. In keiner anderen Ländergruppe stehen die einzelnen Mitglieder einer Gesellschaft in einer lockereren Beziehung zueinander als in diesem Segment, werden Eigeninteresse und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in stärkerem Maße betont. Zudem empfindet kein Segment Unsicherheit in geringerem Maße als bedrohlich als dies im dritten Cluster der Fall ist.⁸³

Tabelle 6: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 3 zugeordneten Länder⁸⁴

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Australien	AUS	38	90	61	51	21	71
Irland	IRL	28	70	68	35	24	65
Großbritannien	GBR	35	89	66	35	51	69
Kanada	CAN	39	80	52	48	36	68
Neuseeland	NZL	22	79	58	49	33	75
Südafrika	ZAF	49	65	63	49	34	63
USA	USA	40	91	62	46	26	68
Cluster 3		35,9	80,6	61,4	44,7	32,1	68,4
Alle 67 Länder		59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

⁸² Eigene Darstellung.

⁸³ Zwar liegt der UAI von Cluster 8 um 13,9 Indexpunkte unter dem für Cluster 3 ermittelten, dieser Unterschied ist jedoch nicht statistisch signifikant.

⁸⁴ Eigene Darstellung.

3.2.4 Die Unsicherheitsvermeider (Cluster 4)

Eine Position im Mittelfeld der neun Cluster, dessen Indices entsprechend nur geringfügig vom über alle 67 Länder errechneten Durchschnittswert abweichen, nimmt bei den fünf Kulturdimensionen PDI, IDV, MAS, LTO und IVR Cluster 4 ein. Dieses setzt sich aus den südamerikanischen Ländern Argentinien, Brasilien, Peru und Uruguay, den südwest- bzw. südosteuropäischen Staaten Griechenland, Malta, Portugal, Spanien und Türkei sowie Slowenien zusammen. Größere absolute Differenzen ergeben sich für diese fünf Achsen lediglich beim LTO (8,1 Indexpunkte über dem Mittelwert aller 67 Länder) und beim IDV (7,1 Indexpunkte unter dem Mittelwert aller 67 Länder). Somit plant dieses Segment eher langfristig und verfolgt gesetzte Ziele mit überdurchschnittlicher Ausdauer und Beharrlichkeit. Hierbei hat das Kollektiv einen etwas höheren Stellenwert, als ihm im Mittel über alle Länder zukommt.

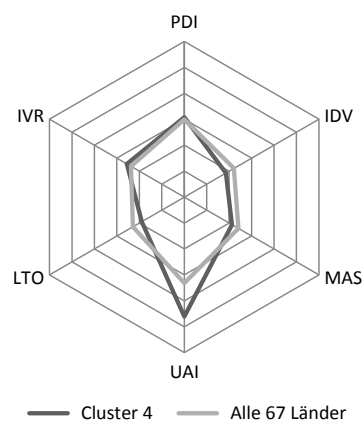


Abbildung 10: Kulturprofil von Cluster 4⁸⁵

Kennzeichnendes Merkmal dieses Segments ist jedoch das hohe Ausmaß, in dem Ungewissheit als bedrohlich empfunden bzw. eine unbekannte Situation gemieden wird: Cluster 4 weist beim UAI einen statistisch signifikant höheren Indexwert auf als jedes andere der Ländersegmente. Entsprechend existieren starre Glaubenssätze und Verhaltensrichtlinien, und es besteht ein emotionales Verlangen nach formalen Vorschriften, formalisierten Prozessen und klaren Strukturen. Wenig Raum existiert hingegen für kreative Problemlösungen – und damit auch für Innovationen.

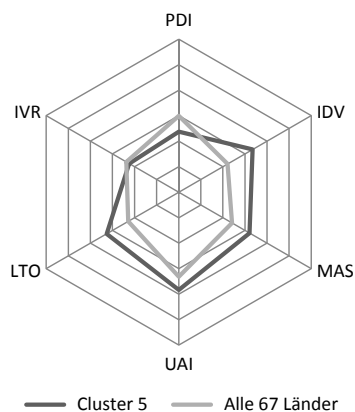
⁸⁵ Eigene Darstellung.

Tabelle 7: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 4 zugeordneten Länder⁸⁶

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Argentinien	ARG	49	46	56	86	20	62
Brasilien	BRA	69	38	49	76	44	59
Griechenland	GRC	60	35	57	112	45	50
Malta	MLT	56	59	47	96	47	66
Peru	PER	64	16	42	87	25	46
Portugal	PRT	63	27	31	104	28	33
Slowenien	SVN	71	27	19	88	49	48
Spanien	ESP	57	51	42	86	48	44
Türkei	TUR	66	37	45	85	46	49
Uruguay	URY	61	36	38	100	26	53
Cluster 4		61,6	37,2	42,6	92,0	37,8	51,0
Alle 67 Länder		59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

3.2.5 Die zukunftsorientierten Leistungsindividualisten (Cluster 5)

Das fünfte Cluster setzt sich aus den mitteleuropäischen Staaten Belgien, Deutschland, Luxemburg, Polen, Österreich, Schweiz, Tschechische Republik und Ungarn, dem westeuropäischen Frankreich und dem südeuropäischen Italien zusammen. In keiner anderen Ländergruppe nehmen materielle Werte und Leistungsprinzipien wie Ehrgeiz, Selbstdisziplin und Härte einen höheren Stellenwert ein als in dieser.⁸⁷ Zudem zeichnet sich kein anderes Cluster durch eine statistisch signifikant höhere Langzeitorientierung aus als Cluster 5. Entsprechend charakterisieren Beharrlichkeit, Ausdauer und Sparsamkeit dieses Cluster ebenso wie die Orientierung an künftigen Belohnungen.

**Abbildung 11: Kulturprofil von Cluster 5⁸⁸**

⁸⁶ Eigene Darstellung.

⁸⁷ Gleichwohl sind beim MAS-Index die Differenzen zu den Clustern 1, 3 und 8 jeweils nicht statistisch signifikant.

⁸⁸ Eigene Darstellung.

Zugleich empfindet dieses Segment in weit überdurchschnittlichem Maße Ungewissheit als bedrohlich und meidet unbekannte Situationen. Einzig Cluster 4 weist beim UAI einen statistisch signifikant höheren Indexwert auf. Entsprechend stark ist das Verlangen nach formalisierten Prozessen und Strukturen ausgeprägt. Zudem stehen die Mitglieder einer Gesellschaft in einer nur lockeren Beziehung zueinander, und es wird erwartet, dass sich jeder um sich selbst sowie seine engsten Angehörigen kümmert.⁸⁹ Hierbei legt Cluster 5 Wert darauf, dass die Macht innerhalb der Gesellschaft gleich verteilt ist.⁹⁰ Auf der Achse Genuss vs. Zügelung nimmt es die mittlere Position ein, und der Indexwert weicht nur geringfügig um 2,5 Punkte vom für alle 67 Länder ermittelten Durchschnitt ab.

Tabelle 8: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 5 zugeordneten Länder⁹¹

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Belgien	BEL	65	75	54	94	82	57
Deutschland	DEU	35	67	66	65	83	40
Frankreich	FRA	68	71	43	86	63	48
Italien	ITA	50	76	70	75	61	30
Luxemburg	LUX	40	60	50	70	64	56
Polen	POL	68	60	64	93	38	29
Österreich	AUT	11	55	79	70	60	63
Schweiz	CHE	34	68	70	58	74	66
Tschechische Republik	CZE	57	58	57	74	70	29
Ungarn	HUN	46	80	88	82	58	31
Cluster 5		47,4	67,0	64,1	76,7	65,3	44,9
Alle 67 Länder		59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

3.2.6 Die gegenwartsorientierten Machtzentralisten (Cluster 6)

In keinem Cluster akzeptieren und erwarten es die gesellschaftlichen Gruppen, die über vergleichsweise wenig Macht verfügen, in stärkerem Maße, dass Macht ungleich verteilt ist, als in Cluster 6.⁹² Das soziale Gefüge in den drei vorderasiatischen (Irak, Iran, Saudi Arabien), den drei südostasiatischen (Malaysia, Philippinen, Thailand) und den vier über den afrikanischen Kontinent (Ägypten, Marokko, Sambia, Tansania) verstreuten Staaten ist entsprechend von einseitigen Abhängigkeiten geprägt. Als an Vergangenheit und Gegenwart orientierte Kulturen geht es zudem da-

⁸⁹ Einzig Cluster 3 weist beim IDV einen statistisch signifikant höheren Indexwert auf als Cluster 5.

⁹⁰ Lediglich Cluster 2 weist einen statistisch signifikant niedrigeren PDI auf als Cluster 5.

⁹¹ Eigene Darstellung.

