

4

Meetings und Präsentationen

Bevor Sie mit Ihren chinesischen Geschäftspartnern Meetings planen und durchführen, sollten Sie versuchen, die Ziele (z.B. Unternehmensvorstellung, Informationsaustausch, Entwicklung von Ideen und Plänen, Verhandlungen, Entscheidungsfindung, Konfliktlösung) festzulegen und mit allen Beteiligten **rechtzeitig abzustimmen**. Denn Missverständnisse und Reibungsverluste können schnell dadurch entstehen, dass Sie beispielsweise Gespräche führen möchten, die zu konkreten Entscheidungen führen, während die chinesische Seite danach strebt, Sie erst einmal näher kennenzulernen und eine tragfähige persönliche Beziehung aufzubauen.

Rechnen Sie auch damit, dass Termine **kurzfristig verlegt** werden. Zeigen Sie dann die nötige Flexibilität.

Teilnehmer eines Meetings

In China ist es wichtiger als bei uns, mit Gesprächspartnern auf **vergleichbarer Hierarchieebene** zu sprechen und später zu verhandeln. Als Geschäftsführer oder hochrangiger Manager verlieren Sie an Respekt, wenn Sie mit einem Chinesen auf niedrigerer Ebene kommunizieren. Je höher Ihr chinesischer Ansprechpartner in der Hierarchie angesiedelt ist, desto größer sind seine Entscheidungsbefugnisse. Stimmen Sie daher genau ab,

wer an den geplanten Treffen teilnimmt und welche Funktionen die Personen im Unternehmen innehaben. Stellen Sie sicher, dass diejenigen anwesend sind, die **auf einem vergleichbaren hierarchischen Level** sind und die entsprechende Fachebene vertreten.

Zur ersten Begrüßung ausländischer Gäste und um ihnen Respekt zu erweisen, nehmen häufig **hochrangige Unternehmensvertreter** an Meetings teil, selbst wenn sie nur 15 Minuten dabei sein können. Oft sind sie zusätzlich bei abendlichen Geschäftsessen (Siehe dazu auch Kapitel 8 ab Seite 81.) anwesend. In Meetings mit wichtigen Personen werden Sie in China oft **mehr Teilnehmer antreffen**, als Sie das aus der deutschsprachigen Geschäftswelt gewohnt sind. Dies gilt insbesondere für erste Treffen, wenn es darum geht, sich kennenzulernen. Mit vielen werden Sie persönlich nicht wieder zu tun haben.

Die **Sitzordnung** betreffend, gibt es unterschiedliche Regeln: Besucht ein Ausländer ein chinesisches Unternehmen, sitzt er meist rechts neben dem Gastgeber. Wird eine ausländische Delegation empfangen, sitzt diese an einer Längsseite des Konferenztisches den chinesischen Gastgebern gegenüber. Die jeweiligen Chefs sitzen in der Mitte. Es ist aber auch möglich, dass ein Gespräch in einem Besuchszimmer mit Sofas stattfindet.

Ablauf eines Meetings

Nach Ihrem Eintreffen erfolgt zunächst die **Begrüßung** per Handschlag mit Überreichung der jeweiligen **Visitenkarten**. (Mehr zum Thema *Begrüßung* lesen Sie in Kapitel 2 ab Seite 20.) Das Abholen vom Flughafen oder Hotel ist heute nicht mehr selbstverständlich.

Haben alle ihre Plätze im Konferenzraum eingenommen, folgt ein Warm-up mit **Small Talk**. Bei Treffen mit einem einzelnen Gesprächspartner sollten Sie sich dafür besonders viel Zeit nehmen. (Alles zum Thema *Small Talk* lesen Sie in Kapitel 4 ab Seite 29.)

Idealerweise werden in wichtigen Meetings **Begrüßungsworte** oder kurze Eröffnungsreden des höchstrangigen Gastgebers und des höchstrangigen Gastes zum Besten gegeben.

Eröffnungswitze oder Anekdoten sind dabei fehl am Platz. Sie können gleich zu Beginn zu Irritationen führen. Darüber hinaus werden bei Erstkontakten kurze **Unternehmenspräsentationen** (Siehe dazu ab Seite 39.) vorgetragen, ebenfalls von den höchstrangigen Vertretern. Bei erneuten Zusammenkünften präsentieren und reden die Fachverantwortlichen. Chinesische Chefs halten sich dann eher zurück.

Eine feste **Agenda** ist für Meetings in China nicht die Regel, sondern eher die Ausnahme. Sollten Sie auf bestimmte Agenda-punkte Wert legen, ist es sinnvoll, diese schon im Voraus vorzuschlagen und ein entsprechendes Feedback einzuholen. Chinesen gehen bei Besprechungen eher **ganzheitlich** vor, d.h. sie arbeiten Themen nicht sukzessive ab, sondern springen je nach Bedarf zwischen einzelnen Punkten hin und her. Insbesondere, wenn eine Übereinstimmung schwierig zu erreichen ist, wechseln sie gerne vorübergehend zu einem unkomplizierten Agenda-punkt und kommen nach dieser ›**Abkühlungsphase**‹ wieder zum ursprünglichen Punkt zurück. Denken Sie daran, dass kritische Äußerungen in einem Meeting schnell zu Gesichtsverlust (Siehe dazu auch Seite 15.) führen können.

