



### Richtig versichert

Die meisten Deutschen geben viel Geld für Versicherungen aus. Doch viele Policen sind überflüssig, oftmals sind dafür existenzielle Risiken nicht abgesichert. Was ist unverzichtbar, was braucht niemand?



### Unter Pleitegeiern

Anne Koark ist Deutschlands wohl bekannteste Insolvente. Mit ihrer Firma erlitt sie Schiffbruch und ging sechs Jahre durch das Insolvenzverfahren. Seit kurzem hat sie nun wieder eine EC-Karte und hilft Leidensgenossen.



### Leichter radeln

Dieses Paar fährt mit Elektro-Unterstützung. Pedececs heißen die neuartigen Gefährte, die sowohl die Muskelkraft wie gleichzeitig einen Elektromotor zur Fortbewegung nutzen. Der Motor läuft nur, wenn man in die Pedale tritt.

# WirtschaftsMagazin

Ausgabe 248

RHEIN-NECKAR-ZEITUNG

23. März 2010

## Kommunikation mit „totem Brett“

SinaLingua: Interkulturelles Training

Von Manfred Maser

Die in Heidelberg ansässige Firma SinaLingua feiert in diesem Jahr ihr zehnjähriges Bestehen. Firmengründerin Zuhui Mao, gebürtig in Schanghai, lebt seit ihrem 18. Lebensjahr in Heidelberg, wo sie Jura studierte. Nach Erfahrungen in der Unternehmensberatung sowie im Import- und Exportgeschäft entwickelte sie die Geschäftsidee des „Interkulturellen Trainings“.

„Die Einstellung vieler deutscher Firmen, die sich in China engagieren wollten, war ganz einfach“, erinnert sie sich an die Goldgräberstimmung zur Jahrtausendwende: „Warum soll das nicht klappen?“. Schließlich hatten die Unternehmen schon jede Menge Geld in profunde Marktstudien investiert. Dann aber stockten die Verhandlungen, die Kette der Missverständnisse wurde nicht abreißen, die Produktqualität schwankte, dass es den Auftraggebern schwindlig wurde. „Die ersten zwei Lieferungen waren perfekt, die dritte so schlecht, dass man es kaum glauben konnte.“

Warum? Zuhui Mao wusste, warum. Vielleicht wusste sie es, weil sie schon in jungen Jahren in zwei Welten lebte. Weil sie der Karriere wegen nach Deutschland kam, aber der Liebe wegen geblieben war. Der Grund, warum es nicht so einfach klappen wollte, war die Kommunikation – und Kommunikation ist nicht nur Sprache. Freilich: bis heute gehören Sprachkurse zur Angebotspalette von SinaLingua. Der Name ist Teil des Programms. Aber eben nur ein Teil. Kommunikation ist Kultur. Weil die Sprache ein Werkzeug des Denkens ist und das Denken, die Art zu denken, kulturell geprägt.

### Kommunikation ist Kultur

Das Planungsdenken – zum Beispiel. Eine deutsche Bausparkasse ist gerade dabei – nach der Beratung durch SinaLingua – ein chinaspezifisches Modell für ihr Angebot zu entwickeln. „Das deutsche Bausparen ist auf extrem lange Zeiträume angelegt – zehn, zwanzig Jahre, in denen sich an der Grundstruktur des Sparmodells nichts ändert. Chinesen aber planen kurzfristig. Sie wollen flexibel bleiben“, erklärt Zuhui Mao. „Eine Eins-zu-Eins-Adaption ist nicht möglich.“

Wurde aber von vielen Unternehmen – in allen möglichen Geschäftsbereichen – immer wieder angestrebt. „Die Deutschen planen exakt, detailliert und langfristig“, weiß Mao. „Die Chinesen hingegen planen grob, fangen an und optimieren während der Umsetzung.“

Nicht immer erfolgreich nach westlichem Maßstab. Denn auch das Qualitätsdenken ist anders. Bewusstsein für die Produktqualität ist in China durchaus vorhanden, der Begriff der Prozessqualität aber eher unbekannt. Manchmal sei auch das Produkt perfekt, dann aber die Verpackung miserabel. „Und die Deutschen beklagen sich.“

Die Chinesen auch. „Wenn 98 Prozent der Vorgaben erfüllt werden, will der Deutsche 100 Prozent – sofort. Chinesen betrachten den Weg, der sie von 70 auf 98 Prozent gebracht hat und erwarten entsprechenden Respekt.“ Die Deutschen sind „renzhen“ – gewissenhaft und fleißig. Aber sie sind auch „siban“ – „totes Brett“. Stur, starr, unflexibel.