⁹² Die Differenzen zum für die Cluster 1, 7 bzw. 8 errechneten Mittelwert sind jedoch jeweils nicht statistisch signifikant von Null verschieden.

rum, die Tradition zu achten, das Gesicht zu wahren und soziale Verpflichtungen zu erfüllen.⁹³

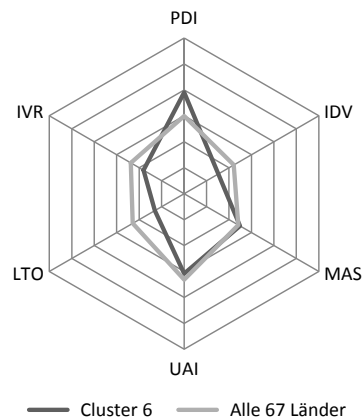


Abbildung 12: Kulturprofil von Cluster 6⁹⁴

In dieses Bild passt, dass es sich jeweils um kollektivistische Kulturen handelt, für die die Existenz geschlossener Gesellschaftsgruppen charakteristisch ist, in die Individuen hineingeboren werden und denen sie ein Leben lang angehören.⁹⁵ Zudem prägt in diesen Ländern die Überzeugung, dass eine (Selbst-)Belohnung der persönlichen Bedürfnisse mittels strikter sozialer Normen reguliert werden sollte, das Denken und Handeln der Individuen.⁹⁶ Bei den beiden übrigen Kulturdimensionen MAS und UAI nimmt Cluster 6 nicht nur eine Position im Mittelfeld ein, der jeweilige Indexwert weicht darüber hinaus nur geringfügig vom Durchschnitt aller 67 Länder ab.

⁹³ Lediglich Cluster 1 weist einen LTO-Wert auf, der statistisch signifikant unter dem für Cluster 6 errechneten liegt.

⁹⁴ Eigene Darstellung.

⁹⁵ Für die Individualismus vs. Kollektivismus-Achse ergibt sich lediglich in Cluster 1 ein Indexwert, der statistisch signifikant unter dem für Cluster 6 ermittelten liegt.

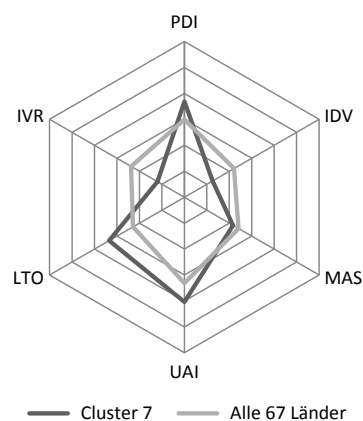
⁹⁶ Zwar weisen die Cluster 7, 8 und 9 einen niedrigeren IVR-Wert auf als Cluster 6, allein der Unterschied zu Cluster 9 erfüllt jedoch das Kriterium der statistischen Signifikanz.

Tabelle 9: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 6 zugeordneten Länder⁹⁷

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Ägypten	EGY	70	25	45	80	7	4
Irak	IRQ	95	30	70	85	25	17
Iran	IRN	58	41	43	59	14	40
Malaysia	MYS	104	26	50	36	41	57
Marokko	MAR	70	46	53	68	14	25
Philippinen	PHL	94	32	64	44	27	42
Sambia	ZMB	60	35	40	50	30	42
Saudi Arabien	SAU	95	25	60	80	36	52
Tansania	TZA	70	25	40	50	34	38
Thailand	THA	64	20	34	64	32	45
Cluster 6		78,0	30,5	49,9	61,6	26,0	36,2
Alle 67 Länder		59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

3.2.7 Die langfristorientierten, Ungewissheit vermeidenden Puritaner (Cluster 7)

Das Streben nach künftiger Belohnung, die mit Beharrlichkeit, Ausdauer und Sparsamkeit verfolgt wird, ist eines der zentralen Charakteristika der süd- bzw. ostasiatischen Länder Bangladesch, Pakistan, Südkorea und Taiwan sowie der süd- bzw. nordosteuropäischen Staaten Bulgarien, Kroatien, Rumänien, Russland und Serbien. Dieses beharrliche Verfolgen der gesetzten Ziele geht mit der Überzeugung einher, dass persönliche Bedürfnisse hinten angestellt werden müssen und jegliche (Selbst-)Belohnung einer strikten sozialen Norm bedarf. Zwar weist sowohl beim LTO als auch beim IVR Cluster 9 jeweils einen noch extremeren Indexwert auf, beide Differenzen erweisen sich jedoch als statistisch nicht signifikant.

**Abbildung 13: Kulturprofil von Cluster 7⁹⁸**⁹⁷ Eigene Darstellung.⁹⁸ Eigene Darstellung.

Ebenfalls charakteristisch für Cluster 7 ist der Umstand, dass Ungewissheit als bedrohlich empfunden und unbekannte Situationen gemieden werden. Dies kommt auch in starren Glaubenssätzen und formalen Verhaltensrichtlinien zum Ausdruck. Einzig Cluster 4 weist im Hinblick auf Unsicherheitsvermeidung einen statistisch signifikant höheren Indexwert auf. Hiermit geht ein soziales Gefüge einher, das durch einseitige Abhängigkeiten charakterisiert ist. Es wird akzeptiert und auch erwartet, dass Macht ungleich verteilt ist,⁹⁹ und es existieren geschlossene Gesellschaftsgruppen, gegenüber denen sich der Einzelne loyal verhält und im Gegenzug durch die Gruppe geschützt wird.¹⁰⁰ Auf der Achse Maskulinität vs. Femininität nimmt Cluster 7 eine neutrale Position zwischen den Extremen der Achse ein.

Tabelle 10: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 7 zugeordneten Länder¹⁰¹

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Bangladesch	BGD	80	20	55	60	47	20
Bulgarien	BGR	70	30	40	85	69	16
Kroatien	HRV	73	33	40	80	58	33
Pakistan	PAK	55	14	50	70	50	0
Rumänien	ROU	90	30	42	90	52	20
Russland	RUS	93	39	36	95	81	20
Serbien	SRB	86	25	43	92	52	28
Südkorea	KOR	60	18	39	85	100	29
Taiwan	TWN	58	17	45	69	93	49
Cluster 7		73,9	25,1	43,3	80,7	66,9	23,9
Alle 67 Länder		59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

3.2.8 Das langfristorientierte Optimistenkollektiv (Cluster 8)

Kein anderes Segment begegnet Ungewissheit bzw. unbekanntem Situationen mit einem größeren Maß an Gelassenheit und sieht darin weniger eine Bedrohung, dafür umso mehr eine Chance als dies bei Cluster 8 der Fall ist.¹⁰² Entsprechend offen ist man in Indien sowie den südost- bzw. ostasiatischen Staaten China, Hongkong, Indonesien, Singapur und Vietnam für „thinking outside of the box“ und so auch für kreative Lösungen. Im Einklang hiermit orientieren sich diese Gesellschaften an künftigen Belohnungen, die sie mit Beharrlichkeit und Ausdauer verfolgen. Kein anderes Segment erzielt beim LTO einen statistisch signifikant höheren Indexwert als Cluster 8.

⁹⁹ Lediglich die Cluster 6 und 7 weisen einen – um 4,1 bzw. 0,6 Punkte – höheren PDI auf, beide Differenzen sind jedoch nicht statistisch signifikant von Null verschieden.

¹⁰⁰ Zwar weisen die Cluster 1 und 8 einen – um 5,8 bzw. 0,6 Punkte – niedrigeren IDV auf, beide Differenzen sind jedoch nicht statistisch signifikant von Null verschieden.

¹⁰¹ Eigene Darstellung.

¹⁰² Der Unterschied zu den Clustern 2 bzw. 3 erfüllt beim UAI jedoch nicht das Kriterium der statistischen Signifikanz.

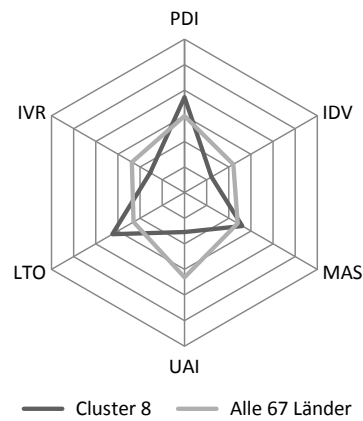


Abbildung 14: Kulturprofil von Cluster 8¹⁰³

Kennzeichnend für Cluster 8 sind zudem geschlossene Gesellschaftsgruppen, in die Individuen hineingeboren werden und denen sie ein Leben lang angehören.¹⁰⁴ Loyalität gegenüber der Gruppe steht in einer fein ausjustierten Balance mit Schutz durch die Gruppe. Das soziale Gefüge ist hierbei durch einseitige Abhängigkeiten geprägt, es wird allgemein akzeptiert und erwartet, dass Macht zwischen den Akteuren in einer gesellschaftlichen Gruppe ungleich verteilt ist.¹⁰⁵ Zudem ist Konsens, dass persönliche Bedürfnisse nur sehr zurückhaltend zu befriedigen sind und dies mittels strikter sozialer Normen zu regulieren ist.¹⁰⁶ Auf der Achse Maskulinität vs. Feminität nimmt Cluster 8 eine Mittelposition ein.