Punkte oder Probleme, über die Sie Ihre chinesischen Gesprächspartner im Vorfeld nicht informiert haben, spontan vorzubringen und diskutieren zu wollen, ist nicht empfehlenswert. Könnte die chinesische Seite Vorgehensweisen und Entscheidungsspielräume nicht vorher mit den Vorgesetzten abstimmen, wird dies dazu führen, dass Sie wahrscheinlich ohne ein Ergebnis wieder nach Hause fliegen.

Fassen Sie am Ende eines Meetings gemeinsam mit allen Teilnehmern die erzielten Ergebnisse schriftlich in einem kurzen **Memo** zusammen. Dadurch erhalten Sie die Möglichkeit, unterschiedliche Auffassungen oder Missverständnisse rechtzeitig zu erkennen und zu klären.

Kurze **Abschlussreden** und eine gegenseitige Wertschätzung erfolgen nach dem gleichen Muster wie die Eröffnungsreden.

Gut zu wissen: Die Einhaltung der Essenszeiten – mittags ab 12 Uhr und abends ab 18 Uhr ist – ist für Chinesen von großer Bedeutung. Sonst ›verhungern‹ Ihre Geschäftspartner auf der Stelle. Lange **Mittagspausen** während eines Meetings sind keine Zeitverschwendung, sondern für das persönliche Kennenlernen

extrem wichtig. Daher sollten Sie Ihre chinesischen Geschäftspartner zu Besuch in Ihrem Unternehmen auch nicht etwa mit belegten Brötchen oder Schnittchen vertrösten, etwa weil die Besprechung länger dauert als erwartet.

Präsentationen

PowerPoint-Präsentationen sind auch in China sehr beliebt, daher ist die technische Ausrüstung meist vorhanden. Je nach Unternehmen ist es dennoch angebracht, vorsichtshalber die technischen Gegebenheiten im Vorfeld abzuklären.

Ihre **Handouts** sollten Sie zumindest in englischer Sprache vorbereiten. Einen besonders guten Eindruck können Sie mit einer zusätzlichen chinesischen Version machen.

Präsentationsstil

Die optische Darstellung chinesischer Präsentationen ist oft bunt und für westliche Zuhörer ungewohnt. Ein noch größerer Unterschied besteht jedoch im Präsentationsstil.

Im deutschsprachigen Raum wird **deduktiv** präsentiert (›Wir schlagen dies vor, weil ...‹), in China dagegen **induktiv** (›Weil das so und so ist ..., schlagen wir Folgendes vor: ...‹). Während deutschsprachige Geschäftsleute nach dem Motto ›Das Wichtigste zuerst‹ gleich zu Anfang die Kernaussage erwarten, beginnen induktiv kommunizierende Chinesen erst mit dem ›Warum, weshalb, wieso‹ und gelangen deshalb zu einem viel späteren Zeitpunkt zu ihren wichtigen Aussagen und Schlussfolgerungen. Das wirkt für deutschsprachige Zuhörer langatmig und nicht zum Ziel führend. Sie schalten geistig schnell ab oder werden ungeduldig.

Anders als in deutschsprachigen Unternehmen leider oft üblich, sollte man chinesische Vortragende **keinesfalls unterbrechen**. Man lässt sie stets ausreden!

Unternehmenspräsentationen

In der deutschsprachigen Geschäftswelt werden Unternehmenspräsentationen sehr sachorientiert gehalten und umfassen viele Zahlen und Fakten. In China dagegen sind sie eher personen-

orientiert: Man gibt einen Überblick über die Geschichte, den Standort und die Entwicklung des Unternehmens. Dazu werden **Bilder** von Personen und Produkten gezeigt. Es werden nur die wichtigsten Zahlen und Fakten genannt. (Siehe dazu auch den Abschnitt *Produkte und Leistungen präsentieren* ab Seite 21.)

Fachpräsentationen

Deutschsprachige Fachpräsentationen enthalten übersichtlich alle Informationen und Fakten, die für ein Meeting und die anschließende Diskussion notwendig sind. Der Vortrag erfolgt eher erklärend.

In China dagegen werden viele **Detailinformationen** präsentiert. Bei (wissenschaftlichen) Fachpräsentationen werden Folien mit sehr vielen Elementen sehr schnell gezeigt. Die Informationen werden eher abgelesen als vorgetragen. Dies kann westliche Zuhörer leicht überfordern.

Störfaktoren während einer Präsentation

Halten Sie eine Präsentation vor chinesischen Zuhörern, sollten Sie mit einigen Störfaktoren rechnen. Lassen Sie sich beispielsweise nicht von **klingelnden Mobiltelefonen** irritieren, die scheinbar immer dabei sein müssen und oft Vorrang haben. Es kann auch passieren, dass einmal jemand **einnickt**. Ständiges und höfliches **Kopfnicken** bedeutet nicht unbedingt Zustimmung, sondern auch, dass man einfach nur zuhört. Chinesen **reden** während einer Präsentation häufig untereinander. Dies gilt beispielsweise einer internen Positionsabstimmung. Sie sollten darüber hinwegsehen.

Sie selbst sollten vermeiden, sich während Ihrer Präsentation die Nase zu putzen, auch wenn Sie erkältet sind. Es ist höflicher, die **Nase hochzuziehen**.