„Auch die Chinesen müssen wissen, warum der Deutsche so ist, wie er ist“, sagt Zuhui Mao. Seit 2004 ist SinaLingua auch in China, in Schanghai, vertreten, schult und begleitet dort Mitarbeiter deutscher Firmen vor Ort, aber auch chinesische Firmen, Exporteure, Importeure und Auftragnehmer. „Business Culture in Germany“ ist ein vielgefragtes Schulungsprogramm. 2005 veranstaltete SinaLingua in Schanghai eine „Deutsche Kulturwoche“, bei der sich – unter anderem – der Heidelberger Bach-Chor präsentierte. Es war die erste Veranstaltung dieser Art in China.

Inzwischen bieten Zuhui Mao und ihre 25 Mitarbeiter interkulturelle Seminare und Beratungen zu ganz Ost- und Südostasien an: für Japan, Indien, Südkorea und weitere sieben Staaten von Indonesien über Thailand bis Vietnam.



Am 1. Mai wird die bisher größte Weltausstellung mit dem Thema „Ein besseres Leben, eine bessere Stadt“ im chinesischen Schanghai eröffnet. Noch sind bei weitem nicht alle Pavillons fertiggestellt, die Bauarbeiten laufen auf Hochtouren. Der 6000 Quadratmeter große deutsche Pavillon – hier eine am Computer erstellte Innenansicht – hat das Motto „Stadt in Balance“. In

verschiedenen Räumen sollen unterschiedliche Stadtlandschaften inszeniert werden. Höhepunkt des deutschen Konzepts ist eine „Energiezentrale“ mit einer tonnenschweren, drei Meter dicken Kugel, die mit 400 000 Leuchtdioden besetzt ist. Bis zum 31. Oktober werden zwischen 70 und 100 Millionen Besucher erwartet. Foto: dpa

## Chinesen lernen Multikulti

Die Heidelberger Firma SinaLingua trainiert Expo-Mitarbeiter für den Umgang mit 200 Nationalitäten

Von Manfred Maser

Zuhui Mao kennt ihre Chinesen: „Die Expo ist eine Prestigeveranstaltung, einmalig in der Geschichte des Landes. Und natürlich soll es die größte, beste und eindrucksvollste Weltausstellung aller Zeiten werden.“ Dieser Anspruch ist sichtbar. Rund 2000 Baustellen bestimmen bis auf den heutigen Tag das Stadtbild von Schanghai; die unzähligen Fassaden, die einen frischen Anstrich erhalten, nicht eingerechnet. Außerlichkeiten. „Better city, better life“ – das Motto der am 1. Mai startenden Expo 2010 geht weit über das Architektonische hinaus. Die Metropole am Yangzi bereitet sich auf einen Besucheransturm vor, bis zu 100 Millionen Gäste werden erwartet. Da reicht es auch nicht aus, dass alle Taxifahrer der Millionenstadt mit Englisch-CDs ausgestattet wurden.

Seit dem 22. Januar 2010 werden 3000 Organisationsmitarbeiter und rund 70 000 freiwillige Helfer im Umgang mit den ausländischen Gästen geschult. Durchgeführt wird das Training von der Heidelberger Firma SinaLingua, die im Mai 2009 mit ihrer Schulungskonzeption eine entsprechende Ausschreibung der Schanghai Stadtregierung für sich entscheiden konnte. „Besonders schwierig war es, die breite Zielgruppe zu berücksichtigen“, erläutert Geschäftsführerin Zuhui Mao die besondere Problematik der Aufgabenstellung: „Vom Regierungsbeamten über Medienvertreter bis zu den freiwilligen Helfern, vom Parteikader über Servicepersonal bis hin zum Bauarbeiter.“

### Unterschiede respektieren

Nicht weniger komplex war der Schulungsinhalt, schließlich präsentieren sich rund 200 Nationen aus allen Erdteilen auf dem Expo-Gelände – ein interkulturelles Gespinnst, dessen bunte Fäden Mao und ihre Mitarbeiter in sechs „Kulturdimensionen“ aufdröselten. Das recht theoretische Konstrukt „Kultur“ kann so anhand von Verhaltensweisen verglichen werden.

„Sie werden von einem Japaner nie ein direktes „Nein“ hören“, erklärt Zuhui Mao. Noch ausgeprägter als die Chinesen leben Japaner in einer „High context“-Kultur, in der indirekt formuliert wird, um Tabubrüche oder Bloßstellungen zu vermeiden. Europäer und Amerikaner hingegen haben in der Regel kein

Problem damit, Ablehnung oder Kritik direkt auszusprechen.