Tabelle 11: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 8 zugeordneten Länder¹⁰⁷

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
China	CHN	80	20	66	30	87	24
Hongkong	HKG	68	25	57	29	61	17
Indien	IND	77	48	56	40	51	26
Indonesien	IDN	78	14	46	48	62	38
Singapur	SGP	74	20	48	8	72	46
Vietnam	VNM	70	20	40	30	57	35
Cluster 8		74,5	24,5	52,2	30,8	65,0	31,0
Alle 67 Länder		59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

¹⁰³ Eigene Darstellung.

¹⁰⁴ Ein kleinerer IDV-Index ergibt sich lediglich für Cluster 1, und der Unterschied ist statistisch nicht signifikant.

¹⁰⁵ Der Unterschied zu Cluster 6, dem einzigen Segment mit einem höheren PDI, ist nicht statistisch signifikant von Null verschieden.

¹⁰⁶ Lediglich Cluster 9 weist einen statistisch signifikant niedrigeren IVR-Indexwert auf als das achte Segment.

¹⁰⁷ Eigene Darstellung

3.2.9 Die kooperationsorientierten, zukunftsgerichteten Puritaner (Cluster 9)

Cluster 9, das aus den drei baltischen Republiken Estland, Lettland und Litauen besteht, markiert auf zwei der sechs Kulturdimensionen einen Extrempunkt: keine andere Ländergruppe erreicht auf der Achse Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung einen höheren und auf der Dimension Genuss vs. Zügelung einen niedrigeren Indexwert als dieses Segment.¹⁰⁸ Charakteristisch für diese Länder ist somit, dass sie sich an künftigen Belohnungen orientieren und diese beharrlich und mit Ausdauer verfolgen. Auf dem Weg dorthin sind sie bereit, die (Selbst-)Belohnung der persönlichen Bedürfnisse zu zügelnd und strikten sozialen Normen zu unterwerfen.

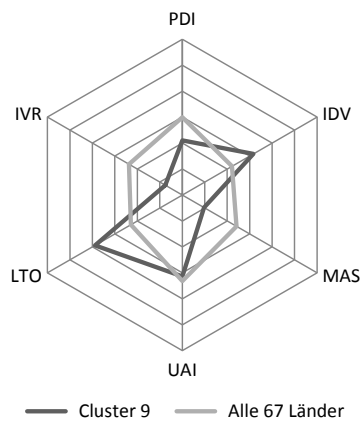


Abbildung 15: Kulturprofil von Cluster 9¹⁰⁹

Des Weiteren nehmen in Cluster 9 zwischenmenschliche Beziehungen und gelebte Solidarität einen weit überdurchschnittlich hohen Stellenwert ein.¹¹⁰ In den baltischen Republiken überschneiden sich die Geschlechterrollen, und es wird sowohl von Männern als auch von Frauen gefordert, dass sie bescheiden sowie empfindsam sind und sich um die Lebensqualität sorgen. Vergleichsweise stark ist in diesen Kulturen die Überzeugung verankert, dass die Macht zwischen den Mitgliedern einer gesellschaftlichen Gruppe gleich verteilt sein sollte.¹¹¹ Zudem stehen die einzelnen Mitglieder einer Gesellschaft in einer vergleichsweise lockeren Beziehung zu einander.¹¹² Es wird erwartet, dass der Einzelne sich (zunächst) um sich selbst und seine engsten Angehörigen kümmert.

¹⁰⁸ Gleichwohl erweist sich beim LTO der Unterschied zu den Clustern 5, 7 und 8 und beim IVR der Unterschied zu Segment 7 jeweils als nicht statistisch signifikant.

¹⁰⁹ Eigene Darstellung.

¹¹⁰ Der Unterschied zu Cluster 2, dem einzigen Segment mit einem niedrigeren MAS-Index, ist nicht statistisch signifikant von Null verschieden.

¹¹¹ Lediglich Cluster 3 zeichnet sich durch einen statistisch signifikant höheren PDI aus als die Gruppe der baltischen Staaten.

¹¹² Lediglich das Segment der vier skandinavischen Länder (Cluster 2) weist einen statistisch signifikant niedrigeren IDV auf als Cluster 9.

Tabelle 12: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Cluster 9 zugeordneten Länder¹¹³

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Estland	EST	40	60	30	60	82	16
Lettland	LVA	44	70	9	63	69	13
Litauen	LTU	42	60	19	65	82	16
Cluster 9		42,0	63,3	19,3	62,7	77,7	15,0
Alle 67 Länder		59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

3.3 Die Zuweisung der Ausreißer zu einem Segment

In einem der eigentlichen Typisierung vorgelagerten Schritt wurden – wie erinnerlich – Japan und die Slowakei als Ausreißer klassifiziert und als Folge dessen aus dem Datensatz entfernt. Gleichwohl liegt es nahe, diese Staaten ex post anhand ihres Kulturprofils einem der identifizierten Ländercluster zuzuordnen. Auf Basis einer Diskriminanzanalyse ergibt sich für Japan, dass die Ausprägungen auf den sechs Kulturdimensionen am ehesten denen der zukunftsorientierten Leistungsindividualisten (Cluster 5) ähneln, und die Slowakei weist eine relativ hohe kulturelle Nähe zum langfristorientierten Optimistenkollektiv auf (Cluster 8).¹¹⁴ In beiden Fällen liegt die Wahrscheinlichkeit, dass das Land dem betreffenden Segment angehört, bei über 99 %, gleichwohl nehmen sowohl Japan als auch die Slowakei in ihrem jeweiligen Cluster eine Exotenstellung ein. Während Japan als einziges asiatisches Land dem Segment der zukunftsorientierten Leistungsindividualisten angehört, das sich ansonsten aus west-, zentral- bzw. osteuropäischen Ländern konstituiert, ergänzt die Slowakei als einziges europäisches Land den Kreis der ost- und südostasiatischen Länder in der achten Gruppe.

3.4 Der Zusammenhang zwischen kulturbasierter und geografischer Segmentierung

Ein Motivator, Länder anhand der Ähnlichkeit ihrer Kulturprofile zu klassifizieren, lag darin, dass die an der Geografie orientierte Gruppenbildung von Hofstede et al. kulturelle Gemeinsamkeiten außer Acht zu lassen droht, die Regionen übergreifend existieren, und sie zugleich Gefahr läuft, vermeintlich zwischen benachbarten Ländern bestehende kulturelle Ähnlichkeiten zu überschätzen. Gleichwohl liegt es nahe, in einem abschließenden Schritt die geografisch gegliederten Ländergruppen denen gegenüber zu stellen, die auf Basis der kulturbezogenen Segmentierung identifiziert wurden. Hierbei ergibt sich das in Anhang 2 wiedergegebene Bild.

¹¹³ Eigene Darstellung.

¹¹⁴ Vgl. zur Diskriminanzanalyse Aaker et al. (2011), S. 469 ff.; Feinberg et al. (2013), S. 518 ff.; McDaniel/Gates (2015), S. 472 f.; Babin/Zikmund (2016), S. 538 f.

Kein einziges der geografisch abgegrenzten Segmente spiegelt sich in genau einem der kulturbezogenen Ländergruppen wider. Während sich die Länder Süd- und Mittelamerikas sowie jene Süd- und Südosteuropas auf jeweils zwei kulturbezogene Cluster aufspalten, verteilen sich die übrigen Regionen über drei bis – im Falle von Zentral- und Osteuropa sowie der ehemaligen Sowjetunion – fünf kulturbezogene Cluster. Nimmt man die Perspektive der anhand des Kulturprofils gebildeten Gruppen ein, setzen sich diese immerhin in zwei Fällen aus Ländern nur einer geografischen Region zusammen: bei den kooperationsorientierten Verfechtern von Machtgleichheit handelt es sich ausnahmslos um nordwesteuropäische Länder, und die als kooperationsorientierte, zukunftsgerichtete Puritaner gekennzeichneten Länder sind deckungsgleich mit den drei baltischen Republiken Estland, Lettland und Litauen. Die Spitze im Hinblick auf ihre regionale Vielfalt stellen die zukunftsorientierten Leistungsindividualisten dar, die sich aus vier der sechs geografischen Regionen rekrutieren. Im Folgenden werden Zusammenhänge zwischen den beiden Segmentierungsansätzen näher beleuchtet.

