



## Grundlagenwissen

### Schablonendenken: Warum Einheitslösungen in der internationalen Zusammenarbeit scheitern

Januar 2025

Kürzlich führte ich ein aufschlussreiches Gespräch mit einem Country-Manager während eines Mittagessens. Wir sprachen darüber, wie oft deutsche Ansätze einfach „1 zu 1“ in andere Länder übertragen werden – ein häufiges Phänomen, das in der Praxis selten funktioniert. Deutschland und Luxemburg, wie auch **Deutschland und Frankreich, unterscheiden sich stark in ihren kulturellen Eigenheiten und geschäftlichen Bedürfnissen.** Was in einem Land perfekt passt, kann im anderen zu Missverständnissen und Frustration führen.

Diese „Schablone“, nach der viele Unternehmen – insbesondere deutsche Muttergesellschaften – häufig arbeiten, vernachlässigt die Feinheiten und Unterschiede zwischen den Ländern. Oft wird der deutsche Führungsstil als Grundlage genommen und unverändert auf französische oder luxemburgische Teams übertragen. Die deutsche Arbeitskultur, auch im Mittelstand, zeichnet sich zwar durch eine gewisse Hierarchie aus, doch das Arbeiten „auf Augenhöhe“ und eine stärkere **Teamorientierung** sind zunehmend wichtig, während in Frankreich die formalen Hierarchien und klare Weisungsketten oft deutlicher ausgeprägt sind. Ohne Anpassung an diese Unterschiede können deutsche Führungsstile in Frankreich schnell als zu informell oder gar als ineffizient wahrgenommen werden, während französische Führung in Deutschland möglicherweise als zu streng empfunden wird.

### Der Führungsstil: Wie Unterschiede missverstanden werden können

In **Frankreich** wird oft mit **klaren Hierarchien** und einer **festen Rollenverteilung** gearbeitet. Entscheidungen werden in der Regel von oben nach unten getroffen, und das Einhalten von Anweisungen ist die Norm. Persönliche Beziehungen spielen zwar eine wichtige Rolle, doch sie unterstützen die bestehende Hierarchie, statt sie zu ersetzen. In **Deutschland** hingegen wird oft eine **eher kooperative und gemeinschaftliche Führung** gepflegt, bei der die **Zusammenarbeit auf Augenhöhe** eine größere Rolle spielt. Entscheidungen werden, wenn möglich, gemeinsam im Team erarbeitet, und es wird **mehr Eigenverantwortung erwartet**.

**Zusammengefasst:** Führungsstile erfordern interkulturelle Anpassung, um Missverständnisse zu vermeiden und eine produktive Zusammenarbeit zu fördern.



CBC  
Communication &  
Business Consulting

**CBC-Communication &  
Business Consulting GmbH**  
Halbergstraße 4  
D-66121 Saarbrücken

+49 (0) 152 09 80 07 22  
cbc@ffu.eu  
www.cbc-partner.com



## 1:1-Kopien bei Produkten und Katalogen: Warum sie in der Praxis selten funktionieren

Ein weiteres Beispiel für das Schablonendenken ist die **Produktvermarktung**. Oft werden deutsche **Kataloge, Produktpräsentationen und Vertriebsstrategien** einfach unverändert in andere Länder übertragen. Diese 1:1-Kopien ignorieren jedoch **lokale Vorlieben, kulturelle Besonderheiten** und oftmals auch **rechtliche Vorgaben**, die für eine **erfolgreiche Marktanpassung unerlässlich** sind. Besonders in Frankreich und Luxemburg wird die Erwartungshaltung gegenüber Produkten und Marketingansätzen stark von nationalen Präferenzen und kulturellen Werten geprägt.

Während deutsche Produkte oft auf funktionale Eigenschaften und Effizienz setzen, wird in Frankreich zusätzlich Wert auf das ästhetische Design und eine ansprechende Präsentation gelegt. Luxemburg, mit seiner internationalen Prägung, erfordert Marketingansätze, die sowohl deutsche Präzision als auch französische Finesse vereinen. Die 1:1-Übertragung deutscher Kataloge und **Produktstrategien ohne Anpassung kann** daher das Interesse der lokalen Zielgruppen verringern und die **Marktchancen beeinträchtigen**.

**Zusammengefasst:** Die **Anpassung** von Produktstrategien und Katalogen an lokale Märkte ist entscheidend, um Kundenbedürfnisse gezielt anzusprechen und langfristig erfolgreich zu sein.

## Ein weiteres Beispiel: Die Bedeutung von Feedback

In Deutschland hat das **Feedback** oft eine sachliche und direkte Form, auch kritische Anmerkungen werden meist offen und ungeschönt geäußert. In Frankreich und Luxemburg hingegen ist Feedback tendenziell diplomatischer. Direkt geäußerte Kritik könnte dort als verletzend empfunden werden und die Beziehungsebene belasten. Für eine erfolgreiche Führung in diesen Märkten ist es daher wichtig, Feedback im Rahmen von Lob oder konstruktiven Vorschlägen zu formulieren, um die Beziehungen zu stärken und Missverständnisse zu vermeiden.

**Zusammengefasst:** Der richtige Ton im Feedback stärkt die Beziehungen und minimiert Missverständnisse.

## Unser Ansatz: Interkulturelle Sensibilität als Schlüssel zum Erfolg

Bei CBC Communication & Business Consulting wissen wir, wie wichtig es ist, länderspezifische Anpassungen vorzunehmen. Schablonendenken mag auf den ersten Blick einfach und effizient erscheinen, doch um wirkliche Ergebnisse zu erzielen, sind





Personalberatung

**maßgeschneiderte Lösungen** erforderlich. Wir arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen, um nicht nur oberflächliche, sondern **tiefgehende Anpassungen** vorzunehmen, die **den kulturellen Kontext respektieren** und in Einklang mit den jeweiligen Erwartungen stehen.

Überlegen Sie: **Werden Ihre internationalen Strategien den kulturellen Gegebenheiten vor Ort gerecht?** Wenn auch Sie sich fragen, wie Sie Ihren Führungsstil, Ihre Kommunikation oder Ihre Marketingstrategien besser auf die französische oder luxemburgische Kultur abstimmen können, sprechen Sie uns an. Gemeinsam entwickeln wir einen Plan, der über Schablonen hinausgeht und stattdessen auf kultureller Empathie und gezielten Anpassungen basiert – für nachhaltigen Erfolg in internationaler Zusammenarbeit.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

**Ihre deutschsprachigen  
Ansprechpartnerinnen:**



CBC  
Communication &  
Business Consulting



**Sandrine Boutez**  
Geschäftsführerin

boutez@ffu.eu  
+49 (0) 176 64 93 05 56



**Anne Muller**  
Assistent

muller@ffu.eu  
+352 (0) 691 475 106



CBC  
Communication &  
Business Consulting

**CBC-Communication &  
Business Consulting GmbH**  
Halbergstraße 4  
D-66121 Saarbrücken

+49 (0) 152 09 80 07 22  
cbc@ffu.eu  
www.cbc-partner.com