Chinesen wiederum sind durchaus in der Lage, auch gegenüber Vorgesetzten konstruktive Vorschläge zu äußern, allerdings in für europäische Ohren recht verklausulierter Form: „Ich habe einen bescheidenen Vorschlag – kritisieren Sie mich, wenn ich etwas Falsches sage.“ Vom betrieblichen Vorschlagswesen der Westeuropäer sind sie meilenweit entfernt. Aber auch innerhalb Asiens ist die Kommunikation nicht immer einfach: Chinesen tun sich schwer mit dem Zeitgefühl der Inder, die in Absprachen dazu tendieren, alles „as soon as possible“ zu

übers zwar nicht nachvollziehbar, aber zumindest verständlich. „Die wichtigste Botschaft war“, sagt Zuhui Mao, „dass es kein Rezept gibt. Es geht nur um Sensibilisierung.“ Eines der Mottos des Schulungskonzepts lautet denn auch: „Gemeinsamkeiten anstreben, Unterschiede respektieren.“

Die über 130 Seiten umfassenden Lehrbücher der Heidelberger Kommunikationsexperten werden die Atmosphäre der Weltausstellung mitprägen. Die Gastgeber lernen, dass ihr Kopfnicken, das nichts anderes als Aufmerksamkeit signalisieren soll, vom westliche Besucher als Zustimmung interpretiert wird. Dass mit



Zuhui Mao ist Geschäftsführerin der Heidelberger Firma SinaLingua, die seit Januar 3000 Organisationsmitarbeiter und rund 70 000 freiwillige Helfer der im Mai beginnenden Weltausstellung Expo in Schanghai im Umgang mit den ausländischen Gästen schult.

erledigen – so bald wie möglich. Briten und Deutsche können damit gar nicht umgehen, Franzosen und Spanier schon eher. Für die Schulungen wurden aus derartigen Unterschieden Rollenspiele, Übungen und leicht nachvollziehbare Schaubilder entwickelt.

Zeitgefühl, direkte oder indirekte, sach- oder beziehungsorientierte Kommunikation, Risikobereitschaft, individualistische oder kollektivistische Gesellschaftsstrukturen, flache oder steile Hierarchien: Die Kulturdimensionen machen das Verhalten des fremden Gegen-

dem Finger auf jemanden zu zeigen, in China und den arabischen Ländern gang und gäbe ist, in Europa aber als unhöflich gilt.

Zuhui Mao ist sich sicher: „Dass es ein Anliegen der Regierung ist, das Bewusstsein für die kulturelle Vielfalt zu schärfen, ist ein klares Signal der Öffnung.“ Zwar gebe es noch genug Parteifunktionäre, die eine „Expo chinesischer Art“ anstrebten. Aber gerade die jungen Leute, die vielen freiwilligen Helfer, freuten sich darauf, ihr Land als offen und multikulturell zu präsentieren.

### HINTERGRUND

#### > Deutschland und China: Interkontinentale Rekord-Handelspartner.

mas. In den Industriegebieten zwischen Guangdong im Süden und Nordostchina sind rund 4500 Firmen aus der Bundesrepublik mit rund 200 000 Mitarbeitern tätig. Berücksichtigt sind bei dieser Zahl sowohl deutsch-chinesische Gemeinschaftsunternehmen als auch Betriebe in deutschem Besitz und reine Repräsentationsbüros.

Für kleine und mittlere Unternehmen aus Deutschland bleibt China ein verlockender Markt: Jedes Jahr kommen rund 200 deutsche Firmen in die Volksrepublik, weil sie sich hohe Absatzchancen und niedrige Lohn- und Produktionskosten erhoffen. Eine im Jahr 2008 durchgeführte Umfrage der Deutschen Handelskammern in Peking und Shanghai, an der 273 Unternehmen teilnahmen, zeigte eine positive Grundstimmung auf: 90 Prozent der deutschen Geschäftsleute in China wollten ihre Aktivitäten intensivieren oder erweitern. Der in der Umfrage ermittelte durchschnittliche Umsatz lag bei 15 bis 20 Millionen Euro, die deutschen Firmen beschäftigen größtenteils 100 bis 120 Angestellte. Maschinenbauer und Ingenieursfirmen waren am häufigsten vertreten.

Die weltweite Finanzkrise ging am Engagement der deutschen Wirtschaft in China allerdings auch nicht spurlos vorbei. Allzu hohe Gewinnerwartungen mussten revidiert werden – zumal in der aufstrebenden Wirtschaftsmacht die Löhne steigen. Die Karawane zieht weiter – selbst chinesische Unternehmen, etwa aus der Textilbranche, verlegen inzwischen ihre Produktionsstandorte in Ausland, nach Vietnam, Bangladesh oder Kasachstan.

Trotzdem: Deutschland ist seit 1999 Chinas größter europäischer Investor gemessen an den jährlichen Neuinvestitionen. Bis Ende 2007 haben deutsche Unternehmen Direktinvestitionen in Höhe von rund 15 Milliarden US-Dollar in China getätigt. Deutschland und China sind seitdem füreinander die wichtigsten Handelspartner auf dem jeweiligen Kontinent.

Und nicht nur die Deutschen investieren: Allein im Jahr 2007 betrugen die chinesischen Investitionen in Deutschland 370 Millionen Euro.