3.4.1 Das Spannungsfeld zwischen gegenwartsfokussiertem Genusskollektiv und Unsicherheitsvermeidern in Süd- und Mittelamerika

Die neun in die Analyse einbezogenen süd- und mittelamerikanischen Länder (S&MAm) verteilen sich auf Basis ihres Kulturprofils auf die Cluster 1 (Das gegenwartsfokussierte Genusskollektiv) und 4 (Die Unsicherheitsvermeider). Dass diese Unterteilung einen Erkenntnisgewinn darstellt, verdeutlicht ein Vergleich der Mittelwerte, die sich jeweils für die sechs Kulturdimensionen ergeben. Lediglich bei Zweien (PDI und UAI) unterscheiden sich die beiden Subcluster 1_S&MAm (El Salvador, Kolumbien, Mexico, Trinidad, Venezuela) sowie 4_S&MAm (Argentinien, Brasilien, Peru, Uruguay) nicht statistisch (schwach) signifikant voneinander. Demgegenüber bestehen bei IDV und IVR statistisch signifikante, bei MAS und LTO statistisch schwach signifikante¹¹⁵ Unterschiede zwischen den Subsegmenten. Die in Argentinien, Brasilien, Peru und Uruguay verankerte Kultur ist folglich stärker von Individualismus, Kooperationsorientierung, der Ausrichtung an künftiger Belohnung sowie weniger von Genusorientierung geprägt als jene des Subclusters 1_S&MAm. Einen Überblick über die einzelnen Indexwerte vermittelt Tabelle 13.

¹¹⁵ Als statistisch schwach signifikant wird im Folgenden ein Signifikanzniveau von $\alpha = 0,10$ bezeichnet, das unter anderem im Hinblick auf die Größe der Subsegmente als angemessen gelten kann.

Tabelle 13: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 1_S&MAM sowie 4_S&MAM¹¹⁶

(Sub-)Cluster	Kulturdimension					
	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Subcluster 1_S&MAM	68,4	18,0	60,8	77,4	17,2	89,8
Subcluster 4_S&MAM	60,8	34,0	46,3	87,3	28,8	55,0
Cluster 1	71,7	19,3	57,7	72,4	14,7	86,4
Cluster 4	61,6	37,2	42,6	92,0	37,8	51,0
Alle 67 Länder	59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

3.4.2 Unsicherheitsmeidung und zukunftsorientierter Leistungsindividualismus als Kontrast in Süd- und Südosteuropa

Auch die sieben süd- und südosteuropäischen Länder (S&SOEu) werden auf Basis der kulturbezogenen Segmentierung zwei verschiedenen Ländergruppen zugeordnet: Griechenland, Malta, Portugal, Spanien und die Türkei gehören dem Segment der Unsicherheitsvermeider (Cluster 4) an, während Frankreich und Italien den zukunftsorientierten Leistungsindividualisten (Cluster 5) zugeordnet wurden. Zwar erweist sich diese Unterscheidung als weniger trennscharf als jene der süd- und mittelamerikanischen Länder, zumindest bei den beiden Kulturdimensionen IDV und LTO sind die Unterschiede jedoch statistisch signifikant. Die Subsegment 4_S&SOEu kennzeichnende Kultur ist, wie aus Tabelle 14 ersichtlich, durch einen höheren Grad an Kollektivismus sowie eine stärkere Orientierung an Vergangenheit und Gegenwart geprägt als dies in Frankreich und Italien der Fall ist. Auch für diese geografische Region führt eine kulturbezogene Gliederung somit zu einem Erkenntnisgewinn.

Tabelle 14: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 4_S&SOEu sowie 5_S&SOEu¹¹⁷

(Sub-)Cluster	Kulturdimension					
	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Subcluster 4_S&SOEu	60,4	41,8	44,4	96,6	42,8	48,4
Subcluster 5_S&SOEu	59,0	73,5	56,5	80,5	62,0	39,0
Cluster 4	61,6	37,2	42,6	92,0	37,8	51,0
Cluster 5	47,4	67,0	64,1	76,7	65,3	44,9
Alle 67 Länder	59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

¹¹⁶ Eigene Darstellung.

¹¹⁷ Eigene Darstellung.

3.4.3 Machtgleichheit und Leistungsindividualismus als Kontrapunkte in Nord- und Nordwesteuropa

Entsprechendes lässt sich für die geografische Region Nord- und Nordwesteuropa sowie die angelsächsischen Länder (N&NWEu) konstatieren, die drei verschiedenen kulturellen Clustern zugeordnet wurden (Segmente 2, 3 und 5). Mit Ausnahme des PDI besteht für die drei Subclusterpaare bei den einzelnen Kulturdimensionen zumindest bei einem Paar ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den jeweiligen Punktwerten. Subcluster 2_N&NWEu (skandinavische Länder und die Niederlande) ist statistisch signifikant kollektivistischer (niedrigerer IDV-Index) und kooperationsorientierter (niedrigerer MAS-Index) geprägt als die Teilgruppe 3_N&NWEu (angelsächsische Länder). Von den deutschsprachigen Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz), Belgien und Luxemburg (Teilsegment 5_N&NWEu) unterscheidet sich das Subcluster 2_N&NWEu statistisch signifikant durch ein höheres Maß an Kooperationsorientierung, eine stärkere Orientierung an Vergangenheit und Gegenwart (niedrigerer LTO-Index) sowie die optimistische Grundhaltung, Unsicherheit als Chance zu verstehen (niedrigerer UAI-Index). Mit Ausnahme des MAS sowie des bereits genannten PDI unterscheiden sich die Teilgruppen 3_N&NWEu und 5_N&NWEu gar auf vier der Kulturdimensionen statistisch signifikant. Die angelsächsischen Länder sind individualistischer, optimistischer gegenüber Chancen eingestellt, stärker an Vergangenheit und Gegenwart orientiert und stärker genussorientiert (höherer IVR-Index) als Subsegment 5_N&NWEu. Das Kulturprofil der drei angesprochenen Teilgruppen ist in Tabelle 15 zusammengefasst.

Tabelle 15: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 2_N&NWEu, 3_N&NWEu sowie 5_N&NWEu¹¹⁸

(Sub-)Cluster	Kulturdimension					
	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Subcluster 2_N&NWEu	30,2	71,4	13,8	42,8	45,6	65,6
Subcluster 3_N&NWEu	33,7	83,2	61,2	44,0	31,8	69,3
Subcluster 5_N&NWEu	37,0	65,0	63,8	71,4	72,6	56,4
Cluster 2	30,2	71,4	13,8	42,8	45,6	65,6
Cluster 3	35,9	80,6	61,4	44,7	32,1	68,4
Cluster 5	47,4	67,0	64,1	76,7	65,3	44,9
Alle 67 Länder	59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

3.4.4 Die kulturelle Vielfalt in Zentral- und Osteuropa

Auch bei den zentral- und osteuropäischen Ländern sowie den Ländern der ehemaligen Sowjetunion (Z&OEu), die sich über fünf der neun kulturbezogenen Cluster ver-

¹¹⁸ Eigene Darstellung.

teilen, existieren signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Subclustern.¹¹⁹ So ist die Kultur Polens, der Tschechischen Republik sowie Ungarns (Teilsegment 5_Z&OEu) statistisch signifikant eher durch gegenseitige denn einseitige Abhängigkeiten, eher durch Individualismus denn Kollektivismus sowie, wenn auch nur schwach signifikant, eher durch Leistungsorientierung denn durch Kooperationsorientierung geprägt als Subsegment 7_Z&OEu (Bulgarien, Kroatien, Rumänien, Russland und Serbien); bei den übrigen drei Kulturdimensionen lassen sich die Unterschiede zwischen den beiden Teilgruppen hingegen allein mit dem Zufall erklären. Für die beiden anderen Paare von Subclustern ist dies jeweils nur bei einer der sechs Kulturdimensionen der Fall.¹²⁰ So unterscheiden sich die Teilgruppen 5_Z&OEu und 9_Z&OEu statistisch signifikant beim MAS-, UAI- sowie IVR-Index und statistisch schwach signifikant beim PDI sowie beim LTO-Index. Kulturbezogene Unterschiede zwischen den Subclustern 7_Z&OEu und 9_Z&OEu lassen sich beim LTO allein mit dem Zufall erklären, beim IVR-Index ist die Differenz statistisch schwach signifikant, bei den übrigen Indizes unterscheiden sich die beiden Teilgruppen jeweils statistisch signifikant. Die Indexwerte der drei diskutierten sowie der beiden Teilgruppen, denen jeweils nur ein Land angehört (Slowenien und die Slowakei als Subcluster 4_Z&OEu bzw. 8_Z&OEu), sind Tabelle 16 zu entnehmen.

Tabelle 16: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 4_Z&OEu, 5_Z&OEu, 7_Z&OEu, 8_Z&OEu sowie 9_Z&OEu¹²¹

(Sub-)Cluster	Kulturdimension					
	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Subcluster 4_Z&OEu	71,0	27,0	19,0	88,0	49,0	48,0
Subcluster 5_Z&OEu	57,0	66,0	69,7	83,0	55,3	29,7
Subcluster 7_Z&OEu	82,4	31,4	40,2	88,4	62,4	23,4
Subcluster 8_Z&OEu	104,0	52,0	110,0	51,0	77,0	28,0
Subcluster 9_Z&OEu	42,0	63,3	19,3	62,7	77,7	15,0
Cluster 4	61,6	37,2	42,6	92,0	37,8	51,0
Cluster 5	47,4	67,0	64,1	76,7	62,3	44,9
Cluster 7	73,9	25,1	43,3	80,7	66,9	23,9
Cluster 8	74,5	24,5	52,2	30,8	65,0	31,0
Cluster 9	42,0	63,3	19,3	62,7	77,7	15,0
Alle 67 Länder	59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

¹¹⁹ Im Folgenden werden Subsegmente, die nur ein einzelnes Land umfassen, bei der Diskussion der kulturbezogenen Unterschiede zwischen Teilgruppen außer Acht gelassen. Dies betrifft im Falle der zentral- und osteuropäischen Länder sowie der Länder der ehemaligen Sowjetunion die Teilsegmente 4_Z&OEu (Slowenien) sowie 8_Z&OEu (Slowakei).

¹²⁰ Die Teilgruppen 5_Z&OEu und 9_Z&OEu unterscheiden sich beim IDV-Index, die Subsegmente 7_Z&OEu und 9_Z&OEu beim LTO-Index nicht statistisch signifikant voneinander.

¹²¹ Eigene Darstellung.

3.4.5 Die Aufteilung von Nahem und Mittlerem Osten sowie Afrika auf Genusskollektiv und Machtzentralisten

Die von Hofstede et al. zur Region Muslimische Länder, Mittlerer Osten und Afrika zusammengefassten Staaten lassen sich auf Basis ihres Kulturprofils in drei Subcluster unterteilen. Ghana und Nigeria (1_NMEAf) bilden gemeinsam mit fünf mittel- und südamerikanischen Ländern das gegenwartsorientierte Genusskollektiv, Ägypten, Irak, Iran, Marokko, Sambia, Saudi Arabien und Tansania (6_NMEAf) sowie die ost- und südostasiatischen Staaten Malaysia, Philippinen und Thailand formieren die gegenwartsorientierten Machtzentristen und Südafrika (3_NMEAf) zählt, wie die anderen angelsächsisch geprägten Länder, zu den leistungsorientierten Verfechtern von Machtgleichheit. Gleichwohl unterscheiden sich nur bei einem der sechs Indexwerte die Teilgruppen 1_NMEAf und 6_NMEAf statistisch signifikant.¹²² Die Kultur von Ghana und Nigeria zeichnet sich durch ein statistisch signifikant höheres Maß an Genussorientierung aus (IVR-Index) als jene der gegenwartsorientierten Machtzentristen. Das Kulturprofil der Länder in dieser geografischen Region erweist sich, wie auch aus Tabelle 17 ersichtlich, als vergleichsweise homogen, und die kulturbezogene Segmentierung führt folglich zu einem nur geringen Erkenntnisgewinn.

Tabelle 17: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 1_NMEAf, 3_NMEAf sowie 6_NMEAf¹²³

(Sub-)Cluster	Kulturdimension					
	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Subcluster 1_NMEAf	80,0	22,5	50,0	60,0	8,5	78,0
Subcluster 3_NMEAf	49,0	65,0	630	49,0	34,0	63,0
Subcluster 6_NMEAf	74,0	32,4	50,1	67,4	22,9	31,1
Cluster 1	71,7	19,3	57,7	72,4	14,7	86,4
Cluster 3	35,9	80,6	61,4	44,7	32,1	68,4
Cluster 6	78,0	30,5	49,9	61,6	26,0	36,2
Alle 67 Länder	59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

3.4.6 Die kulturelle Heterogenität der ost- und südostasiatischen Länder

Auch die sechste Region – Ost- und Südostasien (O&SOAs) – erweist sich im Hinblick auf die Landeskulturen als heterogen: die 14 Länder verteilen sich, wie auch aus Tabelle 18 ersichtlich, auf vier kulturbezogene Segmente. Vernachlässigt man das Subsegment 5_O&SOAs, das nur Japan umfasst, ergeben sich für diese Region drei Paare von Teilgruppen, die sich jeweils auf drei Kulturdimensionen statistisch signifikant unterscheiden. Bangladesch, Pakistan, Südkorea und Taiwan sind stärker kollektivistisch.

¹²² Da Subsegment 3_NMEAf nur aus einem einzigen Land besteht, bleibt es – analog zum Vorgehen bei den zentral- und osteuropäischen Ländern – bei der nachfolgenden Diskussion der kulturbezogenen Unterschiede außer Acht.

¹²³ Eigene Darstellung.

tisch geprägt als die drei südostasiatischen Staaten Malaysia, Philippinen und Thailand, die den gegenwartsorientierten Machtzentristen zugeordnet wurden (Teilgruppe 6_O&SOAs). Zudem sieht Subcluster 7_O&SOAs Unsicherheit eher als Bedrohung (UAI), und es orientiert sich in stärkerem Maße an künftigen Belohnungen (LTO-Index).¹²⁴ Entsprechendes gilt für den Vergleich zu Teilgruppe 8_O&SOAs (China, Hongkong, Indien, Indonesien, Singapur und Vietnam).¹²⁵ Zudem unterscheiden sich die Kulturen von Teilgruppe 8_O&SOAs bzw. 7_O&SOAs im Hinblick auf den PDI statistisch signifikant: in den Ländern des langfristorientierten Optimistenkollektivs (8_O&SOAs) erwarten und akzeptieren es jene Mitglieder einer gesellschaftlichen Gruppe, die über vergleichsweise wenig Macht verfügen, in stärkerem Maße, dass Macht ungleich verteilt ist. Im Vergleich zu den gegenwartsorientierten Machtzentristen wiederum zeichnet sich die Teilgruppe 8_O&SOAs durch einen statistisch signifikant geringeren PDI und IVR-Index sowie einen, ebenfalls statistisch signifikant, höheren LTO-Indexwert aus. Die Kultur in Malaysia, den Philippinen und Thailand ist somit eher durch einseitige denn gegenseitige Abhängigkeit, eine Vergangenheits- und Gegenwarts- denn eine Zukunftsorientierung sowie eher eine Genussorientierung denn durch das Ideal der Zügelung geprägt als jene in China, Hongkong, Indien, Indonesien, Singapur und Vietnam. Auch für Ost- und Südostasien führt eine kulturbezogene Gliederung somit zu einem Erkenntnisgewinn.

Tabelle 18: Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen der Subcluster 5_O&SOAs, 6_O&SOAs, 7_O&SOAs sowie 8_O&SOAs¹²⁶

(Sub-)Cluster	Kulturdimension					
	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Subcluster 5_O&SOAs	54,0	46,0	95,0	92,0	88,0	42,0
Subcluster 6_O&SOAs	87,3	26,0	49,3	48,0	33,3	48,0
Subcluster 7_O&SOAs	63,3	17,3	47,3	71,0	72,5	24,5
Subcluster 8_O&SOAs	74,5	24,5	52,2	30,8	65,0	31,0
Cluster 5	47,4	67,0	64,1	76,7	65,3	44,9
Cluster 6	78,0	30,5	49,9	61,6	26,0	36,2
Cluster 7	73,9	25,1	43,3	80,7	66,9	23,9
Cluster 8	74,5	24,5	52,2	30,8	65,0	31,0
Alle 67 Länder	59,9	44,3	48,2	66,2	45,9	47,4

¹²⁴ Bei UAI und LTO sind die Unterschiede zwischen den Teilgruppen jedoch statistisch nur schwach signifikant.

¹²⁵ Beim UAI ist der Unterschied zwischen den Subclustern 7_O&SOAs und 8_O&SOAs statistisch signifikant, beim LTO ist er statistisch schwach signifikant.

¹²⁶ Eigene Darstellung.

4 Zusammenfassung der Befunde und Implikationen für die Praxis

Einer regiozentrischen Orientierung des Managements liegt wie erinnerlich die implizite Annahme zugrunde, dass sich mehrere Länder zu einer vergleichsweise homogenen Gruppe zusammenfassen und sich die unternehmerischen Aktivitäten innerhalb dieser Region vereinheitlichen lassen, ohne dass die Effektivität des Handelns wesentlich beeinträchtigt wird. Als erfolgskritisch erweist sich hierbei der Grad, in dem sich die zu einem Cluster verdichteten Länder tatsächlich ähneln. Als Gliederungsprinzip für eine regiozentrische Orientierung dienen in der Praxis häufig geografische Regionen bzw. supranationale Gebilde wie Freihandelszonen und Wirtschaftsunionen. Dass dieser Ansatz problematisch sein kann, wurde im ersten Kapitel beispielhaft verdeutlicht. So erscheint ein einheitliches Vorgehen in Australien, Großbritannien, Südafrika und den USA intuitiv als erfolgversprechender als etwa eine Standardisierung für die Länderpaare Australien und Indonesien, Großbritannien und Frankreich, Südafrika und Botswana oder die USA und Mexico.

Vor diesem Hintergrund war es Ziel der vorliegenden Untersuchung, Gruppen von Ländern zu identifizieren, die sich jeweils durch ein ähnliches Kulturprofil auszeichnen. Letztendlich ließen sich die 69 Länder, für die Indexwerte zu allen sechs Kulturdimensionen nach Hofstede vorliegen, zu neun Gruppen zusammenfassen. Eine solche Segmentierung verbessert die Effektivität von Strategien und Maßnahmen, indem sie den Grad, in dem sich die zu einem Cluster zusammengefassten Länder ähneln, im Vergleich zu einer Gruppierung allein auf Basis regionaler Nähe bzw. organisatorischer Verbundenheit erhöht. Das Risiko, dass ein standardisiertes Vorgehen nicht den realen Marktgegebenheiten gerecht wird, sinkt.

Eine Gegenüberstellung der geografischen mit dieser kulturbasierten Segmentierung offenbart, dass sich kein einziges der geografisch abgegrenzten Segmente in genau einem der anhand kultureller Ähnlichkeit gegliederten Ländergruppen spiegelt. Zwar können die Länder Süd- und Mittelamerikas sowie jene Süd- und Südosteuropas als kulturell vergleichsweise homogen gelten, da sie sich jeweils auf lediglich zwei Kulturcluster aufteilen. Gleichwohl ließe sich auch hier die Effektivität unternehmerischer Maßnahmen erhöhen, wenn die kulturellen Unterschiede berücksichtigt würden und man z.B. in Frankreich anders vorgehe als in Griechenland oder Portugal. Als kulturell ungleich diverser als die beiden bereits genannten, erweisen sich die Regionen Zentral- und Osteuropa sowie Ost- und Südostasien, deren Länder sich auf fünf bzw. vier kulturbezogene Segmente aufteilen. Unternehmen, die ihr Vorgehen innerhalb dieser Regionen standardisieren, schöpfen ihr Potenzial folglich nur unzureichend aus.

Effektivitätsdefizite können sich in Organisationen, die ihre Marktregionen strikt geographisch abgrenzen und kulturelle Gemeinsamkeiten über Regionengrenzen hinweg

außer Acht lassen, grundsätzlich in allen funktionalen Bereichen und sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene ergeben. Befunde dreier exemplarisch ausgewählter Forschungsprojekte verdeutlichen dies.

- *De Mooij* weist in ihrer Studie darauf hin, dass in kollektivistischen im Vergleich zu individualistischen Kulturen mehr für eine starke Unternehmensmarke spricht als für ein Portfolio von Produktmarken. Dies ergibt sich unmittelbar aus dem hohen Stellenwert, den in kollektivistischen Gesellschaften eine gute Beziehung zwischen den Akteuren sowie das Vertrauen einnehmen, das Kunden dem Unternehmen entgegen bringen, sowie den damit verbundenen hohen Investitionen in die Marke(n). Entsprechend sind in individualistischen Kulturen Nachfrager eher dazu bereit, eine ihnen unbekannt Marke zu kaufen als dies in kollektivistischen Kulturen der Fall ist. Dies gilt es im Markenmanagement zu berücksichtigen.¹²⁷
- Dem Einfluss der nationalen Kultur auf die Attraktivität einer Employer-Brand-Positionierung gehen Steinberg/Büttgen nach. Hierbei erweisen sich jedoch nur zwei von fünfzehn aufgestellten Hypothesen zu kulturellen Einflussfaktoren als statistisch signifikant. In Ländern mit einer hohen Langzeitorientierung ist den befragten Studierenden Jobsicherheit wichtiger als in den Kulturen, die einen niedrigen LTO-Wert aufweisen. Zudem existiert ein Unterschied im Hinblick auf Weiterbildungsmöglichkeiten, die in Ländern mit einer ausgeprägten Leistungsorientierung in überdurchschnittlich hohem Maße wertgeschätzt werden.¹²⁸
- Auch bei Veränderungsprozessen gilt es Yükses/Schinnenberg zufolge die nationale Kultur zu berücksichtigen. Dies trifft insbesondere auf das für ein Change-Management so wichtige Element einer Partizipation der Mitarbeiter am Prozess zu. Hiermit sollen sowohl die Mitarbeiterakzeptanz als auch die Qualität der umgesetzten Lösungen sichergestellt werden. In Ländern mit einer ausgeprägten Machtdistanz ist zu erwarten, dass Partizipation eher nicht erwartet wird. Ein Vergleich von deutschen und südkoreanischen Studierenden der Wirtschaftswissenschaften legt offen, dass die südkoreanischen Probanden häufiger als die deutschen Teilnehmer für eine geringe Partizipation plädierten. Gleichwohl fällt diese Divergenz geringer aus als von den Autorinnen erwartet.¹²⁹

Unternehmen sind also gut beraten, eine rein regionale Gliederung vor dem Hintergrund bestehender kultureller Unterschiede innerhalb der Region kritisch zu reflektieren und den Austausch von Konzepten zwischen Ländern, die dem gleichen Kultur-

¹²⁷ Vgl. De Mooij (2003), S. 194 ff.

¹²⁸ Vgl. Steinberg/Büttgen (2012), S. 25

¹²⁹ Vgl. Yükses/Schinnenburg (2012), S. 161 f. und S. 165

cluster angehören, auch über die Grenzen einer Region hinweg zu fördern. Dies kann dabei helfen, die Effektivität unternehmerischen Handelns nachhaltig zu steigern und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A./Kumar, V./Day, G. S./Leone, R. P.* (2011): Marketing Research, 10. Aufl. (2011), Hoboken (NJ) : Wiley
- Babin, B./Zikmund, W.* (2016): Exploring Marketing Research, 11. Aufl., Boston (MA) : Cengage
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.* (2015): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 14. Aufl., Berlin [u. a.] : Springer
- Bergs, S.* (1981): Optimalität bei Clusteranalysen. Experimente zur Bewertung numerischer Klassifikationsverfahren, Münster; zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1981
- Berndt, R./Fantapié Altobelli, C./Sander, M.* (2010): Internationales Marketing-Management, 4. Aufl., Berlin [u. a.] : Springer
- Blashfield, R. K.* (1984): The Classification of Psychopathology. Neo-Kraepelinian and Quantitative Approaches, New York (NY) [u. a.] : Plenum Press
- Bock, H. H.* (1974): Automatische Klassifikation. Theoretische und praktische Methoden zur Gruppierung und Strukturierung von Daten, Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht
- Bortz, J.* (1993): Statistik für Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Berlin [u. a.] : Springer
- Caligiuri, P. M./Stroh, L. K.* (1995): Multinational Corporation Management Strategies and International Human Resources Practices: Bringing IHRM to the Bottom Line. In: The International Journal of Human Resource Management 6 (1995), Nr. 3, S. 494-507
- Carter, R. T.* (1991): Cultural Values: A Review of Empirical Research and Implications for Counseling. In: Journal of Counseling & Development 70 (1991), September/Oktober, S. 164-173
- Chakravarthy, B. S./Perlmutter, H. V.* (1985): Strategic Planning for a Global Business. In: Columbia Journal of World Business 20 (1985), Vol. 2, S. 3-10
- Chwallek, C./Engelen, A./Oswald, M./Brettel, M.* (2012): Die Wirkung des Führungsverhaltens des Top-Managements auf die unternehmerische Orientierung – ein 5-Länder-Vergleich. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 64 (2012), S. 138-165

- De Mooij, M.* (2003): Convergence and Divergence in Consumer Behaviour: Implications for Global Advertising. In: *International Journal of Advertising* 22 (2003), S. 183-202
- Dziuban, C. D./Shirkey, E. C.* (1974): When is a Correlation Matrix Appropriate for Factor Analysis? In: *Psychological Bulletin* 81 (1974), S. 358-361
- Engelen, A./Brettel, M.* (2010): Assessing Cross-Cultural Marketing Theory and Research. In: *Journal of Business Research* 64 (2010), S. 516-523
- Feinberg, F. M./Kinnear, T. C./Taylor, J. R.* (2013): *Modern Marketing Research. Concepts, Methods, and Cases*, 2. Aufl., Andover : Cengage
- Foscht, T./Swoboda, B./Schramm-Klein, H.* (2015): *Käuferverhalten. Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen*, 5. Aufl., Wiesbaden : Springer Gabler
- Hall, E. T.* (1989a): *Beyond Culture*, New York (NY) [u. a.] : Anchor Books/Doubleday
- Hall, E. T.* (1989b): *The Dance of Life. The other Dimensions of Time*, New York (NY) [u. a.] : Anchor Books/Doubleday
- Hall, E. T.* (1990a): *The silent Language*, New York (NY) [u. a.] : Anchor Books/Doubleday
- Hall, E. T.* (1990b): *The hidden Dimension*, New York (NY) [u. a.] : Anchor Books/Doubleday
- Hall, E. T./Hall, M. R.* (1990): *Hidden Differences. Doing Business with the Japanese*, New York (NY) [u. a.] : Anchor Books/Doubleday
- Herrera, R./Duncan, P. A./Green, M./Ree, M./Skaggs, S. L.* (2011): The Relationship between Attitudes toward Diversity Management in the Southwest USA and the GLOBE Study Cultural Preferences. In: *The International Journal of Human Resource Management* 22 (2011), Nr. 12, S. 2629-2646
- Hofstede, G.* (1980): Motivation, Leadership, and Organization. Do American Theories apply abroad? In: *Organizational Dynamics* 9 (1980), Nr. 1, S. 42-63
- Hofstede, G.* (1982a): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park (CA) [u. a.] : Sage
- Hofstede, G.* (1982b): Dimensions of National Culture. In: Rath (Hrsg.): *Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology, Selected Papers from the Fifth International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology*, Leiden : Swets & Zeitlinger, S. 173-187

- Hofstede, G.* (1983): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. In: Journal of International Business Studies 14 (1983), Nr. 2, S. 75-89
- Hofstede, G.* (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management, Wiesbaden : Gabler
- Hofstede, G.* (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München : dtv
- Hofstede, G.* (2001): Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations, 2. Aufl., Thousand Oaks (CA) [u. a.] : Sage
- Hofstede, G. H./Hofstede, G. J./Minkov, M.* (2010): Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, 3. Aufl., New York (NY) [u. a.] : McGraw Hill
- Hollensen, S.* (2014): Global Marketing, 6. Aufl., Harlow [u. a.] : Pearson
- Homburg, C.* (2017): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden : Springer Gabler
- House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M./Dorfman, P. W./Gupta, V.* (2004): Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies, Thousand Oaks (CA) [u. a.] : Sage
- Hüttner, M.* (1979): Informationen für Marketing-Entscheidungen, München : Vahlen
- Iacobucci, D.* (2013): Marketing Models. Multivariate Statistics and Marketing Analytics, Andover : Cengage
- Iacobucci, D./Churchill, G. A.* (2010): Marketing Research. Methodological Foundations, 10. Aufl., Andover : Cengage
- Johnson, G./Whittington, R./Scholes, K./Angwin, D./Regnér, P.* (2014): Exploring Strategy. Text and Cases, 10. Aufl., Harlow : Pearson
- Kaiser, H. F.* (1970): A Second Generation Little Jiffy. In: Psychometrika 35 (1970), S. 401-415
- Kaiser, H. F./Rice, J.* (1974): Little Jiffy, Mark IV. In: Educational and Psychological Measurement 34 (1974), S. 111-117
- Keegan, W. J./Green, M. C.* (2015): Global Marketing, Boston : Pearson
- Kluckhohn, F. R./Strodtbeck, F. L.* (1961): Variations in Value Orientations, Westport (CT) : Greenwood
- Kutschker, M./Schmid, S.* (2011): Internationales Management, 7. Aufl., München [u. a.] : Oldenbourg

- McDaniel, C. Jr./Gates, R. (2015):* Marketing Research, 10. Aufl., Hoboken (NJ) : Wiley
- Milligan, G. W./Cooper, M. (1985):* An Examination of Procedures for Determining the Number of Clusters in a Data Set. In: Psychometrika 50 (1985), S. 159-179
- Mojena, R. (1977):* Hierarchical Clustering Methods and Stopping Rules. Review and Suggestions for Application. In: The Computer Journal 20 (1977), S. 359-363
- Nakata, C./Sivakumar, K. (1996):* National Culture and New Product Development: An Integrative Review. In: Journal of Marketing 60 (1996), S. 61-72
- Nakata, C./Sivakumar, K. (2001):* Instituting the Marketing Concept in a Multi-national Setting. The Role of National Culture. In: Journal of the Academy of Marketing Science 29 (2001), S. 255-275
- Perlit, M./Schränk, R. (2013):* Internationales Management, 6. Aufl., Konstanz : UVK Verlagsgesellschaft
- Perlmutter, H. V. (1969):* The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: Columbia Journal of World Business 4 (1969), Nr. 1, S. 9-18
- Punj, G./Stewart, D. W. (1983):* Cluster Analysis in Marketing Research. Review and Suggestions for Application. In: Journal of Marketing Research 20 (1983), S. 134-148
- Robbins, S. P./Coulter, M./Fischer, I. (2014):* Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 12. Aufl., Hallbergmoos : Pearson
- Schumann, J. H./Wunderlich, N. V./Zimmer, M. S. (2012):* Culture's Impact on Customer Motivation to Engage in Professional Service Enactments. In: Schmalenbach Business Review 64 (2012), S. 141-165
- Steinberg, L./Büttgen, M. (2012):* Der Einfluss nationaler Spezifika auf die internationale Employer-Brand-Positionierung. In: PERSONALquarterly 64 (2012), Nr. 3, S. 23-27
- Steinhausen, D./Langer, K. (1977):* Clusteranalyse. Einführung in Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation, Berlin [u.a.] : de Gruyter
- Stewart, D. W. (1981):* The Application and Misapplication of Factor Analysis in Marketing Research. In: Journal of Marketing Research 18 (1981), S. 51-62
- Terlutter, R./Diehl, S./Mueller, B. (2006):* The GLOBE Study – Applicability of a New Typology of Cultural Dimensions for Cross-Cultural Marketing and

- Advertising Research. In: Diehl; Terlutter (Hrsg.): International Advertising and Communication. Current Insights and Empirical Findings, Wiesbaden : Deutscher Universitätsverlag, S. 420-438
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. (1997): Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business, 2. Aufl., London : Nicholas Brealey Publishing*
- Welge, M. K./Holtbrügge, D. (2006): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien, 4. Aufl., Stuttgart : Schäffer Poeschel*
- Yüksek, S./Schinnenburg, H. (2012): Internationales Change Management. Veränderungsprojekte kultursensibel gestalten. In: Zeitschrift Führung + Organisation 81 (2012), Nr. 3, S. 161-166*
- Zikmund, W. G./Babin, B. J./Carr, J. C./Griffin, M. (2013): Business Research Methods, 9. Aufl., Andover : Cengage*

Anhang

Anhang 1:	Länderbezogene Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen nach Hofstede	48
Anhang 2:	Gegenüberstellung der geografischen und der kulturbasierten Segmentierung	51

Anhang 1: Länderbezogene Indexwerte für die sechs Kulturdimensionen nach Hofstede¹³⁰

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Ägypten	EGY	70	25	45	80	7	4
Äthiopien	ETH	70	20	65	55		46
Albanien	ALB					61	15
Algerien	DZA					26	32
Andorra	AND						65
Argentinien	ARG	49	46	56	86	20	62
Armenien	ARM						61
Aserbajdschan	AZE					61	22
Australien	AUS	38	90	61	51	21	71
Bangladesch	BGD	80	20	55	60	47	20
Belgien	BEL	65	75	54	94	82	57
Bosnien	BIH					70	44
Brasilien	BRA	69	38	49	76	44	59
Bulgarien	BGR	70	30	40	85	69	16
Burkina Faso	BFA					27	18
Chile	CHL	63	23	28	86	31	
China	CHN	80	20	66	30	87	24
Costa Rica	CRI	35	15	21	86		
Dänemark	DNK	18	74	16	23	35	70
Deutschland	DEU	35	67	66	65	83	40
Dominikanische Republik	DOM					13	54
Ecuador	ECU	78	8	63	67		
El Salvador	SLV	66	19	40	94	20	89
Estland	EST	40	60	30	60	82	16
Finnland	FIN	33	63	26	59	38	57
Frankreich	FRA	68	71	43	86	63	48
Georgien	GEO					38	32
Ghana	GHA	80	15	40	65	4	72
Griechenland	GRC	60	35	57	112	45	50
Großbritannien	GBR	35	89	66	35	51	69
Guatemala	GTM	95	6	37	101		
Hongkong	HKG	68	25	57	29	61	17
Indien	IND	77	48	56	40	51	26
Indonesien	IDN	78	14	46	48	62	38

¹³⁰ Die Werte für die Indizes PDI, IDV, MAS, UAI von Ägypten, Äthiopien, Belgien, dem Irak, Kuwait, Libanon, Nigeria, Sambia, Saudi Arabien, der Schweiz, Sierra Leone, Tansania sowie den Vereinigten Arabischen Emiraten sind <http://geert-hofstede.com/countries.html> (Stand 28.08.2013) entnommen, alle anderen Zahlenwerte entstammen Hofstede et al. (2010). Nicht aufgeführt sind die für einzelne Teile eines Landes bzw. Regionen ausgewiesenen Indexwerte (LTO und IVR für die Neuen Bundesländer sowie PDI, IDV, MAS und UAI für die deutsch- bzw. die französischsprachige Schweiz, für Flandern und Wallonien, für den französischsprachigen Teil von Kanada sowie für die Regionen „Afrika West“, „Afrika Ost“ und „arabische Länder“). Vgl. hierzu Hofstede et al. (2010).

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Irak	IRQ	95	30	70	85	25	17
Iran	IRN	58	41	43	59	14	40
Irland	IRL	28	70	68	35	24	65
Island	ISL					28	67
Israel	ISR	13	54	47	81	38	
Italien	ITA	50	76	70	75	61	30
Jamaica	JAM	45	39	68	13		
Japan	JPN	54	46	95	92	88	42
Jordanien	JOR					16	43
Kanada	CAN	39	80	52	48	36	68
Kirgistan	KGZ					66	39
Kolumbien	COL	67	13	64	80	13	83
Kroatien	HRV	73	33	40	80	58	33
Kuwait	KWT	90	25	40	80		
Lettland	LVA	44	70	9	63	69	13
Libanon	LBN	75	40	65	50		
Litauen	LTU	42	60	19	65	82	16
Luxemburg	LUX	40	60	50	70	64	56
Malaysia	MYS	104	26	50	36	41	57
Mali	MLI					20	43
Malta	MLT	56	59	47	96	47	66
Marokko	MAR	70	46	53	68	14	25
Mazedonien	MKD					62	35
Mexico	MEX	81	30	69	82	24	97
Moldawien	MDA					71	19
Montenegro	MNE					75	20
Neuseeland	NZL	22	79	58	49	33	75
Niederlande	NLD	38	80	14	53	67	68
Nigeria	NGA	80	30	60	55	13	84
Norwegen	NOR	31	69	8	50	35	55
Österreich	AUT	11	55	79	70	60	63
Pakistan	PAK	55	14	50	70	50	0
Panama	PAN	95	11	44	86		
Peru	PER	64	16	42	87	25	46
Philippinen	PHL	94	32	64	44	27	42
Polen	POL	68	60	64	93	38	29
Portugal	PRT	63	27	31	104	28	33
Puerto Rico	PRI					0	90
Ruanda	RWA					18	37
Rumänien	ROU	90	30	42	90	52	20
Russland	RUS	93	39	36	95	81	20
Saudi Arabien	SAU	95	25	60	80	36	52

Land	ISO	Kulturdimension					
		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Schweden	SWE	31	71	5	29	53	78
Schweiz	CHE	34	68	70	58	74	66
Sambia	ZMB	60	35	40	50	30	42
Serbien	SRB	86	25	43	92	52	28
Sierra Leone	SLE	70	20	40	50		
Simbabwe	ZWE					15	28
Singapur	SGP	74	20	48	8	72	46
Slowakei	SVK	104	52	110	51	77	28
Slowenien	SVN	71	27	19	88	49	48
Spanien	ESP	57	51	42	86	48	44
Südafrika	ZAF	49	65	63	49	34	63
Südkorea	KOR	60	18	39	85	100	29
Surinam	SUR	85	47	37	92		
Taiwan	TWN	58	17	45	69	93	49
Tansania	TZA	70	25	40	50	34	38
Thailand	THA	64	20	34	64	32	45
Trinidad	TTO	47	16	58	55	13	80
Tschechische Republik	CZE	57	58	57	74	70	29
Türkei	TUR	66	37	45	85	46	49
Uganda	UGA					24	52
Ukraine	UKR					86	14
Ungarn	HUN	46	80	88	82	58	31
Uruguay	URY	61	36	38	100	26	53
USA	USA	40	91	62	46	26	68
VAE	ARE	90	25	50	80		
Venezuela	VEN	81	12	73	76	16	100
Vietnam	VNM	70	20	40	30	57	35
Weißrussland	BLR					81	15
Zypern	CYP						70

Quelle: vgl. Hofstede et al. (2010); <http://geert-hofstede.com/countries.html>
(Stand 28.08.2013).

Anhang 2: Gegenüberstellung der geografischen und der kulturbasierten Segmentierung¹³¹

Kulturbezogene Segmentierung	Geographische Segmentierung					
	Süd- und Mittelamerika	Süd- und Südosteuropa	Nord- und Nordwesteuropa sowie die angelsächsischen Länder	Zentral- und Osteuropa sowie die ehemalige Sowjetunion	Muslimische Länder, Mittlerer Osten und Afrika	Ost- und Südostasien
Das gegenwartsfokussierte Genusskollektiv	El Salvador, Kolumbien, Mexico, Trinidad, Venezuela				Ghana, Nigeria	
Die kooperationsorientierten Verfechter von Machtgleichheit			Dänemark, Finnland, Niederlande, Norwegen, Schweden			
Die leistungsorientierten Verfechter von Machtgleichheit			Australien, Irland, Großbritannien, Kanada, Neuseeland, USA		Südafrika	
Die Unsicherheitsvermeider	Argentinien, Brasilien, Peru, Uruguay	Griechenland, Malta, Portugal, Spanien, Türkei		Slowenien		
Die zukunftsorientierten Leistungsindividualisten		Frankreich, Italien,	Belgien, Deutschland, Luxemburg, Österreich, Schweiz	Polen, Tschechische Republik, Ungarn		Japan
Die gegenwartsorientierten Machtzentralisten					Ägypten, Irak, Iran, Marokko, Sambia, Saudi Arabien, Tansania	Malaysia, Philippinen, Thailand
Die langfristorientierten, Ungewissheit vermeidenden Puritaner				Bulgarien, Kroatien, Rumänien, Russland, Serbien		Bangladesch, Pakistan, Südkorea, Taiwan
Das langfristorientierte Optimistenkollektiv				Slowakei		China, Hongkong, Indien, Indonesien, Singapur, Vietnam
Die kooperationsorientierten, zukunftsgerichteten Puritaner				Estland, Lettland, Litauen		

¹³¹ Eigene Darstellung.

Der Autor

Prof. Dr. Martin **Ohlwein** studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Internationales Management und Statistik an der Universität Mannheim. Nach seinem Diplomabschluss arbeitete er an dieser Hochschule als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I und promovierte an der dortigen Fakultät für Betriebswirtschaftslehre. Seit 1999 war er als Unternehmensberater tätig, u. a. im Frankfurter Büro von The Boston Consulting Group. In dieser Zeit entwickelte er für Klienten aus verschiedenen Branchen u. a. internationale Produktbereichs- und Markteintrittsstrategien. Für eine Karriere im Marketing entschied er sich, da er einen direkten Beitrag leisten wollte, Unternehmen marktorientiert zu steuern und auf diesem Weg neue Erfolgspotenziale zu erschließen sowie einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Es folgten seit 2005 Positionen als u. a. für die Konzernmarktforschung verantwortlicher Vice President im Brand Management der Hilti AG (Fürstentum Liechtenstein) sowie als Mitglied der Geschäftsführung von Hilti Emirates LLC (Vereinigte Arabische Emirate), in der er für Marketing und die Vertriebskanäle verantwortlich zeichnete. Seit 2011 lehrt Ohlwein Marketing, Marktforschung, Strategisches Management und Businessplanung am Frankfurter Campus der International School of Management. Seit seinem Ausscheiden aus der Industrie arbeitet er zudem als selbstständiger Berater und Coach und ist Mitglied verschiedener Beiräte diverser Organisationen.



International School of Management

Die International School of Management (ISM) – eine staatlich anerkannte, private Hochschule – bildet seit 1990 in Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg, Köln und Stuttgart Nachwuchsführungskräfte für die internationale Wirtschaft aus. Das Studienprogramm umfasst sieben Vollzeit-Bachelor-Studiengänge, neun Vollzeit-Master-Studiengänge, einen fachfremden Master-Studiengang, einen vorbereitenden Pre-Master sowie drei duale Studiengänge und drei berufsbegleitende Programme (B.A. Business Administration, M.A. Management, MBA General Management). Alle Studiengänge der ISM zeichnen sich durch ihre Internationalität und Praxisorientierung aus. Diese Erfolgsfaktoren garantiert die ISM durch enge Kooperationen mit Unternehmen, Projekte in Kleingruppen sowie integrierte Auslandssemester und -module an weltweit über 175 Partnerhochschulen. Die Qualität der Ausbildung bestätigen Studierende und Ehemalige ebenso wie Personaler in zahlreichen Hochschulrankings. Die ISM belegt dort seit Jahren konstant vorderste Plätze.

Mit dem ISM Working Paper werden Ergebnisse von Arbeiten präsentiert, wie z. B. Thesen, Ergebnisse aus Workshops oder aus eigenen Forschungsarbeiten. Ähnlich

wie beim ISM Research Journal, das ebenfalls zu den neuen ISM Publikationsreihen gehört, werden die Beiträge im ISM Working Paper einem fachlichen Bewertungsverfahren (Peer Review) unterzogen.

In der Reihe „Working Paper“ bisher erschienen:

- No. 1** Brock, Stephan; Antretter, Torben: Kapitalkostenermittlung als Grauzone wertorientierter Unternehmensführung, 2014
- No. 2** Ohlwein, Martin: Die Prüfung der globalen Güte eines Kausalmodells auf Stabilität mit Hilfe eines nichtparametrischen Bootstrap-Algorithmus, 2015
- No. 3** Lütke Entrup, Matthias; Simmert, Diethard; Tegethoff, Carolin: Die Entwicklung des Working Capital in Private Equity Portfolio-unternehmen, 2017
- No. 4** Ohlwein, Martin: Kultur- vs. regionenbezogene Abgrenzung von Ländergruppen. Eine clusteranalytische Untersuchung auf Basis der Kulturdimensionen nach Hofstede, 2017